

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA  
DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO: INTERBANK**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título en profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

|                                          |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| <b>BENAVIDES BERRIOS, Maurizio André</b> | <b>20064369</b> |
| <b>BENAVIDES BERRIOS, Roberto Alonso</b> | <b>20095206</b> |
| <b>DE PAZ COSTALES, Doris Esther</b>     | <b>20122519</b> |

**Asesorados por: Mgtr. María Elena Del Rosario Esparza Arana**

**Lima, 27 de junio de 2018**

El proyecto profesional

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA  
DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO: INTERBANK**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos  
Presidente

---

Mgtr. María Elena Del Rosario Esparza Arana  
Asesor del proyecto

---

Mgtr. Diego Espinoza Winder  
Tercer jurado

## **TABLA DE CONTENIDO**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                | 1  |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....                       | 1  |
| 1. Identificación del problema .....                              | 2  |
| 2. Propositiones preliminares .....                               | 4  |
| 2.1. Proposición preliminar 1 .....                               | 4  |
| 2.2. Proposición preliminar 2 .....                               | 4  |
| 2.3. Proposición preliminar 3 .....                               | 4  |
| 3. Objetivo del proyecto .....                                    | 4  |
| 3.1. Objetivo general del proyecto .....                          | 4  |
| 3.2. Objetivos específicos del proyecto .....                     | 4  |
| 4. Justificación del proyecto .....                               | 4  |
| 5. Limitaciones y Viabilidad del proyecto .....                   | 5  |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....                                   | 6  |
| 1. Concepto de voluntariado corporativo .....                     | 6  |
| 2. Características del voluntariado corporativo .....             | 9  |
| 3. Beneficios derivados del voluntariado corporativo .....        | 10 |
| 3.1. Para las empresas .....                                      | 11 |
| 3.2. Para los colaboradores .....                                 | 12 |
| 3.3. Para la comunidad .....                                      | 12 |
| 4. Tipo de voluntariado corporativo .....                         | 13 |
| 5. Voluntariado corporativo, el individuo y la organización ..... | 15 |
| 5.1. Satisfacción Laboral .....                                   | 16 |
| 5.2. Compromiso Organizacional .....                              | 23 |
| 5.3. Desarrollo de competencias .....                             | 27 |
| 6. Hacia un modelo de voluntariado corporativo .....              | 29 |
| CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....                              | 33 |
| 1. Alcance .....                                                  | 33 |
| 2. Diseño metodológico .....                                      | 33 |
| 2.1. Horizonte temporal .....                                     | 35 |
| 2.2. Etapas del proceso .....                                     | 35 |
| 3. Muestra .....                                                  | 39 |
| 3.1. Empresas del sector privado .....                            | 40 |
| 3.2. Organismos No Gubernamentales .....                          | 40 |
| 3.3. Voluntarios .....                                            | 41 |

|                                                                     |                                                                  |    |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.                                                                | Colaboradores de Interbank .....                                 | 43 |
| 3.5.                                                                | Jefes de área de Interbank .....                                 | 43 |
| CAPÍTULO 4: REVISIÓN DE EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO .. |                                                                  | 44 |
| 1.                                                                  | Experiencias de VC en el mundo .....                             | 45 |
| 1.1.                                                                | África .....                                                     | 45 |
| 1.2.                                                                | Naciones Árabes .....                                            | 46 |
| 1.3.                                                                | Asia-Pacífico .....                                              | 48 |
| 1.4.                                                                | Europa .....                                                     | 49 |
| 1.5.                                                                | América del Norte: Estados Unidos y Canadá .....                 | 51 |
| 2.                                                                  | Experiencias de VC en América Latina .....                       | 53 |
| 3.                                                                  | Experiencias de VC en el Perú .....                              | 55 |
| 3.1.                                                                | El VC en Backus .....                                            | 55 |
| 3.2.                                                                | El VC en LATAM .....                                             | 58 |
| 3.3.                                                                | El VC en América Móvil Perú .....                                | 60 |
| 3.4.                                                                | El VC en Pacífico Seguros .....                                  | 61 |
| 3.5.                                                                | El VC en PwC .....                                               | 62 |
| 4.                                                                  | Perspectiva de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ..... | 65 |
| 5.                                                                  | Perspectivas de los voluntarios .....                            | 66 |
| CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO – INTERBANK .....      |                                                                  | 83 |
| 1.                                                                  | Contexto .....                                                   | 83 |
| 2.                                                                  | Participación de mercado .....                                   | 84 |
| 3.                                                                  | Participación en Asociaciones .....                              | 85 |
| 4.                                                                  | Estructura organizacional .....                                  | 87 |
| 5.                                                                  | Reconocimientos .....                                            | 89 |
| 6.                                                                  | Programas sociales y Voluntariado .....                          | 89 |
| 7.                                                                  | Marco Legal del voluntariado .....                               | 91 |
| 7.1.                                                                | Ámbito de aplicación .....                                       | 92 |
| 7.2.                                                                | Acciones de voluntariado .....                                   | 92 |
| 7.3.                                                                | Derechos del voluntario/a .....                                  | 92 |
| 7.4.                                                                | Registro de voluntarios .....                                    | 92 |
| CAPÍTULO 6: EXPLORACIÓN DE LA NECESIDAD – INTERBANK .....           |                                                                  | 94 |
| 1.                                                                  | Percepción de los jefes de Interbank .....                       | 94 |
| 1.1.                                                                | Área de Recursos Humanos .....                                   | 94 |
| 1.2.                                                                | Área de Asuntos Legales .....                                    | 95 |
| 1.3.                                                                | Área de Riesgos de Portafolio .....                              | 96 |

|                                                                                            |                                               |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
| 1.4.                                                                                       | Área de Control del Negocio.....              | 96         |
| 1.5.                                                                                       | Área de Inversiones .....                     | 97         |
| 2.                                                                                         | Percepción de los colaboradores .....         | 98         |
| 2.1.                                                                                       | Satisfacción laboral.....                     | 99         |
| 2.2.                                                                                       | Compromiso .....                              | 100        |
| 2.3.                                                                                       | Desarrollo de competencias .....              | 101        |
| 2.4.                                                                                       | Características del Voluntariado.....         | 103        |
| 3.                                                                                         | Análisis FODA.....                            | 105        |
| <b>CAPÍTULO 7: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE VC EN INTERBANK.....</b> |                                               | <b>107</b> |
| 1.                                                                                         | Política de Programa de VC.....               | 107        |
| 1.1.                                                                                       | Introducción .....                            | 107        |
| 1.2.                                                                                       | Objetivos .....                               | 108        |
| 1.3.                                                                                       | Principios .....                              | 108        |
| 2.                                                                                         | Pasos para implementar un programa de VC..... | 109        |
| 2.1.                                                                                       | Planificar .....                              | 109        |
| 3.1.                                                                                       | Comunicar.....                                | 122        |
| 4.1.                                                                                       | Evaluar.....                                  | 123        |
| <b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                     |                                               | <b>125</b> |
| 1.                                                                                         | Conclusiones.....                             | 125        |
| 2.                                                                                         | Recomendaciones.....                          | 128        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                                    |                                               | <b>129</b> |
| <b>ANEXO A: Consentimientos informados de los participantes .....</b>                      |                                               | <b>133</b> |
| <b>ANEXO B: Detalle de entrevistas realizadas .....</b>                                    |                                               | <b>166</b> |
| <b>ANEXO C: Guía de entrevista a Jefes de empresas que realizan VC .....</b>               |                                               | <b>168</b> |
| <b>ANEXO D: Guía de entrevista a responsables de ONG .....</b>                             |                                               | <b>170</b> |
| <b>ANEXO E: Guía de entrevista a Voluntarios .....</b>                                     |                                               | <b>172</b> |
| <b>ANEXO F: Guía de entrevistas a Jefes de Interbank .....</b>                             |                                               | <b>174</b> |
| <b>ANEXO G: Encuesta de VC a voluntarios.....</b>                                          |                                               | <b>176</b> |
| <b>ANEXO H: Encuesta a colaboradores de Interbank .....</b>                                |                                               | <b>180</b> |
| <b>ANEXO I: Cuadro de códigos de entrevistas a voluntarios.....</b>                        |                                               | <b>184</b> |
| <b>ANEXO J: Matriz de Consistencia.....</b>                                                |                                               | <b>185</b> |
| <b>ANEXO K: Etapas del proceso.....</b>                                                    |                                               | <b>187</b> |
| <b>ANEXO L: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a voluntarios.....</b>                |                                               | <b>188</b> |
| <b>ANEXO M: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a Jefes de ONG.....</b>               |                                               | <b>197</b> |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ANEXO N: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a Jefes de empresas .....</b>  | <b>199</b> |
| <b>ANEXO O: Matriz de <i>insights</i> de entrevistas a Jefes de Interbank .....</b> | <b>203</b> |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Teoría de los Dos Factores.....                                                         | 20  |
| Tabla 2: Competencias generales por niveles.....                                                 | 28  |
| Tabla 3: Matriz de variables de voluntarios .....                                                | 37  |
| Tabla 4: Matriz de variables de colaboradores de Interbank.....                                  | 39  |
| Tabla 5: Jefes de empresas privadas .....                                                        | 40  |
| Tabla 6: Jefes de ONG .....                                                                      | 40  |
| Tabla 7: Voluntarios entrevistados .....                                                         | 42  |
| Tabla 8: Jefes de área de Interbank.....                                                         | 43  |
| Tabla 9: Actividades de VC en Backus.....                                                        | 57  |
| Tabla 10: Competencias generales que desarrollan en el VC.....                                   | 73  |
| Tabla 11: Participación en el Sistema Bancario .....                                             | 84  |
| Tabla 12: Participación y posicionamiento de Interbank .....                                     | 85  |
| Tabla 13: Participación y posicionamiento de Interbank según el tipo de crédito.....             | 85  |
| Tabla 14: Estructura de los colaboradores de Interbank .....                                     | 88  |
| Tabla 15: Cantidad de colaboradores de Interbank según su agrupación etaria .....                | 88  |
| Tabla 16: Cantidad de colaboradores según género.....                                            | 89  |
| Tabla 17: Análisis FODA para la implementación del programa de VC .....                          | 106 |
| Tabla 18: Lista de actividades para el programa de VC propuesto.....                             | 111 |
| Tabla 19: Comparativo de propuestas de programas de VC y <i>Coaching</i> .....                   | 114 |
| Tabla 20: Presupuesto estimado para el programa de VC.....                                       | 115 |
| Tabla 21: Competencias desarrolladas en cada actividad del programa propuesto .....              | 119 |
| Tabla 22: Compromiso y Satisfacción desarrolladas en cada actividad del programa propuesto ..... | 121 |
| Tabla 23: Indicadores por variable .....                                                         | 124 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Teoría de los Dos Factores .....                                                                                                         | 18  |
| Figura 2: Diseño metodológico .....                                                                                                                | 36  |
| Figura 3: Respuestas de los voluntarios sobre el compromiso con su organización.....                                                               | 78  |
| Figura 4: Respuestas de los voluntarios sobre la satisfacción con su organización.....                                                             | 79  |
| Figura 5: Respuestas de los voluntarios sobre las competencias necesarias para obtener un.....                                                     | 80  |
| Figura 6: Competencias que los voluntarios perciben haber desarrollado o potenciado al<br>participar en un programa de VC.....                     | 81  |
| Figura 7: Compromiso de los encuestados en relación al voluntariado .....                                                                          | 82  |
| Figura 8: Cantidad de colaboradores encuestados por áreas .....                                                                                    | 99  |
| Figura 9: Respuestas de los encuestados sobre la satisfacción con su organización .....                                                            | 100 |
| Figura 10: Respuestas de los encuestados sobre el compromiso con la organización .....                                                             | 101 |
| Figura 11: Respuestas de los encuestados sobre desarrollo de competencias en actividades de<br>coaching, asistencia social, recreativas y VC ..... | 102 |
| Figura 12: Competencias que deben ser desarrolladas por el VC.....                                                                                 | 103 |
| Figura 13: Tipos de voluntariado en los cuales han participado los encuestados .....                                                               | 103 |
| Figura 14: Lista de actividades que más le interesan a los encuestados .....                                                                       | 104 |
| Figura 15: Otras actividades que les interesan a los colaboradores encuestados si no existiera un<br>programa de VC.....                           | 105 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo busca desarrollar una propuesta de mejora organizacional basada en un modelo de voluntariado corporativo que surge ante la necesidad de Interbank por lograr un mayor compromiso y desarrollo en sus colaboradores y el interés de estos mismos por sentirse más satisfechos y con la capacidad de poder expandir su horizonte de competencias dentro de la organización.

Desde la perspectiva de la organización existen iniciativas por incrementar el compromiso y el desarrollo de los colaboradores a partir de la inserción de mayores programas como parte de su estrategia. Interbank cuenta con actividades de tipo filantrópico caracterizadas por ser eventuales y con objetivos que son trazados para un horizonte temporal corto en la mayoría de los casos. No cuenta con un programa de voluntariado definido y estructurado a nivel corporativo como parte de su estrategia y por lo tanto no absorbe todos sus beneficios. Del lado de los colaboradores existe un interés por trabajar en organizaciones con políticas y procedimientos formales y que se caractericen por ser socialmente responsables. Reconocen que el VC, por encima de actividades recreativas o de asistencia social, refuerza el desarrollo de competencias y permite lograr mejores vínculos con la organización.

Por tal motivo, el proyecto tiene como propósito alinear las iniciativas de la organización con los intereses de los colaboradores en el marco de una propuesta de mejora que se incluya como parte de la estrategia de Interbank y que tenga como objetivo reforzar tres principales aspectos: el compromiso con la organización, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias.

Para desarrollar estos temas, se parte por explicar qué es el voluntariado corporativo, sus características, sus beneficios y qué tipos de voluntariado corporativo existen. Habiendo introducido el concepto, se procede a explicar la definición de los factores estudiados: satisfacción laboral, compromiso y el desarrollo de habilidades y competencias; y se dan a conocer las diferentes teorías relacionadas. Asimismo, se explora la perspectiva de las distintas partes involucradas, ya sean especialistas, colaboradores-voluntarios de organizaciones privadas y/o programas propios de Organizaciones No Gubernamentales. Finalmente, se aplica la metodología del Grupo de Afinidad en Voluntariado Corporativo para dimensionar los lineamientos más relevantes para el desarrollo de una propuesta de Voluntariado Corporativo para el Banco Internacional del Perú - Interbank.

## **INTRODUCCIÓN**

El voluntariado corporativo (en adelante VC) se encuentra presente en todo el mundo y es una de las principales herramientas estratégicas que utilizan las empresas para generar un impacto positivo tanto en sus colaboradores como en la comunidad en donde desarrolla sus operaciones.

En el primer capítulo, se identifica la problemática y se presentan las proposiciones y objetivos del proyecto; se justifica su relevancia y se mencionan sus principales limitantes.

En el segundo capítulo, se plantea el marco teórico del proyecto en base a los conceptos y experiencias más relevantes en el estudio del VC; asimismo, se dan a conocer las principales teorías relacionadas a las variables elegidas para el análisis, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desarrollo de competencias de los colaboradores, en el marco de la gestión de personas.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco metodológico en el que se definen el alcance del estudio y el diseño de la metodología. Posteriormente, se da a conocer la estrategia y el horizonte temporal del proyecto; asimismo se hace mención a la muestra y las principales técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en el proceso.

En el cuarto capítulo, se realiza una revisión de experiencias del VC en el mundo, en América Latina y en el Perú. Además, se presentan las perspectivas de ONG peruanas y de colaboradores voluntarios que han participado en un programa de voluntariado dentro o fuera de su organización.

En el quinto capítulo, se realiza la presentación del estudio de caso, Interbank, explicando el contexto en el cual se encuentra, su participación de mercado, estructura organizacional, reconocimientos y programas sociales y de voluntariado.

En el sexto capítulo, se describen los principales hallazgos en base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los jefes y colaboradores de Interbank. Se plantea un análisis FODA que permite definir las estrategias que serán utilizadas para la realización de la propuesta.

En el séptimo capítulo, se plantea la propuesta de implementación de un programa de VC en Interbank, siguiendo los pasos de la Guía de VC desarrollada por el Grupo de Fundaciones de Empresas (GFDE). Finalmente, en el octavo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

En este capítulo se explica el marco contextual del proyecto y las proposiciones preliminares relevantes para el inicio del estudio. En base a ello, se plantean los objetivos a alcanzar, se justifica la relevancia del proyecto, así como su viabilidad y principales limitaciones.

### **1. Identificación del problema**

Durante el siglo XXI se produjo un gran cambio en la gestión de los recursos humanos en el Perú, siendo actualmente validada como una unidad estratégica que contribuye al logro de los objetivos de la empresa. En el mundo, más del 90% de los líderes empresariales califican el diseño organizacional como una prioridad crítica debido a la necesidad de las organizaciones por rediseñarse y construir una cultura organizacional significativa (Deloitte University Press, 2016). Los principales cambios radican en materia de organización del trabajo y gestión de recursos humanos, debido a la apertura de los mercados, los cambios en la economía y la implantación de nuevos métodos de gestión y organización del trabajo para conseguir la competitividad (Aranguren, 2006).

Las organizaciones han reforzado sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, involucrando a sus colaboradores en programas que promueven el compromiso responsable con las comunidades y sectores vulnerables, el desarrollo de competencias y un mayor conocimiento compartido involucrando a nuevas contrapartes como principales aliadas. La empresa ha evolucionado, convirtiéndose de donante a participante activo de los proyectos de cambio social, con voz y voto en la toma de decisiones sobre la aplicación de los fondos de inversión social y en la co-creación de valor con otros agentes sociales (Lemonche, 2011). Esta nueva perspectiva empresarial más amplia y versátil debe tener objetivos que persigan una estrategia sostenida en el mediano y largo plazo; y, por tanto, debe saber diferenciarse de la filantropía empresarial cuya naturaleza es caritativa y con un limitado impacto social. El objetivo debe perseguir una aportación real a la sostenibilidad social, ambiental y económica de la sociedad (Lemonche, 2011).

En Interbank existen iniciativas que buscan expandir la estrategia de la organización hacia el desarrollo de mayores actividades de impacto social, como parte de su compromiso con la sociedad y en el marco de un enfoque de valor compartido. Así, ha realizado actividades de inversión social en temas educativos y de seguridad ciudadana a través de alianzas públicas y ha desarrollado algunas actividades de voluntariado a través de una alianza con un organismo no gubernamental (Banco Internacional del Perú, 2017). Sin embargo, no cuenta con una estructura a nivel estratégico que desarrolle programas bajo la definición de VC. Su experiencia de voluntariado ha sido una respuesta ocasional ante un hecho eventual -desastre natural- lo que

constituye una actividad con objetivos de corto plazo, en un lugar y momento determinado, pero que no ha sido el resultado de un planeamiento interno como parte de su estructura organizacional.

El VC, en cambio, es un recurso estratégico de gestión desarrollado por las organizaciones para contribuir directamente a una comunidad como parte del propósito de ser socialmente responsable. En estos programas, el colaborador es el protagonista de los proyectos y es el responsable de materializar el compromiso de la organización con la sociedad. La organización por su parte, toma las decisiones, planea e integra los proyectos como parte de su estrategia de acción social (Lemonche, 2011). El VC ofrece a los colaboradores la posibilidad de trabajar en conjunto con la sociedad civil y les genera la oportunidad de comprender las percepciones de productos y servicios dentro de una comunidad; además, se fortalecen las relaciones entre la organización, los colaboradores y los aliados estratégicos. Es una oportunidad para que los equipos de Responsabilidad Social Corporativa y de Recursos Humanos puedan trabajar juntos en el desarrollo del liderazgo y competencias de colaboradores en todos los niveles de la organización (Fundación CODESPA, 2012).

En Interbank la experiencia más cercana a un VC es muy reciente. En dicha oportunidad, se logró asignar recursos internos para gestionar la actividad y se trabajó en alianza con la ONG Techo; sin embargo, la actividad fue concebida como parte de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa y no contempló un enfoque que involucre a Recursos Humanos como parte de la estrategia de gestión. Tampoco se definió un proceso establecido para la selección de voluntarios y no se realizaron mediciones del alcance de la actividad y su impacto sobre los colaboradores.

En este sentido, el presente proyecto de implementación de un VC reconoce que Interbank cuenta con un área de Recursos Humanos que tiene una filosofía basada en atraer y retener a sus colaboradores, además de comprometerlos y desarrollarlos; y que, por tanto, existe un potencial espacio para el desarrollo de la actividad de VC que tenga como propósito alinear las iniciativas de la organización en un plan estratégico que involucre a su fuerza laboral como principal agente de cambio social. Interbank cuenta con un porcentaje importante de su fuerza laboral en un rango de edad entre los 18 y 35 años, siendo parte de una generación con mayores exigencias y con retos que plantean objetivos de empleabilidad a largo plazo. En este sentido el factor generacional juega un rol relevante para el desarrollo del proyecto, siendo una oportunidad para que la organización absorba esas necesidades cada vez más exigentes y transforme las iniciativas en un programa estratégico y estructurado.

El presente proyecto analiza la influencia del VC en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y su efectividad en el desarrollo de competencias generales de los colaboradores. Este análisis permite entender los principales lineamientos del VC y su implicancia

sobre las organizaciones para, posteriormente, plantear un modelo de VC aplicable a las necesidades del Interbank.

## **2. Propositiones preliminares**

Para fines de este proyecto, se plantea como pregunta central ¿cómo crear un programa de voluntariado corporativo en Interbank que propicie el compromiso y satisfacción con la empresa y se adapte a las necesidades de desarrollo de competencias generales de los colaboradores? A partir de esta pregunta, se plantean tres proposiciones preliminares:

### **2.1. Proposición preliminar 1**

El VC tiene efectos significativos en el compromiso y satisfacción de los colaboradores con la empresa.

### **2.2. Proposición preliminar 2**

El VC es un instrumento útil para el desarrollo de competencias generales de los colaboradores de Interbank

### **2.3. Proposición preliminar 3**

Existe potencial para implementar un programa de VC en Interbank.

## **3. Objetivo del proyecto**

### **3.1. Objetivo general del proyecto**

El objetivo general de este proyecto consiste en elaborar una propuesta de programa de VC para Interbank como estrategia interna de mejora del compromiso y satisfacción de los colaboradores con la empresa, así como instrumento de desarrollo de competencias generales.

### **3.2. Objetivos específicos del proyecto**

Se plantean como objetivos específicos los siguientes:

- Explorar experiencias de VC implementadas en empresas peruanas y extranjeras, y sus resultados en relación con el compromiso con la empresa, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias generales.
- Identificar las necesidades de Interbank respecto a las tres variables mencionadas (compromiso, satisfacción laboral y desarrollo de competencias generales).
- Diseñar una propuesta de programa de VC para Interbank y proponer lineamientos para su implementación.

## **4. Justificación del proyecto**

El presente proyecto responde al interés de los investigadores de conocer a profundidad el impacto del VC en el compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias en los

colaboradores de Interbank, sirviendo como referencia a otras empresas del mismo o diferente sector, para la implementación de programas de VC. Existen numerosos estudios realizados sobre el VC, sin embargo, en el Perú, el estudio empírico sobre su impacto al interior de la empresa es aún incipiente. Si bien existen empresas multinacionales en Latinoamérica que han aportado cuantiosamente al crecimiento del VC, no existe información suficiente que permita realizar un análisis detallado de su impacto sobre los colaboradores. Además, Interbank cuenta con más del 70% de sus colaboradores entre los 18 y 35 años de edad, lo cual le exige al banco a alinear su estrategia acorde a las características de sus colaboradores. En este sentido, debería crear un programa de VC para el refuerzo en el compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias de sus colaboradores.

Por ello, el aporte de este proyecto es proponer un programa de VC que recoja las bondades encontradas en la literatura y las aplique al caso de una organización concreta, tomando en cuenta sus necesidades y las expectativas de los propios colaboradores, como los principales empoderados.

## **5. Limitaciones y viabilidad del proyecto**

Durante el desarrollo del proyecto, se tuvo algunas limitaciones, tales como la dificultad de poder acceder a algunas gerencias de Interbank. Asimismo, la imposibilidad de acceder a algunas empresas referentes del VC, debido a la sensibilidad de la información acerca de sus programas. Lo mismo ocurrió con diferentes ONG que se negaron a brindar una entrevista y poder recoger sus experiencias con respecto al VC.

Debido a la limitación de la selección de la muestra para la presentación del proyecto, no se ha podido desarrollar un estudio más amplio, considerando solo los actores descritos en la metodología. Por ende, el estudio no puede ser generalizado a otras empresas que implementan el VC, sin embargo, puede ser tomado como referencia por parte de empresas que, como Interbank, desean desarrollar programas similares.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

El actual mundo empresarial se desenvuelve dentro un entorno cambiante y altamente competitivo. “Desde la década de 1980, ha habido un cambio dramático pero enorme en el mundo. Este cambio es evidente en la tasa creciente y la reducción continua de las sociedades y economías mundiales en un todo integrado e interconectado” (Wokoma & Iheriohanma, 2010, p. 72). Las tendencias emergentes ocasionadas por el impulso de la globalización representan importantes desafíos para los profesionales de la Gestión, y en particular para la Gestión de Recursos Humanos. Estos cambios son el resultado de la mayor presión competitiva internacional producto de economías productivas impulsadas por el conocimiento. Con el tiempo, las organizaciones invierten sustancialmente en sus empleados, siendo un gran desafío retener empleados calificados una vez que han sido contratados y capacitados (Chhabra & Mishra, 2008).

La gestión de recursos humanos se define como un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valorados de una organización: las personas que trabajan allí y que contribuyen individual y colectivamente al logro de sus objetivos (Armstrong, 2006). La noción de que las personas deben ser consideradas como activos en lugar de costos variables fue propuesta inicialmente por Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton (1984 citado en Armstrong 2006). Esta nueva filosofía considera a los recursos humanos como una fuente valiosa de ventaja competitiva. Las personas y sus habilidades, capacidades y experiencias colectivas junto a su capacidad de implementación dentro de la organización, son reconocidas como una contribución significativa para el éxito (Armstrong & Baron, 2002 citado en Armstrong 2006). El objetivo de la gestión de recursos humanos es garantizar que la organización obtenga y conserve la mano de obra calificada, comprometida y motivada que necesita. Esto implica tomar medidas para evaluar y satisfacer las necesidades futuras de las personas, así como para mejorar y desarrollar sus capacidades inherentes, sus contribuciones, potencial y empleabilidad, proporcionando oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo (Armstrong, 2006).

En los últimos años, las empresas han tomado interés en el VC por su impacto positivo en la sociedad, en la organización y, por ende, en sus colaboradores, lo que permite crear valor desde los diversos actores involucrados. El VC es un fenómeno reciente dentro de las organizaciones y viene siendo utilizado como herramienta de gestión de personas, involucrando a los colaboradores en prácticas de responsabilidad social que aportan al desarrollo de comunidades, principalmente locales.

### **1. Concepto de voluntariado corporativo**

El proceso de implicación de la empresa en proyectos de cooperación para el desarrollo o en la gestión de una acción social integrada ha sido lento y progresivo. Muchas empresas

consideran aún que para resolver problemas sociales la solución radica en una acción filantrópica, entendida como contribución económica o material hacia causas sociales que no necesariamente tienen relación con el negocio. Sin embargo, cada vez más organizaciones reconocen que las actividades relacionadas con las áreas de Recursos Humanos, de la mano con la Responsabilidad Social Corporativa, pueden ser impulsadas de manera más estratégica y alineada con el negocio, logrando contribuir a solucionar necesidades de comunidades vulnerables además de reforzar su actividad empresarial.

Chacón (2015) define al VC como un programa con una opción estratégica para la empresa, que fomenta el vínculo con la comunidad y alienta un mayor desarrollo social, permitiendo la obtención de beneficios internos, el desarrollo de cultura y la motivación de los empleados. Desde esta perspectiva, el VC es visto como una herramienta de gestión de capital humano en la empresa, manejado como una política que, si bien está enmarcada dentro de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, tiene como objetivo el incremento de la satisfacción laboral de sus colaboradores, combinando elementos como la gestión eficiente de recursos humanos, valores corporativos y cultura organizacional.

Bowman (citado en Fundación CODESPA 2012) considera el VC como una multi herramienta estratégica que permite a las empresas valorar y explorar las oportunidades que ofrecen estos programas, mejorando las dotes de liderazgo de los colaboradores, apoyando las actividades de desarrollo empresarial, incrementando la capacidad de innovación y generando un impacto social y económico en los mercados relevantes. Lemonche (2011) señala que el VC es una vía inmejorable para que las empresas aporten talento, capacidades y entusiasmo a través de una plantilla formada, organizada y con espíritu solidario. El capital humano representa el activo más valioso para las empresas, por ello, en un programa de VC, “el colaborador es el protagonista de los proyectos y materializa el compromiso de la empresa con la sociedad” (Lemonche, 2011, p. 12).

En 2011, el Consejo Global de Voluntariado Empresarial dio a conocer el Informe final del proyecto de investigación sobre Voluntariado Empresarial Global, siendo el primer estudio internacional sobre VC que buscó reforzar la perspectiva del VC como una herramienta dinámica que, de acuerdo a Allen (2012), engloba una amplia gama de actividades, filosofías, enfoques y estructuras de gestión para las organizaciones. Allen (2012) entiende el VC como una actividad basada en habilidades que implican el uso de experiencias corporativas individuales o colectivas que apoyen el trabajo de un grupo comunitario, generando beneficios para el voluntario, el empleador y la organización patrocinadora. Esta perspectiva ha emergido en los últimos años como una vía para lograr que los colaboradores de una empresa se comprometan y aprovechen

estas experiencias para ampliar sus habilidades y enriquecer sus perfiles profesionales, lo cual, en última instancia, será productivo para la empresa.

Como explica Chacón, “el voluntariado corporativo es una potencial herramienta social para el desarrollo y un instrumento estratégico de responsabilidad empresarial” (2015, p. 16). Es una estrategia *win-win* porque el colaborador adquiere mayor cantidad de competencias y conocimientos para su desarrollo personal y profesional, la organización desarrolla colaboradores más productivos y mayores alianzas, y las comunidades se benefician de estas alianzas. El VC “es una actividad que promueve una mayor cohesión social, expande y desarrolla habilidades en quienes lo emprenden y, en el caso del corporativo, genera una mayor fidelización de los empleados” (Moreno, 2013, p. 7). Debido a que los colaboradores desean nuevos retos y experiencias, a través del VC, la organización les brinda iniciativas en donde puedan desarrollar las competencias y conocimientos aprendidos a lo largo de su desarrollo. Gomes da Costa (citado en Lemonche 2011 p. 11), agrega “el VC es el ejercicio de la ciudadanía empresarial a través de acciones de voluntariado de los empleados, en el marco de la institución”, permitiendo a los empleados “la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria, a favor de la sociedad”.

La práctica del VC varía de acuerdo a los objetivos de cada empresa. Allen, Galiano y Hayes (2011) mencionan que las decisiones sobre la naturaleza y el alcance de los programas de voluntariado de una empresa dependen de cada situación y se basan en la cultura, prioridades, recursos, la naturaleza de las actividades, la fuerza de trabajo y las realidades de las comunidades con las que actúa. Las empresas dependen en gran medida de las ONG internacionales y locales como principales aliadas para adquirir el conocimiento sobre las necesidades de la comunidad y concretar esfuerzos de los voluntarios con la finalidad de agregar valor a todas las partes (Allen, Galiano & Hayes, 2011).

Como se menciona en Fundación CODESPA (2012, p. 86) “estas iniciativas son una de las mejores herramientas para la transferencia de conocimientos profesionales y técnicos de las empresas y sus profesionales hacia zonas vulnerables”. La empresa obtiene un conocimiento de primera mano de las necesidades sociales, se refuerzan los valores empresariales, el desarrollo de habilidades, el sentimiento corporativo y la retención del talento y se logra integrar en la RSC de las empresas el aporte y participación de los empleados” (Fundación CODESPA, 2012, p.86).

En síntesis, el VC puede definirse como una estrategia de gestión en la que tanto empresas del sector privado como del sector público contribuyen de manera directa con la comunidad, reforzando el compromiso de ser socialmente responsables. Bajo este concepto, las empresas crean una alianza estratégica con una organización no lucrativa para llevar a cabo proyectos en

beneficio de la sociedad y, a su vez, impulsar el desarrollo de competencias que fortalezcan el perfil interno de sus colaboradores.

## **2. Características del voluntariado corporativo**

“El voluntariado ha pasado por diversas etapas según la evolución del pensamiento social y colectivo y ha cambiado de acuerdo a las necesidades locales del entorno en el ámbito económico, político y ambiental” (Chacón, 2015, p. 13). “El VC no es estático” (Allen et al., 2011, p. 5), y puede adecuarse a las diferentes necesidades de las comunidades, de las empresas y de los colaboradores.

De acuerdo a Lemonche (2011) existen cinco características principales del VC:

### *i. Carácter altruista y solidario*

La tarea voluntaria desarrollada por los colaboradores es un resultado de su interés personal, altruista y solidario para contribuir en la solución de necesidades sociales. El compromiso de la empresa con la sociedad es canalizado a través de los colaboradores voluntarios.

### *ii. Realización libre*

El colaborador tiene absoluta libertad para elegir el programa que mejor se ajuste a sus intereses dentro de lo que la empresa puede ofrecerle. La decisión de participar es libre y sin coacción alguna. La empresa no puede obligar a los colaboradores a realizar labores de voluntariado.

### *iii. Sin contraprestación económica*

El salario de los colaboradores no debe tener ninguna variación por su participación en estos programas. La empresa sólo deberá especificar el número máximo de horas de trabajo que los colaboradores pueden dedicar a las actividades de VC.

### *iv. A través de organizaciones privadas o públicas*

Las organizaciones pueden implementar el VC aliándose con una organización no lucrativa (que también incluye a las iglesias), con una entidad del Estado, o creando su propio programa de voluntariado, con la participación de los colaboradores. La empresa canaliza la actividad voluntaria hacia los fines sociales específicos.

### *v. Con arreglo a programas o proyectos concretos*

Las actividades desarrolladas dentro del VC deben ser organizadas en proyectos o campañas cuyo fin sea el de garantizar su efectividad y permitir una gestión eficiente y generadora de valor social.

En la perspectiva de creación de valor compartido, Fundación CODESPA (2012) integra varios elementos que agregan una dimensión más amplia al concepto de VC:

*i. Voluntariado profesional y técnico*

Las actividades del voluntariado están ligadas con las labores que realizan los colaboradores en la organización, permitiéndoles aportar con sus habilidades y conocimientos a los proyectos sociales.

*ii. Cultura de compromiso*

La empresa es promotora de la acción voluntaria de sus colaboradores y por ello debe tener un alto grado de sensibilidad con la situación de contextos en desarrollo. Debe realizar compromisos firmes y de largo plazo para que la mejora en la sociedad sea sustancial. Las empresas que incorporan estos programas han evolucionado hacia un compromiso integral y permanente hacia el desarrollo. Además, es deseable una relación de confianza y un conocimiento mutuo entre una ONG o programa social y la empresa, basado en experiencias previas de trabajo conjunto.

*iii. Alto nivel de formación y sensibilización:*

Los colaboradores que deciden sumarse a estos programas son voluntarios con un especial nivel de compromiso y preparación ante la realidad a la que dirigen su acción. De este modo, antes del desplazamiento a la zona de intervención, el voluntario se implica en la definición y planificación de su trabajo y recibe formación y sensibilización especializada en cooperación.

*iv. Acción duradera y mayor inversión por persona*

Para que el voluntariado del colaborador tenga un impacto sustancial, se requiere de una acción que mantenga una duración suficiente.

*v. Diálogo y coordinación entre distintos actores*

Se requiere de diálogo y coordinación entre los distintos actores sociales y personas con un perfil y visión de la realidad muy diversa, y que trabajan en equipo por un mismo objetivo.

### **3. Beneficios derivados del voluntariado corporativo**

Luego de haber abordado el concepto y características del VC, se explican sus principales beneficios.

Según Lemonche (2011), el voluntariado corporativo es una actividad que genera valor para todos los implicados: los colaboradores satisfacen sus intereses solidarios y, al mismo tiempo, mejoran sus habilidades y su autoestima; la empresa gana en imagen y reputación hacia el público, mejora la motivación y capacitación de sus colaboradores y la retención del talento; las organizaciones no lucrativas se benefician de recursos, tecnología y medios adicionales para sus actividades; y, la sociedad dispone de recursos y planes de acción concretos para solventar carencias identificadas como de interés social preferente.

A continuación, se señalan los beneficios para los distintos actores:

### 3.1. Para las empresas

En los últimos años, la relevancia de la participación de los colaboradores en términos de compromiso con los objetivos, la estrategia y los valores de la organización a la que pertenece; ha generado una necesidad en las empresas por modificar su estrategia. “Se afirma que los colaboradores altamente comprometidos tienden a ser más productivos, menos propensos a querer abandonar la organización y pueden tener un efecto positivo en la reputación empresarial” (The Allen Consulting Group, 2007, p. 4). Las actividades de inversión y las aspiraciones de las organizaciones, entre ellas el VC, tienen una relación positiva con la contratación y retención de buenos colaboradores (The Allen Consulting Group, 2007). Allen agrega que el VC es una “herramienta adecuada y eficaz que las empresas pueden utilizar para satisfacer sus objetivos económicos y sociales como respuesta a las expectativas de sus diferentes inversores o «stakeholders»” (2012, p. 40).

Chacón (2015) explica cuatro beneficios del VC para la empresa:

#### *i. Relación con la Comunidad*

Contribuye en la creación de comunidades más saludables, construyendo alianzas entre la empresa y la comunidad. Las organizaciones ejercen su ciudadanía corporativa; y, acceden a reconocimientos internacionales y acuerdos mundiales como miembros de las Naciones Unidas (Chacón, 2015).

#### *ii. Imagen Corporativa*

Permite a las empresas ser más accesibles al público, brindando la oportunidad de reforzar la marca y los productos y servicios que ofrecen. Relaciona a la organización con los efectos positivos de sus campañas de VC, generando una mayor imagen pública y presencia como actor social. Asimismo, humaniza las actividades corporativas a través de la participación de sus colaboradores como embajadores de buena voluntad.

#### *iii. Cultura organizacional*

La organización funciona como una sola unidad: “Remueve barreras interdepartamentales y se convierte en un lugar atractivo para trabajar” (Chacón, 2015, p. 30). Promueve el trabajo en equipo, consolidando grupos de trabajo que mejoren el desempeño.

#### *iv. Inversión*

“Se evitan gastos de reemplazo por rotación de personal al mantener empleados leales y comprometidos; y, fortalece el emprendimiento interno” (Chacón, 2015, p. 30). Asimismo, se destinan recursos al fortalecimiento del liderazgo y de los equipos de alto desempeño.

Como se ha visto, uno de los beneficios más destacados es que el VC brinda reputación a

la empresa porque hace visible su preocupación por el bienestar de la sociedad y su compromiso por ser una organización socialmente responsable. Se destaca también el efecto de la reputación en los colaboradores, generando mayor retención e identificación con su empresa.

### **3.2. Para los colaboradores**

Los colaboradores que participan en programas de VC desarrollan un sentido de orgullo y de satisfacción con su lugar de trabajo (The Allen Consulting Group, 2007). Allen (2012) sostiene que el VC promueve que los colaboradores se ayuden mutuamente y juega un rol importante en sus propias vidas. Los efectos del VC sobre las comunidades han sido ampliamente reconocidos en el tiempo; sin embargo, hay una menor comprensión de los beneficios que el VC les ofrece a los colaboradores. “En general, son la reputación, la retención del personal, la motivación y el reclutamiento los que se citan como beneficios clave” (Corporate Citizenship, 2010, p. 1). De acuerdo a esta clasificación se recogen los siguientes beneficios:

- Mejora el liderazgo y las habilidades interpersonales de los colaboradores.
- Aumenta la oportunidad para que los colaboradores exploren y desarrollen nuevas experiencias.
- Reduce el aislamiento e incrementa la interacción de los colaboradores con los distintos segmentos y niveles de la organización.
- Mejora la satisfacción y el sentido de autoestima de los colaboradores.
- Brinda mayores oportunidades para que los colaboradores interactúen con sus familias.

De acuerdo a una encuesta realizada por Deloitte en Estados Unidos en 2004, 2005 y 2007, los colaboradores perciben un impacto positivo del VC. En el estudio de 2004, el 62% de los adultos opinaba que los programas de VC brindan a los colaboradores la oportunidad de conectar con sus compañeros y fortalecer el trabajo en equipo (Allen, 2012, p. 58). Asimismo, en el estudio de 2005 realizado a colaboradores a tiempo parcial y completo, el 93% consideró que el VC mejora las habilidades de liderazgo, mientras que el 90% señaló que mejora la toma de decisiones (Deloitte 2005 citado en Allen 2012).

Según los informes de Walker (2011 citado en Allen 2012) el 70% de los participantes del Día Nacional del Voluntariado en el Reino Unido en 2010 destacaron una mejora en habilidades en la gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones y liderazgo. “Casi el 60% sintió que era una gran forma de motivar a sus equipos e informó que les proporcionó un gran sentido de realización.” (Walker 2011 citado en Allen 2012 p. 59)

### **3.3. Para la comunidad**

Allen (2012) establece que el VC genera beneficios para la comunidad debido a que promueve soluciones para sus problemas, proporcionando colaboradores voluntarios con

habilidades técnicas y personales que en otras circunstancias no se encontrarían disponibles.

De acuerdo a Corporate Citizenship (2010) los beneficios del VC para la comunidad son los siguientes:

- Proporciona nuevo talento y energía al aumentar el número de voluntarios y el conjunto de habilidades disponibles.
- Aumenta la comprensión entre las organizacionales y el sector sin fines de lucro.
- Alivia o elimina problemas o diferencias internas que perjudican el bienestar de la comunidad.
- Brinda la capacidad para proporcionar servicios a las comunidades.

#### **4. Tipo de voluntariado corporativo**

En cuanto a los tipos de voluntariado, se destacan las clasificaciones de tres autores. Según Chacón (2015) existen tres tipos de VC. En primer lugar, el voluntariado profesional, en donde los colaboradores utilizan sus habilidades y conocimientos profesionales para los diversos proyectos que desarrolla la empresa, “por ejemplo, un especialista en Sistemas desarrolla módulos de capacitación en tecnologías para niños de escasos recursos o el Gerente de Ventas que moviliza su equipo para enseñar técnicas de venta a negocios familiares de la zona” (Chacón, 2015, p. 17). Esto también fue mencionado por el Director Social de Techo (comunicación personal, 20 de setiembre, 2017), quien señaló que las empresas desarrollan programas de voluntariado acorde a su *core business*. En segundo lugar, el voluntariado puntual o extracurricular, el cual no se relaciona con las labores que realizan los colaboradores en sus centros de trabajo, sino que se enfoca en programas orientados a las necesidades de las comunidades, “por ejemplo, un grupo de empleados/as construye vías de acceso para personas con discapacidad” (Chacón, 2015, p. 17). Por último, un tercer tipo de voluntariado, es aquel en el que los empleados realizan donaciones independientes de las donaciones que realiza la empresa. El problema de este último tipo de voluntariado es que puede no generar compromiso y acercamiento a la realidad que se plantea transformar.

Las empresas pueden realizar voluntariado de diversas maneras. Entre ellas se encuentran, primero, el voluntariado auspiciado por la empresa, el cual requiere de un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para que los colaboradores no tengan inconvenientes al participar en los programas dentro del horario de trabajo (Chacón, 2015). Segundo, el voluntariado comunitario, también organizado por la empresa, pero en el cual los colaboradores realizan las actividades de los programas fuera del horario de trabajo. Tercero, el voluntariado a través de campañas específicas o días de voluntariado, en el cual la empresa realiza actividades en una coyuntura nacional particular. Por ejemplo, en marzo del 2017, en el Perú se realizaron diferentes actividades

de voluntariado por parte de las empresas debido a las recurrentes inundaciones ocasionadas por los huaicos ocurridos en diversas regiones del país, entre ellas Lima, Piura y Chiclayo. Por último, el voluntariado a través de iniciativas propias de colaboradores, en el cual son ellos mismos quienes aportan y crean los programas para ayudar a una comunidad en especial.

Por su parte, Lemonche (2011) plantea la existencia de nueve modelos de VC:

*i. Donaciones-Matching Giving*

Es la forma más común en que una empresa o los colaboradores de una empresa apoyan a una comunidad, donando una cantidad voluntaria de dinero para cubrir una necesidad específica. Esta modalidad “permite establecer relaciones más duraderas y amplias, al combinar la colaboración de los empleados con los recursos que ofrece la empresa” (Sanz, Cordobés & Calvet, 2012, p. 32).

*ii. Matching individual*

Los colaboradores proponen sus propios programas de voluntariado que son apoyados por la empresa. Es un modelo clave para identificar cuán motivados se sienten los colaboradores al participar en el voluntariado y cómo aplican las herramientas y conocimientos que adquieren en el trabajo para el voluntariado y viceversa. “Esta modalidad busca canalizar las motivaciones individuales de los empleados a partir de la organización de unidades de trabajo específicas” (Sanz et al., 2012, p. 32).

*iii. Microvoluntariado virtual*

“Consiste en la realización de pequeñas tareas (también llamadas micro tareas), que pueden realizarse a distancia, sin necesidad de que los colaboradores voluntarios se desplacen fuera de su lugar de trabajo” (Lemonche, 2011, p. 46). La micro tarea es solicitada por una ONG y puede realizarse desde un ordenador con conexión a internet en un tiempo limitado (típicamente entre 15 minutos y 2 horas). Esta modalidad motiva a los colaboradores, pues la empresa permite que se lleve a cabo aún en el horario de trabajo.

*iv. Campañas*

La empresa se organiza para fomentar una actividad a favor de una causa, en un tiempo determinado, involucrando a todos los empleados, ya sea mediante su participación activa o mediante donaciones. Este tipo de voluntariado “se trata de una iniciativa puntual organizada por la empresa con la intención de que participen los colaboradores y se impliquen en diferentes causas sociales” (Sanz et al., 2012, p. 32).

*v. Bancos de tiempo*

Es aquel donde el colaborador utiliza parte de su horario laboral para realizar actividades de voluntariado. Este tiempo es concedido por la organización en la cual trabaja.

*vi. Outdoor Solidario*

Son programas en los cuales los colaboradores realizan actividades fuera del horario de trabajo. Requieren de mayor motivación y capacidad de trabajo en equipo debido a que son los mismos colaboradores quienes tienen que organizarse (Lemonche, 2011).

*vii. Voluntariado profesional*

Involucra todas las habilidades y conocimientos con los que cuenta el colaborador y que pueden potenciarse mediante el voluntariado. Las actividades se realizan acorde al *core business* de la empresa (Lemonche, 2011).

*viii. Cesión de capital humano*

Es aquel donde la empresa cede a sus colaboradores a una organización sin fines de lucro por un tiempo determinado.

*ix. Micro donaciones de empleados*

En este tipo de voluntariado, “los colaboradores contribuyen con donaciones únicas o periódicas de una cantidad de dinero muy pequeña” (Lemonche, 2011, p. 47). Es decir, los colaboradores están en la total libertad de poder realizar donaciones por montos voluntarios a las ONG y comunidades necesitadas.

## **5. Voluntariado corporativo, el individuo y la organización**

El VC promueve la realización de actividades de carácter altruista y el involucramiento libre de sus colaboradores, generando un impacto positivo en la sociedad, medio ambiente y partes involucradas con la organización (Obeso, Guardia, Aznar, Vallés & Mezo, 2014). La progresiva integración de la responsabilidad social en la estrategia de las empresas, ha convertido al VC en una herramienta eficaz para la generación de reputación externa y para la mejora del rendimiento empresarial (Obeso et al., 2014). Estos programas están redefiniendo la Responsabilidad Social Corporativa; sin embargo, aunque los beneficios de su impacto sobre las comunidades están bien documentados, las investigaciones sobre la influencia que ejercen en la gestión interna de recursos humanos de las organizaciones son limitadas (Stebbins, 1988). Keller (1981 citado en Stebbins 1988) señala la necesidad de una mayor investigación en la medición del éxito de las actividades voluntarias sobre los colaboradores. Las investigaciones que han estudiado el VC han sido llevadas a cabo desde una perspectiva sociológica, analizando las relaciones entre las organizaciones de voluntarios y su entorno, pero no han sido identificados los impactos de estos programas sobre las empresas y los colaboradores.

Morton (1980 citado en Stebbins 1988) examinó la relación entre la participación en VC y el desempeño laboral, concluyendo que los colaboradores son más propensos a ofrecerse como voluntarios si perciben que su empleador apoya dicha actividad. Además, aunque el VC no resultó

ser un predictor del desempeño laboral, su investigación detectó ciertos rasgos de personalidad entre los colaboradores que recibieron calificaciones de desempeño laboral superiores. Por su parte, estudiando las diferencias entre colaboradores y voluntarios que hacen un trabajo similar dentro de la empresa, Pearce (1983 citado en Stebbins 1988) encontró diferencias en la motivación y en las actitudes mediante un trabajo que comparó ocho organizaciones que diferían únicamente en sus sistemas de gestión, la mitad de ellas contaban con personal remunerado y las otras con personal voluntario. El análisis reveló que los voluntarios tenían una mayor motivación social y de servicio y una mayor satisfacción laboral que los empleados remunerados.

De acuerdo con Stebbins (1988), se puede analizar la satisfacción de los colaboradores desde la perspectiva de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional: si los individuos no están satisfechos con su trabajo y su afiliación con la organización, eventualmente la abandonarán. Asimismo, la literatura relacionada a la discusión de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional revela importantes descubrimientos sobre su potencial interrelación con las actividades de VC.

### **5.1. Satisfacción Laboral**

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido de muchas maneras, siendo el concepto más utilizado el referido por Locke (1968) como el estado emocional placentero resultante de la evaluación del trabajo, en función a lograr o facilitar el logro de los valores. Señala Locke (1968) que la satisfacción laboral es una función de la relación entre lo que se quiere de un trabajo y lo que se percibe de éste mismo. A partir de este concepto, se reconocen tres elementos involucrados en su evaluación: la percepción de algún aspecto del trabajo, un estándar de valor implícito o explícito y un juicio consciente o inconsciente de la relación entre la percepción y el valor.

La mayoría de los investigadores reconocen que la satisfacción laboral es un concepto global que está compuesto por varias facetas (Judge & Klinger, 2008). La categorización realizada por Smith, Kendall y Hulin (1969 citado en Judge & Klinger 2008) considera cinco facetas de la satisfacción laboral: remuneración, ascensos, compañeros de trabajo, supervisión y el trabajo en sí mismo. Locke (1968) agrega tres facetas adicionales: reconocimiento, condiciones de trabajo y compañía y administración. Es común que los investigadores hagan una división entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca, en donde los pagos y promociones se consideran factores extrínsecos, mientras que los compañeros de trabajo, la supervisión, el reconocimiento y las condiciones del trabajo se consideran factores intrínsecos (Judge & Klinger, 2008).

La influencia de la satisfacción laboral en un individuo trasciende el trabajo. Locke (1976 citado en Stebbins 1988) señala que la satisfacción laboral puede afectar la actitud del

colaborador hacia la vida, su familia y él mismo; por tanto, su comportamiento en el trabajo, afecta el desempeño organizacional. El aumento de los niveles de satisfacción laboral puede mejorar el rendimiento organizacional porque reduce el ausentismo, la rotación y las tardanzas (Stebbins, 1988). Para entender con mayor claridad la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño organizacional, se evalúan las diferentes teorías y perspectivas relacionadas al concepto.

### **5.1.1. Definición de Satisfacción Laboral**

En la literatura se encuentran diferentes posturas acerca de la satisfacción laboral. Para un primer grupo de autores, la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, Locke concibe la satisfacción laboral como “el estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia personal adquirida en el mismo” (1976, p. 1300). Para Palma (2005), la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral, que se manifiestan a través de una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto.

Para un segundo grupo de autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (2002 citado en Navarro 2008), el concepto de satisfacción laboral va más allá de las emociones y se describe como una actitud generalizada ante el trabajo. Newstrom (2011) agrega que las actitudes suelen adquirirse después de un largo periodo, cuando el empleado obtiene más información acerca de su sitio de trabajo. Sin embargo, plantea que la satisfacción en el trabajo es dinámica, es decir, “los niveles de satisfacción varían porque las necesidades de los trabajadores fluctúan repentinamente” (Newstrom, 2011, pp. 218- 219). Por su parte, Smith, Kendall y Hulin (1969 citado en Stebbins 1988), consideran que la satisfacción laboral es el resultado de las percepciones de los individuos acerca de su trabajo, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales.

A partir de esta breve introducción al concepto de satisfacción laboral se comprende que existen diferentes autores que validan el concepto bajo diversas perspectivas. En este caso, un grupo hace referencia a un estado emocional; y, el otro, a una actitud frente al trabajo. A continuación, se profundizará este concepto descrito desde los principales modelos teóricos:

### **5.1.2. Modelos Teóricos relacionados a la Satisfacción Laboral**

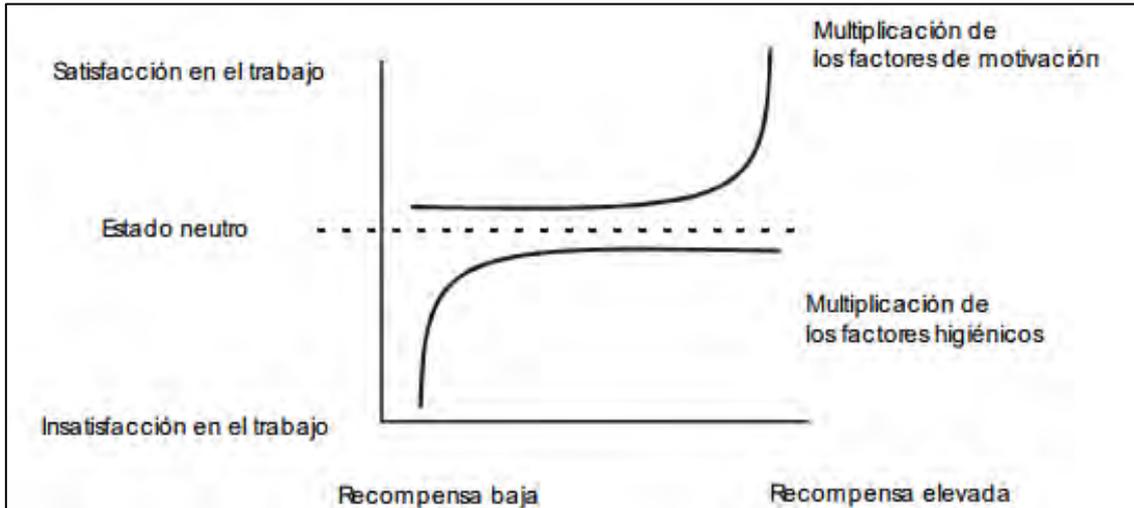
El concepto de satisfacción laboral puede ser entendido a través de diferentes modelos

teóricos. A continuación, se mencionan cinco modelos recurrentes en la literatura.

*i. Modelo De Los Dos Factores*

Herzberg, Mausner y Synderman (1967) desarrollaron una teoría a partir de entrevistas realizadas a 203 profesionales en los campos de ingeniería y contabilidad en empresas ubicadas en Pittsburg, en el estado de Pennsylvania. Los autores aplicaron un primer interrogatorio a los colaboradores para determinar las razones de sus sentimientos de satisfacción y si estos habían afectado su desempeño, relaciones personales y su bienestar. Posteriormente, realizaron una segunda serie de entrevistas en las que solicitaron a los mismos encuestados recordar y describir los incidentes en los que sus sentimientos acerca de sus trabajos eran negativos debido a algún evento específico (Noell, 1976). A partir de estos análisis, los autores plantearon un modelo donde la satisfacción laboral consta de dos dimensiones distintas e independientes: la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral. Así, lo opuesto a la satisfacción laboral no sería la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción, dejando al individuo en un estado neutral. Ocurre lo mismo para la insatisfacción, cuyo efecto contrario no sería la satisfacción sino la ausencia de insatisfacción, que genera un estado neutral en el individuo. (Noell, 1976).

**Figura 1: Teoría de los Dos Factores**



Adaptado de: Caballero (2002)

A partir de estos resultados se formula el modelo de los dos factores o teoría de la Motivación-Higiene, basado en aquellos factores que generan satisfacción y aquellos que generan insatisfacción en los colaboradores. Cuando los sentimientos de insatisfacción fueron revelados, no estuvieron asociados con el trabajo en sí mismo, pero sí con las condiciones que rodeaban las actividades diarias en el trabajo (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Estos eventos sugieren que para un individuo un contexto en el que su condición de trabajo es injusta y desorganizada

representa un ambiente psicológicamente no saludable. Los factores relacionados a estos eventos son llamados Factores de Higiene. “Cuando estos factores se deterioran a niveles por debajo de lo que los colaboradores consideran aceptable, entonces la insatisfacción laboral ocurre; sin embargo, lo contrario no es cierto” (Herzberg et al., 1967, p. 113). El contexto de trabajo puede ser el óptimo y no existir insatisfacción, pero tampoco se producen eventos que conlleven hacia actitudes positivas que generen satisfacción. Los factores que conducen a actitudes positivas en el trabajo satisfacen necesidades individuales relacionadas a la autorrealización. “Los colaboradores tienden a actualizarse en cada aspecto de su vida, y su trabajo es una de las áreas más importantes” (Herzberg et al., 1967, p. 114). Por tanto, Herzberg y sus colegas proponen, en lugar de evitar la insatisfacción, desarrollar los factores directamente relacionados al trabajo que sí recompensan las necesidades del colaborador para lograr sus aspiraciones. “Estos efectos en el individuo pueden conceptualizarse como un enfoque de actuación en lugar de un comportamiento basado en evitar” (Herzberg et al., 1967, p. 114). Este enfoque de actuación es conceptualizado a través de los “motivadores” o factores motivacionales que sí logran brindarle al colaborador satisfacción en el trabajo.

Los factores motivacionales destacan como determinantes fuertes de la satisfacción laboral, principalmente los relacionados a la sensación de realizar un trabajo interesante e importante; la responsabilidad laboral y el avance, que son relevantes en relación a un cargo de actitud duradera; la necesidad de logro, relacionada a factores de largo alcance; el nivel de avance y crecimiento; y, el reconocimiento, que no necesariamente tiene que venir de los superiores sino que puede provenir de subordinados, compañeros o clientes (Herzberg et al., 1967). Con respecto al factor de motivación, Noell (1976) hace notar que éste debe estar basado en el logro, para que la satisfacción tenga mayor intensidad. Si el reconocimiento es usado únicamente como herramienta de relaciones humanas divorciada de cualquier logro, entonces no sirve como satisfacción (Noell, 1976).

En comparación con los factores motivacionales, los factores que causan situaciones de baja actitud en el trabajo o que generan insatisfacción laboral están asociados con el contexto o entorno del colaborador, sobre el cual realiza su trabajo. Estos factores son extrínsecos al trabajo en sí y se denominan “insatisfactores” o factores de higiene (Herzberg et al., 1967)

De acuerdo al modelo de Herzberg los factores intrínsecos de un trabajo son considerados motivacionales para el colaborador; mientras que los factores de higiene son considerados factores extrínsecos del trabajo. Los factores relacionados a cada tipo en el modelo son los siguientes:

**Tabla 1: Teoría de los Dos Factores**

| <b>Factores Motivacionales</b>          | <b>Factores de Higiene</b>            |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| Realización por el trabajo en sí mismo. | Políticas de la compañía/organización |
| Necesidad de logro                      | Supervisión                           |
| Responsabilidad laboral                 | Condiciones laborales                 |
| Ascenso/Promoción                       | Relaciones Interpersonales            |
| Crecimiento                             | Status                                |
| Reconocimiento                          | Seguridad Laboral                     |
|                                         | Salario                               |
|                                         | Vida Personal                         |

Adaptado de: Herzberg et al. (1967)

*ii. Modelo de las características del trabajo*

También llamado modelo de enriquecimiento del puesto, fue desarrollado bajo los conceptos del Modelo de los dos factores. Hackman y Oldman (1976) elaboraron un modelo en que los trabajos que contienen características de motivación intrínseca conducen a niveles más elevados de satisfacción laboral. Las características del trabajo en este modelo contemplan tres estados psicológicos críticos: sentido del trabajo con experiencia, responsabilidad por la significancia del trabajo y conocimiento de los resultados obtenidos en el trabajo, los mismos que conducen a resultados como la satisfacción laboral (Hackman & Oldman 1976 citado en Judge & Kingler 2008).

Las cinco características principales para la evaluación del trabajo son:

- Identidad de la tarea: grado en el cual el colaborador puede ver su propio trabajo desde el principio hasta el final.
- Importancia de la tarea: grado en que el trabajo de uno se considera importante y significativo.
- Variedad de habilidades: grado en el cual el trabajo le permite al colaborador realizar diferentes tareas.
- Autonomía: grado respecto al cual cada colaborador tiene control y discrecionalidad sobre cómo llevar a cabo su trabajo.
- Grado de retroalimentación sobre cómo se realiza el trabajo.

Hackman y Oldham (1976) realizaron una modificación a su modelo que les permitió explicar el hecho de que los colaboradores pueden experimentar las mismas características de trabajo y, sin embargo, tener diferentes niveles de satisfacción laboral. Introdujeron el concepto

de necesidad de crecimiento (GNS), entendido como el deseo de un colaborador de alcanzar el desarrollo personal. Este concepto fue agregado como moderador de la relación entre las características laborales intrínsecas y la satisfacción laboral. La evidencia empírica desarrollada por Frye (1996 citado en Judge & Kingler 2008) respalda que la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral es más fuerte para los empleados con un alto GNS.

### *iii. Teoría del valor percibido o Modelo de la Discrepancia de Locke*

Locke (1976) señala que las satisfacciones de los individuos en el trabajo son determinadas por sus valores. Sólo los valores laborales no cumplidos que son importantes para el individuo serán insatisfactorios. Por lo tanto, esta teoría sostiene que las discrepancias entre lo que se desea y lo que se recibe son insatisfactorias si la faceta laboral es importante para el individuo.

La satisfacción general es calculada mediante la agregación de todos los contenidos de un trabajo, ponderado por su importancia para el individuo. La medición de la satisfacción contempla los siguientes factores:

- Satisfacción de pago: sentimientos relacionados al pago recibido, incluso si es tanto o menos de lo que desea, si es seguro y adecuado para todo tipo de gastos.
- Satisfacción de promoción: sentimientos acerca de las políticas de promoción de la empresa, incluso si las promociones son frecuentes, justas o basadas en habilidades de los colaboradores.
- Satisfacción de supervisión: sentimientos de los colaboradores sobre sus jefes, incluso si son competentes, amables y buenos comunicadores.
- Satisfacción de compañeros de trabajo: sentimientos de los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo, incluso si son inteligentes, responsables, divertidos, interesantes, o vagos, aburridos, o lentos, en el caso opuesto.
- Satisfacción del trabajo en sí mismo: sentimientos de los colaboradores sobre sus responsabilidades laborales, incluso si son retadoras, interesantes, y si hacen uso de habilidades en vez de ser repetitivas o incómodas.

Una fortaleza de esta teoría es que destaca el papel de las diferencias individuales en los valores y los resultados del trabajo. Sin embargo, el uso de la ponderación puede no ser apropiado si es que las variables de ponderación no se miden con un alto nivel de confianza. El modelo ignora las influencias de factores exógenos, como los costos de tener un trabajo, o las condiciones sociales, económicas u organizativas que existen en la actualidad externas al lazo entre el colaborador y el trabajo.

### *iv. Modelo de Ajuste en el Trabajo*

El modelo de Ajuste en el trabajo, conocido como TWA (*Theory of Work*

*Adjustment*) por sus siglas en inglés, se origina en la obra de Dawis, England y Lofquist (1964), y plantea la existencia de una relación entre satisfacción y permanencia en el trabajo. El colaborador aporta ciertas habilidades al entorno de trabajo, mientras que el entorno de trabajo proporciona ciertas recompensas al colaborador, como el salario, el prestigio y relaciones personales. Cuando los requisitos mínimos se cumplen mutuamente, el individuo y el entorno de trabajo se describen como corresponsales (Dawis, England & Lofquist, 1964).

Cuando un individuo ingresa a un ambiente de trabajo por primera vez, su comportamiento se dirige hacia el cumplimiento de sus requisitos, experimentando, a su vez, las recompensas del ambiente de trabajo. Si encuentra una relación de correspondencia entre ambos, busca mantener el trabajo, de lo contrario, lo abandona. Como las personas son diferentes y los entornos de trabajo cambian constantemente, las relaciones de correspondencia son individuales y variantes. El proceso continuo y dinámico por el cual el individuo busca alcanzar y mantener la correspondencia con su entorno de trabajo se llama ajuste de trabajo (Dawis et al., 1964).

En síntesis, el modelo del ajuste en el trabajo postula que cuanto más se aproximen las capacidades de las personas (habilidades, conocimientos, experiencia, actitud, comportamientos, etc.) a los requisitos del rol o de la organización, más probable es que desempeñen bien el trabajo y sean percibidos como satisfactorios por el empleador. Del mismo modo, cuanto más estrechamente los refuerzos (reconocimientos) de la organización correspondan a los valores que una persona busca satisfacer a través de su trabajo, más probable es que la persona perciba el trabajo como satisfactorio.

Dawis et al. (1964) enumeran seis valores clave que los individuos buscan satisfacer:

- Logro: condiciones que fomentan el logro y el progreso.
- Confort: condiciones que fomentan la falta de estrés.
- Estado: condiciones que otorgan reconocimiento y prestigio.
- Altruismo: condiciones que fomentan la armonía y el servicio a los demás.
- Seguridad: condiciones que establecen previsibilidad y estabilidad.
- Autonomía: condiciones que aumentan el control personal y la iniciativa.

#### v. *Modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo*

El modelo teórico de los determinantes de la satisfacción en el trabajo fue desarrollado por Lawler (1973 citado en Caballero 2002), quien resalta la relación entre expectativas y recompensas, a partir de diferentes facetas y aspectos del trabajo. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el colaborador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce un estado de insatisfacción. Según Lawler (1973 citado en Caballero 2002), la cantidad que debería ser recibida (A) resulta de la percepción de las contribuciones individuales para el

trabajo; la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas del trabajo; y, las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (B) proviene tanto de la percepción de los resultados de los demás como de los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al comparar (A) con (B), pueden ocurrir tres escenarios: primero, A es igual a B, entonces hay satisfacción; segundo, A es mayor a B, entonces hay insatisfacción; y, tercero A es menor a B, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

## **5.2. Compromiso Organizacional**

La teoría del compromiso organizacional fue objeto de estudio de investigaciones relacionadas directamente con los agentes encargados de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una determinada empresa. Sin embargo, actualmente las investigaciones han reorientado sus objetivos hacia la determinación de las principales implicancias del compromiso organizacional sobre los colaboradores en general, entendidas a través de la medición de variables como el deseo de permanecer en una empresa, el grado de identificación con la misma, el nivel de absentismo o el grado de intención de abandono. El estudio del compromiso entendido como un vínculo entre el individuo y la organización permite a las empresas identificar con mayor claridad los factores que pueden influir sobre la medición de la rotación de personal y el nivel de efectividad organizativa.

Becker (1960) realiza un primer análisis formal sobre el compromiso en el marco de la teoría sociológica, pero los años siguientes estuvieron marcados por un aumento en el interés de los científicos sociales en el concepto de compromiso como una variable importante para comprender el comportamiento laboral de los empleados en las organizaciones (Mowday, Steers & Porter, 1979). Porter, Crampom y Smith (1972) definieron el comportamiento organizacional como la identificación y participación de un individuo en una organización en particular. Lo caracterizaron por al menos tres factores relacionados: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; una voluntad de hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y un fuerte deseo de mantener la membresía dentro de la organización. Mowday, Steers y Porter (1979), mencionan que el compromiso representa algo más que sólo lealtad pasiva a una organización. Implica, por tanto, una relación activa de manera que las personas están dispuestas a dar algo de sí mismas para contribuir al bienestar de la organización. Para Sheldon (1971 citado en Mowday et al. 1979) el concepto se relaciona con un vínculo o una anexión de la identidad del colaborador a la organización, mientras que Becker (1960) considera el compromiso como una consecuencia de la realización de inversiones previas por parte del individuo, que impiden el abandono de la empresa. Finalmente, desde una perspectiva psicológica, Meyer y Allen (1991), así como Chatman, O'Reilly y Caldwell (1990), definen el compromiso como un estado que ata al individuo a una organización interiorizando o adoptando

ciertas características de la misma.

Si bien no existe un consenso con respecto a la definición, se puede observar que para la mayor parte de los autores el compromiso supone una vinculación con la empresa que implica o bien un comportamiento o una actitud. Mientras que inicialmente Mowday et al. (1979) conceptualizan el compromiso desde una dimensión únicamente afectiva, Meyer y Allen (1991) lo conciben desde tres diferentes dimensiones, en donde además de un compromiso afectivo, menciona un compromiso de normativo y otro de continuidad.

### **5.2.1. Perspectivas tradicionales en el estudio del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991) hacen una distinción entre los enfoques actitudinal y conductual, según las tradiciones de investigación. En el enfoque actitudinal, la investigación se ha dirigido a la identificación de las condiciones antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso y sus consecuencias (González & Antón, 1995). En este sentido, Mowday et al. (1979), definen el compromiso organizacional como la identificación e implicación del colaborador con la organización, lo que conlleva a una fuerte aceptación de las metas y valores de la organización.

En el enfoque conductual, la investigación se ha centrado en identificar las condiciones bajo las cuales un comportamiento, una vez exhibido, tiende a repetirse, así como los efectos de tal comportamiento en el cambio de la actitud. Este enfoque es respaldado por la teoría de la mejor inversión, desarrollada por Becker (1960). Esta teoría utiliza la noción del compromiso para explicar que la línea consistente de comportamiento del colaborador es colaborar con los objetivos de la organización para mantenerse como miembro (González & Antón, 1995). La explicación radica en que durante el paso del tiempo el colaborador va sumando una serie de inversiones que podrían perderse si éste abandona la organización a la que pertenece. Por tanto, el coste asociado con la pérdida de estas inversiones acumuladas es lo que conduce al colaborador a desarrollar un compromiso organizacional. Las inversiones que realiza un colaborador dentro de una organización son muy heterogéneas y van desde la dedicación de tiempo o esfuerzo, hasta el posterior desarrollo de habilidades específicas o el establecimiento de relaciones amistosas con los compañeros de trabajo (González & Antón, 1995). Para realizar la evaluación de esta perspectiva, Becker (1960) sugiere utilizar la edad y la antigüedad en la organización como índices de medición de la acumulación de inversiones por parte del colaborador. También considera otros aspectos como el salario, la posición que se ocupa en la organización y el estado civil.

Las investigaciones bajo los enfoques actitudinal y conductual revelan una fragmentación entre el marco teórico y el uso de instrumentos propuestos para la medición. Las escalas de medición realizadas se caracterizan por tener una baja consistencia, siendo necesario que el compromiso, como constructo, sea complementado por estudios más integrados y

completos.

### **5.2.2. Los tres componentes del compromiso organizacional: El modelo de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1991) plantean una propuesta integradora que reúne en una idea más completa las dos grandes perspectivas en el estudio del compromiso: la actitudinal y la conductual. Para estos autores, la identificación del colaborador con la organización nace como resultado de tres diferentes estados psicológicos que constituyen las dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, continuo y normativo. Estas tres dimensiones están interrelacionadas, pero tienen diferentes bases de análisis, ya sea por sus antecedentes como por su implicancia en la conducta de los colaboradores. Por tanto, el compromiso organizacional se define como “un estado psicológico que expresa el deseo (afectivo), la necesidad (continuo) y la obligación (normativo) que siente el trabajador al colaborar y pertenecer a una empresa” (González & Antón, 1995, p. 92). Estas dimensiones, si bien tienen implicancias distintas, no pueden ser concebidas como mutuamente excluyentes dado que los colaboradores pueden experimentar las tres formas al mismo tiempo y con distinta intensidad.

#### *i. Compromiso Afectivo*

Mowday et al. (1979) observaron que los antecedentes del compromiso afectivo se dividen generalmente en tres categorías: características personales, características estructurales relacionadas con el trabajo, experiencias laborales.

##### *i.1. Características Personales:*

Aunque las características demográficas como la edad, el sexo y la educación se han vinculado al compromiso, las relaciones no son ni fuertes ni coherentes (Meyer & Allen, 1991). Mottas (1988 citado en Meyer & Allen 1991) demostró que los vínculos entre estas características demográficas y el compromiso son indirectos y desaparecen cuando se recompensan los trabajos y se controlan los valores laborales.

Las disposiciones personales tales como la necesidad de logro, la afiliación y la autonomía, la necesidad de fuerza de orden superior, la ética de trabajo personal, el lugar de control y el interés de vida central en el trabajo se han encontrado correlacionadas, aunque modestamente, con el compromiso. Las correlaciones sugieren la posibilidad de que los empleados difieran en su propensión a comprometerse afectivamente con una organización (Meyer & Allen, 1991).

Otro enfoque para examinar los efectos de las disposiciones personales sobre el compromiso ha sido considerar su interacción con factores ambientales. Los individuos cuyas experiencias de trabajo son compatibles con sus disposiciones personales deben tener actitudes

de trabajo más positivas que aquellas cuyas experiencias son menos compatibles (Hackman & Oldham 1976; Hulin & Blood 1968 citado en Meyer & Allen 1991). Sin embargo, Meyer y Allen (1991) mencionan que, hasta la fecha, sólo unos pocos estudios han probado la hipótesis de ajuste persona-entorno en lo que respecta al compromiso organizacional y los resultados.

### *i.2. Estructura Organizacional:*

Pocos estudios han examinado las relaciones entre las características de la organización y el compromiso, sin embargo, existen evidencias de que el compromiso afectivo está relacionado con la descentralización de la toma de decisiones y la formalización de políticas y procedimientos (Meyer & Allen, 1991). Puede ser que la influencia de las características estructurales sobre el compromiso no sea directa, sino que esté mediada por experiencias de trabajo, relaciones de empleado-supervisor, claridad de roles y sentimientos de importancia personal asociados con estas características estructurales (Podsakoff, Williams & Todor 1986 citado en Meyer & Allen 1991).

### *i.3. Experiencias Laborales:*

Meyer y Allen (1991) mencionan que el compromiso se desarrolla como resultado de experiencias que satisfacen a los empleados y que son compatibles con sus valores. Las variables de la experiencia de trabajo podrían dividirse en dos categorías: aquellas que satisfacen a los empleados que necesitan sentirse cómodos en la organización, tanto física como psicológicamente, y aquellas que contribuyen a que los empleados tengan sentimientos de competencia en el rol del trabajo (Meyer & Allen, 1991).

Las variables de confort correlacionadas con el compromiso afectivo incluyen la confirmación de las expectativas previas a la entrada, la equidad en la distribución de recompensas, la confiabilidad organizacional, el apoyo organizacional, la claridad del rol y el conflicto de formas de libertad. Las experiencias relacionadas con la competencia incluyen el logro, la autonomía, la imparcialidad de las recompensas por desempeño, el desafío laboral, el alcance del trabajo, la oportunidad de progreso, la oportunidad de expresarse, la participación en la toma de decisiones y la importancia personal de la organización (Meyer & Allen, 1991).

### *ii. Compromiso De Continuidad*

El compromiso de continuidad refleja el reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, por ello, cualquier cosa que aumenta los costos percibidos puede considerarse un riesgo (Meyer & Allen, 1991). Becker (1960) sugirió que el compromiso con un curso de acciones se desarrolla a medida que se hacen apuestas laterales que se perderían si se discontinúan las acciones. Estas apuestas laterales pueden tomar muchas formas y pueden ser relacionadas o no al trabajo. Por ejemplo, la amenaza de perder el tiempo y el esfuerzo dedicados a adquirir habilidades no transferibles, perder beneficios atractivos, renunciar a los privilegios

basados en la antigüedad, o tener que desarraigar a la familia y romper las relaciones personales, puede ser percibida como potencial costo de dejar una empresa (Meyer & Allen, 1991).

### *iii. Compromiso Normativo*

La literatura sobre del compromiso normativo es teórica más que empírica. Wiener (1982 citado en Meyer & Allen 1991) sugirió que el sentimiento de obligación de permanecer con una organización puede resultar de la internalización de las presiones normativas ejercidas sobre un individuo antes de entrar en la organización (es decir, socialización familiar o cultural), o después de la entrada. Sin embargo, el compromiso normativo también puede desarrollarse cuando una organización proporciona al empleado "recompensas por adelantado" (por ejemplo, pagar matrícula universitaria) o incurre en costos significativos al proporcionar el empleo (por ejemplo, costos asociados con la capacitación laboral) (Meyer & Allen, 1991, p. 73). Estas inversiones por parte de la empresa pueden crear un desequilibrio en la relación empleado y la organización y hacer que los empleados sientan la obligación de corresponder comprometiéndose a la organización hasta que la deuda haya sido pagada (Scholl 1981 citado en Meyer & Allen 1991)

## **5.3. Desarrollo de competencias**

Anteriormente, se ha visto que el voluntariado corporativo trae consigo el desarrollo de competencias en los voluntarios-colaboradores que pueden ser aplicadas en sus puestos de trabajo. Estas competencias pueden ser desarrolladas o potenciadas en el transcurso del tiempo.

Spencer y Spencer (1993 citado en Alles 2005 p. 26) definen la competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Levy-Leboyer y Jackson (2000 citado en Alles 2005 p. 32), señalan que las competencias que una persona desarrolla deben estar en relación con las competencias que se requieren en la organización para la cual trabaja.

Spencer y Spencer (1993 citado en Alles 2005) mencionan cinco tipos de competencias:

### *i. Motivación*

Es parte de cada persona. Sus propios intereses y motivaciones lo llevan hacia ciertos objetivos y lo alejan de otros. Por ejemplo, si se quiere realizar un curso fuera del país, se trazará objetivos y realizará un *feedback* para saber en qué está fallando o si está haciendo lo correcto para conseguir lo que se desea.

### *ii. Característica*

Son atributos correspondientes a situaciones diferentes. Por ejemplo, un piloto de avión debe contar con buena visión y buenas reacciones frente a la situación que se le presente.

### *iii. Concepto propio o concepto de uno mismo*

Son los valores, la imagen y actitudes respecto a su propia persona. Por ejemplo, la

confianza en sí mismo y la seguridad para manejar situaciones ante cualquier problemática.

*iv. Conocimiento*

Es la información que tiene cada persona con respecto a áreas que le interesan. Por ejemplo, el conocimiento sobre las diferentes culturas peruanas.

*v. Habilidad*

La capacidad de desempeñar ciertas tareas ya sean físicas o mentales. Por ejemplo, un doctor tendrá la capacidad de usar sus manos para poder curar u operar a sus pacientes.

Para Alles (2005), las competencias generales se dividen por niveles: ejecutivos, gerenciales intermedios e iniciales. La tabla N°2 detalla algunas de las competencias por nivel, las cuales serán contrastadas más adelante con las competencias requeridas para participar en los programas de voluntariado.

**Tabla 2: Competencias generales por niveles**

| Nivel Ejecutivo          | Nivel Gerencial Intermedio | Nivel Inicial           |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Desarrollo de equipo     | Alta adaptabilidad         | Capacidad para aprender |
| Liderazgo                | Colaboración               | Dinamismo               |
| Pensamiento estratégico  | Dinamismo                  | Habilidad analítica     |
| Empoderamiento           | Empoderamiento             | Iniciativa              |
| Dinamismo                | Liderazgo                  | Liderazgo               |
| Trabajo en equipo        | Orientación a resultados   | Responsabilidad         |
| Orientación a resultados | Comunicación               | Trabajo en equipo       |
| Integridad               | Trabajo en equipo          | Confianza en sí mismo   |
|                          | Capacidad de organización  |                         |

Adaptado de: Alles (2005)

En un estudio llevado a cabo por *Corporate Citizenship* para el Ayuntamiento de Londres (citado en Volutare 2013), se destacaron varios factores del voluntariado que influyen en gran medida en el desarrollo de competencias: estar expuesto a un nuevo entorno, tener la oportunidad de interactuar con un amplio tipo de personas, asumir un rol de liderazgo y desarrollar actividades que promueven la empatía y el entendimiento mutuo.

Para Chacón (2015), existen cuatro competencias que desarrollan los colaboradores con el VC:

*i. Trabajo en equipo*

Crea capacidad de trabajo en un ambiente multidisciplinario y elimina barreras por jerarquías al propiciar una administración horizontal.

*ii. Proactividad*

Promueve una actitud orientada a resolución de problemas de la comunidad que trasciende a una actitud orientada a resolución de asuntos laborales; ofrece la oportunidad de poner a prueba habilidades profesionales en un entorno con bajo nivel de presión; y, alimenta la creatividad y pensamiento innovador.

*iii. Solidaridad*

Ayuda a construir mejores relaciones y capacidades de trabajo en equipo; crea cultura de ayuda mutua entre colegas en situaciones personales y familiares; y, fomenta habilidades de liderazgo y gerenciamiento.

*iv. Lealtad*

La visión global de la organización y su funcionamiento genera compromiso; demuestra un mayor potencial al empleador; aumenta la motivación y por tanto el sentimiento de autoestima; genera balance saludable con la vida profesional al compensar con un interés personal; y crea oportunidad de desarrollo de la carrera profesional.

Alles (2007) modela una idea del talento, que es entendida desde la suma de dos subconjuntos: conocimientos y competencias. Para el desarrollo de las competencias se requiere de capacidades que se asocien al compromiso y a la acción, por tanto, la organización desempeña un rol fundamental sobre los colaboradores a partir de la interacción.

## **6. Hacia un modelo de voluntariado corporativo**

Para efectos de este estudio, a partir del marco conceptual revisado, se establecen los constructos correspondientes para el VC, satisfacción laboral, compromiso organizacional y desarrollo de competencias, variables que serán utilizadas para el diseño del modelo a aplicar en Interbank.

En primer lugar, de acuerdo a los conceptos revisados, se entiende por VC a la herramienta o instrumento de responsabilidad social empresarial que busca generar valor para la sociedad y medio ambiente, como también para los propios colaboradores de las organizaciones. Esta herramienta se basa en desarrollar actividades de carácter social realizadas e implementadas por los mismos colaboradores de manera desinteresada, con el fin de que estos se involucren tanto con su empresa como con el entorno de la misma. De esta manera, se analiza el VC como una estrategia de responsabilidad social en coordinación con el área de recursos humanos, debido a que, mediante proyectos sociales, es posible que los colaboradores desarrollen o potencien

competencias que beneficien a la organización. Asimismo, cabe la posibilidad que mediante la implementación de VC, los colaboradores se sientan más comprometidos e identificados con su trabajo y, de esta manera, se podrían sentir más satisfechos en lo laboral.

Para el desarrollo de este concepto se ha tomado la definición de Chacón (2015) y Moreno (2013), quienes brindan una perspectiva del VC como herramienta estratégica para las organizaciones y evalúan su impacto desde el ámbito social y empresarial, expandiendo el análisis hacia factores relacionados a la satisfacción y compromiso de los colaboradores, así como también, al desarrollo de habilidades. En segundo lugar, en relación al vínculo del colaborador con su organización, se analiza la satisfacción laboral como primera variable de estudio, entendida desde el concepto de Locke (1976), quien la describe como un estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo en función de sus logros y valores. En este sentido, esta variable afecta el factor actitudinal de los colaboradores y, por tanto, su comportamiento y desempeño en el trabajo. Sin embargo, Locke maneja un modelo de medición de la satisfacción que incluye principalmente variables extrínsecas de evaluación que miden el grado de discrepancia entre lo que desean los colaboradores y lo que realmente reciben de su trabajo. Por el contrario, este proyecto se basa en una evaluación de la satisfacción medida en base a factores intrínsecos, que no necesariamente guardan relación con los pagos o salarios recibidos por los colaboradores y/o promociones y características vinculadas con el puesto de trabajo, tal como describe Locke en su teoría del valor percibido. Por tanto, en base a los modelos teóricos desarrollados, el proyecto toma el modelo de Los Dos factores de Herzberg (1967), como guía para realizar el análisis, del cual se recogen únicamente los factores relacionados a la motivación y no los relacionados a la Higiene. Los factores intrínsecos considerados para el análisis son la realización del trabajo en sí mismo, la necesidad de logro de los colaboradores, la responsabilidad laboral, el avance y crecimiento dentro del trabajo y el reconocimiento que los colaboradores reciben de parte de los distintos agentes vinculados a su trabajo.

El modelo expuesto por Herzberg y sus colegas ha tenido críticas relacionadas a debilidades básicas que provienen del entendimiento y claridad de lo que realmente señala su teoría. Estas dudas están relacionadas a la separación de conceptos que realiza el autor. Herzberg plantea que los conceptos de satisfacción e insatisfacción deben ser entendidos de forma independiente y que, por tanto, su análisis debe realizarse por separado. Mediante esta aclaración, el autor relaciona los factores motivacionales con la satisfacción, mientras que los factores de higiene son relacionados con la insatisfacción. Esta clasificación a la que hace referencia es criticada principalmente por dos factores: la necesidad de logro y el reconocimiento. Las teorías opuestas hacen alusión a que ambos conceptos deben formar parte de los factores de higiene y no de motivación, debido a que dependen de las condiciones laborales del puesto y la relación con

los jefes o superiores. Sin embargo, como bien reconoce Noell (1976), los factores motivacionales deben estar basados en el logro para que la satisfacción tenga intensidad; es decir, si el factor de reconocimiento es usado únicamente como herramienta de relaciones humanas, separada de cualquier logro, entonces no sirve para evaluar la satisfacción, reforzando la idea de Herzberg de que el reconocimiento no necesariamente debe provenir de los superiores, sino que también puede implicar a subordinados, a los compañeros de trabajo y a los clientes.

En este proyecto, se considera que, a pesar de las críticas sustentadas sobre esta teoría, el modelo de Herzberg es una base relevante para estudiar el enriquecimiento laboral y poder entender los factores intrínsecos que tienen mayor relevancia en el estudio. El interés de este trabajo y de la propuesta final realizada, no considera los factores extrínsecos para realizar el análisis porque la práctica del VC está relacionada a factores motivacionales de los colaboradores que refuerzan el grado de identidad con su organización; por tanto, no se analizan los factores relacionados al puesto de trabajo, ni las condiciones físicas que posibilitan el mismo.

La segunda variable sobre la cual se desarrolla el análisis del vínculo del colaborador con su organización es el compromiso organizacional. Para el desarrollo de este concepto, se toma como punto de partida a Porter, Crampon y Smith (1972) quienes describen el comportamiento organizacional como la fuerza relativa a la identificación y participación de un individuo en una organización en particular. Bajo esta perspectiva, se reconoce que los colaboradores desarrollan una creencia y aceptación fuerte de los objetivos y valores de una organización, además de una voluntad de hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la misma. En este sentido, Meyer y Allen (1991) abordan la idea del compromiso como un estado del colaborador en el que interioriza y adopta las características de la organización, implicando un comportamiento o una actitud que puede ser analizada desde tres perspectivas: afectiva, de continuidad y normativa.

El proyecto se basa en las tres dimensiones de compromiso planteadas por Meyer y Allen y que han sido respaldadas por autores como Becker (1960) y Mowday et. al (1979). Bajo el esquema de este modelo, el compromiso organizacional es medido por el deseo (afectivo), la necesidad (continuidad) y la obligación (normativo) que siente el colaborador al pertenecer a una organización, y que es reforzado con el VC. Cabe aclarar que estas dimensiones, aunque tienen implicancias distintas, no pueden ser concebidas como mutuamente excluyentes debido a que los colaboradores pueden experimentar las tres dimensiones en el mismo momento y con distintas intensidades.

Finalmente, de acuerdo a la literatura y experiencias estudiadas, para fines del proyecto, se aborda el análisis de competencias y/o habilidades desarrolladas por los colaboradores en sus trabajos, las mismas que pueden vincularse con su participación en programas de VC. Para el

entendimiento de esta tercera variable de análisis, se basa en el estudio de Alles sobre el desarrollo de talento humano basado en competencias y en la definición de cada una de ellas.

El trabajo de campo se realizó con una muestra de voluntarios y colaboradores del nivel intermedio y ejecutivo, seleccionándose las competencias según los criterios de la clasificación de competencias generales y su definición, realizada por Alles. Así, las competencias evaluadas fueron siete:

*“Trabajo en equipo:* implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

*Comunicación:* es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

*Adaptabilidad al cambio:* es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen necesidades, nuevos datos o cambios en el medio.

*Empatía:* es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, aunque éstos no lo hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.

*Liderazgo:* Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores en acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

*Capacidad de organización:* es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

*Orientación a resultados:* es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes” (pp. 78-238).

## CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico ha sido desarrollado, por un lado, en base a una exploración previa de la experiencia de la implementación de programas de VC en el Perú, para lo cual se utilizaron herramientas de recolección de datos (encuestas y entrevistas a profundidad) para levantar información relevante, de tal manera que permita diseñar la propuesta de programa de VC en Interbank. Por otro lado, la exploración realizada ha permitido identificar las necesidades y oportunidades de Interbank de implementar un programa de VC. Como ya se ha mencionado líneas arriba, la mayoría de los colaboradores de Interbank se encuentran entre los 18 y 35 años de edad, lo cual permite aprovechar este contexto para brindarle nuevas alternativas a sus colaboradores que beneficien su relación con su centro de trabajo y, asimismo, crezcan a nivel personal y profesional.

### 1. Alcance

El alcance es de carácter exploratorio, el cual se realiza “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91). En el Perú, el VC es un tema escasamente investigado y es un fenómeno organizacional que se está volviendo recurrente en cuanto a su implementación en las grandes empresas del país. Asimismo, el proyecto tiene un alcance descriptivo que, según Ponce y Pasco (2015), se “orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” [...] “Lo que se busca con los estudios descriptivos es tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, p. 140 citado en Ponce & Pasco 2015, p. 41); además, “estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 41). El presente estudio describe detalladamente tres fenómenos organizacionales vinculados al VC dentro de una entidad financiera (Banco Interbank): la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las competencias generales de los colaboradores. Para ello es necesario realizar medición, evaluación y recolección de datos sobre diversos aspectos y dimensiones de la organización, así como percepciones de los directivos y colaboradores.

### 2. Diseño metodológico

El presente proyecto tiene por objetivo construir una propuesta de un programa de VC en el banco Interbank, en el cual se involucre a sus colaboradores en actividades de acción social con la finalidad de poner en práctica su fuerte cultura en valores enfocada en generar valor compartido con su entorno. Del mismo modo, a través de esta herramienta, Interbank busca generar un mayor compromiso de sus colaboradores con la empresa; fortalecer la satisfacción laboral intrínseca de

los colaboradores; y desarrollar y potenciar en ellos competencias útiles para su vida profesional y personal. Para ello, se realizó un diagnóstico externo de las experiencias de VC en un grupo determinado de voluntarios y en algunas de las empresas y ONG representativas en su implementación; además, un diagnóstico interno para explorar la situación del voluntariado en Interbank. En base a los hallazgos encontrados, se propone crear un programa de VC que se alinee con la estrategia del banco y recoja las necesidades de sus colaboradores.

En ese sentido, el presente proyecto sigue un enfoque cualitativo, debido a que en el Perú existen pocos estudios acerca del VC y el valor añadido que aporta tanto a la organización como a los colaboradores. Mediante este enfoque se busca explorar más a fondo este fenómeno en el contexto local; es decir, “se basa más en una lógica y un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 8). En conclusión, el propósito del proyecto es proporcionar un modelo a partir de una serie de proposiciones extraídas de un grupo determinado no representativo, ya que no se busca generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.

Yin (2009) menciona que existen cinco estrategias que permiten realizar un estudio exploratorio: experimento, encuesta, análisis de archivo, historia y estudio de casos. Cada estrategia debe responder a cada una de las tres condiciones siguientes: 1) forma de pregunta de investigación; 2) el grado de control que tiene un investigador sobre la actual conducta de los eventos; y, 3) el grado de foco de lo contemporáneo en contraste a los eventos históricos.

A raíz de lo descrito, la estrategia del proyecto hace referencia al estudio de caso, estrategia adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; además que permite estudiarlos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable (Chetty, 1996). En este sentido, esta estrategia posibilita la exploración de fenómenos contemporáneos bajo un contexto dado, pues la construcción de teoría puede ser en función a la realidad de uno o múltiples casos, lo que permite la argumentación lógica y analítica (Yin, 2009).

Con la finalidad de proponer un modelo de VC en una empresa concreta, se utilizó el método de estudio de caso, explorándose el fenómeno del VC y su relación con la gestión de recursos humanos. Particularmente, este estudio de caso aporta en la identificación de factores de satisfacción de los colaboradores, su compromiso y desarrollo de competencias generales en el marco de un programa de VC.

Para el estudio de caso, se seleccionó al Banco Interbank como objeto de evaluación, con la finalidad de proponer un modelo de VC que sea acorde a su estrategia de negocio. Interbank cuenta con una filosofía definida basada en ser “el mejor banco a partir de las mejores personas” (Reporte de Sostenibilidad, 2016), además de una gestión empresarial responsable y sostenible

mediante una cultura con enfoque en el valor compartido. A lo largo del tiempo, Interbank ha sido reconocido como una de las mejores empresas para trabajar. En el año 2017, obtuvo el segundo puesto de las mejores empresas para trabajar en el Perú (con más de 1,000 colaboradores) por la institución internacional *Great Place To Work*.

El estudio se llevó a cabo en la sede central del banco, debido a que concentra la mayor cantidad de áreas involucradas al negocio y a la toma de decisiones. Adicionalmente, se accedió a estudiar esta sede por conveniencia, ya que se pudo contar con la facilidad en el acceso a su información y contacto con sus colaboradores. Por un lado, el acceso a las entrevistas y encuestas dentro del banco fueron viables y bajo el conocimiento del jefe de Experiencia del Colaborador y de los colaboradores entrevistados (Ver Anexo A). Por otro lado, si bien Interbank ha mostrado interés por desarrollar actividades de voluntariado, estas no han sido constantes, más bien han sido esporádicas y de carácter filantrópico, respondiendo a las necesidades de un momento determinado.

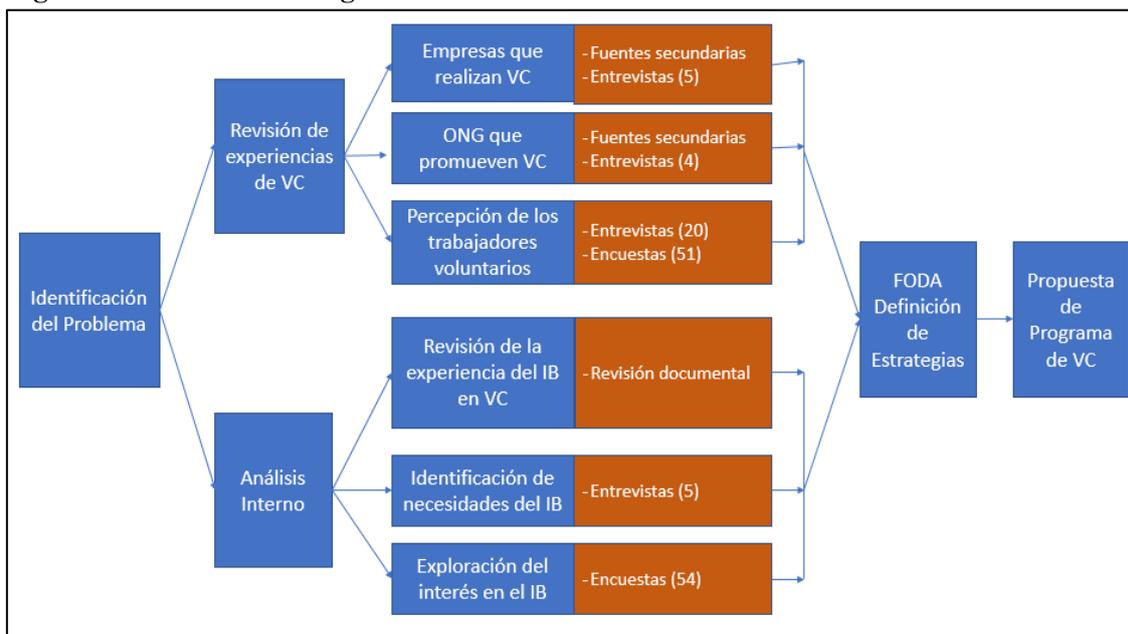
### **2.1. Horizonte temporal**

Una investigación se puede catalogar según su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (Hernández et al., 2014). En ese sentido, puede ser de un carácter transversal o longitudinal. En los estudios transversales, la recolección se realiza en un solo periodo de tiempo, mientras que los longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo, cuya finalidad es conocer y analizar la evolución y el cambio organizacional (Ponce & Pasco, 2015). El presente proyecto corresponde a un horizonte transversal, pues se explora el VC en un contexto y periodo de tiempo determinado.

### **2.2. Etapas**

Con el objetivo de recolectar información pertinente para el planteamiento de la propuesta de VC, el diseño metodológico comprendió dos etapas, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2: Diseño metodológico**



Fuente: Elaboración propia

La primera etapa consistió en la revisión de experiencias del VC en el mundo y en el Perú desde tres perspectivas: empresas del sector privado, ONG y voluntarios. En primer lugar, se realizaron entrevistas a profundidad (ver Anexo C) a cinco empresas privadas, con el propósito de explorar y conocer sus experiencias en cuanto a la implementación de programas de VC como herramienta estratégica que fortalezca positivamente la satisfacción, compromiso y desarrollo de competencias generales; además, se indagó en la motivación organizacional que llevó a la empresa a implementar este tipo de programas. En segundo lugar, se realizaron entrevistas a profundidad (ver Anexo D) a cuatro ONG del Perú, con el objetivo de conocer a profundidad sus programas de VC, sus motivaciones y su experiencia de VC con diferentes empresas peruanas. Por último, se realizaron entrevistas a profundidad (ver Anexo E) a 20 voluntarios para conocer su experiencia dentro de los programas de VC en los que participaron. Adicionalmente, se encuestó a 51 voluntarios (ver Anexo G) con el objetivo de analizar cómo influye el VC en las tres variables estudiadas, así como su percepción acerca del VC. Cabe mencionar que los voluntarios entrevistados y encuestados debían cumplir con las siguientes características: encontrarse trabajando dentro de empresas del sector privado peruano y que estén o hayan participado en actividades de VC sea dentro o fuera de su organización, como máximo, en los dos últimos años.

La segunda etapa radicó en un análisis interno para identificar los intereses y potencialidades de desarrollo de un programa de VC dentro del Banco Interbank. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión documentaria del banco a fin de conocer los programas de

voluntariado que se han realizado en el año 2016, así como las alianzas estratégicas que formaron con ONG para actividades de involucramiento social en situaciones determinadas. Una de las fuentes revisadas fue el Reporte de Sostenibilidad del año 2016. En segundo lugar, se realizaron entrevistas a profundidad (ver Anexo F) a cinco jefes de distintas áreas de la sede central del Interbank, con la finalidad de identificar las necesidades del área a su cargo y cómo el VC puede satisfacer dichas necesidades. Por ejemplo, las competencias necesarias que deben tener los colaboradores para el puesto que desempeñan o el compromiso que muestran frente a los objetivos del área. Por último, se encuestó (ver Anexo H) a 54 colaboradores de Interbank que no realizaban actividades de voluntariado sea dentro o fuera de la organización. El propósito de esta encuesta fue indagar, por una parte, el vínculo del colaborador con un posible programa de VC, investigando cuáles son sus intereses y motivaciones; y, por otra parte, analizar las variables de satisfacción, compromiso y desarrollo de competencias generales de los encuestados y, así, darles a conocer una herramienta que genera, además de un impacto positivo y tangible en su sociedad. Cabe mencionar que tanto las encuestas como las entrevistas de esta etapa, cumplen un rol fundamental para el diseño de la propuesta de VC. Los datos recolectados de la encuesta complementaron la información extraída de las entrevistas, y permitieron moldear la propuesta acorde a las necesidades en común de la organización y los colaboradores.

En los cuestionarios se utilizó la escala de Likert para medir la reacción del encuestado sobre un tema en particular. Para ello, se presentó un conjunto de afirmaciones sobre cada variable y se solicitó al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo (Ponce & Pasco 2015). Según lo explicado, se diseñó una encuesta en base a tres variables identificadas en el marco teórico -satisfacción, compromiso y desarrollo de competencias- las cuales se colocaron en el cuestionario de forma aleatoria. La calificación se basó en cinco puntos, en función de la importancia que se le otorgaba a las afirmaciones contempladas para cada variable: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1). A continuación, se detalla el indicador y pregunta por cada variable estudiada en las encuestas realizadas:

**Tabla 3: Matriz de variables de voluntarios**

| Variable   | Dimensión | Indicador           | Pregunta                                                                            |
|------------|-----------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso | Afectivo  | Grado de Afiliación | Sería muy duro para mí dejar la organización inclusive si lo quisiera               |
|            |           |                     | Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos               |
|            |           |                     | Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como deseo |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3: Matriz de variables de voluntarios (a continuación)**

| Variable                                                      | Dimensión                                                | Indicador                                           | Pregunta                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso                                                    | Afectivo                                                 | Grado de Afiliación                                 | Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización                         |
|                                                               |                                                          |                                                     | Esta organización merece mi lealtad                                                         |
|                                                               |                                                          | Grado de identificación                             | Me gusta usar objetos que contengan el logo de mi organización fuera del horario de trabajo |
|                                                               |                                                          |                                                     | Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización                      |
|                                                               |                                                          | Grado de autonomía                                  | Me brindan la libertad para tomar mis propias decisiones.                                   |
|                                                               | De continuidad                                           | Grado de importancia personal                       | Mi trabajo es importante                                                                    |
|                                                               |                                                          | Intención de abandono                               | Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como deseo         |
|                                                               | Normativo                                                | Grado de imparcialidad de recompensas por desempeño | Mi jefe valora mi buen desempeño                                                            |
|                                                               |                                                          | Nivel de compromiso moral                           | Siento la obligación de permanecer en mi actual trabajo                                     |
|                                                               |                                                          |                                                     | Si estoy enfermo, faltaría al trabajo aun así tenga cosas importantes que hacer             |
|                                                               |                                                          |                                                     | Me quedaría más horas en el trabajo si es que no he terminado mis responsabilidades         |
|                                                               |                                                          | Grado de alcance del trabajo                        | Conozco los valores y objetivos de mi organización                                          |
| La comunicación con mis pares, jefes y subordinados es buena. |                                                          |                                                     |                                                                                             |
|                                                               |                                                          | Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo     |                                                                                             |
| Satisfacción                                                  | Intrínseca                                               | Grado de realización por el trabajo en sí mismo     | Mi opinión es importante para mi jefe                                                       |
|                                                               |                                                          |                                                     | Me siento plenamente integrado en mi organización                                           |
|                                                               |                                                          |                                                     | Mis ideas son relevantes para la empresa                                                    |
|                                                               |                                                          | Grado de reconocimiento                             | La empresa reconoce mi trabajo                                                              |
|                                                               |                                                          | Grado de crecimiento                                | Mi jefe inmediato está dispuesto a apoyarme en mi trabajo                                   |
|                                                               |                                                          |                                                     | Todos tenemos la misma oportunidad de ascender en la empresa                                |
|                                                               |                                                          |                                                     | La empresa toma en cuenta mis ideas                                                         |
|                                                               | Necesidad de logro                                       | Mi trabajo me ayuda a cumplir mis objetivos         |                                                                                             |
| Grado de Responsabilidad Laboral                              | Tener mayores responsabilidades me hace sentir realizado |                                                     |                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4: Matriz de variables de colaboradores de Interbank**

| Variable     | Dimensión                    | Indicador                                          | Pregunta                                                                                                      |                                                                                     |
|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso   | Afectivo                     | Grado de afiliación                                | Me siento comprometido con la organización en la que trabajo                                                  |                                                                                     |
|              |                              | Grado de orden superior                            | Mi trabajo es reconocido por mi jefe inmediato                                                                |                                                                                     |
|              |                              | Grado de formalización de la empresa               | La empresa en la que trabajo cuenta con políticas y procedimientos formales para cada rol.                    |                                                                                     |
|              | De continuidad               | Grado de permanencia                               | Trabajo en una empresa en la que quiero permanecer por mucho tiempo                                           |                                                                                     |
|              | Normativo                    | Nivel de compromiso moral                          |                                                                                                               | Me quedaría más horas en el trabajo si es que no he terminado mis responsabilidades |
|              |                              |                                                    |                                                                                                               | Siento la obligación de permanecer en mi actual trabajo                             |
|              | Grado de alcance del trabajo | Conozco los valores y objetivos de mi organización |                                                                                                               |                                                                                     |
| Satisfacción | Intrínseca                   | Grado de realización en el trabajo en sí mismo     | Me esfuerzo constantemente en adquirir habilidades que potencien mi rol en el trabajo                         |                                                                                     |
|              |                              | Reconocimiento                                     | La toma de decisiones en el área donde trabajo toma en cuenta mis opiniones                                   |                                                                                     |
|              |                              | Crecimiento personal                               | La exigencia de mi trabajo me hace una persona más competitiva                                                |                                                                                     |
|              |                              |                                                    | Mi participación en actividades fuera del trabajo refuerza mi crecimiento personal                            |                                                                                     |
|              |                              | Necesidad de logro                                 | Realizo las funciones en mi puesto de trabajo pensando en obtener logros mayores                              |                                                                                     |
|              |                              | Grado de responsabilidad laboral                   | Siento que tengo la autonomía suficiente para poder realizar las actividades diarias en mi puesto de trabajo. |                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

### 3. Muestra

Por tratarse de un análisis cualitativo, la selección de las muestras, tanto para las entrevistas como para las encuestas contempladas en cada una de las etapas del diseño metodológico, fueron no probabilísticas porque no se pretende conducir el proyecto hacia la generalización de resultados. Se trata de una selección por conveniencia, escogiendo la muestra según el tipo de actores de los cuales se desea recoger opinión. Como afirman Ponce y Pasco, el muestreo por conveniencia “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (2015, p. 54).

Como se observó en la Figura 2, la estrategia del proyecto busca conducir hacia una propuesta de VC en Interbank, es por ello que resultó clave el análisis de experiencias de VC, tanto internacionales como a nivel nacional. En el último caso, se recogió información de fuentes

primarias, considerando tres grupos muestrales: empresas del sector privado que cuentan con programas de VC, ONG que realizan VC y voluntarios.

### 3.1. Empresas del sector privado

La selección de las empresas que participaron en el estudio se basó principalmente en la identificación de sus programas de VC, obteniéndose información mediante entrevistas a sus responsables, como se menciona en la Tabla 5.

**Tabla 5: Jefes de empresas privadas**

| Entrevistado        | Cargo                                                         | Organización           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------|
| Gemma Cárnea        | External Communication & Sustainability Lead                  | Backus                 |
| Juan Carlos Linares | Jefe de Cultura Organizacional y Responsabilidad Corporativa  | PricewaterhouseCoopers |
| Cristina Corales    | Analista de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa | América Móvil Perú     |
| Maribel Ugaz        | Sub-gerente de Asuntos Corporativos                           | LATAM Perú             |
| Manuel Serpa        | Ejecutivo de Reaseguros                                       | Pacífico Seguros       |

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se buscó contactar a las empresas más representativas en cuanto a la implementación de VC. Por lo tanto, la búsqueda empezó por las empresas que integran la plataforma “Empresas que Inspiran”, conformada por empresas como BCP, Fundación Telefónica, LATAM, Backus, Sodimac, Cálidda, Alicorp, Rímac e IBM. El acceso fue difícil, pero se logró entrevistar a dos de las empresas mencionadas: Backus y LATAM. El siguiente criterio fue seleccionar empresas a las cuales los investigadores tengan acceso y que posean un programa de voluntariado consolidado. En esta etapa fue clave contar con la información recibida con respecto tanto al diseño como a la implementación de sus programas, lo cual sirvió de base para elaborar la propuesta para Interbank.

### 3.2. Organismos No Gubernamentales

Para analizar las posibles alianzas de ONG con empresas, se entrevistó a cuatro jefes de ONG, como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6: Jefes de ONG**

| Entrevistado   | Cargo    | Organización |
|----------------|----------|--------------|
| Jonathan Rossi | Director | Techo Perú   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Jefes de ONG (continuación)**

| <b>Entrevistado</b> | <b>Cargo</b>                    | <b>Organización</b> |
|---------------------|---------------------------------|---------------------|
| Mar Alonso          | Gerente de Programa y Proyectos | United Way          |
| Jaime Ulloa         | Director                        | ACTV                |
| Rocío Grillo        | Gerente de Marketing            | Perú Champs         |

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones mencionadas anteriormente, no pertenecen al mismo sector y, por ende, no se encuentran relacionadas entre sí. Ello ha permitido conocer características diferentes de cada una de las organizaciones en referencia al tipo de programas que realiza, las alianzas con que cuenta, el número de voluntarios que moviliza, entre otros. En este sentido, el objetivo de esta muestra ha sido conocer el tipo de voluntariado y el modelo de gestión que utiliza cada una de ellas.

En primer lugar, se seleccionó a Techo porque es una de las ONG más representativas del Perú en cuanto a la movilización de voluntarios a nivel nacional y el respaldo internacional que recibe desde Chile. Además, cuenta con alianzas con diversas empresas desde hace más de diez años. A inicios del año 2017, muchas empresas formaron alianzas con esta organización debido a los daños que dejó la emergencia en diferentes zonas del país, encargando a Techo la construcción de viviendas para las familias afectadas. En segundo lugar, se eligió a la organización ACTV (Asociación de Trabajo Voluntario) debido a que fue una de las pioneras en realizar VC con grandes empresas en el Perú, tales como Repsol, Claro, Backus, entre otras. Por último, se seleccionaron a United Way y Perú Champs porque su rubro está dirigido a la educación infantil, rubro de interés de Interbank.

### **3.3. Voluntarios**

La muestra de los voluntarios fue construida bajo la premisa de que pertenezcan a empresas del Perú de diversos sectores no relacionados entre sí. El objetivo de esta fuente de información fue conocer la experiencia de los propios voluntarios y los factores que ellos consideran relevantes en las tres variables analizadas: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias generales.

Se utilizaron dos tipos de herramientas para conocer las experiencias de los voluntarios. En primer lugar, se creó una encuesta la cual se difundió por redes sociales, contactos y correo electrónico. La encuesta iba dirigida a voluntarios que se encontraban trabajando y habían realizado voluntariado dentro o fuera de su centro laboral.

En segundo lugar, fue necesario complementar con entrevistas a voluntarios debido a que se quería conocer a fondo su experiencia en los programas que habían participado, así como

su percepción sobre los logros y debilidades de los mismos. Esta información sirvió de referencia al momento de realizar la propuesta para Interbank. Se realizaron entrevistas a 20 voluntarios mediante el procedimiento de saturación. Se llegó a este número debido a que, en la última entrevista, no se encontraron nuevos aportes para la recolección de información. Los criterios de selección de los voluntarios se fundamentan en que se encuentren trabajando y hayan participado en un programa de voluntariado en los últimos dos años ya sea fuera o dentro de su organización. La Tabla 7 muestra la lista de los voluntarios entrevistados.

**Tabla 7: Voluntarios entrevistados**

| <b>Entrevistado</b> | <b>Cargo</b>                      | <b>Organización</b>          |
|---------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Giancarlo Pocaya    | Asistente                         | PricewaterhouseCoopers       |
| Daniel Tan          | Asistente Comercial               | COFACE                       |
| Fiorella Melgarejo  | Practicante Administrativo        | Melvi                        |
| Daniela Velarde     | Practicante Brand Innovation      | Belcorp                      |
| Álvaro Marin        | Practicante de Riesgos            | BBVA Continental             |
| Joao Araujo         | Jefe de Productos de Inversión    | SURA                         |
| Vanessa Santillana  | Analista de Control de Gestión    | Primax                       |
| Giancarlo Oyarzabal | Practicante de Recursos Humanos   | BBVA Continental             |
| Luz Mery González   | Asistente de Middle Office        | Interbank                    |
| Cristina Palomino   | Analista de Marketing Digital     | Claro Perú                   |
| Katherine Palomino  | Asistente Comercial               | Pacífico Seguros             |
| Mario Cabani        | Practicante de Control de Gestión | Complejo Agroindustrial Beta |
| Ricardo Souza       | Representante Legal               | Interbank                    |
| Alene Villacorta    | Analista de Selección             | PricewaterhouseCoopers       |
| Claudia Padilla     | Asistente de Middle Office        | Interbank                    |
| Giancarlo Feijoo    | Ejecutivo de Ventas               | Pacífico Seguros             |
| Judith Melgarejo    | Arquitecta                        | Independiente                |
| Carlos Arias        | Associate de Tax & Legal          | PricewaterhouseCoopers       |
| Yessenia Casas      | Analista de Créditos y Cobranzas  | Molitalia                    |
| Sergio Quintana     | Asistente de Middle Office        | Interbank                    |

Fuente: Elaboración propia

Los tres grupos explicados -empresas, ONG y voluntarios- han permitido entender cómo se encuentra el VC en el Perú desde diferentes perspectivas.

Para el análisis interno, se recogieron las necesidades, experiencias y perspectivas de los colaboradores en cuanto a la posibilidad de la implementación de programas de VC. Se consideraron dos grupos para tomar la muestra: colaboradores de Interbank y jefes de cinco áreas diferentes del banco.

### 3.4. Colaboradores de Interbank

Para los colaboradores, se creó una encuesta que fue difundida por correo electrónico y contacto personal. La encuesta estuvo dirigida a colaboradores de Interbank que nunca habían participado en un programa de voluntariado, con el objetivo de conocer sus intereses y preferencias con respecto al tipo de programa y su forma de implementación. Se obtuvieron 54 respuestas pertenecientes a las áreas de Middle Office, Tesorería, Riesgo de Mercado, Tienda, Cobranzas, Finanzas, Banca Telefónica, Atención al cliente, Mercado de Capitales, Operaciones, Gestión de procesos financieros y Comercial, las cuales son todas las vicepresidencias que se encuentran en la sede central de Interbank, lo cual amplió la visión en comprender los intereses de colaboradores pertenecientes a todas las áreas del banco.

### 3.5. Jefes de área de Interbank

Se entrevistó a jefes de área de Interbank con el objetivo de identificar sus requerimientos respecto a sus colaboradores y cómo el VC puede satisfacer dichos requerimientos. Se tuvo acceso a entrevistas en cinco áreas, que se muestran en la Tabla 8. Cabe mencionar que, al haberse entrevistado a la Jefa de Experiencia del Colaborador, se pudo acceder a información relevante de otras áreas no abarcadas en las entrevistas.

**Tabla 8: Jefes de área de Interbank**

| Entrevistado       | Cargo                               | Organización |
|--------------------|-------------------------------------|--------------|
| Helen Bustamante   | Jefe de Experiencia del colaborador | Interbank    |
| Ricardo Souza      | Subgerente de Asuntos Legales       | Interbank    |
| José Pantigoso     | Jefe de Riesgos de Portafolio       | Interbank    |
| Juan Manuel Torres | Subgerente de Control del Negocio   | Interbank    |
| Jill Luque         | Jefa de Inversiones                 | Interbank    |

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4: REVISIÓN DE EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Existen diversas empresas alrededor del mundo que han realizado experiencias de VC que abarcan todo el sistema empresarial, entre ellas están las orientadas al consumidor como también las que prestan servicios a otras empresas. En la misma línea, empresas locales, nacionales y regionales están movilizando sus funcionarios para el trabajo voluntario, actuando por cuenta propia o en conjunto, respondiendo a las necesidades de las comunidades (Allen et al., 2011).

De acuerdo a Allen (2012), el VC se ha diseminado por el mundo en tres grandes fases:

- La primera fase corresponde a las empresas pioneras de VC en Estados Unidos, las cuales manejaron estos programas sigilosamente sin buscar promoverlos abiertamente.
- La segunda fase fue la expansión de los esfuerzos de VC por empresas con oficinas centrales fuera de Estados Unidos, en países como Reino Unido, Japón y Corea.
- La tercera fase corresponde a la globalización de los negocios, específicamente en el área de Responsabilidad Social Corporativa y política de sostenibilidad, que incluyen el VC. En este sentido, ocurre un cambio en la conducta de las empresas a partir de la mayor exigencia y expectativas locales en cuanto al comportamiento empresarial.

Según Allen (2012), a medida que el VC ha expandido sus horizontes, las diferencias en el ámbito regional se han hecho más aparentes, contemplándose las siguientes tendencias:

- Países africanos y árabes han empezado a desarrollar sus propios modelos sobre la base de su extensa cultura de voluntariado, visto como una parte natural y orgánica de la vida, basados en relaciones familiares.
- Asia-Pacífico ha emergido como una región con gran riqueza en estas actividades, impulsando el desarrollo de modelos locales además de adaptar otros modelos occidentales.
- Europa se caracteriza por tener una amplia variedad de enfoques y por alcanzar un nivel de aceptación e impacto destacados.
- Latinoamérica está enfocada en modelos que enfatizan el cambio social y el desarrollo de sus ciudadanos, buscando conocer con mayor profundidad las distintas realidades sociales.
- Norteamérica es la región con mayor madurez en estas experiencias. Sus recursos le han permitido globalizar sus programas y adaptarlos a ideas de otras regiones, utilizando la innovación como herramienta principal.

Cada vez más, las organizaciones buscan concentrar los esfuerzos de sus colaboradores en prioridades específicas, movilizándolo sus recursos humanos, financieros, materiales y relacionales hacia la maximización del impacto sobre un amplio grupo de problemas humanos, sociales y ambientales (Allen et al., 2011).

## **1. Experiencias de VC en el mundo**

A continuación, se presentan las experiencias más relevantes de VC en seis regiones del mundo: África, Naciones Árabes, Asia Pacífico, Europa, América del Norte y América Latina.

### **1.1. África**

Es una de las regiones con mayor tradición de vida en comunidad, en la cual la ayuda y la práctica del voluntariado se realizan como parte natural de la vida. Son experiencias generalmente locales, donde la infraestructura de las organizaciones es muy limitada para promover y desarrollar el VC (Allen et al., 2011). Para gran parte de las empresas, el compromiso con las comunidades se resume en donaciones y patrocinios, sin un concepto de responsabilidad social empresarial establecido. El voluntariado es percibido como una actividad de la vida privada, por tanto, la idea de promover la experiencia a través de los colaboradores no tiene mucha relevancia para la mayor parte de empresas (Allen et al., 2011).

Sudáfrica es la gran excepción en esta región, no sólo por su amplia comunidad empresarial sino también por el interés creciente del empresariado en aportar mayores servicios a la comunidad. Charities Aid Foundations Sudáfrica (CAFSA) es una ONG que desarrolla un rol clave de liderazgo en el VC ofreciendo a las empresas su conocimiento y experiencia para desarrollar políticas y procedimientos que se ajusten a la idea de sus propios programas de VC. Por otro lado, existen sólidos ejemplos de la adaptación del VC a distintas realidades africanas, no sólo en Sudáfrica sino en otras partes de la región. A continuación, se presentan algunos ejemplos, basados en Allen, Galiano y Hayes (2011):

- *MTN Group*: es una empresa de telefonía móvil con base en Sudáfrica que incentiva el VC en todo su sistema mediante un programa llamado 21 días de Servicio de la Comunidad (*21 days of y'ello Care*) que se desarrolla en mayo o junio durante todos los años. Tiene actividad en catorce países de la región siendo el programa de VC de mayor alcance. Sus actividades involucran el compromiso de los colaboradores en proyectos de limpieza de locales históricos apoyando al turismo, campañas de seguridad de autopistas, asistencia prestada a huérfanos y actividades deportivas.
- *Standard Bank*: opera en diecisiete países africanos y cuenta con más de 700 colaboradores que actúan como educadores que asesoran a funcionarios del banco y a la

comunidad en general sobre el SIDA/AIDS y otros temas relacionados a la salud y el bienestar. Tienen una participación activa en la comunidad a través de colegios, grupos religiosos y organizaciones comunitarias. El trabajo de los colaboradores se realiza fuera del horario de trabajo establecido.

- *National Volunteer Network Trust (NAVNET)*: es la principal organización de VC en Kenia. Promueve el VC basado en el “*Harambee*”, la tradición keniana de eventos de autoayuda.
- *General Motors da África Oriental*: desarrolla programas de VC mediante una alianza con la Asociación de autismo de Kenia con la finalidad de crear unidades de atención en escuelas públicas locales. Asimismo, contribuye con la construcción, plantación de árboles, pintura y recaudación de fondos.
- *Safaricom*: es una de las empresas principales de telefonía en Kenia. A través de su propia fundación, autoriza a cada empleado a dedicar cuatro días de trabajo al año para apoyar los distintos proyectos de VC, entre ellos, la recaudación de fondos para financiar proyectos para la comunidad y trabajos comunitarios.
- *First Rand*: es un programa de VC ubicado en Sudáfrica que ofrece de manera permanente apoyo a iniciativas de grupo innovadoras, así como también una participación activa en la asistencia para la construcción de casas, plantación de túneles vegetales y la creación de viveros de lombrices para generar ingresos destinados a las comunidades más pobres.
- *AXA*: ubicada en la República de Camarones, realiza trabajos de apoyo en una organización comunitaria que atiende a niños abandonados víctimas del SIDA.
- *Barclays*: realiza programas de VC en distintos países africanos como la República de Gana, Mauricio, Zambia y la República de Botswana. Sus actividades buscan atender a niños que viven en las calles además de realizar proyectos de consejería, auxilio y reforma.
- *Standard Chartered Bank*: realiza actividades de VC en Zimbabwe, Nigeria y Kenia. Sus funcionarios se involucran en actividades de asesoría y consejería para personas con pocos recursos.

## **1.2. Naciones Árabes**

Es una región que no cuenta con un concepto de Responsabilidad Social Corporativa bien desarrollado y carece de proyectos empresariales de alto impacto. El VC no es manejado como parte de la estrategia de las empresas, pues estas no conocen sus beneficios e implicancias sobre los colaboradores y la comunidad. El énfasis en esta región está basado en la caridad y no necesariamente en el desarrollo (Allen et al., 2011). La infraestructura para desarrollar los

programas de VC está en proceso de implementación, dado que no cuentan con líderes que lleven a cabo proyectos importantes ni un compromiso generalizado de las organizaciones por mejorar las condiciones de la comunidad. Sin embargo, existen experiencias que indican un estímulo de cambio sobre la perspectiva de los programas de VC:

- *INJAZ al-Arab*: es una confederación de programas nacionales en doce países del medio Oriente, desde Marruecos, en el oeste, hasta Omán, en el este. Tienen el objetivo de movilizar a los funcionarios de las organizaciones para ayudar a jóvenes en su preparación para una profesión, además de apoyar a los alumnos desde el colegio en la comprensión de habilidades emprendedoras.
- *National Commerce Bank (NCB)*: es una empresa ubicada en Arabia Saudita que realiza actividades de VC en cooperación con organismos gubernamentales que promuevan el auxilio y limpieza ante las inundaciones en Jedá. Realiza, además, un trabajo de visita y ayuda a campamentos de inmigrantes entregando alimentos y remedios. Adicionalmente, permite a sus colaboradores apoyar a jóvenes empresarios mediante programas de asesoría que potencien sus habilidades para alcanzar el éxito. Los colaboradores están autorizados a dedicar parte de su tiempo laboral en atender estos programas. Maneja una estructura de VC estratégica en la cual los colaboradores expresan sus ideas en torno a qué proyectos les gustaría desarrollar y participar. Los colaboradores son los principales involucrados en las decisiones de los programas de VC.
- *ENGAGE*: es un programa liderado por el Centro de Responsabilidad Empresarial de la cámara de Dubái que maneja los voluntariados de dos empresas árabes en colaboración con ONG de los Emiratos. Estos programas tienen como público objetivo a los jóvenes y buscan reforzar la educación a través de voluntarios empresariales que tienen un rol de profesores en la Universidad de Dubái, mediante el programa “Profesor por un día”. Adicionalmente, recauda fondos para Al Noor, una ONG que apoya y atiende a personas minusválidas; y organiza ferias de salud en su sede central.
- *Hikma*: es una empresa jordana líder en el mercado mundial de farmacéuticos. Cubre la región del Medio Oriente y norte de África. Su filosofía es comprometerse activa y efectivamente con la comunidad, alineando sus programas con los objetivos de la empresa. Es creadora del “Día Mundial del Voluntariado” el cual ofrece oportunidades para que los empleados promuevan la mejoría de la salud de las comunidades. Además de trabajar con hospitales, jardines de infancia y orfanatos, recaudan dinero para fines médicos y gestionan actividades de donación de sangre.
- *American Group*: es una empresa de cadena de restaurantes ubicada en el Cairo y en Kuwait. Participa activamente de INJAZ con voluntarios que dictan sesiones de economía

personal a niños de la red pública de enseñanza (Allen et al., 2011). Los ejecutivos de la organización actúan como consejeros de la Asociación de Estudiantes en Libre Iniciativa (*Students in Free Enterprise*, SIFE).

- *MTN Group*: cuenta con programas de voluntariado en Sudán que buscan combatir la malaria a través de campañas para la distribución de mosquiteros, así como colaboradores dedicados a la restauración de campos de fútbol y programas para reformar orfanatos. Adicionalmente, en Siria, cultivaron árboles y organizaron clases de informática en orfanatos.
- *HSBC Bank*: está ubicado en Medio Oriente. A través de la movilización de setenta funcionarios, se unió al programa *Climate Partnership*, con el objetivo de reducir las emisiones de carbono en las oficinas, residencias y comunidades. El banco tiene una participación activa en la educación impartiendo clases de conocimientos financieros básicos para niños, como parte del programa “Más que Dinero” del INJAZ. Cuenta con un programa en Jordania y los Emiratos Árabes llamado HSBC Eco-Escuelas Iniciativa Climática que busca incentivar la educación ambiental.
- *Standard Chartered Bank*: se involucra activamente en proyectos con orfanatos asociando su labor con caridades y líderes nacionales.

### **1.3.Asia-Pacífico**

Es una región con una amplia diversidad, múltiples culturas y una enorme influencia en el contexto mundial. Con respecto a su participación en programas de VC tiene experiencias que van de un extremo a otro (Allen et al., 2011). El desarrollo que ha adquirido mayor madurez es el de Japón, Corea y Australia; mientras que en China e India están surgiendo nuevos modelos para implementar estos programas. En Japón 80% de las empresas señalan haber incorporado la instalación de un sistema de apoyo al VC, mientras que en Corea la fundación comunitaria nacional *Beautiful Foundation* realizó un estudio en 2007 en base al cual determinaron que el 64% de las empresas entrevistadas identificaron el VC como una de sus prácticas internas de RSE (Allen et al., 2011). Aunque en Australia, y en menor medida China e India, el VC no se ha desarrollado a gran escala, existen programas de VC con impactos importantes:

- *Samsung*: es la mayor empresa en Corea. Realizó una gran inversión en la construcción de su programa de VC para tener un impacto a nivel global. Lanzó el programa de “Gestión del compartir” mediante el cual nace *Happy Together*, el programa de voluntariado global de la marca. Cuenta con un total de 3,700 equipos de voluntarios en toda la empresa y se caracteriza por priorizar en el desarrollo de competencias de los colaboradores.
- *SK Telecom*: es una de las empresas mejor administradas de Corea. Cuenta con el

programa SK Pro Bono que reúne equipos de colaboradores voluntarios capacitados para ayudar a emprendedores sociales a mejorar sus habilidades de gestión. Actualmente trabajan hasta con 50 equipos que organizan actividades mensuales de VC.

- *Larsen & Toubro*: es una empresa india que concentra sus programas de VC en brindar educación en los alrededores de sus instalaciones, principalmente en escuelas.
- *National Thermal Power Corporation*: es una organización voluntaria de funcionarios en iniciativas de fortalecimiento de la comunidad en los ámbitos de educación, salud y desarrollo económico.
- *China Mobile*: es una empresa que desde Pekín está desarrollando programas de voluntariados desde sus subsidiarias provinciales. Busca incorporar las actividades de VC en su cultura organizacional.
- *Amway China*: trabaja con un modelo organizado de VC en el que más de cincuenta mil voluntarios participan en programas orientados al bienestar infantil y la protección del medio ambiente.
- *Shuogang Corporation*: es una empresa que trabaja el VC en actividades que promueven el bienestar social en los alrededores. Pone énfasis en los niños pobres con menos acceso a educación de calidad.

#### **1.4. Europa**

De acuerdo al Informe del Centro Europeo de Voluntariado (Allen et al., 2011), los modelos de RSE varían entre los diferentes países, en función de su historia y tradiciones. Sin embargo, existen evidencias sobre la transformación de las estrategias de RSE, utilizando los programas de VC como herramientas para fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa y con la comunidad.

De acuerdo a un informe de ENGAGE (Allen, et al., 2011) realizado en 2008, la inversión empresarial dirigida al fortalecimiento del compromiso comunitario de los colaboradores voluntarios, ha alcanzado niveles significativos, viéndose cada vez más relacionada con la estrategia básica de los negocios.

Estudios realizados en Alemania en 2011 concluyen que alrededor de 84% de las empresas del país practican con regularidad actividades de VC (AmCham, 2011). En España un estudio realizado en 2009 señala que el 70% de las empresas encuestadas cuentan con más de quinientos funcionarios que participan activamente en programas de VC (CEV General Assembly Conference, 2009). En Turquía, líderes de la Asociación de Voluntariado Empresarial (ÖSGD) señalan que el VC es una actividad en expansión, con una mejor calidad y con mayor apoyo de las empresas hacia su gestión. Entre 2007 y 2008, el Foro de Donadores en República Checa

reveló que se incrementó el número de días de VC en 74%, mientras que el número de voluntarios aumentó en un 20% (CEV General Assembly Conference, 2009).

Entre los principales programas realizados en esta región se encuentran:

- *C&A*: es una de las cadenas de ventas al por menor más reconocidas en el mundo de la moda. Se fundó en Holanda y fue constituida como empresa familiar. Tiene un alto compromiso con la ética, responsabilidad social y sustentabilidad (Allen et al., 2011). Opera en 18 países europeos y en 2 de América Latina. Realiza actividades de VC combinando su compromiso con el desarrollo social, ayudando a que sus colaboradores se conviertan en ciudadanos activos y bien informados. La filosofía de “hacer todo divertido” creó el programa “Caja de Herramientas” en donde los voluntarios encuentran lo necesario para la interacción con niños menores de 6 años en comunidades vulnerables. Cuenta con el programa “Cartografía” destinado a la construcción de relaciones con la comunidad a través de mapas de todos los recursos del vecindario, con la finalidad dar visibilidad a las cosas por potenciar en dichas localidades (Allen et al., 2011). Adicionalmente, incentiva a las tiendas a donar ropa y accesorios a las organizaciones locales a través de la gestión eficiente, enseñando a las entidades locales las técnicas de ventas al por menor y cómo manejar correctamente sus finanzas.
- *Fundación Telefónica*: organización con una red de más de 20 mil voluntarios en 19 países diferentes cuya sede central se encuentra en Madrid. Su trabajo en países latinoamericanos está enfocado en los niños, a través de su programa Pro-Niño, en el cual el liderazgo y la experiencia de sus voluntarios contribuyen a la lucha mundial para erradicar el trabajo infantil. En España el programa Telefónica Voluntarios está focalizado en los minusválidos, comunidades con carencias y la protección ambiental. Cuenta, además, con el programa *Think Big* en distintos países de Europa, mediante el cual orienta a los diferentes voluntarios a desarrollar sus propias iniciativas comunitarias, así como también proponer alianzas con ONGs y proyectos de financiación que busquen resolver las cuestiones sociales de mayor importancia.
- *ENGAGE*: es un congreso de empresas globales y nacionales, en el cual se exponen los diferentes proyectos que realizan las empresas para ayudar a las comunidades. Se lleva a cabo en doce ciudades europeas y otras seis fuera de este continente. La base de este congreso es la organización *Business in The Community* ubicada en Londres. Desarrolló un modelo para crear alianzas entre organizaciones seleccionadas y ONGs, con el objetivo de realizar actividades de VC. Los proyectos son elaborados y financiados localmente; sin embargo, pueden estar involucradas empresas locales e internacionales.
- *ÖSGD, Asociación de Voluntariado Empresarial de Turquía*: es una organización

fundada en 2002 y que actualmente incluye más de cincuenta empresas locales y globales. Construye alianzas con ONGs y diseña actividades colaborativas. Han implementado un programa de reconocimiento anual llamado Premios del Corazón, que mediante del apoyo de *ARGE Consulting*, una consultora de diseño y gestión especializada en la construcción de estructuras marinas y residenciales, premia a los VC con mejores resultados y una asimilación de la cultura correcta.

- *GRACE*: es un programa fundado en Portugal en el 2000 que promueve iniciativas empresariales como GIRO, un día anual de servicio voluntario que incluye a más de sesenta empresas locales y globales, dirigido al apoyo de jóvenes en el desarrollo de habilidades para gestionar mejores empleos.

### **1.5. América del Norte: Estados Unidos y Canadá**

El VC en Estados Unidos se relaciona con la historia y cultura del país, moldeadas con eventos contemporáneos (Allen et al., 2011). Los líderes mundiales de los negocios son reconocidos históricamente como instituciones fundamentales de la comunidad, con un amplio conocimiento sobre la magnitud de los problemas humanitarios, sociales, económicos y ambientales. Además, existe una creciente presión social para que las empresas introduzcan acciones socialmente responsables como parte de su estrategia de negocio.

*Volunteers from the Workplace* fue la primera encuesta sistemática sobre VC, publicada por el Centro Nacional de Acción Voluntaria, NCVA (*National Center or Voluntary Action*) en 1979. Mediante esta encuesta, 333 grandes empresas relataron tener algún programa de funcionarios voluntarios, 72% de ellas operaban con políticas de concesión de tiempo en horario laboral, 62% realizaban proyectos en grupo y 40% ofrecían oportunidades de servicio voluntario de manera prolongada en el tiempo, como una especie de licencia social (Allen, Keller & Chapin 1979 citado en Allen et al. 2011).

De acuerdo a un estudio realizado por *Corporate Citizenship* (2010) en Estados Unidos, de 300 empresas con más de mil funcionarios, 83% reconocieron estimular las prácticas de VC en sus funcionarios, de los cuales 67% eran voluntariados no especializados y 60% apoyaban servicios pro bono, entendidos como servicios de calidad que por ley son gratuitos para comunidades de escasos recursos, y basados en habilidades. Del total de estas empresas, el 55% reconocieron que el motivo principal para apoyar el VC es la perfección de las relaciones públicas, la marca y la reputación; el 42% señaló que la prioridad de estos programas era mejorar la satisfacción en el trabajo y la permanencia de los colaboradores; el 32% mencionó que las relaciones con la comunidad eran las de mayor valor en los programas; finalmente, tan sólo 12% resaltó promover la capacitación de los colaboradores mediante actividades de VC como parte de su motivación (*Corporate Citizenship*, 2010).

Canadá es uno de los países con mayor actividad de caridad y de organizaciones sin fines de lucro en el mundo (Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski & Salamon, 2005). Sin embargo, enfrenta numerosos desafíos que pueden afectar la viabilidad de estos programas en el futuro, uno de los más importantes es el del reclutamiento y retención de voluntarios (Hall et al., 2005).

En Canadá, la mayor parte de los negocios apoyan el VC, pero además aportan al desarrollo de las ONGs y a causas de caridad. El 79% de los negocios proporcionan apoyo monetario a través de donaciones o subvenciones hacia causas de caridad, mientras que el 74% donan servicios y alimentos y otras facilidades. Finalmente, el 58% de las empresas que agregan estas otras formas de apoyo, conectan tales actividades dentro de un programa de VC (Easwaramoorthy, Barr, Runte & Basil, 2006).

De acuerdo a una encuesta realizada a nivel nacional por *Imagine Canada* y la Universidad de LethBridge, se determinó que el 78% de las compañías que realizan VC ajusta el horario de trabajo para impulsar su participación en estas actividades; el 71% concede tiempo libre sin retribución económica alguna; mientras que sólo el 35% usa estrategias más proactivas para reconocer la labor del voluntario. Por otro lado, el 31% afirma brindar información sobre las oportunidades de VC disponibles para los colaboradores y en menor medida, el 29% de las empresas ofrecen tiempo libre con un pago adicional.

Se puede destacar, en esta región, importantes programas de VC:

- *UPS*: fundado en 1907, está ubicado en Atlanta, pero atiende a más de 220 países en todo el mundo. Cuenta con dos programas de compromiso con la comunidad a través del VC: *UPS Road CodeSM*, un programa que dicta técnicas de conducción defensiva a adolescentes y conductores novatos; y *Humanitarian Relief Program* cuyo objetivo es ayudar a comunidades devastadas por desastres otorgando capital intelectual, tecnología, y un VC especializado en una amplia red global de recursos de cadenas de suministro que fortalecen a las ONGs en las actividades de auxilio a las comunidades.
- *Eli Lilly and Company*: es la décima mayor empresa farmacéutica del mundo, con sede en Indiana y con 40 mil funcionarios en todo el mundo. Introdujo la gestión de los VC dentro de sus unidades estratégicas de negocio, con el objetivo de aumentar el compromiso de sus colaboradores y agregar valor a la marca. Veinte veces en el año, diferentes equipos de colaboradores pasan dos semanas de servicio voluntario y de inmersión cultural en África, Asia, Europa Oriental y Latinoamérica. Cuenta con programas como *Connecting Hearts Abroad* y el *Global Day Service*, a través de los cuales los equipos de colaboradores en alianzas con ONGs locales realizan proyectos de servicios a las comunidades, tales como la plantación de árboles en Turquía o la caminata de caridad a lo largo de la Gran Muralla China en lucha contra la tuberculosis.

Adicionalmente, tiene alianzas con la Federación Internacional de la Cruz Roja, convirtiendo a sus colaboradores en voluntarios expertos para la atención en situaciones de catástrofe.

- *Pfizer*: es una empresa farmacéutica estadounidense líder en la evaluación y el aprendizaje de los programas voluntarios. Cuenta con el programa Aliados Globales de la Salud cuya iniciativa es expandir las habilidades de los colaboradores con especialidad médica y administrativa a través de misiones de tres a seis meses con organizaciones de desarrollo internacional, con el objetivo de lidiar con los temas de salud global, especialmente los que afectan a las poblaciones discapacitadas (Allen et al., 2011). Cuenta también con la plataforma *Volunteerz Network* que permite a los colaboradores contribuir financieramente con las ideas más inspiradoras.
- *Beckton, Dickinson and Company - BD*: es una empresa americana dedicada al desarrollo de tecnología médica. Contribuye de manera activa en proyectos con el PEPFAR (Plan de Urgencia del presidente de los Estados Unidos en combate al SIDA) para combatir enfermedades infecciosas en África. Mediante el *Volunteer Service Trip Program*, los colaboradores son invitados a involucrarse en misiones de tres semanas para ayudar a mejorar el sistema de salud en regiones con bajo recursos y capacitación médica. Un ejemplo de ello fue la contribución en Ghana en alianza con la ONG *Direct Relief International* en la que se ofrecieron entrenamientos en el control de infecciones, obstetricia, cuidados de urgencia, gestión del banco de sangre, y el apoyo a clínicas comunitarias en áreas vecinas (Allen et al., 2011).
- *GE*: es una empresa de tecnología avanzada, servicios y finanzas dedicada a la innovación en áreas de energía, salud, transporte e infraestructura. Cuenta con una red global de más de 200 centros de voluntarios en 50 países que buscan resolver problemas locales en las áreas de educación, salud, medio ambiente y desarrollo de comunidades. Su programa *Developing Health Globally* busca mejorar la atención a la salud en comunidades rurales de África, América Latina y Asia.

## **2. Experiencias de VC en América Latina**

El VC es una actividad que ha crecido a lo largo de toda la región. Su madurez en términos de proceso y estructura ha permitido evidenciar excelentes modelos con considerables impactos a nivel global. Los países con mayor número de empresas locales con programas de VC son México y Brasil, seguidos por Argentina y Chile (Allen et al., 2011). La gran mayoría de los programas de esta región se organizan en comités voluntarios en los cuales se comparten los objetivos y se descentralizan las acciones, otorgando autonomía a sus miembros en los planes y en la toma de decisiones.

La estructura de los programas surgió desde la década pasada cuando las Federaciones de las Industrias Regionales crearon programas por estados para apoyar y entrenar empresas y sus colaboradores. El VC se está incorporando a las agendas de las organizaciones nacionales no lucrativas que se dedican a promover actividades de RSE en Chile, Argentina, Venezuela, Perú, Uruguay, así como también a las redes profesionales regionales y Mesas de Trabajo (Allen et al., 2011). Sin embargo, la mayoría de las empresas no relacionan sus programas de VC directamente con el departamento de recursos humanos, puesto que es difícil convencer a estas áreas sobre los beneficios del VC en los colaboradores y en las estrategias de la empresa. Los VC se ven involucrados en la difícil labor de lidiar con negocios cuyas prácticas son incompatibles con un voluntariado eficiente; las empresas apoyan causas que no repercuten sobre los empleados debido a las pocas ideas y actividades repetitivas que terminan por disminuir el interés de los colaboradores.

Las principales actividades de VC realizadas en esta región, se dirigen al trabajo con niños y adolescentes, con miras a mejorar temas educativos y de nutrición infantil. A continuación, algunos ejemplos:

- *Telefónica*: creó programas de VC en los 13 países de América Latina en los que actúa. Cuenta con el programa Pro-Niño que incentiva la educación y la reducción del trabajo infantil. Se ha asociado con universidades en cuatro países de Latinoamérica para formar empleados en la gestión de proyectos y realización de presentaciones.
- *P&G*: opera programas de VC en siete países de América Central con fines orientados a desarrollar actividades de educación infantil.
- *Prologis*: es un programa de VC realizado en México cuya finalidad es la educación de los niños.
- *Autoridad de Canal de Panamá*: ofrece el Programa Niños al Canal mediante el cual se dedica un día entero al año en actividades educativas para los niños del país.
- *Camargo Correa*: es una organización en Brasil que defiende los derechos de los niños y realiza trabajos de VC que buscan erradicar el trabajo infantil.
- *Instituto Unibanco*: desarrolla programas de VC con el objetivo de apoyar a alumnos en no abandonar la escuela.
- *Gamesa Quaker*: es una empresa en México que lucha contra la mala nutrición infantil.
- *Fundación El Cinco*: es un programa en Colombia que enfrenta la pobreza rural y la falta de oportunidades económicas al reunir voluntarios de diversas empresas con el fin de ayudar a pequeños productores a convertirse en emprendedores rurales.

### 3. Experiencias de VC en el Perú

El VC ha sido poco estudiado en el Perú y, por ende, no existe una amplia literatura que explique sus inicios y evolución. Por este motivo, se ha recogido la experiencia de cinco empresas, a partir de revisión documental y entrevistas a profundidad.

#### 3.1. El VC en Backus

Con la idea de hacer un voluntariado para los colaboradores, Backus creó el programa Ayllu, realizado en el año 2016, por concurso interno y con cobertura a nivel nacional. El propósito era generar *engagement*, para levantar una fibra emocional en los colaboradores, mediante el uso de su tiempo en la cooperación con las comunidades vecinas. El sistema por el cual se creó Ayllu era un fondo concursable, mediante una convocatoria a nivel nacional para que los colaboradores puedan postular sus ideas e iniciativas acerca de cómo construir una actividad de voluntariado en su zona de influencia. El criterio más importante para concursar era que la propuesta debía alinearse al 100% a su estrategia de sostenibilidad, denominada Prosperar, consistente en cinco ejes estratégicos: mundo próspero, mundo sociable, mundo resistente, mundo limpio y mundo productivo.

A pesar que el programa era bastante ambicioso, los resultados fueron positivos. Según Gemma Canepa, *External Communication & Sustainability Lead*, “para ser una primera experiencia fue increíble porque las cifras nos emocionaron” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018). Se contó con 785 voluntarios colaboradores que se inscribieron en distintas iniciativas, formando 52 grupos.

El esquema del modelo a nivel nacional, se basó en un *benchmarking* de diferentes empresas que hacían voluntariado. Para darle mayor legitimidad a los grupos, se realizó un pre filtro de las diferentes propuestas que llegaban de cada región (oriente, centro, norte, sur y Lima), reuniendo al área de asuntos corporativos y desarrollo sostenible con los *business partners*.

Lo interesante del proceso fue que, al no estar centralizado en Lima, se contó con colaboradores de distintos puestos y distintas regiones, que conocían la realidad de la zona donde se situaban los proyectos. En el pre filtro se eligieron cinco propuestas por región, a las cuales se les brindó una asesoría o *challenge*, porque no todos contaban con las habilidades para armar un proyecto social. Entonces, “se asesoró a cada grupo y le hicimos un *internship* en desarrollo sostenible, en donde todo el mundo aprendió, por ejemplo, a hacer indicadores, que algunos de las propuestas no tenían. También les dijimos que, si planeaban hacer este proyecto, primero debían hacer un diagnóstico” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018).

La final del concurso fue en Lima con todos los participantes, “se tenía bastante *exposure*

y como colaborador te sientes muy bien de poder presentar una idea que has realizado en un nivel que generalmente no tendrían. El voluntariado da estos espacios” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018).

De esta experiencia, se seleccionaron ocho proyectos ganadores, a los cuales se les otorgó 5,000 soles para que ejecuten su proyecto con asesoría de la empresa. Si bien cada propuesta tenía un programa de ejecución, se necesitaban más voluntarios. Entonces, una vez que se anunciaron los ganadores, se armó una campaña de comunicación interna llamada “Yo me sumo”, en la cual los colaboradores desde cualquier región podrían sumarse a los proyectos ganadores. “Era un efecto dominó de mayor solidaridad, ayuda, involucramiento, compromiso y fue positivo. Todos los proyectos se terminaron y requerían aliados externos; entonces, muchos de ellos aprendieron a trabajar con *stakeholders* y hasta se reunieron con alcaldes” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018).

El siguiente fue un año de cambios para la empresa, pasando Backus a formar parte de AB InBev y, “este proceso nos hizo mirar hacia atrás y ver qué cosas habían funcionado bien y qué cosas ya no sumaban tanto valor” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018). Ayllu tenía mucho potencial interno, pero el actual sueño de la compañía es “Unir a la gente por un mundo mejor”, lo cual no era compatible con el modelo de voluntariado que venían implementando: a pesar de sus resultados muy positivos, Backus tenía que llevarlo a otra escala. Por eso, se creó la nueva plataforma “MeUno”, que se lanzó en julio del 2017, la cual es un puente para unir a las empresas y voluntarios, buscando no solo hacer una plataforma de voluntariado interno que genere compromiso con los colaboradores y desarrollo de competencias, sino también una plataforma para el país. Se buscaron aliados que fueran ONG, que necesitaran una plataforma para amplificar sus mensajes, comunicar lo que hacen y, aumentar el número de voluntarios. Una de las primeras en unirse a la plataforma fue Juguete Pendiente, con dos líneas estratégicas, interna y externa, ambas con metas muy ambiciosas.

La frecuencia de actividades de voluntariado fue una vez por mes desde el lanzamiento de la plataforma, la cual contó con 3,305 voluntarios inscritos, 73 proyectos, 30 organizaciones inscritas y 3,606 horas de voluntariado. La Tabla 9 detalla cada una de las actividades. Cabe resaltar que, el total de horas de voluntariado es la suma de las horas por cada voluntario que participó en la actividad.

**Tabla 9: Actividades de VC en Backus**

| Actividad                         | Participación               | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Objetivo                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Día del Ambiente                  | 50 voluntarios              | Se plantaron árboles y pequeñas plantas y se construyó un parque en Cajamarquilla, una de las zonas afectada por el fenómeno de El Niño                                                                                                                                                                                                                                                           | Que las plantaciones de árboles, sirvan en un futuro como contención                                                                           |
|                                   | 200 horas de voluntariado   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Limpieza de playas Corona         | 50 voluntarios              | Corona realizó un evento llamado "Corona <i>Sunset</i> " y se ayudó con la limpieza                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Generar aliados estratégicos internos                                                                                                          |
|                                   | 150 horas de voluntariado   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| <i>Street Store</i>               | 30 voluntarios              | Junto con Juguete Pendiente, se brindó agua, frazadas y materiales de aseo a familias afectadas en Carapongo.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Se logró captar a más voluntarios                                                                                                              |
|                                   | 150 horas de voluntariado   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 200 familias beneficiadas   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Me Uno por un consumo responsable | 1,200 voluntarios           | Evento a nivel global que se realizó en Colombia, Ecuador y Perú, en donde todos los colaboradores salieron a los diferentes puntos de venta, haciendo la ruta del supervisor de ventas para visitarlos y concientizarlos acerca del consumo responsable. Se realizó durante la jornada laboral bloqueando las agendas de todos los colaboradores y se logró la participación de la alta gerencia | Integrar a colaboradores de diversas áreas y rangos para que compartan una actividad en la cual se podía juntar a un practicante y un gerente. |
|                                   | 6,000 horas de voluntariado |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 25,000 puntos de venta      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Barrio más fútbol                 | 30 voluntarios              | Se jugó fútbol con niños, por iniciativa de dos influencias externas que lograron transmitir el mensaje de participar en un voluntariado                                                                                                                                                                                                                                                          | Que más personas conozcan y se inscriban en la plataforma MeUno                                                                                |
|                                   | 150 horas de voluntariado   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 30 beneficiados             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Me Uno para transformar           | 94 voluntarios              | Se hicieron siete casas con Techo Perú, en donde participaron colaboradores y otras empresas                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Que los voluntarios aprendan y tengan la experiencia de ayudar a construir y generar un impacto                                                |
|                                   | 72 horas de voluntariado    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 7 familias beneficiadas     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Me Uno <i>Dream Big</i>           | 50 voluntarios              | Iniciativa del área de Marketing, en donde los colaboradores reemplazaron su día de integración sumándose a un voluntariado con Techo para construir tres casas.                                                                                                                                                                                                                                  | Que más áreas se sumen a hacer este tipo de voluntariado                                                                                       |
|                                   | 45 horas de voluntariado    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 3 familias beneficiadas     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
| Me uno Alto Piura                 | 6 voluntarios               | Voluntariado con los niños de Aldeas Infantiles en donde los mismos voluntarios se dividieron las tareas y coordinaron la actividad                                                                                                                                                                                                                                                               | Compartir con los niños en una actividad diferente.                                                                                            |
|                                   | 24 horas de voluntariado    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |
|                                   | 150 niños beneficiados      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |

Fuente: Elaboración Propia.

El 5 de diciembre de cada año, en el día del voluntario, se organiza una actividad y se

muestra un resumen de todas las actividades realizadas durante el año. También, se realizan reconocimientos a los colaboradores, con el mensaje “Únanse a más actividades”.

Según Gemma Cánepa, es importante promover este tipo de actividades a nivel interno, porque no todos tienen la suerte de conectarse con la realidad social y el voluntariado brinda esa oportunidad. Además, permite un trabajo interdisciplinario porque se conoce a colaboradores de otras áreas y desarrolla empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, empatía y tolerancia en los colaboradores. “Estamos apuntando a medir las aptitudes que estamos dando a través de las actividades de voluntariado y por eso se trabaja en conjunto con el área de recursos humanos. Sólo estamos midiendo el nivel de satisfacción con las actividades y las cifras están súper bien” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018).

Según su opinión, el VC en el Perú “tiene muchos vacíos, principalmente porque el gran problema del voluntariado es que no ha logrado demostrar al 100% que le da valor al negocio” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018). Menciona que la clave para que más colaboradores se sientan comprometidos con las actividades de voluntariado, es que tengan más horas laborables para poder hacerlo. El reto más difícil como empresa fue dar continuidad a las actividades y hacer mayor seguimiento a los que no eran voluntarios recurrentes. Además, se requiere brindar mayor capacitación y *exposure* a los voluntarios recurrentes para que sean voceros y estén empoderados, de manera que puedan comunicar las actividades a los demás colaboradores.

Otro reto relacionado con la visión de la plataforma, es que las marcas inscritas puedan levantar sus temas, ya que cada marca lidera un tema social. Por ejemplo, Cuzqueña cuenta con las artesanas en Cuzco; Corona con el tema libre de plástico y recursos renovables; Budwieser, con el tema de energía y agua; entre otros. Entonces, “el reto es enamorar más a las marcas comerciales con esta plataforma. No solo se trata de que tu marca corporativa o nosotros como desarrollo sostenible hablemos, sino que, si se trata de un sueño como compañía, cada una de las marcas debe estar involucrada de alguna manera” (comunicación personal, 2 de febrero, 2018).

Backus reconoce el potencial de los programas de VC y ha desarrollado un plan a nivel corporativo que se alinea con los valores de la organización y el mensaje que buscan transmitir como una marca comercial. Asimismo, su plan estratégico de sostenibilidad también incluye la participación del área de Recursos Humanos, preparando a sus colaboradores para que sean ellos mismos el canal para dar a conocer el mensaje hacia la comunidad, los empodera y les da mayor exposición, generando mayor trabajo en equipo y actitud de liderazgo en sus colaboradores.

### **3.2. El VC en LATAM**

A partir de la entrevista con la Sub-Gerente de Asuntos Corporativos de LATAM

Maribel Ugarte, se pudo conocer que la empresa cuenta con 400 voluntarios y 800 participaciones por año. La empresa posee varias alianzas con ONG, algunas de las cuales incorporan el voluntariado (comunicación personal, 24 de enero, 2018).

Las acciones de voluntariado se realizan en el marco de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, en especial para el plan de respuestas de emergencia en caso de accidentes aéreos, el cual implica la capacitación constante en la labor de voluntarios de apoyo humanitario. (comunicación personal, 24 de enero, 2018). Existe una brigada de voluntarios que cumple un rol específico en caso de emergencias y otra brigada más activa, que participa de las actividades anuales de voluntariado.

El diseño del voluntariado surgió de manera espontánea, iniciando con eventos donde participaban los colaboradores, para posteriormente, consolidar una metodología de trabajo. Se parte de la planificación, diseñando un programa con las comunidades a beneficiar, con base en encuestas aplicadas el año anterior, al cierre de cada actividad, lo cual permite proponer acciones de mejora.

Respecto a la importancia del desarrollo del VC dentro de la empresa, se señala que este promueve la camaradería. Se suman muchas personas de distintas áreas que no trabajan en conjunto y, de esta manera, se pueden conocer e integrar. Además, al ser una empresa de servicio, se puede responder a la vocación natural de servicio de los colaboradores, canalizando esa pasión.

La implicancia del VC en los colaboradores, se da a través del desarrollo de habilidades blandas, principalmente para el trabajo en equipo y para una mejor comunicación, considerando que al trabajar con gente que no se conoce, se debe procurar ser más social. Eso ayuda a los colaboradores a sentirse bien con ellos mismos, lo cual resulta muy positivo para la empresa.

El papel de la empresa es clave para comprometer a sus colaboradores. El programa debe responder a sus expectativas, de lo contrario, las personas que se inscriben no vuelven a hacerlo. Se considera como gran motor del éxito del VC el tener un diseño preciso, que permita a los colaboradores sentirse motivados y cumplir sus expectativas.

La comunicación entre la empresa y los colaboradores se realiza mediante un canal de comunicación específico, que sirve para las convocatorias a los programas. Se envía un calendario a inicios de año con información sobre la inscripción para el primer reclutamiento. Posteriormente, la comunicación de los resultados es por vía interna para todos, mediante el portal o correo electrónico. Se comunican los logros y los testimonios de los voluntarios y se maneja un canal de retroalimentación por correo electrónico, para quien requiera mayor conocimiento acerca de los programas de VC.

Durante el desarrollo de los programas, no se establecen roles en particular, debido a que podría ocurrir que un colaborador inscrito no se presente. Los programas de VC se realizan acorde a los valores de la empresa, en base a la misión y visión, desde el diseño del programa.

Por el lado de las competencias, se menciona el desarrollo del liderazgo porque muchas veces el voluntariado implica trabajo en equipo, generando líderes espontáneos. Asimismo, se desarrollan la tolerancia y flexibilidad, porque el beneficiario no necesariamente comparte los mismos hábitos que los voluntarios. Además, el VC como estrategia, fortalece el vínculo entre los colaboradores, y estos valoran que la empresa invierta en estas actividades.

Según Maribel Ugarte, lo más difícil de los programas de VC es entender las expectativas de los colaboradores “Tengo siete años en la compañía y no termino de entender por qué la población va cambiando, entonces es un trabajo constante; pero, también valorado, porque logras responder a los cambios y se traducen en cosas más exitosas” (comunicación personal, 24 de enero, 2018). La empresa espera que el VC sea más natural en las nuevas generaciones, ya que actualmente en el Perú se realiza solo cuando existe una emergencia.

### **3.3. El VC en América Móvil Perú**

A partir de la entrevista con la Analista de Responsabilidad Social y Comunicación Corporativa de Claro Cristina Corales, se pudo conocer que la empresa cuenta con más de 4,000 empleados a nivel nacional, lo cual complica la comunicación y difusión hacia los voluntarios; por ello, se decidió construir una Red de Voluntarios a nivel nacional, conformada por colaboradores líderes interesados en temas de responsabilidad social. De esta manera, se creó una estructura formal como parte de la estrategia de Claro (comunicación personal, 19 de enero, 2018).

Claro trabaja la responsabilidad social empresarial sobre tres pilares: cuidado del planeta, educación y VC. El objetivo del voluntariado es generar un vínculo relacional y comunicacional con el colaborador y beneficiar el clima laboral (comunicación personal, 19 de enero, 2018).

Para la creación de la red, se realizó una difusión interna, logrando la inscripción de más de 100 personas. Actualmente, existen más de 130 voluntarios a nivel nacional; se ha trabajado algunos programas de manera propia, pero la mayoría son alianzas con ONGs.

El proceso de implementación del voluntariado sobrepasó las expectativas de la empresa, mostrando la gran motivación de sus colaboradores” (comunicación personal, 19 de enero, 2018). El inconveniente fue que, al no esperar más de cincuenta inscritos en la convocatoria, no se podía realizar una reunión conjunta, motivo por el cual se decidió crear un comité de la red voluntaria

de Claro. El Comité está conformado por 25 personas y está dividido en cuatro dimensiones.

Para pertenecer a la red, el colaborador debe suscribir una carta de compromiso anual, la cual debe llevar la firma del jefe inmediato, debido a que el voluntario debe participar en reuniones dentro del horario laboral. Además, los miembros del Comité requieren de un gran compromiso, pues sus responsabilidades se extienden fuera del horario de trabajo (comunicación personal, 19 de enero, 2018). El reto más difícil fue contactarse con todas las ciudades y encontrar horarios comunes para las diferentes reuniones, que se realizan cada dos meses.

Según Cristina Corales, las empresas consideran cada vez más el voluntariado como algo propio y son más responsables con sus productos y servicios, cuidando el planeta y la cadena de suministro. El VC contribuye a mejorar el clima laboral y crea un relacionamiento con los colaboradores de otros puntos de atención, espacio propiciado por la empresa. Por otro lado, Corales señala la importancia de que el VC esté alineado a los objetivos y necesidades de la empresa y, evidentemente, de sus colaboradores, al sentirse identificados con la empresa (comunicación personal, 19 de enero, 2018). Además, el VC permite que la empresa se diferencie de las otras empresas, inspirando orgullo y compromiso con la organización. Finalmente, se considera al VC como una forma de explotar el potencial del colaborador, destacando, entre las competencias, el trabajo en equipo.

### **3.4. El VC en Pacífico Seguros**

A partir de la entrevista con el Ejecutivo de Reaseguros en Pacíficos Seguros Manuel Serpa, se supo que en la empresa existen campañas que incorporan hasta 80 voluntarios, pero, los voluntarios permanentes son aproximadamente 50 colaboradores, quienes se comunican a través de un grupo por WhatsApp. Sin embargo, el VC no se incluye como parte de la estrategia de la empresa y no existen indicadores de desempeño ni de clima laboral.

El área de responsabilidad social está anexada al área de marketing, debido a que los programas se vinculan a un tema de reputación y de imagen. Además, en el VC participa el área de recursos humanos, mediante capacitaciones, charlas y reconocimientos.

La empresa cuenta con programas de reciclaje de papel, desayunos para la ONG Aniquem y campañas de plantación de árboles, por lo cual se le ha otorgado una certificación de huella de carbono neutral. En Navidad se trabaja con comunidades, pero no tienen alianzas puntuales con ONGs.

La empresa, al involucrar a sus colaboradores en este tipo de actividades, pretende generar tres impactos: primero, satisfacer la necesidad de los colaboradores de querer ayudar; segundo, fortalecer la imagen de Pacífico; y, tercero, consolidar la cultura empresarial. Sin embargo, al estar vinculado al área de marketing, el último punto es poco reforzado.

Según Manuel Serpa, los colaboradores participan de esta experiencia por una vocación de servicio a nivel personal, sin necesidad de ocupar un cargo específico en la empresa. Al referirse a un testimonio de un voluntario, comenta: “Cuando me contó su testimonio creí en que, estas actividades logran impactar en el clima laboral. Entonces con su caso, lo que se quiere lograr es que se transmita una experiencia que tenga un impacto positivo” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

En ese sentido, Serpa sostiene que es importante promover este tipo de programas dentro de la empresa por dos motivos. Uno, desde el punto de vista de responsabilidad social, porque la empresa va más allá de su rol comercial o económico y asume un rol social. Segundo, es importante a nivel interno porque genera cultura. “Los que son voluntarios no solo piensan en su trabajo, sino que tienen una mirada más amplia, por ejemplo, de cómo puedo ayudar, con el que trabaja al costado, para realizar una mejor labor y generar un ambiente de colaboración” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

Con respecto a las competencias, se considera importante el trabajo en equipo, porque en el VC hay contacto social; la comunicación interpersonal, porque se interactúa con personas de contextos socioeconómicos distintos; y la empatía. Esta última se desarrolla como habilidad blanda en el taller de claun, que tiene una duración de 4 a 5 sesiones de dos horas cada una, donde se entrena en el manejo espacial, las formas de comunicación y cómo animar a otros.

Entre las dificultades afrontadas durante el desarrollo del voluntariado, se destacan la impuntualidad y la difusión de los programas a los colaboradores.

### **3.5. El VC en PwC**

A partir de la entrevista con el Jefe de Cultura Organizacional y Responsabilidad Corporativa en PricewaterhouseCoopers (PwC) Juan Carlos Linares, hace dos años, la empresa cuenta con el programa Reto Solidario, orientado a contribuir en la solución de problemas de la sociedad. El programa busca que sus colaboradores sean los encargados de proponer proyectos de voluntariados innovadores y sostenibles, que generen alto impacto en la comunidad y el medio ambiente, así como fomenten el desarrollo de la educación. Se promueve que los colaboradores trabajen en equipos, desarrollando y aprovechando sus capacidades técnicas, de liderazgo y habilidades para resolver problemas de la comunidad.

Los equipos interesados se inscriben mediante un formulario y, aquellos que resultan ganadores, reciben S/. 3,000 para la ejecución del piloto de sus proyectos. Las iniciativas deben tener un enfoque de desarrollo, orientadas a la mejora de las condiciones de vida de la comunidad, pero con énfasis en la participación de la misma en la identificación de los problemas y el aprovechamiento de sus propios recursos. En el año 2016, se contó con 119 participantes voluntarios, con un total de 100% de satisfacción en el programa.

Además, la empresa cuenta con el programa Servicios Pro Bono, de apoyo a ONGs. Durante el 2016, trabajaron con diversas organizaciones: United Way, con 154 horas invertidas; Aprendo Contigo, con 118 horas invertidas; Centro Ann Sullivan, con 403 horas invertidas y Fundación Teletón, con 491 horas invertidas.

Según Juan Carlos Linares, el VC “es una forma que tienen las empresas de enganchar entre la voluntad del colaborador y de trascender al trabajo, con la visión que tenga de responsabilidad social o de sostenibilidad a partir de la misión y visión que tenga la empresa” (comunicación personal, 29 de enero, 2018).

Dentro de las políticas de responsabilidad corporativa de la empresa, que son políticas globales, uno de los cuatro ejes es el de acción social, referido a la realización de prácticas en los diferentes países en que se ubica PwC. Se cuenta con dos tipos de voluntariado: el primero consiste en colaborar con una organización según esta lo solicite; mientras que el segundo incorpora las habilidades desarrolladas dentro del negocio para implementar una acción social. “Por ejemplo, tenemos voluntariado sin habilidades en los cuales vamos a un albergue en Navidad y colaboramos con los niños. Les llevamos regalos y desarrollamos actividades junto con ellos. Pero en Estados Unidos existe un voluntariado en los cuales las personas de la empresa realizan un pro-bono a un emprendimiento social. Se monitorea a lo largo de tres años el impacto de esta asesoría y el trabajo en conjunto, para ver que sea sostenible con el tiempo y que ese programa se desarrolle y pueda lograr frutos de autogestión y de multiplicadores en beneficio del impacto social” (comunicación personal, 26 de enero, 2018). Entre los casos de éxito, se menciona la asesoría a una empresa de pescadores de algas, que terminó cotizando en bolsa y pasó de ser un emprendimiento a una empresa grande (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

La empresa ha tenido dificultades en manejar sola el VC, debido a temas legales y financieros o porque no se cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Por ello, prefiere trabajar con organizaciones que conocen el trabajo de campo. Por otro lado, también ha resultado complicado para la empresa el tema de educación, pues PwC vende el *know-how* y el conocimiento de los colaboradores.

PwC cuentan con 20 o 30 voluntarios en cada acción de voluntariado. Las convocatorias son amplias, pero siempre algunos colaboradores se inscriben, pero no se presentan. Actualmente se está trabajando en un calendario de comunicaciones de sostenibilidad, lo cual ayudará a visibilizar las fechas importantes durante el año. Asimismo, un proyecto pendiente es la creación de un comité para encontrar aliados que ayuden a promover los temas de voluntariado entre las diferentes líneas de servicio. En temporadas de trabajo altas, se tienen que alinear los momentos de despliegue de acciones con los momentos en que no exista demasiada carga laboral, para evitar

inasistencias.

Una de las motivaciones de la empresa para realizar VC es la tendencia hacia los negocios sostenibles. “Por un lado, está la reputación de marca, no solamente para los consumidores sino para tener una marca empleadora cada vez más activa, las nuevas generaciones de colaboradores se interesan por pertenecer a un trabajo que esté alineado con los temas que a ellos les importan, y al ser un tema de sostenibilidad, de medioambiente, los temas sociales son muy importantes y suman como marca” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

De acuerdo con Linares, se deben implementar los programas, con indicadores de medición de resultados. “Cuando llegué, ya se estaba implementando el VC, pero el reto más difícil ha sido equiparar el trabajo en las diferentes ramas de la misión de la empresa a nivel global” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Linares resalta la manera estratégica de suscribir los convenios. En muchos casos se llega a acuerdos por relaciones públicas o conocidos; sin embargo, “primero se debe partir de una estrategia y luego determinar cómo se realiza a través de alianzas, no al revés. Al ser una firma grande pasa que cada inicio y mitad de año todo el mundo viene a pedirte plata. Entonces, entiendo que las ONG se solventan de esta forma, pero también tienes que tener la capacidad de decir “no” de manera consistente porque no cuentas con el presupuesto o no está alineado a tus objetivos estratégicos” (comunicación personal, 26 de enero, 2018). Considera que, lo común, es que el VC se maneje en el área de recursos humanos, pero debería procurarse manejarse de forma independiente, por tratarse de un aspecto transversal a toda la empresa, con lo cual debería estar a cargo de un equipo interdisciplinario.

En cuanto a las competencias que desarrollan los colaboradores, Linares resalta, en primer lugar, el sentido de trascendencia, sentir que la participación en la empresa no se limita a la producción, sino que se puede producir fuera de los límites del trabajo y aplicar el conocimiento técnico. En segundo lugar, la cercanía de los colaboradores a temas sociales, que en muchos casos no estarían en condiciones de hacer propios, contribuye a la formación, no solo de un profesional, sino de un ciudadano. Si se aplica el conocimiento técnico a temas de voluntariado y un colaborador se da cuenta que puede aportar de manera independiente u organizada a la gestión de temas sociales, es válido porque a futuro pueden desarrollarse emprendimientos sociales propios. En palabras de Linares, el VC en el futuro tiene que cambiar. “Lo que tiene que pasar es que las empresas empiecen a brindar la posibilidad de hacer programas de VC en base al *expertise* que tienen como empresas. Pasar de donar dinero y pensar más en la sostenibilidad que en la responsabilidad social” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

PwC reconoce que el VC es una actividad que concierne a toda la organización y que

por tanto debe definir una estrategia que involucre al área de Recursos Humanos pero que comprometa de manera transversal a todas las áreas. Buscan difundir y expandir la experiencia a través de la creación de sus programas internos, persiguiendo alianzas que brinden mayor *expertise* social y financiero.

#### **4. Perspectiva de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Con el fin de conocer la perspectiva de las ONG que promueven el VC, se realizaron entrevistas a los jefes o responsables de cuatro programas que se desarrollan en el Perú: TECHO, United Way, Asociación de Trabajo Voluntario (ACTV) y Perú Champs. Estas organizaciones se financian principalmente por las alianzas con diferentes empresas, quienes invierten en los programas de voluntariado.

Muchas de las empresas desean que la experiencia del voluntariado genere un cambio rápido mediante el fortalecimiento del compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias generales, por ello, se suman a implementar el VC como herramienta estratégica sustentable (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

La motivación de la empresa depende de su etapa de madurez y el convencimiento del cambio se ve reflejado en sus reportes de sostenibilidad (comunicación personal, 04 de enero, 2018). Sin embargo, el programa de voluntariado que le funcionó a una empresa no necesariamente le funcionará a otra, por más que sea del mismo rubro, debido a que cada empresa tiene su propia cultura organizacional y, para tener éxito, el programa debe ir acorde a los intereses de los actores involucrados (comunicación personal, 11 de enero, 2018). El VC en el Perú está mejorando y existe una tendencia hacia la preocupación por temas como el cuidado del planeta, la salud o la trascendencia, que se encuentran en la vena de los *millennials* y están alcanzando a otras generaciones. (comunicación personal, 24 de enero, 2018).

Los responsables entrevistados de las ONG concuerdan que el VC en el Perú se encuentra en una etapa de crecimiento a comparación de otros países, pero aún falta desarrollar más la actividad. Así, el crecimiento del VC en las empresas privadas está concentrado en empresas grandes o extranjeras. Si bien existen empresas medianas y pequeñas que quieren implementar un programa, generalmente no saben cómo hacerlo ni desde qué área manejarlo. Por ello, suelen empezar en alianzas con ONG, para posteriormente migrar a sus propios programas. Sin embargo, los entrevistados opinan que no todas las empresas deberían desarrollar programas propios porque no todas tienen la capacidad de hacerlo. Una de ellas es la empresa Aceros Arequipa, quien comenzó a asistir a los diferentes eventos realizados por Techo para introducir de una manera correcta el VC en su empresa y lograr que la satisfacción de los colaboradores se vea afectada positivamente. Sin embargo, no decidió formar una alianza, pues no es un proceso simple

(comunicación personal, 19 de abril, 2017). Por otro lado, existen rubros que no se encuentran involucrados en temas de VC, en los cuales se sugiere que las empresas implementen estos programas, principalmente donde existe masa laboral joven, a quienes se puede inculcar valores (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

En cuanto a las competencias que desarrollan los voluntarios en los programas de VC, las ONGs entrevistadas mencionan las siguientes: empatía, pensamiento más amplio, liderazgo, manejo de equipos, emprendimiento, autenticidad, tolerancia a las diferencias y proactividad. Por ejemplo, en Perú Champs, se hace un test simple a los voluntarios para identificar su reacción ante el mal comportamiento de un niño y capacitarlo. Además, opinan que el VC ayuda a las personas que no son muy comunicativas, mientras que el trabajar con niños promueve una mejor relación en su ambiente de trabajo. También ayuda al trabajo en equipo porque muchas personas trabajan solas y el hecho de saber que están ofreciendo ayuda a los demás, desarrolla la empatía. (comunicación personal, 24 de enero, 2018).

## **5. Perspectivas de los voluntarios**

Para captar la percepción de los voluntarios, se realizaron 20 entrevistas a profundidad (ver Anexo E), con el método de saturación. Se cortó el proceso cuando las respuestas de los involucrados empezaron a repetirse y ya no aportaban nuevos criterios para la evaluación. En la etapa de sistematización de la información, se utilizó el programa Atlas TI 6.2 en el cual se procedió a cargar la transcripción de las entrevistas con la finalidad de codificar los datos de las mismas, y posteriormente, se categorizaron los factores más relevantes.

Para la codificación, se distinguieron códigos (Ver Anexo I) que contienen información que corresponde a las variables mapeadas para el proyecto (268 códigos). Con todas las transcripciones referenciadas, se elaboró matrices por ejes temáticos en las que se visualiza el conteo de las codificaciones referenciadas por cada entrevista. El propósito de estas matrices fue contar con una mejor visualización para consolidar la redacción de los hallazgos.

El objetivo del análisis de este grupo de entrevistas fue recopilar las experiencias de los voluntarios sobre su participación en los distintos proyectos o programas de voluntariado. De esta manera, se tomó en cuenta los aspectos resaltantes de esta información para añadir valor a la propuesta planteada para Interbank.

Los aspectos o ejes temáticos consultados fueron: tipos de voluntariado; días de la semana que emplean; la motivación que los llevó a involucrarse en este tipo de actividades; la gestión del programa de VC (deficiencias, oportunidades de mejora, charlas informativas previas al inicio de cada actividad, tiempo para reforzar valores u objetivos de la organización en la que trabajan, la

convivencia con los beneficiarios, y la retroalimentación al final de la actividad). Otros aspectos consultados fueron el desarrollo de competencias o habilidades durante los programas de VC, y, por último, la satisfacción personal luego de finalizada su participación.

En cuanto a los programas de VC en los que estuvieron involucrados los entrevistados, once de ellos mencionaron que los llevaron a cabo fuera de su organización; es decir, mediante ONG o asociaciones a las que se unieron voluntariamente con un fin altruista. El resto del grupo participó en iniciativas impulsadas por sus propias organizaciones, ya sean programas propios o en alianza con alguna ONG.

Los tipos de voluntariado mencionados fueron variados, pero los dos más representativos fueron en construcción y apoyo infantil. Los programas de construcción fueron señalados por casi la mitad de entrevistados, destacando Techo como la principal ONG dedicada a la construcción de casas pre-fabricadas. Incluso algunos de los programas promovidos por las propias empresas de los voluntarios, fueron en alianza con Techo. Por ejemplo, Vanessa Santillana, colaboradora de PRIMAX, menciona que su última actividad fue con esta ONG (comunicación personal, 6 de enero, 2018). Asimismo, la emergencia ocasionada por el fenómeno “El Niño Costero”, de inicios del 2017, fue una de las razones por la que colaboradores de Interbank entrevistados en este grupo se unieron a las iniciativas promovidas por el banco en alianza con Techo. Sin embargo, los entrevistados mencionaron también otros rubros: “el tipo de voluntariado depende del momento. En techo fue por la necesidad de ese entonces. Desde mi punto de vista, un VC debería ir desde el lado educacional o medioambiental” (comunicación personal, 11 de enero, 2018). Por otro lado, el segundo tipo de programa que destacó en las respuestas es el apoyo a la infancia, que se puede promover de diferentes maneras: pintado de escuelas, actividades de clauun en el Hospital del Niño, voluntariado con niños quemados, actividades recreativas para niños. A continuación, se detallan un par de casos:

“El programa en el que he participado ha sido una campaña en el Hospital del Niño. Fuimos como clauuns para darle un momento de alegría a los niños, más que todo” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

“[...] bueno antes, también hice un voluntariado en Aniquem, que es voluntariado de niños quemados. Eso consistía en apoyar a los niños en sus tareas o darles compañía” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Además de estos dos tipos de VC, se mencionan las campañas de salud, asistencia social a ancianos, apoyo en la emergencia del fenómeno “El Niño Costero” y apoyo estudiantil universitario.

Los días utilizados para participar de los programas de VC son, en su mayoría, los fines

de semana. Solamente un entrevistado resaltó que dedicaba 20 horas semanales durante un periodo de seis meses. Este programa era promovido por AIESEC Perú y, en este caso, se buscó apoyo a través de pasantías no remuneradas. El objetivo del programa era “apoyar a los estudiantes universitarios de noveno y décimo ciclo y egresados que buscaban una oportunidad en el extranjero, tanto para hacer un voluntariado o realizar prácticas pre-profesionales o profesionales. La tarea consistía en monitorear el proceso de cada una de las personas inscritas y mantener una comunicación constante para que cumplan los procesos” (comunicación personal, 16 de enero, 2018).

Respecto a la motivación o interés que llevó a los voluntarios a involucrarse en programas de VC, destacaron distintas razones. Por un lado, un punto en común en el grupo de los entrevistados, es que su interés nace debido a una concientización social; es decir, el conocimiento de que dentro de la sociedad existen realidades que requieren atención, reflexión y, de ser el caso, acción para aportar a la transformación de las mismas; y, por este motivo, el ser humano coopera a través de distintos mecanismos sociales. En particular, un entrevistado menciona que su interés inicia por “las ganas de querer ayudar a la gente que necesita, y cuando me enteré del programa que lanzaba Pacífico, me inscribí sin pensarlo, creo que, de alguna forma, si puedes brindarle una sonrisa o ayuda a alguien y compensar las cosas que a ellos les falta, es una muy buena manera de hacerlo” (comunicación personal, 06 de enero, 2018). Otro entrevistado recalca que su interés nace por la exposición en los medios de un desastre natural (“El Niño Costero”) que afectó significativamente a diferentes sectores del país. La necesidad de ayuda lo concientizó, por lo que decidió involucrarse como colaborador en los centros de acopio (comunicación personal, 16 de enero, 2018). Otras razones que formaron parte de la información recogida fueron: desarrollo personal/profesional, tiempo libre o involucramiento familiar. Esta última razón fue aludida por un voluntario que pertenece a la Asociación Cristiana de Jóvenes, en la comunidad religiosa de sus padres.

Un factor importante para fomentar el interés en los colaboradores es la comunicación interna de los programas de VC por parte de las empresas, de este modo se concientiza al informar acerca de la experiencia, a través de fotos, videos y comentarios de los propios voluntarios.

“El interés por involucrarme en el VC de Pacífico inicia a partir de la comunicación interna que envían por el *intranet* de la empresa, en la cual se mostraban fotos que reflejaban la experiencia de los voluntarios y beneficiarios en dicha actividad, se mostraba cómo los niños sonreían, se notaba que era un programa completo. Además, eso te brinda un reconocimiento dentro de la organización” (comunicación personal, 17 de enero, 2018).

No obstante, existen casos en donde la comunicación es deficiente ocasionando

problemas en la movilización de voluntarios, ya que se podrían existir colaboradores con interés en participar, pero que no logran encontrar la oportunidad de hacerlo. Muchas veces, hay personas que quisieran involucrarse en este tipo de actividades, pero no les llega la comunicación de manera clara y, por ende, no participan de manera activa en las actividades que organiza la empresa (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

El siguiente aspecto a analizar corresponde a la gestión de los programas de VC. El primer punto que se les preguntó a los entrevistados fue acerca de las falencias que notaron en la realización de las actividades. La gran mayoría es consciente que una de las debilidades de los programas de VC es el compromiso y la organización. Son pocas las empresas de los entrevistados que cuentan con un área específica que se encargue del VC, como Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación Corporativa o Sostenibilidad; por lo tanto, la alineación del objetivo del programa con los objetivos organizacionales no es clara para los colaboradores.

“Debería haber un área de Responsabilidad Social cuando, realmente, hay un compromiso por parte de la organización. Debería haber mayor coordinación entre jefes y voluntarios para que el propósito del programa esté alineado a la organización [...] Techo gestionaba la organización de la actividad, Interbank no tiene un grupo formado para coordinar eso” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

“No hay un plan estratégico que ayude a los voluntarios a reconocer el objetivo de las actividades” (comunicación personal, 15 de enero, 2018).

En cuanto al compromiso, los entrevistados manifestaron como problema la falta de puntualidad que retrasa el inicio de la actividad, el grado de ausentismo y la falta de fidelización de los voluntarios. En este último aspecto, Fiorella Melgarejo es clara al decir que, “tal vez, la falla está en la fidelización de los voluntarios, porque algunos van y luego ya no regresan porque les parece muy cansado. Hay que retenerlos, para que se comprometan de verdad” (comunicación personal, 16 de enero, 2018). Por su parte, Carlos Arias también hace hincapié en el compromiso, “más que nada, es el compromiso de la gente que se registra. Se debe movilizar gente comprometida y puntual para que no haya contratiempos al inicio y durante la actividad. Por el lado de la ONG, son actividades bien estructuradas y por ese lado no hay problemas” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

Respecto a la capacidad de organización, cuando las empresas forman alianzas con organizaciones sin fines de lucro especializadas en realizar VC, según los entrevistados, las actividades se realizan de la manera correcta, ya que estas organizaciones cuentan con la experiencia y personal necesario para brindarle a las empresas proyectos de calidad. Las ONG entrevistadas mencionaron que presentan, a cada organización con la que trabajan, un contrato

confidencial donde se detallan todos los aspectos relevantes a llevar a cabo como parte del proyecto. Según la mayoría de los entrevistados, los resultados de los programas son satisfactorios cuando se cuenta con estas alianzas o un área de Responsabilidad Social dedicada específicamente a este tema.

“La organización con la que la empresa está aliada brinda los lineamientos para mejorar el trato con los niños, lo cual hace que la actividad se realice con el mínimo inconveniente”. (comunicación personal, 06 de enero, 2018).

“Es un tema más de organización por parte de la empresa. Por ejemplo, donde estaba antes había un área de Responsabilidad Social y había un grupo encargado, un cronograma. En cambio, en la empresa que estoy ahora, el VC forma parte de las actividades que se realizan, no hay un área dedicada a ese aspecto. No hay una organización de lo que se va a hacer todo el año” (comunicación personal, 06 de enero, 2018).

Casi la totalidad de entrevistados mencionaron que encontraban fallas en la realización de las actividades, por tanto, es necesario plantear mejoras. La gran mayoría destacó la necesidad de proponer ideas para socavar las falencias, predominando la idea de la importancia de la calidad de la ayuda a entregar, para lo cual es necesario ir mejorando los procesos. Para citar algunas respuestas:

“Ha habido casos donde personas no han llegado y le ha faltado manos a la hora de realizar las actividades. Por lo tanto, una de las cosas que mejoraría se relaciona con este tema: plantearía hacer un mejor filtro de las personas que están siendo elegidas para hacer el voluntariado” (comunicación personal, 05 de enero, 2018).

“Hubo tasas de ausentismo, pero a partir de la tercera fecha coordinamos para que se envíen mensajes de texto para los colaboradores que se habían inscrito” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

Otro eje temático a considerar, importante para el éxito de las actividades, son las charlas o capacitaciones previas. En este aspecto, quince de los entrevistados mencionó que sí se realizaron charlas antes de empezar alguna labor, en donde se reforzaban los objetivos, se daban recomendaciones para el trato y contacto con los beneficiarios, y, se motivaba a los voluntarios para el éxito de la actividad. Por ejemplo, algunos entrevistados resaltan:

“Cuando íbamos de clau al Hospital del Niño es otra mecánica, te concientizan y te preparan para momentos que pueden ser sensibles para ti” (comunicación personal, 17 de enero, 2018).

“De hecho, trabajar con niños no es cualquier cosa, se necesita orientación para saber cómo llegar a ellos y la organización nos daba esos tips y en verdad te servía mucho a la hora de la actividad. La coordinación entre voluntarios se fortalece” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

“Hubo una charla pre actividad, en donde los líderes de Techo nos hablan sobre lo que se tiene que hacer y cómo se va a hacer. Eso facilitó mucho la tarea que realizamos para los beneficiarios” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

No obstante, entre los entrevistados se manifestó un caso sin capacitación previa a la actividad, lo cual ocasionó desorientación y dudas al momento de realizar la labor. Mario Cabani en su intervención con el Ministerio de Cultura en la emergencia de inicios del 2017, menciona que solamente se le dijo “haz esto” y generalmente no estaban y lo demás quedaba a su criterio. Sin embargo, igual se sintió motivado por el objetivo, aunque admite que con una charla el compromiso hubiera sido mayor (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Para los entrevistados que realizan voluntariado desde su empresa, tomó importancia la pregunta acerca del reforzamiento de los valores de su organización. Sin embargo, fueron más los colaboradores que señalaron que no se reforzaban los valores de la organización que los que respondieron afirmativamente. Los demás entrevistados, no hicieron mención a este tema. Se pudo notar que, la gestión del VC depende de la ONG con la que se mantenga la alianza. Por ejemplo, Giancarlo Pocaya, colaborador de PricewaterhouseCoopers, aliado de la ONG United Way, mencionó que, “la empresa se involucra en cuanto a la logística de la actividad, con la entrega de materiales. Sin embargo, no se refuerzan los valores de la organización como un objetivo del programa” (comunicación personal, 05 de enero, 2018). En contraste, Vanessa Santillana, colaboradora de PRIMAX, aliado de Techo, resalta: “parte de la política de la compañía es desarrollar mucho y que las personas estén orientadas a los principales valores. Por ejemplo, uno de los valores es energía y pasión, entonces se enfocaba en hacer todas las actividades con energía y pasión. Y buscan un valor representativo para cada actividad de la empresa” (comunicación personal, 06 de enero, 2018). Ricardo Souza, por su parte, señala que “El propósito del banco es ayudar al peruano a alcanzar sus sueños y si se alinea ese propósito con lo que el peruano necesita, construyendo una casa, refuerza los valores” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

El siguiente eje a analizar es la convivencia con los beneficiarios o parte involucrada, en donde doce entrevistados mencionaron que sí se pudo manifestar una convivencia positiva, siendo posible percibir la gratitud de los beneficiarios a través de su colaboración, su alegría o cambios en su comportamiento. Por ejemplo, Yessenia Casas menciona que su labor era trabajar con niños

del Puericultorio Pérez Araníbal y, durante el último año, pudo notar una mejora en el comportamiento de uno de los niños con los que había formado el lazo más fuerte (comunicación personal, 18 de enero, 2018). Otro caso fue el de Giancarlo Feijoo al resaltar que, “la convivencia es muy gratificante, porque generas sonrisas en los niños y les haces olvidar por un momento los dolores o la enfermedad por la que están pasando. Al final es como que no quieren que te vayas y eso de cierta forma te choca, pero terminas con un sentimiento indescifrable” (comunicación personal, 06 de enero, 2018). Sin embargo, hay tres entrevistados que destacan que no hubo convivencia entre voluntarios y los beneficiarios, ya sea porque la actividad no era en contacto con ellos o porque, simplemente, la parte involucrada recibía la ayuda y mostraba su agradecimiento sin mayor énfasis en relacionarse. A continuación, algunos ejemplos:

“la convivencia con los niños, en el momento, no es tangible, porque cuando pintamos un colegio los niños no suelen estar, pero luego se nos dan a ver fotos o videos y al ver las caras de los niños agradecidos y felices, te das cuenta que sí has generado un impacto y te hace sentir bien” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

“las personas de las comunidades estaban esperando la ayuda, pero no se movían mucho para colaborar con los voluntarios. Nosotros les ayudábamos, pero había ocasiones en que veías a chicas cargar unas bolsas grandes para llevarles la comida y ellos estaban echados viendo cómo les llevabas la comida. Participación no hubo” (comunicación personal, 16 de enero, 2018).

“No hubo interacción, más allá de darle las donaciones, porque nos encargábamos de ir hacia donde nos decían que vayamos, a la familia que correspondía, les dábamos y nos agradecían” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

En cuanto a la retroalimentación, al final de las actividades de VC, la mayoría de entrevistados hacen referencia a la realización de una pequeña reunión al finalizar las actividades, para agradecer y reconocer la labor realizada, resaltar los objetivos cumplidos y puntos a mejorar. De este modo, se fortalecen los lazos de los voluntarios y la comunicación entre los mismos. Muchas veces, depende del tipo de actividad y del esfuerzo realizado; sin embargo, según las respuestas brindadas, generalmente suele darse un tiempo al final, para reconocer el apoyo proporcionado.

Uno de los ejes temáticos más importantes de este análisis es el desarrollo de competencias generales, porque “el voluntariado corporativo permite el fortalecimiento o desarrollo de competencias por cuanto el empleado se mueve en un entorno con altas expectativas de lo que puede hacer por los demás” (Chacón, 2015, p. 28). Es importante, pues, analizar estos resultados con el objetivo de consolidar la propuesta planteada más adelante. La tabla 10 muestra

las competencias que se desarrollan o potencian, desde la perspectiva de los voluntarios.

**Tabla 10: Competencias generales que desarrollan en el VC**

| Competencias              | Frecuencia |
|---------------------------|------------|
| Aporte de ideas           | 5          |
| Creatividad               | 2          |
| Comunicación              | 16         |
| Capacidad de organización | 3          |
| Empatía                   | 12         |
| Liderazgo                 | 9          |
| Orientación a resultados  | 3          |
| Proactividad              | 1          |
| Adaptabilidad al cambio   | 1          |
| Colaboración              | 2          |
| Razonamiento              | 1          |
| Trabajo en equipo         | 17         |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 10, las tres competencias más representativas son comunicación, empatía y trabajo en equipo, siendo esta última la competencia que la totalidad de los entrevistados creen que se potencia y se desarrolla a través del VC. Independientemente del tipo de voluntariado que se realice, se desarrolla el trabajo en equipo en los colaboradores. Algunos casos que ejemplifican esta tendencia son:

“Me ha ayudado a trabajar mejor en equipo porque necesitas estar en contacto con tus compañeros y en coordinación con la gente que ayudamos para lograr el objetivo de la actividad. Y si eso lo trasladamos al ambiente laboral, yo creo que el desempeño del área va a mejorar” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

“El trabajo en equipo es fundamental, porque obviamente interactúas con gente de tu empresa para que el pintado sea parejo y de calidad” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

La competencia que le sigue al trabajo en equipo, es la comunicación o la capacidad para relacionarse. La mayoría de los entrevistados consideran esta competencia una herramienta esencial para estrechar lazos con otras áreas, lo que puede generar un ambiente más ameno. Marina Padilla refuerza esta idea al mencionar que, “el VC hace que te integres con la gente del banco, con los que están metidos en esto. Ayuda a que te interrelaciones. Hay una mejor comunicación, hace más ameno el lugar de trabajo” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Por su parte, Luz Mery González añade que “el VC ha fortalecido la confianza en sus compañeros de trabajo, lo cual ha permitido que pueda aportar sus ideas o hacer preguntas sin temor” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Una competencia inherente al desarrollo del VC es la empatía, ya que a través de estas actividades se interviene en contextos desafiantes, de realidades diferentes a la de los voluntarios, y esto suele generar sensibilidad, al ponerse en el lugar del beneficiario y valorar lo que tienen. Quince de los entrevistados reconocen que esta competencia se potencia a través de las actividades de voluntariado, y esto es relevante porque “ayuda a construir mejores relaciones y crea una cultura de ayuda mutua entre colegas en situaciones personales y familiares” (Chacón, 2015, p. 29). La mayoría de los voluntarios que destacaron esta competencia mencionan que les permite ser conscientes de la realidad en la que otros ciudadanos viven, lo cual motiva a comprometerse con la actividad en desarrollo y con próximas actividades.

“A raíz de la emergencia, pude ser más consciente del efecto que puede generar un desastre y del nivel de vida de las personas que viven alejadas de Lima y que, sin embargo, igual seguían adelante y eso me ayudó a desarrollar o valorar más la situación en que me encuentro” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

“Una vez que llegas al lugar donde se desarrollará la actividad, te das cuenta cuánta ayuda necesita esa comunidad y recién allí tomas consciencia de cuánto puede aportar tu ayuda. A raíz de ese sentimiento, quise apoyar más no solo en esa comunidad sino en las actividades que se puedan desarrollar más adelante” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

“Ver la realidad de otras personas te hace valorar lo que tú tienes. Te vuelves más racional” (comunicación personal, 16 de enero, 2018).

Cabe resaltar que, dentro del grupo de entrevistados, hay cuatro voluntarios que realizaron VC a partir de la alianza que el banco formó con Techo. La competencia que resaltan los cuatro es la del liderazgo. Este análisis permitió identificar qué competencias son indispensables al momento de diseñar la propuesta de VC. Así, el liderazgo es una competencia clave para Interbank, ya que la estrategia del banco es fomentarla no solo a través de programas de VC sino en actividades de integración como el “*Graceland*”, evento que se realiza una vez al año con colaboradores a nivel nacional. Como bien lo menciona Marina Padilla, “en el desarrollo del *Graceland* sale el tema de liderazgo y, si no lo eres, te impulsan a que mejores” (comunicación personal, 26 de enero, 2018). Particularmente, en el programa desarrollado con Techo, los colaboradores que participaron destacan:

“En la actividad con Techo tú puedes ser líder de tu equipo nivelando el piso, que es algo complicado, y acá también en tu equipo puedes hacerlo, obviamente tienes un supervisor que no siempre está, pero puedes cumplir ese rol jalando a tu gente y motivándolos o sino avanzando rápido para terminar los pendientes” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

“En la emergencia, no siempre vas a esperar que te digan qué es lo que tienes que hacer o cuándo hacerlo, simplemente optas por liderar una iniciativa y jalas gente para que te apoye en esa idea. De igual manera, estás apoyando y de una manera más eficiente, tal vez” (comunicación personal, 25 de enero, 2018).

Luego de analizar las principales competencias mencionadas por los voluntarios, no se le puede restar importancia a las competencias restantes como: la posibilidad de aportar ideas; la orientación a resultados; la capacidad de organización; proactividad; adaptabilidad al cambio; creatividad; colaboración y razonamiento.

“Como trabajamos con niños, la organización y coordinación con tu grupo de trabajo es básica para sacar adelante la actividad. Además, al final de cada ciclo de actividades te proyectas una meta, que es mejorar y trabajar cositas específicas con algunos niños, de tal manera que buscas formarlo en cuanto a su comportamiento y valores” (comunicación personal, 18 de enero, 2018).

“A pesar del cansancio, no piensas en parar porque sabes que tienes una meta a alcanzar y la buscas cumplir” (comunicación personal, 16 de enero, 2018).

“Se podía aportar ideas, porque las reuniones eran bien abiertas, entonces nosotros podíamos mencionar cualquier cosa; por ejemplo, cómo nació esto de las reuniones, era para estar más cerca. Nació a partir de una idea de un chico del grupo” (comunicación personal, 16 de enero, 2018).

Por último, se les preguntó a los voluntarios por la satisfacción personal experimentada a partir de la participación en los programas de VC. Se les preguntó con base en una escala del 1 al 5, siendo 1 “nada satisfecho” y 5 “muy satisfecho”. En casi la totalidad de entrevistados, la respuesta estuvo dentro de las escalas 4 y 5. Es decir, que el involucramiento en programas de VC da como resultado una satisfacción personal positiva, al sentir que están impactando positivamente en el desarrollo de su sociedad, aportando su tiempo y esfuerzo en mejorar condiciones de ciudadanos en contextos adversos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se identifica en primer lugar, que los voluntarios reconocen que no existió la capacitación suficiente previo al desarrollo de la experiencia ni

tampoco durante la misma. En segundo lugar, los voluntarios señalan que existe una baja interacción entre los mismos y los aliados estratégicos en los programas, restándole relevancia a la experiencia como factor clave del incremento del deseo por participar y desarrollar mayores logros. Una mayor interacción permitirá el incremento del grado de autonomía y se complementa la necesidad de obtener un logro mayor (Ver Anexo L).

Con el fin de precisar la información preliminar obtenida de las entrevistas, se aplicó una encuesta a 51 voluntarios, entre ellos 27 hombres y 24 mujeres, que se encuentran trabajando en diferentes empresas del país. Entre las características de la muestra, se encuentran las siguientes: el 47% del total de encuestados tiene entre 18 y 25 años de edad y el 94% son solteros. Las áreas a las que pertenecen los encuestados son: Finanzas, Recursos Humanos, Comercial, Marketing, Logística, Operaciones, IT, Almacén y Créditos y Cobranzas y, el 55% de ellos, tienen una antigüedad menor a un año en su área respectiva.

Por otro lado, el 56.9% de los encuestados participa de programas de voluntariado dentro de su organización, el 11.8% participa fuera de su empresa y el 31.3% participa activamente tanto en programas de voluntariado dentro o fuera de su empresa. Se entiende por este resultado que muchas empresas cuentan con un programa propio de voluntariado o tienen una alianza con una ONG, lo cual significa que los voluntarios encuestados se encuentran interesados en los programas de VC que realizan en su centro de trabajo. Las organizaciones en las cuales los encuestados participan fuera de su empresa son: Techo, Crea+, Ministerio de Cultura, Voluntades, Educa Ancón, Teletón, Juguete Pendiente, Cuerpo de Bomberos, Atisum y Medlife, que, en su mayoría, son programas dedicados a la educación o a la construcción. El 43% de los encuestados, tienen una antigüedad como voluntario de 1 a 3 años, seguido por el 31%, quienes se encuentran participando en programas de voluntariado menos de un año.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los voluntarios con respecto al compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias generales en la organización donde se encuentran trabajando actualmente.

Con respecto al grado de compromiso de los colaboradores, se identifica el factor teórico relacionado a las distintas dimensiones del compromiso planteadas por Meyer y Allen (1991) (Ver Figura 3). En primer lugar, se refuerza la dimensión de continuidad del compromiso dado que el 82.3% de los encuestados señala sentir que su trabajo es importante, en este sentido, se reconoce el costo asociado de no perder beneficios que puedan ser atractivos o renunciar a privilegios asociados a pertenecer a la organización. Por otro lado, el 88.2% de los voluntarios señalan conocer los valores de la organización a la que pertenecen, reforzando el factor normativo del compromiso, dejando entrever una estructura organizacional con políticas formales y un grado

de alcance del trabajo bien establecido. Asimismo, el 78.5% de los encuestados se considera un colaborador leal a su organización, mientras que el 74.5% considera tener un alto sentido de pertenencia hacia la misma. Estos dos últimos resultados, refuerzan el sentido afectivo del compromiso, dado que demuestran un sentido de afiliación hacia la empresa, así como un mayor interés de vida en el trabajo.

Las encuestas a los voluntarios refuerzan el factor del compromiso desde sus tres dimensiones. Se identifica un alto grado de afiliación y de identificación con sus respectivas organizaciones. Asimismo, se reconoce una baja intención de abandono. Finalmente, la dimensión normativa no parece brindar una información clara con respecto al grado de compromiso moral de los voluntarios y el grado de alcance que les brinda el trabajo; sin embargo, alrededor del 50% de los encuestados tienen la intención de quedarse en el trabajo aun habiendo terminado sus responsabilidades, dejando entrever un sentido del deber moral, que, de manera modesta, refuerza la dimensión normativa del compromiso.

**Figura 3: Respuestas de los voluntarios sobre el compromiso con su organización**

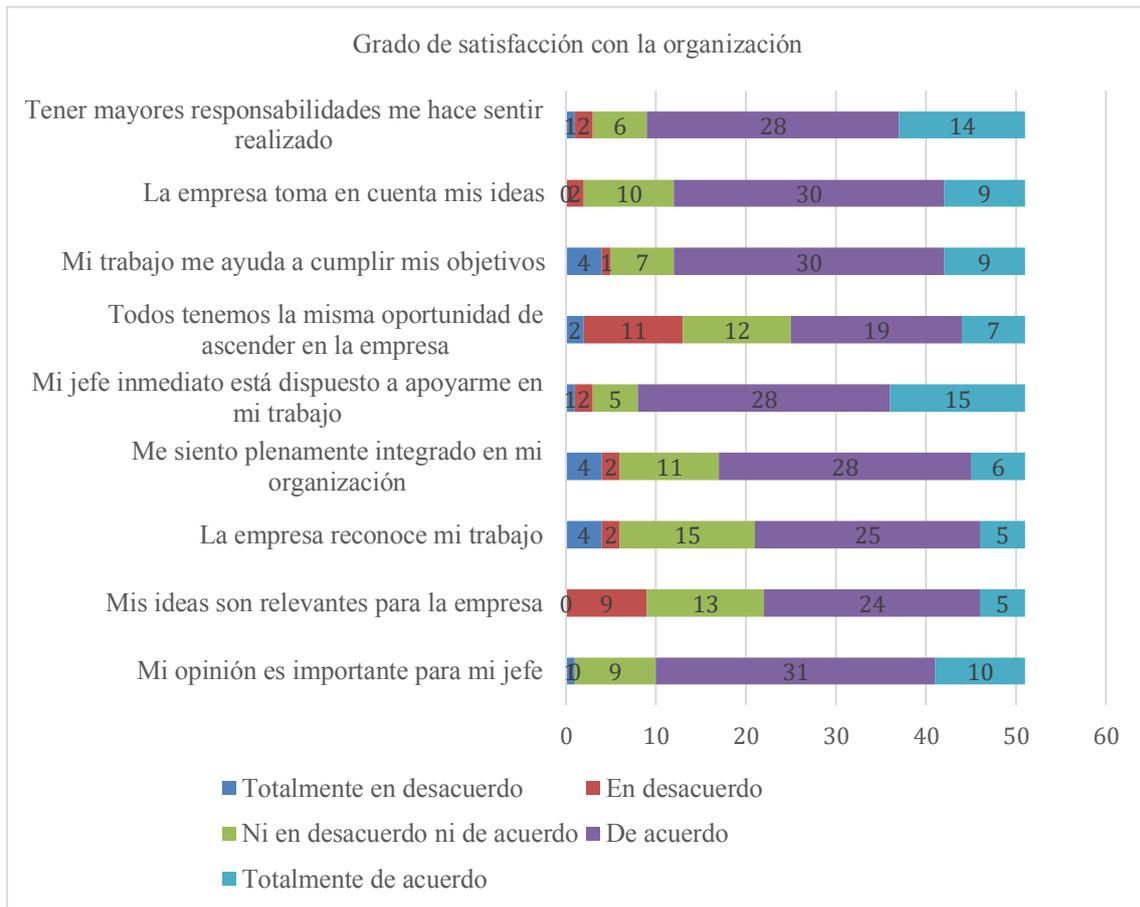


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al grado de satisfacción evaluado en los encuestados, se ve reforzado el factor motivacional expuesto en la Teoría Bifactorial planteada por Herzberg et al. (1967). El 74.5% de los encuestados señala sentirse realizado al tener a su cargo mayores responsabilidades, con ello se refuerza la idea de crecimiento personal y manejo de mayores responsabilidades como

principales herramientas de motivación de los colaboradores. Asimismo, el 77% de los voluntarios se siente tomado en cuenta y cree que su trabajo ayuda en el logro de objetivos. Es relevante identificar que el grado de realización de los colaboradores por el trabajo en sí mismo, es el que se observa con mayor fuerza, dado que se reconocen integrados y considerados por la organización por sus ideas. Finalmente, se identifica un alto grado de responsabilidad de los voluntarios.

**Figura 4: Respuestas de los voluntarios sobre la satisfacción con su organización**



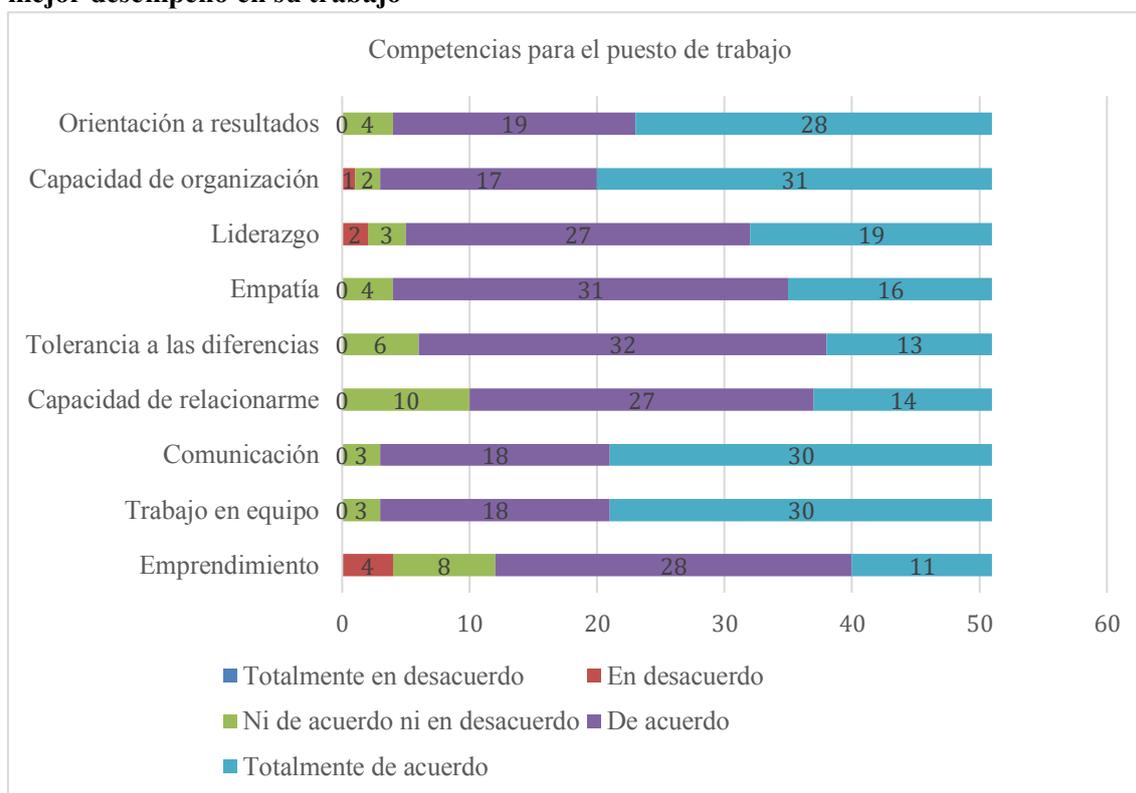
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las principales competencias necesarias para generar un mejor desempeño en los colaboradores, En la figura 5 se observa que la mayoría de los encuestados coincide en que las competencias con que deben contar para sus respectivos puestos de trabajo son trabajo en equipo, comunicación, capacidad de organización y orientación a resultados. No se observó ninguna competencia particular por tipo de trabajo. Se refuerza mediante esta figura el nivel inicial y general intermedio en el esquema de competencias planteado por Alles, en el cual, destacan el trabajo en equipo, la comunicación y la capacidad de organización como competencia del nivel intermedio, mientras que el liderazgo aparece en ambos niveles.

Se sabe que los programas de VC permiten que se formen equipos en las actividades que se realizan y, además, se tenga un contacto real con las diferentes situaciones de pobreza que existen en las comunidades beneficiarias. Esto coincide con los resultados de las entrevistas a los voluntarios, quienes en su mayoría indicaron la competencia “Empatía” como la más desarrollada.

El 100% de los encuestados respondieron que recomendarían a un amigo involucrarse en los programas de voluntariado. Sin embargo, 62.7% de ellos, respondieron que nunca fueron reconocidos al participar en programas de voluntariado dentro de su organización. Esta observación recae nuevamente sobre una necesidad por parte de los colaboradores en llevar el logro de la actividad hacia un nivel más alto. Si bien reconocen la importancia de las competencias generadas, dejan entrever que hay factores motivacionales que aún no han sido reforzados con la intensidad suficiente, entre ellos, el reconocimiento y una necesidad de logro mayor.

**Figura 5: Respuestas de los voluntarios sobre las competencias necesarias para obtener un mejor desempeño en su trabajo**

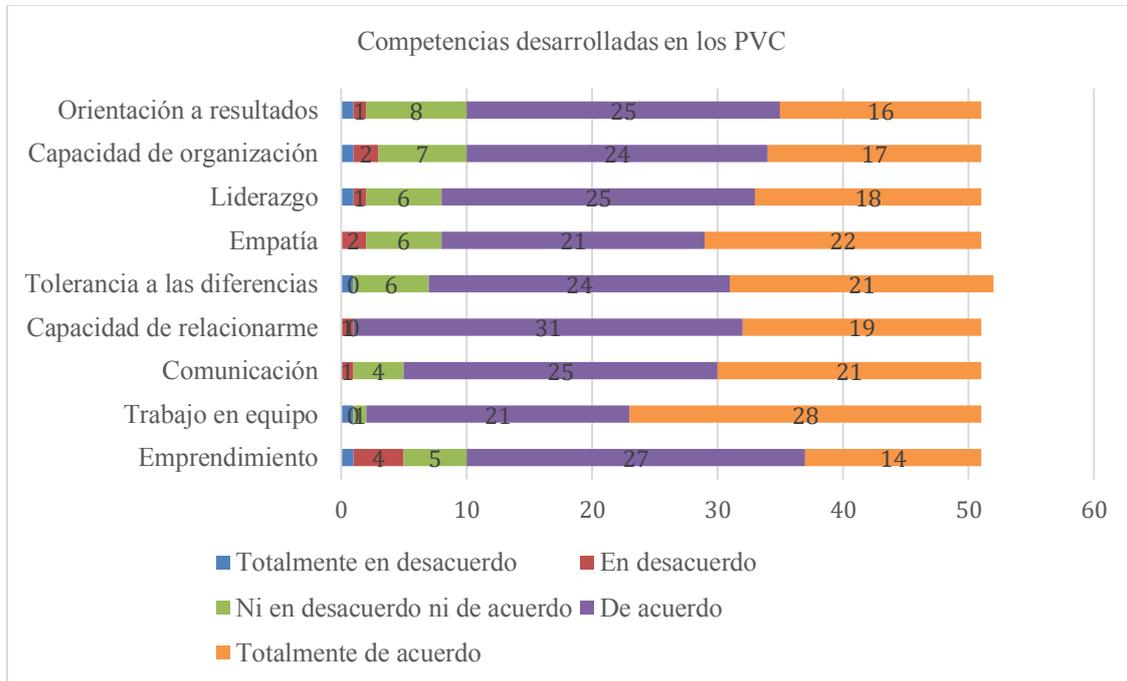


Fuente: Elaboración propia

Según los principales resultados obtenidos con respecto a la percepción de los voluntarios sobre las competencias desarrolladas o que han sido potenciadas en su participación en los distintos programas para obtener un mejor desempeño, se encuentran la capacidad de relacionarse, la comunicación, el emprendimiento, la orientación a resultados y el liderazgo. Sin embargo, un aspecto que vuelve a resaltarse es la baja percepción de los voluntarios con respecto al desarrollo

del trabajo en equipo. Este aspecto debe reforzarse con una mayor interacción entre los grupos de trabajo y para ello el área de Recursos Humanos debe desarrollar un plan estratégico que logre trazar objetivos más amplios para contrarrestar esta necesidad.

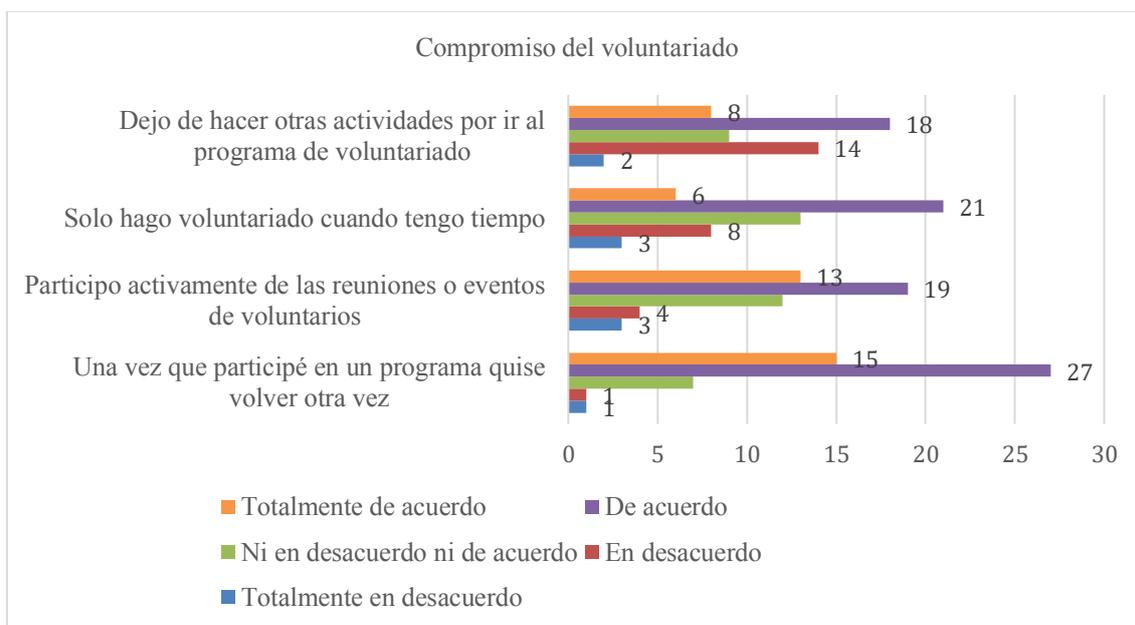
**Figura 6: Competencias que los voluntarios perciben haber desarrollado o potenciado al participar en un programa de VC**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al compromiso de los encuestados con respecto a la actividad de VC, puede observarse en la figura 7 que se contrarrestan dos resultados contra dos de las dimensiones del compromiso. En primer lugar, se ve debilitado el compromiso normativo, dado que el 28% de los encuestados señalan estar en desacuerdo con dejar de realizar otras actividades por asistir a programas de voluntariado, identificando el bajo compromiso moral hacia la experiencia. Sin embargo, el 54% muestra su intención de volver a participar de un VC, reforzando la dimensión de continuidad del compromiso, dado que el costo podría implicar perder beneficios atractivos, siendo que previamente, los resultados corroboran el interés de los voluntarios por incrementar y desarrollar mayores competencias.

**Figura 7: Compromiso de los encuestados en relación al voluntariado**



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO – INTERBANK**

### **1. Contexto**

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú. Pertenece al holding *Intercorp Financial Services* (IFS) y fue fundado en 1897 con el nombre Banco Internacional del Perú. Se enfoca en brindar productos y servicios financieros innovadores. En este sentido, en los últimos años ha orientado sus esfuerzos en posicionarse como un banco accesible y ágil, que ofrece un servicio innovador, superior y de trato igualitario a todos sus clientes, enfatizando en la creciente clase media (Apoyo & Asociados, 2017).

Entre los lineamientos estratégicos del banco destacan:

- Focalizarse en negocios y clientes rentables.
- Liderar el negocio *retail*.
- Alcanzar eficiencia operativa.
- Expandir a ritmo moderado la red de tiendas y liderar la banca electrónica.
- Fortalecer la cultura de calidad en el servicio y de riesgos.

Interbank opera sólo en Perú y cuenta con una red de 272 tiendas financieras (en Lima y provincias), un total de 6,662 colaboradores, más de 1,670 cajeros automáticos y 2,506 corresponsales agentes a nivel nacional. En 2017, tuvo una reducción de once tiendas financieras (Banco Internacional del Perú, 2017a).

Los productos y servicios que ofrece el banco están direccionados para personas a través de tarjetas de crédito, débito, ahorros, créditos personales, seguros y otros servicios; y para empresas, a través de cuentas de ahorro, *factoring*, *leasing*, financiamiento de comercio exterior y banca móvil. Interbank cuenta también con un negocio más amplio a través de su participación en el mercado de capitales, en el cual ofrece negocios de intermediación con clientes internacionales, cambios de monedas, inversiones, gestión de liquidez y derivados a través de la Gestión de Tesorería. Adicionalmente, cuenta con una Mesa de Distribución que brinda servicios de intermediación con clientes locales (empresas, corporaciones, instituciones, empresas inmobiliarias, pequeñas empresas y personas) y una Banca Institucional que está a cargo de gestionar los fondos locales e internacionales (Banco Internacional del Perú, 2017a).

Durante el 2016 el panorama económico estuvo enmarcado por una incertidumbre de mercado que impactó en las expectativas de crecimiento frenando la recuperación de la demanda interna y la inversión privada y desalentando las necesidades de financiamiento del sector corporativo y de la gran empresa en menor proporción. Dado este escenario, Interbank registró

una tasa de crecimiento de 4.6% en créditos directos, distante del 15.3% y 10% registrados en 2015 y 2014, respectivamente (Apoyo & Asociados, 2017), en línea con una desaceleración de -13.4% en las colocaciones observada en el sistema bancario. Para el primer semestre del 2017 el impacto del fenómeno El Niño costero, la paralización de proyectos de infraestructura y la coyuntura política se reflejaron en una menor inversión privada y gasto público desacelerando el consumo. Dentro de este contexto, Interbank registró un crecimiento interanual de 3.4% en créditos directos, superando el 2.2% registrado por todo el sistema bancario, lo que incrementó la participación de mercado del banco, alcanzando el 11.4%, manteniendo la cuarta posición en el sistema por detrás del Banco de Crédito, BBVA Banco Continental y Scotiabank Perú (Apoyo & Asociados, 2017).

## 2. Participación de mercado

Al 30 de junio de 2017, Interbank mantiene el cuarto lugar dentro del sistema bancario local en cuanto a captaciones, colocaciones y patrimonio, sin mostrar variaciones con respecto al año anterior (Equilibrium, 2017).

**Tabla 11: Participación en el Sistema Bancario**

| <b>Participación en el Sistema Bancario</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>Jun. 2017</b> |
|---------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>Créditos Directos</b>                    | 11.3%       | 11.1%       | 11.2%       | 11.4%            |
| <b>Depósitos Totales</b>                    | 11.4%       | 12.1%       | 12.6%       | 11.8%            |
| <b>Patrimonio</b>                           | 10.6%       | 10.2%       | 10.7%       | 10.7%            |

Adaptado de: Equilibrium, 2017

Interbank participa de forma relevante en el segmento de créditos de consumo revolvente y no revolvente. Durante el primer semestre del 2017, destaca su mayor participación en el segmento de créditos corporativos (+115pbs), pequeña empresa (+23pb) e hipotecario (+22pb) (Equilibrium, 2017).

Por otro lado, Interbank focaliza su estrategia en crecer en la banca retail, segmento de mayor margen, en el cual creció en similar proporción a la banca comercial (+3.6 vs 3.2% en los últimos 12 meses a junio 2017), manteniendo una participación de mercado de 17.3% en este segmento, siendo el tercer banco más importante. El crecimiento de la banca retail se dio por el avance de los créditos de consumo y los créditos hipotecarios (+7.1 y +6.0%, respectivamente), mientras que los créditos vehiculares y las tarjetas de crédito mostraron decrecimientos de 20.3 y 1.0%, respectivamente debido a la mayor competencia en opciones alternas al sistema financiero (Apoyo & Asociados, 2017).

**Tabla 12: Participación y posicionamiento de Interbank**

| Tipo de Crédito       | Dic. 2016     |                 | Jun. 2017     |                 |
|-----------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                       | Participación | Posicionamiento | Participación | Posicionamiento |
| Consumo Revolvente    | 23.1%         | 2°              | 22.7%         | 2°              |
| Consumo No Revolvente | 19.7%         | 2°              | 19.8%         | 2°              |
| Hipotecario           | 13.1%         | 4°              | 13.2%         | 4°              |
| Corporativos          | 7.6%          | 4°              | 7.6%          | 4°              |

Adaptado de: Equilibrium, 2017

La banca comercial mostró un menor dinamismo que en otros periodos, con un crecimiento de 3.2% en los últimos 12 meses a junio 2017 (2016: +6.4%), en línea con la caída de la inversión privada. Este crecimiento estuvo sustentado en el aumento de los créditos corporativos (+9.5%) y en menor medida de la mediana empresa (+3.2%), los cuales contrarrestaron la caída de los créditos a la gran empresa (-3.7%). No obstante, aunque tuvo un menor dinamismo, Interbank registró un crecimiento por encima del 1.0% registrado por todo el sistema (Apoyo & Asociados, 2017).

**Tabla 13: Participación y posicionamiento de Interbank según el tipo de crédito**

| Tipo de Crédito   | Dic. 2016     |                 | Jun. 2017     |                 |
|-------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                   | Participación | Posicionamiento | Participación | Posicionamiento |
| Medianas Empresas | 8.8%          | 4°              | 8.5%          | 4°              |
| Grandes Empresas  | 9.8%          | 4°              | 11.1%         | 4°              |
| Microempresas     | 0.6%          | 6°              | 0.7%          | 6°              |
| Pequeñas Empresas | 3.9%          | 5°              | 4.0%          | 5°              |

Adaptado de Equilibrium, 2017

### 3. Participación en Asociaciones

Interbank participa en importantes asociaciones con la finalidad de apoyar a la educación de las personas, a la formación de mayores y mejores empresarios y al cuidado del medio ambiente.

ii. *Asociación de Bancos del Perú (Asbanc)*

Es la institución gremial que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas del Perú. Su principal objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado y proporcionar a sus asociados servicios de información. Interbank participa en los Comités de

Gerentes Generales, Educación Financiera, Medio Ambiente, Dinero Electrónico, Derecho Bancario y Comunicaciones (Banco Internacional del Perú, 2017a).

Adicionalmente, Interbank participó en comités clave para abordar temas sociales y ambientales:

- Comité de Educación e Inclusión Financiera: promueve iniciativas que faciliten el uso informado de productos y servicios financieros. Interbank auspició durante el 2016 el III Foro de Educación e Inclusión Financiera que logró convocar la participación de autoridades de gobierno, bancos del sector privado y expertos de instituciones internacionales.
- Comité de Medio Ambiente: tiene como finalidad identificar y desarrollar iniciativas que promuevan la transición a una economía amigable con el medio ambiente. Interbank expresó su adhesión al Protocolo Verde suscrito por Asbanc en el marco de la Vigésima Convención de las Naciones Unidas para el Cambio Climático.

*iii. Pacto Mundial:*

Es una iniciativa de las Naciones Unidas de carácter voluntario que se dirige al sector empresarial a nivel internacional. Su objetivo es comprometer a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Interbank se sumó a esta iniciativa en julio de 2014 (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*iv. Endeavor*

Es una organización global sin fines de lucro que apoya el desarrollo de emprendedores de alto impacto. Promesas Endeavor Perú busca seleccionar, apoyar y acelerar emprendimientos tecnológicos nuevos a través de la capacitación a los emprendedores y el acercamiento de los mismos a mentores de la red de Endeavor, así como también a fuentes de capital (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*v. Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE)*

Es una asociación privada sin fines de lucro cuya misión es convocar, reflexionar, proponer y ejecutar iniciativas para el desarrollo de la institucionalidad, la economía de mercado, la empresa y la educación en el Perú (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*vi. ANDA*

Es la Asociación Nacional de Anunciantes que agrupa a las principales empresas que invierten en publicidad en el Perú. Interbank como miembro de esta asociación, brinda cumplimiento al Código de Ética Publicitaria que vela por una práctica de la publicidad de acuerdo a principios básicos denominados de legalidad, decencia, veracidad y lealtad; todo ello en beneficio de los consumidores y de la leal competencia en el mercado (Banco Internacional

del Perú, 2017a).

#### **4. Estructura organizacional**

De acuerdo a la última memoria anual 2017 emitida por Interbank, la organización está conformada por un Directorio formado por diez miembros cuyo presidente desde 1995 es Carlos Rodríguez Pastor. La plana gerencial está liderada por Luis Felipe Castellanos, gerente general del banco desde 2011, y cuenta con siete vicepresidencias: VP Finanzas, VP Riesgos, VP Mercado de Capitales, VP Negocios Retail, VP Banca Comercial, VP Canales de Distribución y VP Operaciones; y dos gerencias de división: Gerencia de Asuntos Legales y Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano.

Además, el banco cuenta con los siguientes Órganos Especiales:

*i. Comité Ejecutivo de Directorio*

Por delegación del Directorio, apoya a la administración en el seguimiento de metas y en la aceleración en la toma de decisiones.

*ii. Comité de Auditoría*

Cumple las funciones de vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, mantiene informado al Directorio sobre la confiabilidad de los procesos contables y financieros, vigila mantener informado al directorio sobre el cumplimiento de políticas y procedimientos internos, detecta problemas de control y de administración interna y evalúa las actividades realizadas por los auditores internos y externos.

*iii. Comité de Gestión Integral de Riesgos*

Cumple las funciones de aprobar las políticas y organización para la Gestión Integral de Riesgos, define el nivel de tolerancia y el grado de exposición al riesgo, decide y aplica las acciones correctivas requeridas, aprueba la toma de exposiciones que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo definido, evalúa la suficiencia de capital de la empresa para enfrentar riesgos y alerta sobre las posibles insuficiencias.

*iv. Comité de Buenas práctica de Gobierno Corporativo*

Está encargado de difundir al Directorio la adaptación, implementación y seguimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo, elabora un informe anual de buen gobierno corporativo, vela por el cumplimiento del Banco de los más altos estándares de gobierno corporativo, propone al Directorio las medidas que crea conveniente adoptar para alcanzar y mantener los más altos estándares de gobierno corporativo, y vela por el adecuado funcionamiento del Sistema Integrado de Responsabilidad Social.

*v. Comité Directivo de Créditos*

Cumple la función de otorgar y aprobar créditos cuyo monto este por encima de los quince millones de dólares e informa al Directorio en sus sesiones ordinarias de las operaciones

de crédito aprobadas.

Interbank cuenta, al 31 de diciembre de 2017, con 6,662 colaboradores entre los cuales están incluidos tanto los contratados por plazo indeterminados como por plazo fijo. Esta cifra no toma en cuenta practicantes u otras modalidades de contratación. Cabe mencionar que durante el 2017 registró una reducción de 355 colaboradores a comparación del año 2016, que mostró un aumento de 64 colaboradores (Banco Internacional del Perú, 2017b).

**Tabla 14: Estructura de los colaboradores de Interbank**

| <b>Clasificación</b>            | <b>31.12.2016</b> | <b>31.12.2017</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Funcionarios                    | 2,813             | 2,955             |
| Empleados                       | 4,204             | 3,707             |
| <b>Total Banco</b>              | <b>7,017</b>      | <b>6,662</b>      |
| Permanente                      | 5,534             | 5,371             |
| Temporales                      | 1,483             | 1,291             |
| <b>Total Banco</b>              | <b>7,017</b>      | <b>6,662</b>      |
| Ingresos                        | 1,847             | 1,415             |
| Ceses                           | -1,783            | -1,770            |
| <b>Neto Aumento/Disminución</b> | <b>64</b>         | <b>-355</b>       |

Adaptado de: Banco Internacional del Perú (2017b)

Del total de colaboradores con los que cuenta Interbank, el 75% tiene menos de 35 años de edad, 59.5% son mujeres y el 80.4% pertenece a Lima Metropolitana.

**Tabla 15: Cantidad de colaboradores de Interbank según su agrupación etaria**

| <b>Agrupación etaria</b> | <b>Cantidad de colaboradores al 31.12.17</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------|----------------------------------------------|-------------|
| [18-25]                  | 2,135                                        | 32%         |
| [26-35]                  | 2,879                                        | 43%         |
| [36-45]                  | 1,192                                        | 18%         |
| [46 a más]               | 456                                          | 7%          |
| <b>Total</b>             | <b>6,662</b>                                 | <b>100%</b> |

Adaptado de: Banco Internacional del Perú (2017a)

**Tabla 16: Cantidad de colaboradores según género**

| Sexo         | Cantidad de colaboradores al 31.12.17 | %           |
|--------------|---------------------------------------|-------------|
| Hombre       | 2,699                                 | 41%         |
| Mujer        | 3,963                                 | 59%         |
| <b>Total</b> | <b>6,662</b>                          | <b>100%</b> |

Fuente: Banco Internacional del Perú (2017a) / Elaboración propia

## 5. Reconocimientos

Interbank define su rol de empleador en base a tres pilares: horizontalidad, buen clima y desarrollo profesional y personal a través de valores. Lo identifica su marca; “Tu pon el talento, nosotros las oportunidades” (Banco Internacional del Perú, 2017a). Posee una cultura interna que promueve la bidireccionalidad como un atributo importante en la comunicación con sus colaboradores, permitiéndoles tomar mejores decisiones. La concepción de una organización plana se ve reflejada en la infraestructura de las oficinas de los Jefes, Gerentes y colaboradores. Las separaciones de vidrio y las puertas siempre abiertas transmiten confianza. Todos los colaboradores tienen libre acceso a contactarse por *mail*, chat y *on-line*. Los datos de contactos del 100% de colaboradores son visibles en la Intranet del banco (Banco Internacional del Perú, 2017a).

Por estos motivos, Interbank ha sido reconocido por las siguientes instituciones:

- Mejor lugar para trabajar: Interbank obtuvo el segundo puesto en el ranking de las mejores empresas para trabajar en el Perú, según la encuesta *Great Place to Work Institute*. Con este reconocimiento, Interbank se consolida como la única empresa peruana en haber permanecido por 16 años consecutivos en dicha lista.
- Empresas más admiradas: Interbank fue reconocido por PwC y Gestión entre las diez empresas más admiradas del país. Este ranking reconoce las buenas prácticas empresariales en el Perú y se entrega hace cinco años.
- Empresas con mejor reputación: Interbank se ubicó en el tercer lugar entre las empresas con mejor reputación corporativa, según el ranking elaborado por Merco. Este ranking evalúa la imagen reputacional. Está basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información.
- Mejor banco del año: Interbank fue reconocido como “Banco del Año 2017 en Perú” por la publicación Latin Finance. Destacó por su visión estratégica y el enfoque prioritario que ha dado al desarrollo de canales digitales.

## 6. Programas sociales y voluntariado

Como parte de su cultura organizacional, Interbank cuenta con distintos programas de

apoyo a la sociedad. La mayor parte de ellos son realizados ante eventualidades negativas como factores climáticos adversos o como parte de donaciones realizadas en momentos determinados del año, como Navidad. Sin embargo, Interbank tiene un abierto interés en el desarrollo de programas relacionados a temas educativos. Asimismo, el Grupo Intercorp, al que Interbank pertenece, tiene una alta participación en dicho sector, a través de sus principales instituciones educativas: Innova Schools, la Universidad Corporativa de Interbank y la Universidad Tecnológica del Perú. Por el lado de Innova Schools, el Grupo en colaboración con la ONG Perú Champs, fomenta la formación de talentos infantiles brindándoles una beca de estudios por el 75% del costo. Estos talentos pueden ser académicos, deportivos o artísticos.

Los programas en los que participa Interbank son los siguientes:

*i. Maestro que deja huella:*

Es una iniciativa social que promueve y reconoce la labor de los docentes en favor de la educación del país. Dio inicio en el 2007 y es respaldada por el Ministerio de Educación. La actividad convoca a más de 30 mil docentes. Anualmente, se premia con un automóvil, la cuota inicial de un departamento, una maestría en Gestión Educativa en la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), una Resolución Ministerial por parte del Ministerio de Educación y cinco mil dólares para implementar el proyecto premiado en su colegio (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*ii. Mi comisaría, mi orgullo:*

Es un concurso que se desarrolla en alianza con el Ministerio del Interior con la finalidad de premiar a las mejores comisarías del país y reconocer su impacto en temas de seguridad ciudadana, modernización y servicios a la ciudadanía. En el 2017, se invirtió S/ 280 mil en esta iniciativa (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*iii. Obras por impuestos:*

Interbank destina anualmente parte de sus impuestos a la ejecución de obras de infraestructura en diferentes regiones del país. Esta iniciativa, en colaboración con otras empresas, ha beneficiado a 877 mil ciudadanos, con un compromiso de inversión de más de S/ 288 millones (Banco Internacional del Perú, 2017a).

*iv. Alianza con Techo Perú:*

A inicios del 2017, el Perú se vio afectado por el fenómeno climatológico denominado El Niño Costero, el cual generó significativos daños a viviendas y más de 600 mil peruanos en Lima y en la región norte del país. En respuesta a lo ocurrido, Interbank firmó una alianza institucional con la organización social Techo Perú con el objetivo de ejecutar labores de

rehabilitación y reconstrucción de zonas afectadas. El banco se comprometió a destinar fondos durante el primer año de operación de Techo Perú en el norte del país, así como también a participar de las tareas de rehabilitación mediante jornadas de voluntariado corporativo. Interbank logró contar con la participación de más de 600 colaboradores y sus familias en Canta y Cañete. En el norte, se involucró a 80 voluntarios colaboradores en Chiclayo y 55 en Piura (Banco Internacional del Perú, 2017a).

Estas iniciativas promovidas por el banco no son desarrolladas como actividades de VC dado que no involucran la participación directa del colaborador y empresa, a excepción de la alianza con Techo Perú, ya que fueron jornadas de VC en donde se involucraron colaboradores y familiares. Sin embargo, estas fueron realizadas en respuesta a una eventualidad determinada. Lo que se propone en este proyecto, es realizar actividades de VC de manera constante a lo largo del año. Según Frida Marticorena, directora de DHO Consultores, para que se pueda medir los resultados en base a satisfacción laboral, compromiso con la organización o desarrollo de competencias, es necesario que estas actividades se realicen con frecuencia (comunicación personal, 24 de setiembre, 2017).

Como parte del contexto legal del voluntariado, se detalla el marco legal que debería seguir tanto personas naturales como jurídicas para realizar voluntariado.

## **7. Marco Legal del voluntariado**

Según la Guía de Responsabilidad Social de la ISO 26000 (2010), se debe respetar el principio de legalidad, el cual consiste en que toda organización e individuo no puede estar por encima de la ley; está implícito que las leyes y regulaciones estén escritas, difundidas públicamente y se hagan cumplir de manera justa, de acuerdo con procedimientos establecidos. En el contexto de la responsabilidad social, implica que la organización cumpla, del mismo modo, todas las leyes y regulaciones aplicables. Por lo tanto, acorde a la guía (ISO 26000, 2010, p. 14), una organización debe:

- a. Cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada;
- b. Asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable;
- c. Mantenerse informada de todas las obligaciones legales; y
- d. Revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.

El marco de referencia de la legislación peruana en el tema de voluntariado es la Ley N.º 28238 – Ley General del Voluntariado, aprobada el día 15 de julio del 2015, la cual tiene por objeto “reconocer, facilitar y promover la acción de los ciudadanos en servicios voluntarios y señalar las condiciones jurídicas bajo las cuales tales actividades se realizan dentro del territorio nacional. Asimismo, declara de interés nacional la labor que realizan los/las voluntarios/as en el territorio nacional, en lo referido al servicio social que brindan a la comunidad, en forma altruista y solidaria” (Diario El Peruano, 2017). Esta ley contiene diversos aspectos que deben ser tomados en cuenta al implementar un programa de voluntariado, que serán abordados de manera breve, a partir de la última modificación de la Ley N.º 28238 - Ley General del Voluntariado, publicada por El Peruano el 19 de mayo del 2017.

### **7.1.Ámbito de aplicación**

En su artículo 2, se señala que el reglamento comprende a toda actividad de voluntariado realizada por una persona natural o jurídica, peruana o extranjera, siempre que se desarrolle en el Perú.

### **7.2.Acciones de voluntariado**

En cuanto a las acciones que comprende el voluntariado, como señala su Artículo 4, este debe desarrollarse a través de iniciativas que nazcan del interés general para la población, las cuales pueden ser realizadas de forma permanente o eventual, sin ninguna forma de contraprestación por el servicio brindado, ya que las acciones de voluntariado no se basan en relaciones contractuales.

### **7.3.Derechos del voluntario/a**

Como parte del cumplimiento del principio de legalidad, se deben respetar los derechos de los voluntarios que se inscriban en las diversas actividades de VC. Según el Artículo 8, los voluntarios tienen derecho a recibir una capacitación previa y certificada por entidades especializadas. Asimismo, debe ser informado previamente si la actividad podría poner en riesgo su integridad física y psíquica. Conlleve riesgo o no, los voluntarios tienen que contar con las medidas de seguridad adecuadas para salvaguardar su vida. Por parte de los gastos durante el voluntariado, se debe coordinar la cobertura de los mismos, ya sean por movilidad, alojamiento, entre otros. Por último, los voluntarios tienen derecho a inscribirse en el Registro de Voluntariado.

### **7.4.Registro de voluntarios**

La inscripción en el Registro la puede solicitar un voluntario/a que haya realizado como mínimo dos jornadas de voluntariado, avalada por la organización inscrita debidamente en el Registro. Como se resalta en su Artículo 17, inciso 2, “la inscripción en el Registro permite que

las organizaciones de voluntariado sean reconocidas a nivel nacional como instituciones que promueven o realizan acciones de voluntariado” (Diario El Peruano, 2017).

Después de haber revisado el aspecto legal correspondiente al voluntariado, se deben tener en cuenta todos estos puntos para no infringir la norma en la realización de alguna actividad planteada en el programa de VC propuesto más adelante. Este programa nacerá desde una iniciativa propia de Interbank, por lo cual deberá llenar el Formulario de Registro del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) para personas jurídicas por parte del representante legal, en conformidad con la Gerencia de Recursos Humanos y el jefe de Responsabilidad Social Corporativa. La inscripción será a nombre de Interbank. Luego, dependiendo de la cantidad de jornadas en las que participen los colaboradores, estos pueden solicitar su inscripción en el Registro del MIMP mediante el llenado de un formulario para personas naturales.

Por otro lado, se deberán cubrir todos los derechos señalados para los voluntarios a nivel legal. Por ejemplo, en cuanto a la seguridad de los voluntarios, el banco les brinda a sus colaboradores en planilla un seguro EPS (Entidad Prestadora de Salud), y a los practicantes un seguro FOLA (Formación Laboral), los cuales cubren al 100% en caso de accidentes, emergencias, entre otros.

## **CAPÍTULO 6: EXPLORACIÓN DE LA NECESIDAD – INTERBANK**

En el presente capítulo, se detallan los resultados de la percepción de los cinco jefes de Interbank entrevistados y de las encuestas a 54 colaboradores del banco para conocer la necesidad del banco y, a partir de esto, poder crear una propuesta de VC para la empresa.

### **1. Percepción de los jefes de Interbank**

Para analizar la percepción de los colaboradores de Interbank sobre un potencial programa de VC, se consideraron dos grupos: jefes de cinco áreas diferentes del banco y colaboradores de Interbank que no habían participado en un programa de voluntariado dentro o fuera de la organización.

La exploración sobre la percepción de los Jefes de Área se desarrolló con base en tres variables: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias. A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de cada entrevista.

#### **1.1. Área de Recursos Humanos**

En la entrevista con la Jefa de Recursos Humanos de Interbank, Helen Bustamante, comentó que un potencial VC estaría acorde a la estrategia del banco. En el banco existen cuatro pilares fundamentales en la gestión de personas: atraer el talento, retenerlo, comprometerlo y desarrollarlo. Una vez que se atrae a las personas con el perfil que requiere el banco, se debe comprometerlas y capacitarlas. Entonces, el banco tiene que brindar herramientas durante la estadía del colaborador para generar una experiencia más agradable; una de esas herramientas podría ser el VC.

Entre los que más valorarían que se introduzcan programas de VC se encuentran los *millennials*, quienes representan a la mayoría de colaboradores de las organizaciones y serán la fuerza laboral futura (comunicación personal, 28 de diciembre, 2017). Ellos buscan organizaciones en las cuales exista la labor social; que les permita, además de generar dinero, ayudar a la comunidad. Si perciben que la empresa lo hace por convicción y no por un tema de imagen, definitivamente más *millennials* querrán trabajar en la organización.

En la experiencia de Interbank con Techo, participaron alrededor de 800 colaboradores en todas las jornadas. Esta actividad se realizó en el 2017, por una cuestión de necesidad ante el fenómeno de El Niño, viéndose la empresa en la responsabilidad de ayudar al Perú. Motivados por la coyuntura, los propios colaboradores preguntaban qué podían hacer por el país cuando no se tenía la alianza con Techo. Antes de esta experiencia, existían acciones filantrópicas y se realizaban actividades puntuales como la celebración de la Navidad, donaciones, entre otros. Actualmente, Interbank se encuentra evaluando la posibilidad de mantener una alianza con Techo

para el año 2018, pues los resultados fueron muy satisfactorios, pero se requiere de una inversión, que supone una decisión de política de la empresa. Convertir esta experiencia en una alianza permanente es un reto, que requiere de una planificación más elaborada.

Un tema difícil en la experiencia del 2017 fue lograr el compromiso de los voluntarios que se habían inscrito, pues aproximadamente el 40% de los mismos no asistió a la actividad. “Les preguntábamos por qué no habían asistido y comentaron que fue por un tema de salud. Por eso, lograr el compromiso es complicado y se tiene que seguir aprendiendo y buscar cómo lograr que los colaboradores se sientan más comprometidos” (comunicación personal, 28 de diciembre, 2017).

Para el banco, un VC potenciaría las competencias de los colaboradores debido a que se considera un *win-win*.

## **1.2. Área de Asuntos Legales**

En primer lugar, con respecto al compromiso de los colaboradores con el voluntariado, el Jefe de Asuntos Legales, Ricardo Souza, mencionó la necesidad de impartir charlas que motiven a los colaboradores, así como hacer uso de otros medios para promover su participación. “Hubo tasas de absentismo en algunos programas, pero a partir de la tercera fecha se coordinó para que se envíen mensajes de texto a los colaboradores que se habían inscrito” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

Reconoció la necesidad de comprometer y reafirmar el compromiso un día antes del programa, así como coordinar con los jefes, gerentes y subgerentes para lograr que todos estén más alineados a la necesidad y brinden las facilidades a los colaboradores. “Pensamos en que, aquellos que se inscriban, podían llegar tarde un lunes si la actividad era domingo o salir temprano un viernes si la actividad era sábado” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

En segundo lugar, destacó que las competencias que se desarrollen con este tipo de programas deben estar alineadas con la propia visión del colaborador. “El propósito del banco es ayudar al peruano a alcanzar sus sueños y si se alinea ese propósito con lo que el peruano necesita, refuerza los valores” (comunicación personal, 11 de enero, 2018). Consideró necesario reforzar permanentemente la necesidad de apoyo y el propósito de cada actividad. Se recomendó el diseño de un plan estratégico, así como la creación de un sentido de pertenencia del colaborador para llevar a cabo los programas de voluntariado con éxito.

Por último, destacó que los aspectos legales para la implementación del VC en las empresas dependen de las actividades a realizar o la orientación de los programas de voluntariado. “Por ejemplo, si quieres hacer una actividad de construir casa, tienes que coordinar con la municipalidad si el espacio está permitido. Si harás medioambiente, hay normas, por ejemplo, si

se siembra y en dónde. Cuando recién se quiere implementar, se tiene que ver si existen factores legales, pero no impiden poder implementarlo” (comunicación personal, 11 de enero, 2018).

### **1.3. Área de Riesgos de Portafolio**

El Jefe del Área de Riesgos de Portafolio, José Pantigoso, consideró necesario reforzar el compromiso del colaborador en la medida que su círculo cercano se encuentre participando en los programas de voluntariado porque “es contagioso, alguien quiere hacer labor social y quieres ser parte de ese grupo, y así es como va creciendo. Pero, tiene que ser algo voluntario” (comunicación personal, 22 de enero, 2018).

Consideró que el VC sí brindaría mayor satisfacción al colaborador, por pertenecer a un grupo en el que todos ayudan y llevan la camiseta de Interbank, participan en acciones que impactan en la sociedad. La satisfacción será mayor en la medida que el colaborador perciba que está ayudando a otras personas.

En cuanto al desarrollo de competencias, destacó que se desarrolla el lado humano, porque “en el día a día se pierde y uno se olvida de eso y lo más importante es humanizarte” (comunicación personal, 22 de enero, 2018).

Por otro lado, resaltó el factor reputacional, en la medida en que Interbank tiene un buen ambiente para trabajar y se preocupa por sus colaboradores, por tanto, el VC puede hacer notar que la empresa se preocupa por la sociedad, generando un impacto positivo.

Finalmente, consideró necesario implementar más actividades extras fuera de la oficina. “Creo que un buen voluntariado tiene que ser apreciado por la gente en función que se vea que hay un apoyo y no solamente sea publicidad, eso contamina el espíritu de ser voluntario. La gente que realmente quiere ayudar no debería tomarse fotos y publicarlo” (comunicación personal, 22 de enero, 2018).

### **1.4. Área de Control del Negocio**

Juan Manuel Torres, Sub Gerente de Control del Negocio, considera que cuenta con un equipo comprometido, pero en diferentes grados: los que son muy comprometidos, los regulares y los de bajo compromiso. Los que son muy y regularmente comprometidos, ayudan a llevar los trabajos adelante. Pero los que tienen un bajo compromiso, aparte de no ayudar a avanzar, puede ser que sean un lastre para todo el equipo. “Es un tema de evaluación constante y *feedback* para poder comprometerlos, para que se sientan identificados” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

En el banco se evalúa el desempeño una vez al año y cada seis meses se brinda un *feedback* a los colaboradores en base a sus actitudes, como las habilidades blandas, que se pueden mejorar con el tiempo. “Entonces, no es que hoy un colaborador entre a la empresa con una actitud

de nivel de servicio baja y mañana va a mantener ese nivel por toda su vida. Puede aumentar o puede degenerarse, es algo que se tiene que monitorear constantemente” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

Con respecto a la satisfacción laboral, comentó que se está promoviendo que los colaboradores creen sinergias de diferentes áreas, con las que nunca antes se habían conocido, lo cual es compatible con el VC.

Por último, en cuanto al desarrollo de competencias, considera que con el VC debería desarrollarse la actitud de servicio, el contar con una persona que pueda trabajar en equipo y que pueda crecer en un ambiente de alta presión. “De nada me sirve que tenga una persona que sea muy capaz pero que no pueda entablar una relación de trabajo con el equipo entero. Para mí son mucho más importantes las habilidades blandas que los conocimientos técnicos” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

Al igual que los otros jefes de área mencionados anteriormente, considera que a los colaboradores se les debe motivar o reconocer los trabajos sobresalientes; sin embargo, existe un tema sensible que es el criterio por el cual el empleador o el jefe califican a un trabajo como sobresaliente. “Siempre es bueno el estar reconocido con el trabajo y agradecer al colaborador por su colaboración por ser parte de un equipo que quiere llevar adelante las metas de todos juntos” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

Otro aspecto destacado, en comparación con las demás entrevistas, es que el VC se encuentre alineado con los valores de la empresa. Como comenta, el banco se encuentra motivando una cultura que busca que todos sus colaboradores apunten hacia una sola dirección: “Si un colaborador está en contra o va en sentido contrario de lo que está haciendo, el colaborador no está actuando mal, es porque no se identifica con los valores de la empresa y tiene que colocarse en una institución en la cual sí lo esté” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

En cuanto al impacto de los programas de voluntariado desarrollados, mencionó que la experiencia de los colaboradores ha hecho que se integren más y se sientan satisfechos de lograr algo que se habían planteado. “El banco está ayudando a sus colaboradores a crear sinergias porque hay diferentes colaboradores de diferentes áreas que nunca se habían conocido y que justo fueron a los programas de voluntariado y se han conocido” (comunicación personal, 23 de enero, 2018).

### **1.5. Área de Inversiones**

Respecto a la variable compromiso, el Jefe del Área de Inversiones, Jill Luque, opina que los colaboradores de Interbank son personas muy entendedoras, colaboradoras y que valoran mucho que la empresa cuente con el voluntariado o actividades extracurriculares al trabajo. De esta forma, sienten que se divierten, se relajan y que el banco no solamente les exige números y

metas, sino que, también, se preocupa por otros aspectos de su desarrollo personal. “Considero que nuestro equipo, nuestra área y los colaboradores de Interbank tienen personas comprometidas por esas actividades extras que desarrolla” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

Con respecto a la satisfacción, considera que los colaboradores están satisfechos porque en Interbank las personas que trabajan tienen una gran identificación con la empresa tanto con sus valores como con las actividades que realizan.

Por último, se destacó que las competencias con que cuenta un colaborador del banco están basadas en la comunicación y saber escuchar, tener en cuenta que más allá de lograr un objetivo económico, existe una meta de equipo y de área. Además, se requiere liderazgo y poder trabajar con personas que no necesariamente siempre van a pensar igual que uno o que pueden tener diferentes objetivos.

Se considera importante que Interbank realice este tipo de programas porque las actividades desarrollan el lado más humano de las personas: “En el voluntariado te topas con gente de diferentes clases sociales, diferentes status económicos y es bien difícil poder conversar con ellas y ponerse de acuerdo para lograr un objetivo común. Muchas veces nosotros como área, cada quien está en su mundo, en sus problemas y el voluntariado hace desarrollar esas capacidades más humanas que te van a favorecer como profesional” (comunicación personal, 26 de enero, 2018).

En resumen, los Jefes de Área validan que el VC tiene un impacto en las variables estudiadas, principalmente de dos formas: uno, porque el colaborador se siente identificado con la organización y, dos, porque a la vez desarrolla capacidades humanas que son necesarias para todo profesional de Interbank.

## **2. Percepción de los colaboradores**

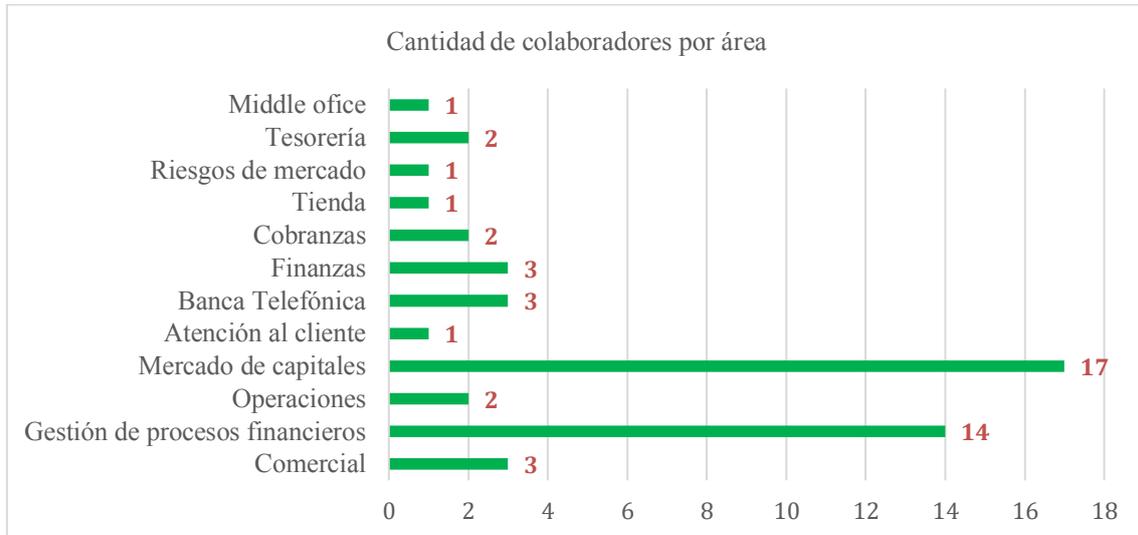
Se creó y aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores de Interbank que nunca habían participado en un programa de VC, con el objetivo de conocer sus intereses y preferencias con respecto a la implementación de un programa de voluntariado y al tipo de programa.

En la encuesta, se obtuvo 54 respuestas de los colaboradores de Interbank, pertenecientes a la sede central en Lima. Entre ellos 23 mujeres y 27 hombres, que no habían participado antes en un programa de VC dentro de la organización.

La muestra presentó las siguientes características: 46% de los encuestados tenían entre 25 a 30 años de edad y el 68% eran solteros. El 14% de los encuestados tenían antigüedad menor a un año en la empresa, seguido del 36%, que contaba con uno a tres años en la organización. El 22% y el 28% pertenecían a la empresa desde hace cuatro a siete años y hace ocho años a más, respectivamente. Estos fueron resultados obtenidos de manera posterior al muestreo, más no se buscó que cumplan con requisitos de rango de edad o estado civil antes de realizar el muestreo.

Las áreas a las cuales pertenece la muestra de colaboradores encuestados en el banco, se detallan a continuación:

**Figura 8: Cantidad de colaboradores encuestados por áreas**



Fuente: Elaboración propia

Si bien se cuenta con mayor participación de encuestados en las áreas de Mercado de Capitales y Gestión de Procesos Financieros, debido a la mayor facilidad de acceso a los colaboradores de estas áreas, se recoge opinión de colaboradores de todas las vicepresidencias de la empresa, lo cual brinda un panorama completo acorde a los intereses de los colaboradores sobre los programas de VC.

## 2.1.Satisfacción laboral

En la figura 9, se observa que un 90% de los encuestados señala reforzar su crecimiento personal a partir de su participación en actividades no relacionadas al trabajo. Esto muestra que los colaboradores buscan nuevas actividades que refuercen lo que han aprendido previamente en su centro de trabajo. Asimismo, el 86% de los encuestados señala que la exigencia en su trabajo los convierte en personas más competitivas reforzando los factores motivacionales que Herzberg (1967) denomina “desafíos”, es decir, mayores oportunidades de crecimiento personal. Adicionalmente, los encuestados refuerzan en gran medida distintos factores de satisfacción, tales como la autonomía, la necesidad de logro y el interés de vida en el trabajo, dado que el 88% de la muestra menciona sentir la autonomía suficiente para realizar sus labores diarias, 98% busca potenciar sus habilidades y el 96% realiza sus funciones pensando en obtener logros mayores, respectivamente.

El concepto de autonomía refuerza que existe en la organización una estructura organizacional que descentraliza la toma de decisiones generando una mejor relación

colaborador-supervisor.

**Figura 9: Respuestas de los encuestados sobre la satisfacción con su organización**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Compromiso

La figura 10 refuerza el componente afectivo del compromiso en todas sus facetas. El 78% de los encuestados señalan su interés de vida en el trabajo, pudiendo permanecer en su trabajo aun cuando haya terminado sus labores. Se identifica un alto grado de identificación con la organización y se reconocen los valores y políticas internas. Asimismo, se refuerza la dimensión de continuidad del compromiso identificando un bajo grado de intención de abandono. Sin embargo, la dimensión normativa es un factor que la organización necesita reforzar. De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas a profundidad con los jefes, se puede identificar un bajo grado de compromiso moral, debido a que más del 50% de los encuestados señalaron no sentirse obligados con su actual trabajo, lo mismo que se vio reflejado en las entrevistas con algunos de los jefes de Interbank, quienes reconocían una alta tasa de desertión de los colaboradores en la realización de la actividad de Voluntariado con Techo. Por tanto, es necesario reforzar la dimensión normativa sobre la cual deben plantearse medidas para mejorar la comunicación, los objetivos y el deber moral de los colaboradores con la organización y con las actividades que se realicen.

**Figura 10: Respuestas de los encuestados sobre el compromiso con la organización**



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se espera que el VC ante un entorno con exigencias cada vez más marcadas, refuerce el crecimiento de los colaboradores, con actividades que logren alcanzar los estándares necesarios para alcanzar logros por encima de los esperados, asimismo, reconocer la capacidad y disposición de los colaboradores ante una búsqueda de mayor cantidad de actividades extra laborales que refuercen el vínculo con sus supervisores y/o jefes inmediatos, así como también con el resto de áreas implicadas en los programas.

### 2.3.Desarrollo de competencias

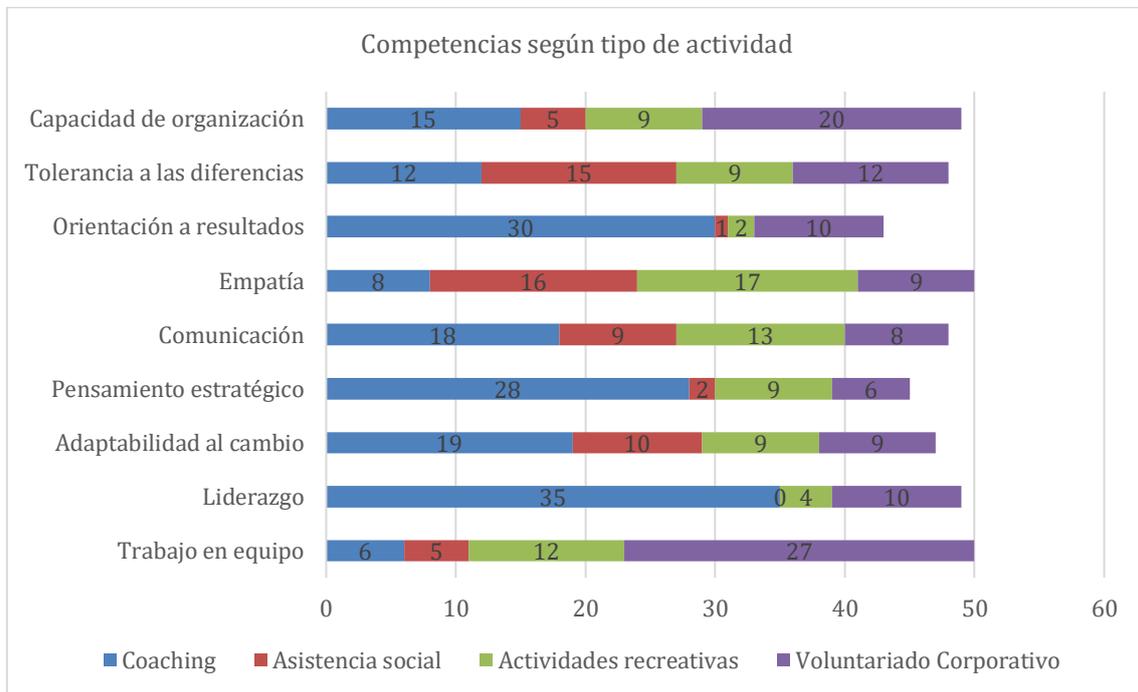
Los colaboradores reconocen que desarrollan diferentes competencias en su trabajo, según los distintos niveles propuestos por Alles. En el nivel ejecutivo es notorio el dinamismo que ofrecen los jefes a sus colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo y mayor autonomía. El nivel general intermedio se ve reforzado por colaboradores empoderados, orientados a resultados y al trabajo en equipo.

Por otro lado, se les proporcionó a los encuestados una lista de competencias generales (capacidad de organización, tolerancia a las diferencias, orientación a resultados, empatía, comunicación, pensamiento estratégico, adaptabilidad al cambio, liderazgo y trabajo en equipo) para conocer qué actividad (*coaching*, asistencia social, actividades recreativas y VC), según su opinión, refuerza cada una de ellas.

Los resultados encontrados se presentan en la figura 11. Al respecto, los encuestados perciben que el VC refuerza principalmente las competencias “trabajo en equipo”, “capacidad de

organización” y “tolerancia a las diferencias”, mientras que el coaching refuerza más las siguientes competencias: liderazgo, adaptabilidad al cambio, pensamiento estratégico, comunicación y orientación a los resultados. La actividad asistencia social es la que, según los encuestados, refuerza menos las competencias generales presentadas.

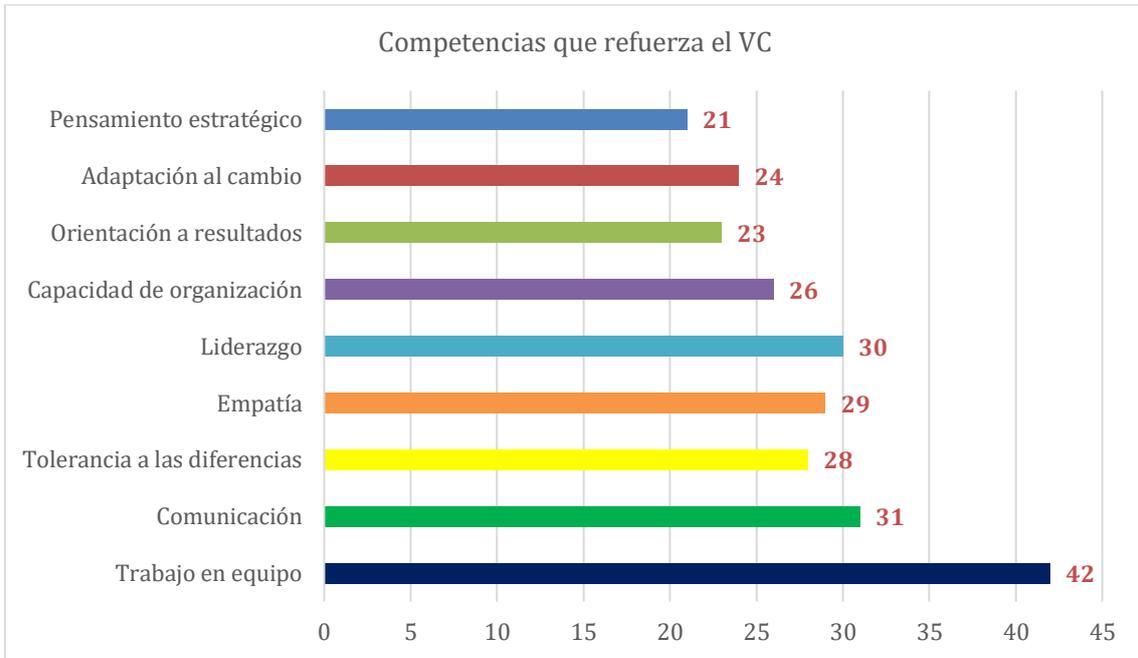
**Figura 11: Respuestas de los encuestados sobre desarrollo de competencias en actividades de coaching, asistencia social, recreativas y VC**



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de qué competencias consideraban que debían ser desarrolladas en el VC, se obtuvieron las respuestas presentadas en la figura 12. La mayor parte de los colaboradores encuestados señala que el VC puede mejorar el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo; sin embargo, buena parte de los encuestados no cree que pensamiento estratégico sea una competencia que pueda desarrollarse a profundidad a partir de estos programas. De acuerdo a la teoría revisada sobre VC, existe una necesidad de introducir el concepto a partir de su inserción a nivel estratégico, por tanto, este resultado dejaría entrever que es aún una concepción que viene interiorizándose y que podría ser mejor valorada en el futuro.

**Figura 12: Competencias que deben ser desarrolladas por el VC**



Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Características del Voluntariado

El 50% de los encuestados formó parte de una experiencia de voluntariado anteriormente. A ellos, se les preguntó en qué actividades habían participado y los resultados fueron que la mayoría de ellos, participó en programas de voluntariado relacionado a educación infantil y construcción de viviendas. Acerca del conocimiento de los encuestados sobre el VC, el 60% respondió afirmativamente, mientras que el resto no había escuchado anteriormente este concepto.

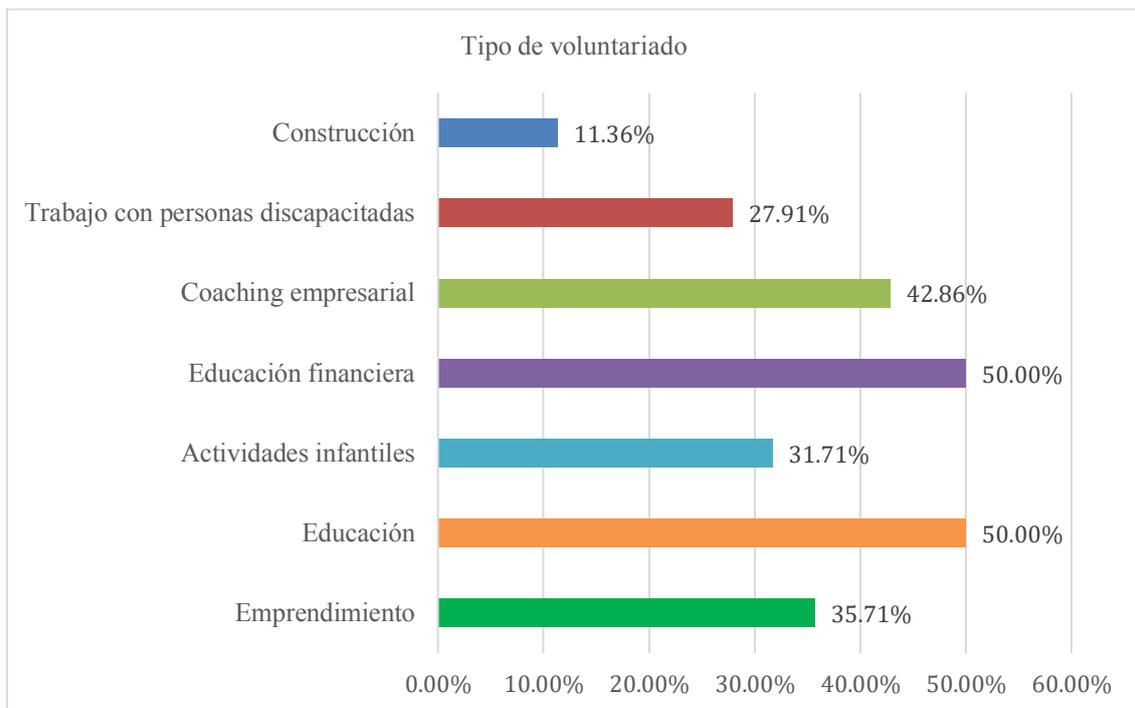
**Figura 13: Tipos de voluntariado en los cuales han participado los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

Para poder elaborar la propuesta, se les preguntó si es que les interesaría que Interbank cuente con un programa de VC, el cual estaría alineado con los intereses de los encuestados. El 92% de ellos respondió afirmativamente a esta pregunta, mientras que al 8% de ellos no les interesaría. De los encuestados que respondieron afirmativamente, se les preguntó qué tipo de voluntariado les interesaría realizar, brindándoseles una lista de alternativas, entre ellas emprendimiento, educación, actividades infantiles, educación financiera, *coaching* empresarial, trabajo con personas discapacitadas y construcción. La figura 14 muestra los resultados.

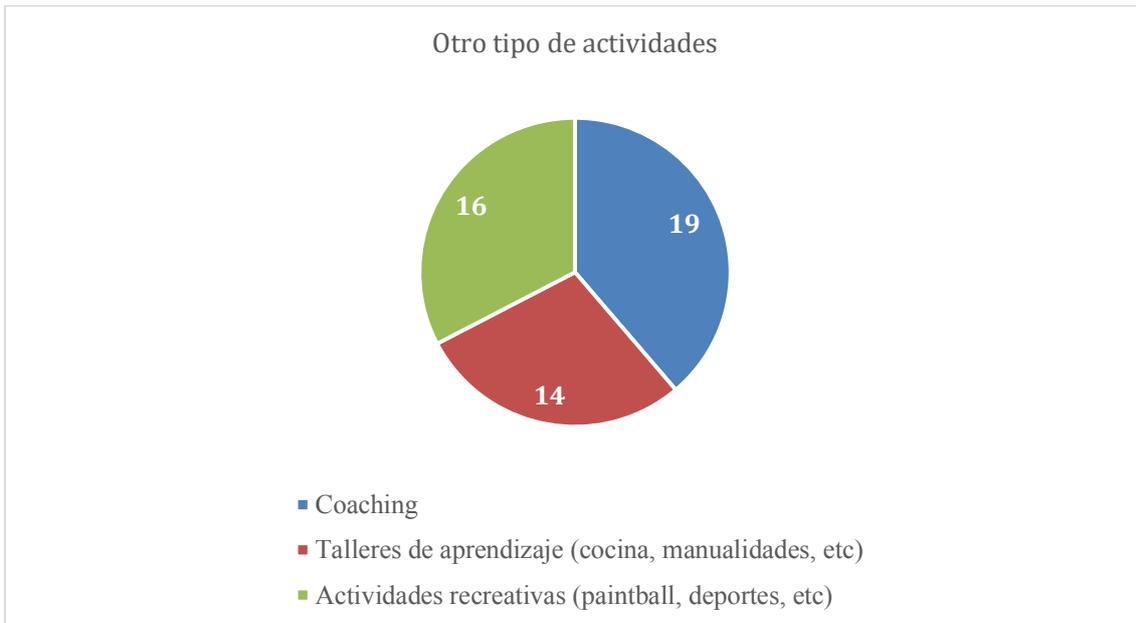
**Figura 14: Lista de actividades que más le interesan a los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

La actividad con mayor interés por parte de los encuestados es educación, lo cual es compatible con los intereses de Interbank, con un 48.84%, seguido de educación financiera con un 48.78%. Cabe resaltar que solo dos personas marcaron la opción “otros”, quienes sugirieron un tipo de voluntariado basado en “Clases o conferencias para universidades que dicten posgrado” y “Deportes”. Sobre el tiempo que los colaboradores estarían dispuestos a dedicar a los programas de voluntariado, el 36% de los encuestados, respondió que entre 4 a 7 horas al mes, mientras que el 34% de ellos respondió entre 1 a 2 horas al mes. Además, los días que dedicarían a los programas de voluntariado serían los sábados con un 38%, seguido de sábados y domingos con un 24%. Para obtener mayor información acerca de los intereses de los colaboradores de Interbank, se les preguntó si es que les gustaría que en su organización existan otros tipos de actividades diferentes al voluntariado. Los resultados que se obtuvieron fueron los que se muestran en la figura 15.

**Figura 15: Otras actividades que les interesan a los colaboradores encuestados si no existiera un programa de VC**



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura, a 19 encuestados les interesaría el coaching si es que no existiera un programa de VC en Interbank. Solo un encuestado respondió la opción “Otros” en la cual indicó que le gustaría que hubiera actividades como danzas, música o cursos en universidades.

Se identifica un interés por parte de los colaboradores por buscar mayores actividades que les permitan potenciar el desarrollo de competencias. El coaching es una actividad que puede absorber y brindar los beneficios generados de los programas de VC, pues conlleva a una mayor interacción y traspaso de conocimiento hacia los colaboradores, asimismo, refuerza el trabajo en equipo y la actitud de liderazgo.

Las encuestas han dejado en evidencia un alto nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su organización; sin embargo, es necesario reforzar los factores relacionados a la dimensión normativa del compromiso. Finalmente, por el lado de la dimensión de continuidad del compromiso, el proyecto de mejora deberá abordar el factor de claridad de roles en los grupos de voluntariado, dado que las actividades, en algunos de los casos, son dirigidas por los organismos que conforman la alianza con la organización, y no por esta última.

### **3. Análisis FODA**

En base al análisis del contexto del voluntariado en el Perú, las experiencias de VC y el seguimiento del interés interno en Interbank, se realizó un Análisis FODA (Tabla 17) para determinar las acciones estratégicas a seguir para la implementación de un programa de VC.

**Tabla 17: Análisis FODA para la implementación del programa de VC**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>OPORTUNIDADES:</b><br/> O1: Mayor interés en temas de labor social por parte de la generación de jóvenes<br/> O2: Las empresas desean una experiencia de VC que involucre a sus colaboradores y aporte al compromiso y satisfacción laboral.<br/> O3: El VC se encuentra en una etapa de crecimiento en el Perú.<br/> O4: Mayor creación de ONG permitirá mayores alianzas con empresas.</p>                                                                                                               | <p><b>AMENAZAS:</b><br/> A1: Crisis económica o crisis del sector financiero puede generar cortes de presupuesto.<br/> A2: Inestabilidad política, debido a los cambios de gobierno en donde las empresas privadas detienen su inversión.<br/> A3: Insuficiente número de voluntarios para dar sostenibilidad al programa<br/> A4: Alta tasa de absentismo<br/> A5: Falta de interés de los voluntarios en los programas.</p>                                         |
| <p><b>FORTALEZAS:</b><br/> F1: Interbank cuenta con una buena cultura organizacional<br/> F2: Interbank cuenta con equipos comprometidos con su trabajo<br/> F3: Interbank ofrece actividades extras al trabajo que aportan al crecimiento del colaborador<br/> F4: Los encuestados están interesados en la educación básica y educación financiera</p>                                                                                                                                       | <p>F1O3: Reorientar el programa de voluntariado en Interbank, debido a que se encuentra en una etapa de progresión, con el objetivo de generar mayor compromiso y satisfacción en sus colaboradores.<br/> F3O1: Crear un programa de VC alineado a los intereses de sus colaboradores, con el objetivo de potenciar su <i>engagement</i> con Interbank.<br/> F1O4: Trabajar en actividades puntuales en alianzas con una ONG y diseñar la actividad con el objetivo de fortalecer los valores de la empresa.</p> | <p>F3A1: Contar con un fondo destinado a realizar actividades de voluntariado para seguir promoviendo el desarrollo del país, aunque se presenten periodos de crisis económica<br/> F4A3: Conocer los intereses de los colaboradores e incluirlos en el diseño del programa de VC, para contar con el número suficiente de voluntarios que garantice el logro de sus objetivos.</p>                                                                                   |
| <p><b>DEBILIDADES:</b><br/> D1: Falta de compromiso de los colaboradores en los programas previos de voluntariado<br/> D2: No contar con un área que incentive el desarrollo de VC<br/> D3: Mala gestión de programas previos de VC<br/> D4: El VC no se encuentre alineado a la estrategia y valores de la empresa<br/> D5: No se aplican instrumentos para conocer los intereses y preferencias de los colaboradores<br/> D6: Mala comunicación y planificación en los programas de VC.</p> | <p>D2O3: Crear un comité estratégico y contar con un coordinador dentro del área de Recursos Humanos, quienes se encargarán de dirigir y controlar las actividades propias del VC del banco.<br/> D3O2: Conocer acerca de la experiencia de la implementación del VC en otras empresas, con el objetivo de formular un programa que se alinee correctamente al banco, generando impacto en la satisfacción y compromiso con el banco.</p>                                                                        | <p>D6A3: Realizar campañas de comunicación interna para contar con el número suficiente de voluntarios en cada actividad.<br/> D5A5: Llevar a cabo encuestas a los colaboradores para conocer sus intereses y preferencias para poder planificar a futuro actividades que vayan acorde a ello.<br/> D1A4: Enviar un mensaje recordatorio a cada voluntario un día antes de la actividad, para reducir la tasa de ausentismo y generar compromiso con el Programa.</p> |

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 7: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE VC EN INTERBANK**

Con la finalidad de implementar una propuesta de un programa de VC para Interbank, se utilizó la Guía de Voluntariado Corporativo desarrollada por el Grupo de Fundaciones de Empresas (GFDE) a través de su Grupo de Afinidad en Voluntariado Corporativo (Aldroviani, Brennan, Cambiaso & Di Maggio, 2016), espacio de intercambio integrado por empresas y fundaciones socias del GDFE que promueven el voluntariado. Esta guía propone cuatro pasos para implementar de manera eficiente un programa de VC. Estos pasos son: diagnosticar, planificar, comunicar y evaluar. El primer paso (diagnóstico), se presentó en el capítulo anterior, por tanto, en este capítulo se presentará la construcción de la propuesta, que se inicia con el paso 2.

### **1. Política de Programa de VC**

Para implementar un programa de VC, es necesario contar con una política que se encuentre alineada a los intereses tanto de la empresa como de los colaboradores. Es decir, debe ir acorde a la cultura de la organización para que, en el mediano y largo plazo, el programa pueda funcionar correctamente y sea sostenible en el tiempo. Además, el involucramiento de los directivos de la organización es fundamental para fomentar esta iniciativa, promoviendo que los actores involucrados compartan el mismo valor y objetivo del programa propuesto. Dicho ello, se plantea la Política de Voluntariado Corporativo de Interbank:

#### **1.1.Introducción**

Interbank, tal como lo describe en su sitio web oficial, tiene la misión de ayudar a los peruanos a alcanzar sus sueños, y la visión de ser el mejor banco a partir de las mejores personas. En este marco, el banco promueve la participación de sus colaboradores en iniciativas sociales, que generen un impacto positivo en la sociedad o en sus áreas de influencia, mediante actividades de VC, cuyo impulso proviene del mismo banco.

Se entiende por actividades de VC, toda clase de iniciativa promovida y apoyada por Interbank con la finalidad de involucrar y fomentar la participación de sus colaboradores, quienes pondrán en práctica sus capacidades o habilidades en busca del beneficio de la sociedad, a través de espacios fuera de su horario laboral. Si bien ya existen programas sociales que el banco realiza, éstos no se encuentran alineados al *core business* de la empresa. Además, no se ha realizado un estudio previo para conocer las necesidades e intereses de los colaboradores. Por lo tanto, no se consideran estas actividades como VC.

Además, cabe la posibilidad que, en actividades particulares, los colaboradores participen

de la mano con sus familiares, lo cual permite crear un lazo emocional entre el banco y la familia de los colaboradores. Esta modalidad será indicada en el detalle de la actividad programada cuando se difunda la comunicación de la misma.

## **1.2.Objetivos**

La presente política se fundamenta por los siguientes objetivos:

- i) Reforzar el compromiso de Interbank con el bienestar de la sociedad, mediante la intervención directa de sus colaboradores como parte de su estrategia de sustentabilidad.
- ii) Fortalecer e incrementar el compromiso de los colaboradores con el banco y su sentido de pertenencia.
- iii) A partir de la realización de las actividades de VC se busca formar nuevos lazos entre los colaboradores de distintas áreas, lo cual aporta a la congruencia interna.
- iv) Las actividades de voluntariado buscarán desarrollar o potenciar, cuatro competencias fundamentales para el trabajo en el banco: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y empatía.
- v) Reforzar los valores organizacionales en las actividades de VC, de modo que se alinee el Programa a la cultura de Interbank. Los valores en los que se fundamenta el banco son: integridad, coraje, vocación de servicio, sentido del humor, trabajo en equipo e innovación.

Asimismo, con la intención de cumplir con los objetivos trazados, se debe transmitir la filosofía corporativa del banco a todos los colaboradores; incentivar el involucramiento y participación activa en las actividades de VC; y, promover la creación de proyectos sociales por parte de los colaboradores.

## **1.3.Principios**

El VC implementado por Interbank basará sus actividades en un eje principal: la educación. Por un lado, se promueven iniciativas que brinden educación financiera a nuevos emprendedores y microempresarios de distintos sectores del país, mientras que, por otro lado, se fomentan actividades que impacten positivamente en la educación de los niños del Perú en comunidades de bajos recursos, con la finalidad de otorgarles mejores condiciones educativas.

Adicionalmente, se activa la fibra emocional de los colaboradores a través de un espacio que les permita diseñar sus propias iniciativas sociales, en base a una necesidad detectada por ellos para, así, poder solucionarla. Cada año se reconocerán las mejores ideas voluntarias otorgándoles un fondo concursal para su implementación. Cabe resaltar que una vez inscritos los equipos, tendrán un mes para diseñar su proyecto.

La participación en el Programa de VC se llevará a cabo de dos formas: dedicación de tiempo a la realización de actividades presenciales, y donaciones monetarias por parte del banco, con la finalidad de implementar las iniciativas diseñadas por los colaboradores. Para ello se dará prioridad a las iniciativas que generen un mayor impacto en la sociedad.

Existen lineamientos que deben regir de manera obligatoria para la buena práctica del voluntariado:

- i) Ningún colaborador estará obligado a participar en estas actividades, ni tampoco se le aplicará una sanción por no inscribirse.
- ii) Todos los colaboradores del banco tendrán la oportunidad de participar en las iniciativas de VC, de acuerdo a sus intereses y disponibilidad de tiempo.
- iii) Se llevarán a cabo dos reuniones por año, en la que participarán los encargados del Programa de VC: la primera, de apertura; y, la segunda, de cierre de actividades.
- iv) La ejecución de las actividades del Programa de VC será, en su totalidad, fuera de los horarios de trabajo.
- v) Política de asistencia: al inicio de cada actividad, un miembro del comité entregará la lista de inscritos para la respectiva firma de asistencia por parte de los voluntarios. En el caso de que un voluntario inscrito falte más de tres veces a los programas, se le enviará un correo notificándole que no podrá inscribirse en la próxima actividad programada.

Finalmente, se debe enfatizar el compromiso del Banco con el programa de VC el 05 de diciembre, Día Internacional de los Voluntarios, mediante una actividad de integración y reconocimiento, en la cual se haga el llamado a los demás colaboradores del banco a unirse a la red de voluntarios y formen parte del impacto generado en la sociedad.

A continuación, luego de haber detallado la Política y principios de Programa de VC, se desarrollarán los pasos mencionados en la Guía del Voluntariado Corporativo de GFDE.

## **2. Pasos para implementar un programa de VC**

### **2.1. Planificar**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se divide la planificación en cinco aspectos: actividades, recursos disponibles, definición de roles, formación y competencias.

#### **2.1.1. Actividades**

Inicialmente se pensó en crear un programa de VC a través de una alianza con una ONG. Sin embargo, esta propuesta fue reemplazada por un programa que abarcara diferentes actividades de voluntariado a lo largo del año, para que el impacto del VC en las variables estudiadas se vea reflejada en los colaboradores. Por ello, si se implementaba un programa basado en una alianza

con una sola ONG, solamente era posible realizar dos actividades al año, como máximo. Además, con este tipo de alianza, las empresas no tienen mucho control sobre los objetivos del proyecto, mientras que, si la empresa desarrolla el programa, puede orientar sus resultados hacia su propia visión. Cabe mencionar que no se excluye la posibilidad de realizar alianzas con alguna ONG en actividades puntuales en que se necesite de su experiencia para el éxito de las mismas.

Con respecto a la temática, según los datos recogidos en la encuesta a los colaboradores de Interbank, fueron dos las de mayor interés: educación y educación financiera. Según Voluntary (2015), en Latinoamérica, el principal ámbito de trabajo es la educación, seguido por la promoción de competencias personales y el fortalecimiento de instituciones locales. Este ámbito de trabajo es, también, de interés del banco. Además, se propone que las actividades del voluntariado se lleven a cabo fuera del horario laboral, específicamente los días sábados, con un mínimo de dos horas para cada tipo de actividad, según las respuestas brindadas por los encuestados.

En base a esto, se diseñó un programa integral de VC propio que responde a los objetivos de reforzar la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores con la empresa y al mismo tiempo, desarrollar competencias generales que les servirán en su trabajo. Además, cada actividad propuesta responde a las acciones estratégicas del FODA. El programa consta de siete actividades que se presentan en la tabla 18, con los detalles sobre el tipo de actividad a realizar, el motivo de la actividad, duración, número de voluntarios esperados en la actividad, descripción de la actividad y objetivo de la misma.

El programa propuesto aprovecha la alianza con Perú Champs, ONG dedicada al fortalecimiento de la educación otorgando becas a niños que destaquen por su talento (deportivo, artístico e intelectual) en el colegio Innova Schools, brindando la oportunidad de una mejor educación con el objetivo de reforzar y desarrollar dichos talentos. También, será aprovechada para el desarrollo de actividades como “Tu Mayor Talento”. Asimismo, el programa incorpora iniciativas que Interbank ya viene desarrollando, como “Maestro que Deja Huella”, lo que permite la integración de actividades acorde a una misma temática en el banco.

**Tabla 18: Lista de actividades para el programa de VC propuesto**

| Actividad                                              | Motivo                     | Estrategia del FODA             | Duración                                                                            | Número de colaboradores | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Objetivo                                                                                                                                                                     | Aliado estratégico                                                               |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela linda                                          | Previo al inicio de clases | F1O4;<br>D1A4;<br>F3A1;<br>D6A3 | Fecha:<br>primer sábado de marzo<br><br>Tiempo: 3 horas                             | 15                      | Se implementarán espacios de recreación y psicomotricidad en una de las 20 instituciones educativas de la UGEL 01, brindada por United Wau. Se busca que los niños y niñas de nivel inicial reciban atención integral y de calidad en espacios saludables.                                                                                                                                                                 | Potenciar o crear espacios de recreación al aire libre e implementar espacios de psicomotricidad acorde a la edad y zona.                                                    | United Way Perú (Se debe contactar con anticipación para programar la actividad) |
| Limpieza de playas                                     | Fin de verano              | D1A4;<br>F3A1;<br>D6A3          | Fecha:<br>último domingo de marzo<br><br>Tiempo: 2 horas (por la tarde)             | 30                      | Recolectar la mayor cantidad de residuos, como en Agua Dulce, en época de verano y promover el cuidado responsable del medioambiente a través de la repartición de bolsas negras, con el objetivo de concientizar a las personas a botar sus residuos en donde corresponde y, así, mantener las playas limpias para el beneficio de todos. Se espera poder reclutar a jóvenes y no solo colaboradores para esta actividad. | Generar un mayor compromiso con el cuidado del medioambiente en los colaboradores y dar a conocer a las personas que Interbank se encuentra comprometido con la misma causa. | Interna                                                                          |
| Intégrate con tu Champ "Sonrisas que cambian el mundo" | Día del Niño 08 de abril   | F1O4;<br>D1A4;<br>F3A1;<br>D6A3 | Fecha:<br>primer sábado del mes de Abril<br><br>Tiempo de actividad: de 5 a 6 horas | 30                      | A partir de la alianza con Perú Champs, se propone realizar una actividad de integración con los niños Champs (desde segundo de primaria hasta quinto de secundaria) en la empresa, en la cual se realicen juegos y se brinden regalos.                                                                                                                                                                                    | Crear un lazo entre los colaboradores y champs para captar a más colaboradores y lograr financiar la educación de más niños talentosos.                                      | Perú Champs                                                                      |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18: Lista de actividad para el programa de VC en Interbank (continuación)**

| Actividad               | Motivo                         | Estrategia del FODA    | Duración                                                                                  | Número de colaboradores                                                                                       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Objetivo                                                                                                                                                                          | Aliado estratégico |
|-------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Una meta es un sueño    | Proyectos de los colaboradores | F3O1; D1A4; F3A1; D6A3 | Fecha: mayo y octubre                                                                     | Se espera que un 5% del total de colaboradores a nivel nacional (330 colaboradores) inscritos en la actividad | Concurso en el cual los colaboradores a nivel nacional forman equipos de 4 personas como máximo y presentan iniciativas sociales acorde a una necesidad que conozcan. La meta es financiar diez iniciativas al año (como mínimo dos de provincia) para que puedan ejecutarlas y generar impacto social en la comunidad de influencia. La premiación será llevada a cabo en la sede central de Interbank, en donde los colaboradores expondrán sus proyectos ante un jurado conformado el comité y la alta dirección. | Emprender proyectos acorde a una necesidad que los colaboradores conozcan para poder resolverla. Además, se busca despertar una fibra emocional en ellos para generar compromiso. | Interna            |
|                         |                                |                        | Realizada la inscripción de los equipos, tendrán un mes hasta presentar el proyecto final |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                   |                    |
| Maestro que deja huella | Día del Maestro 6 de julio     | F3A1                   | Fecha: penúltimo sábado de julio                                                          | 14 colaboradores                                                                                              | Anualmente, se convoca a más de 30 mil docentes y el premio consiste en un automóvil, cuota inicial de un departamento, maestría en Gestión Educativa en la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), Resolución Ministerial por parte del MINEDU y cinco mil dólares para implementar su proyecto. Los miembros del comité se encargarán de elegir al ganador.                                                                                                                             | Iniciativa que busca reconocer el esfuerzo, la creatividad e innovación de docentes en favor de una educación pública de calidad                                                  | Interna            |
|                         |                                |                        | Tiempo de actividad: de 5 a 6 horas                                                       |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                   |                    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18: Lista de actividad para el programa de VC en Interbank (continuación)**

| Actividad          | Motivo                                              | Estrategia del FODA             | Duración                                                                 | Número de colaboradores                                                                                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Aliado estratégico |
|--------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Tu mayor talento   | Educación Financiera y emprendedurismo              | F1O4;<br>D1A4;<br>F3A1;<br>D6A3 | Fecha: una vez al mes<br><br>Tiempo de capacitación: 3 horas             | 80                                                                                                           | Mediante la capacitación a maestros, se quiere ayudar a estudiantes a desarrollar habilidades financieras incluyendo la educación financiera y emprendedurismo en los programas escolares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Alinear el <i>core business</i> de la empresa con su propósito organizacional, el cual es "acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños, hoy" generando conocimiento financiero. De esta manera, los colaboradores se sentirán identificados al saber que la empresa brinda espacios para el crecimiento y desarrollo de emprendimientos. | Perú Champs        |
| ¡Hazte Voluntari@! | Día Internacional de los Voluntarios 5 de diciembre | D5A5;<br>D6A3                   | Fecha: primer sábado de diciembre<br><br>Tiempo de la actividad: 3 horas | Todos los voluntarios y colaboradores que se encuentren interesados en formar parte de la red de voluntarios | Se realizará un evento de integración de voluntarios a nivel Lima, el cual será comunicado vía correo a todos los colaboradores para que puedan participar y unirse a la red de voluntarios. Se realizarán reconocimientos a los mejores voluntarios y se expondrá un resumen de las actividades realizadas durante el año con fotos, videos y resultados obtenidos. Además, contará con la participación de ONG aliadas para que compartan sus experiencias y resultados alcanzados de las actividades | Captar a más colaboradores del banco para formar parte de la red de voluntarios y dar a conocer los resultados de las actividades realizadas durante el año. De esta manera, se podrá ver el <i>engagement</i> y satisfacción de los voluntarios y cómo ha impactado en su crecimiento personal y profesional.                              | Interna            |

Fuente: Elaboración propia

En caso se requiera realizar una actividad a causa de una emergencia, se pondrá en marcha un plan de contingencia. En primer lugar, se realizará un comité extraordinario para decidir qué iniciativa implementar y si es necesario formar una alianza con alguna ONG. Luego, se comunicará a todos los colaboradores acerca de la iniciativa propuesta, haciendo un llamado a su involucramiento voluntario. Por ejemplo, a inicios del año 2017, se llevó a cabo la construcción de casas pre-fabricadas en alianza con Techo para las familias afectadas por el fenómeno de “El Niño Costero”. En este caso, no se tenía previsto realizar ninguna actividad de esta índole; sin embargo, fue una respuesta inmediata en un momento determinado en el cual se destinó el presupuesto para la celebración del banco (un millón de soles) a esta iniciativa con la participación de 600 colaboradores y sus familias.

### 2.1.2. Recursos disponibles

La tabla 19 compara los costos de realizar actividades de voluntariado en alianza estratégica con alguna de las ONG contempladas en el proyecto. Asimismo, se incluye la alternativa de un *coaching* de liderazgo como una actividad sustituta al VC.

**Tabla 19: Comparativo de propuestas de programas de VC y *Coaching***

| Tipo de programa      | Nombre de la organización | Costo                  | Número de participantes | Tiempo del programa | ¿Incluye material? |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------|
| Alianza con ONG       | United Way                | \$ 1,000 USD           | 10 colaboradores        | 1h y 30 min         | Sí                 |
| Alianza con ONG       | Techo Perú                | S/ 20,000.00           | 10 colaboradores        | De 8 am a 5 pm      | Sí                 |
| Coaching de Liderazgo | Alex Bitrán               | \$ 2,000 USD (por día) | 25 colaboradores        | De 8 am a 5 pm      | No                 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la tabla 20 presenta los costos de cada una de las actividades contempladas en el programa propuesto de VC, bajo el esquema de un programa propio. La tabla considera 10 voluntarios por cada actividad, con excepción de la limpieza de playas, que incluye 20 voluntarios.

**Tabla 20: Presupuesto estimado para el programa de VC**

| Actividad                                                                                               | Presupuesto estimado al año                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela linda                                                                                           | S/ 3,240.00<br>(1,000 USD al tipo de cambio referencial: 3.24)                                                                                                                                                                                                              |
| Limpieza de playas                                                                                      | Movilidad: S/ 700.00<br>300 pulseras: S/ 600.00<br>1,000 bolsas de basura: S/ 500.00                                                                                                                                                                                        |
| Intégrate con tu Champ "Deja que tu sonrisa cambie el mundo"                                            | Movilidad: S/ 700.00<br>Regalos: S/ 1,500.00 (S/ 100.00 por champ)<br>Almuerzo: S/ 1,000.00<br>Tres juegos inflables: S/ 1,500.00<br>Show Infantil: S/ 1,000.00<br>Alquiler de espacio: S/ 10,000.00                                                                        |
| Una meta es un sueño                                                                                    | Fondo concursable: S/ 50,000.00<br>(S/ 5,000 para cada una de las iniciativas ganadoras)<br>Pasajes aéreos: S/ 2,600.00 (para dos equipos ganadores de provincia)<br>Alojamiento: S/ 1,600.00<br>Almuerzo: S/ 1,000.00<br>Viáticos: S/ 2,400.00 (S/ 300.00 por colaborador) |
| Maestro que deja huella                                                                                 | Automóvil: S/ 30,000.00<br>Cuota inicial de departamento: S/ 50,000.00<br>Maestría en Gestión Educativa: S/ 21,250.00<br>Cuota del proyecto: S/ 16,200.00 (5,000 USD al tipo de cambio referencial: 3.24)                                                                   |
| Tu mayor talento                                                                                        | Coffee break: S/ 1,500.00<br>Lapiceros y libretas: S/ 1,000.00<br>Alquiler de aulas: S/ 10,000 (5 aulas)                                                                                                                                                                    |
| ¡Hazte Voluntari@!                                                                                      | 4,000 flyers: S/ 2,000.00<br>5 banners: S/ 1,000.00<br>Merchandising: S/ 6,000.00 (lapiceros, stickers, pines, pulseras)<br>Coffee break: S/ 2,500.00<br>Alquiler de espacio: S/ 10,000.00                                                                                  |
| Polos para actividades<br>Pulseras para los voluntarios                                                 | S/ 20,000.00 (800 polos) por año<br>S/ 1,600.00 (800 pulseras) por año                                                                                                                                                                                                      |
| Coordinador<br>Community Manager<br>Premio al mejor voluntario<br>Dos almuerzo del comité (14 miembros) | S/ 63,000.00<br>S/ 12,090.00<br>S/ 1,000.00<br>S/ 700.00 (S/ 25 cada almuerzo)                                                                                                                                                                                              |
| <b>TOTAL</b>                                                                                            | <b>S/ 328,180</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la lista de comparación de la Tabla 19, aborda escasas actividades de voluntariado, además del *coaching* de liderazgo. En este proyecto se busca que las actividades que se desarrollen tengan una marcada frecuencia. Interbank, ha venido realizando iniciativas

sociales y ha sabido responder a eventualidades climatológicas que han afectado a diversas comunidades del país. Una de ellas fue el fenómeno de “El niño costero” de inicios del 2017. Ante este desastre, el banco formó una alianza con Techo Perú para la construcción de casas en las zonas afectadas. El costo de cada casa con Techo Perú costó, aproximadamente, 20,000 soles, para lo cual el banco destinó el dinero de su evento anual (aproximadamente S/ 1'000,000.00) a la construcción de varias casas en beneficio de las familias afectadas. Sin embargo, esta fue una actividad en respuesta a una eventualidad y solo se realizó un fin de semana; es decir, solo hubo una actividad de voluntariado durante el año. También, si se realizara *coaching*, se podría contratar a una persona capacitada en temas de liderazgo a nivel internacional, el cual tiene un costo por día de \$ 2,000 USD dirigido a 25 colaboradores.

En cambio, si el banco contara con su propio cronograma de actividades de VC, el impacto sería mucho más significativo para los colaboradores, empresa y beneficiarios. Por los motivos mencionados, se optó por realizar un programa de VC propio, el cual conste de varias actividades a realizarse a lo largo del año. Se espera que, para el año siguiente, el costo sea mayor debido a la mayor captación de voluntarios.

### **2.1.3. Definición de roles**

Es importante asignar el recurso humano de tal manera que pueda coordinar las actividades del programa. Por ello, es necesario contar con la participación de los siguientes grupos:

1. *Alta dirección*: su apoyo es indispensable para llevar a cabo las actividades del Programa de VC y es necesario que sean involucrados en la toma de decisiones de cada uno de los puntos mencionados anteriormente (horario, presupuesto, campo de acción, recurso humano, entre otros). Deben ser conscientes de que, sin su apoyo en el proceso de implantación del programa hasta que se midan unos resultados positivos claros, no será posible tener éxito. Por ello, cada tres meses, se llevará a cabo una reunión entre la alta gerencia, miembros del comité y el coordinador, en donde se expondrán los resultados de las actividades de VC y nuevos planes de acción.
2. *Coordinador*: será el encargado de aprobar las nuevas iniciativas que los miembros del comité propongan. Por eso, al final de cada mes, se reunirá con los miembros del comité para conocer acerca de sus planes de acción. Además, se encargará de premiar, junto con el comité, al mejor voluntario durante el año.

Esta posición, se encontrará dentro del área de Recursos Humanos. Además, estará encargado de la difusión de las diferentes encuestas de satisfacción que se enviarán a los voluntarios, luego de cada actividad y de enviar los comunicados a toda la empresa acerca de los resultados de cada actividad. Por último, será el encargo de consolidar la inscripción de los colaboradores por actividad.

3. *Comité estratégico*: se enviará un correo a todos los colaboradores de la sede central indicando que se formará un comité de VC y, si se encuentran interesados, deberán responder el correo enviado explicando el motivo por el cual desean formar parte de este comité. Luego de ello, se brindará una charla a los inscritos, en donde se explicará las responsabilidades y lineamientos que implica formar parte del comité. Una vez explicado, se elegirá a un representante de cada línea de negocio, quienes firmarán una carta compromiso por un año. Este comité deberá tener, por lo menos, dos reuniones al mes en donde se pueda discutir los próximos pasos para las actividades, hacer un monitoreo del proceso y nuevos planes de acción. Además, serán los encargados de comunicar a los colaboradores las actividades que se realizarán con el fin de comprometerlos y hacer que se unan a los programas. Las reuniones se darán dentro del horario laboral, por ello los jefes de cada uno de los representantes también deberá firmar la carta compromiso para que conozca acerca de las responsabilidades que tendrá el miembro del comité. Además, cada tres meses, expondrán a la alta gerencia los resultados obtenidos de cada una de las actividades y planes de mejorar para seguir con la captación de nuevos colaboradores. Anualmente, se sumarán nuevas personas a este comité mediante el mismo proceso y si, en el transcurso del año, un miembro del comité se retira de la empresa, no se podrá integrar a un nuevo colaborador ya que no estará alineado con los demás miembros del comité. Los miembros del comité deberán asistir a todas las actividades de VC programadas durante el año y realizar una charla de cierre en cada una de ellas. Por último, cada seis meses, tendrán un almuerzo para compartir resultados y pasar un momento agradable junto con el coordinador del área.
4. *Voluntarios*: son los colaboradores de la empresa dispuestos a participar en las actividades del programa. Se espera que, en el primer año, participen aproximadamente 600 voluntarios, estimando que este número crezca en 10% anual, con 800 participaciones, teniendo en cuenta un 40% de deserción de voluntarios. Además, se espera el número de voluntarios crezca mediante la difusión por medio de redes sociales e intranet del banco. Se deberán inscribir a cada actividad enviando un correo al coordinador del área de recursos humanos confirmando su asistencia.
5. *ONG*: Para algunas actividades descritas en el programa, es importante que exista una relación positiva y cercana con la encargada de la organización con la cual se trabajará. Por un lado, en la actividad “Escuela linda”, el aliado es United Way Perú y su rol como ONG es fundamental para la eficiencia y logro de la actividad, ya que brinda su experiencia en la logística del armado de los espacios de recreación. Además, en cooperación con la UGEL, facilita la tarea de encontrar una escuela para poder llevar a

cabo la actividad y, así, poder ganar más tiempo para organizar correctamente la actividad de acuerdo a zona de la escuela y edad de sus estudiantes. Finalmente, al ser una ONG que potencia la educación y salud integral de niños y niñas, tiene los conocimientos y el *expertise* para capacitar y preparar a los colaboradores-voluntarios de Interbank de modo que se realice esta iniciativa de manera eficiente y sin accidentes. Por otro lado, un segundo aliado es Perú Champs, actor clave en la actividad “Intégrate con tu Champ”. En este caso, la ONG capacitará a los colaboradores-voluntarios en cuanto al trato de los niños y jóvenes; además cumple un rol de facilitador ya que tiene un control de los “champs” que necesitan patrocinadores, por lo tanto, en la actividad se busca que se integren colaboradores y champs, con la finalidad de formar un lazo y poder financiar a más talentos, siendo los colaboradores los protagonistas del proceso.

#### **2.1.4. Formación**

Es necesario que la empresa cuente con un plan de capacitación de voluntariado para la formación necesaria de cada uno de los participantes. Además, si la empresa tiene un programa de inducción para nuevos colaboradores, será de suma importancia que se comunique acerca de las actividades del programa de voluntariado para que tengan conocimiento de ello. Asimismo, se propone que los colaboradores y voluntarios de la empresa tengan acceso a los reportes de sostenibilidad y bibliografía acerca del VC. La capacitación a los voluntarios se daría en tres niveles:

1. *Formación básica:* para que las partes interesadas conozcan acerca del VC, las actividades del programa, el campo de acción, los objetivos, la política, entre otros. Se espera que se realice una charla por los miembros del comité en el evento del Día Internacional de los Voluntarios, que cuente con la participación de la alta gerencia. Además, en la inducción de nuevos colaboradores se explicará los tipos de VC que se realiza en el banco y los principales resultados obtenidos.
2. *Formación específica:* es la capacitación específica que recibe cada voluntario que participará en una actividad del programa, ya que debe saber cuál es el objetivo del programa, cuáles serán las tareas a realizar y los principales riesgos de la actividad. Se realizará una capacitación el mismo día previo a cada actividad, la cual será dictada por dos miembros del comité. Además, se procederá con la entrega de polos y herramientas que serán utilizadas en la actividad.
3. *Formación de formadores de voluntarios:* está destinado a los encargados de coordinar y decidir acerca de las acciones del Programa de VC. Es decir, tanto al coordinador como al Comité Estratégico, quienes son los encargados de prever cada actividad a realizarse para el éxito del programa. De manera mensual, entre los

miembros del comité, el coordinador y la gerencia de recursos humanos, se realizará una charla en donde se espera que todos los miembros se encuentren alineados con las actividades a realizarse durante el transcurso del año. Además, se presentarán nuevas propuestas y planes de acción.

### 2.1.5. Competencias

Los resultados del diagnóstico concuerdan en que los programas de VC aportan al desarrollo de competencias generales de los voluntarios, ya que permiten interactuar con diversas personas y desenvolverse de una manera diferente a lo cotidiano, lo cual ayuda a descubrir o potenciar competencias de cada uno de los participantes. En base a la teoría de Alles (2005b) y en relación a los resultados de las encuestas y entrevistas, las competencias que el Programa de VC propuesto desarrollará son las siguientes:

**Tabla 21: Competencias desarrolladas en cada actividad del programa propuesto**

| Actividad                                                       | Competencias              | Desarrollo de la competencia                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela linda                                                   | Trabajo en equipo         | Para poder acabar la actividad en dos horas, se necesita trabajar en conjunto para llegar al objetivo, debido que pintar un colegio es tarea que demanda tiempo. Por ello, es necesario que se desenvuelvan proactivamente. |
|                                                                 | Capacidad de organización | Programar, distribuir las tareas y establecer objetivos.                                                                                                                                                                    |
|                                                                 | Orientación a resultados  | Al final de la mañana, el propósito es cumplir con el objetivo y que el pintado se encuentre acorde al diseño planteado.                                                                                                    |
| Limpieza de playas                                              | Trabajo en equipo         | Se distribuirá a los voluntarios por sectores de la playa y tendrán que trabajar conjuntamente para realizar la actividad en el menor tiempo posible.                                                                       |
|                                                                 | Capacidad de organización | Programar y distribuir las tareas y establecer objetivos                                                                                                                                                                    |
|                                                                 | Comunicación              | Expresar el mensaje de concientización al momento de entregar el <i>flyer</i>                                                                                                                                               |
| Intégrate con tu Champ<br>"Deja que tu sonrisa cambie el mundo" | Comunicación              | A partir de la interacción con los niños, se fortalecerá la forma de comunicar y escuchar ideas y sentimientos, para poder canalizar correctamente las necesidades de los niños.                                            |
|                                                                 | Empatía                   | Ponerse en la posición del niño para conocer y entender sus necesidades e intereses para generar confianza y aconsejarlos en cuanto a su crecimiento personal.                                                              |
|                                                                 | Capacidad de organización | Organizar a los niños según edades y rol en el equipo para que se logre alcanzar el objetivo de la actividad.                                                                                                               |
|                                                                 | Trabajo en equipo         | En la realización de los juegos, se requerirá esta competencia para que los equipos puedan coordinar entre ellos.                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21: Competencias desarrolladas en cada actividad del programa propuesto**

| Actividad               | Competencias                 | Desarrollo de la competencia                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Una meta es un sueño    | Liderazgo                    | Tomar decisiones, escuchar ideas e influir en las demás personas para lograr el objetivo.                                                                                |
|                         | Capacidad de organización    | Realizar la tarea asignada a cada miembro del equipo eficientemente con la finalidad de proponer una iniciativa valiosa.                                                 |
|                         | Comunicación                 | Comunicar las ideas correctamente a otras personas.                                                                                                                      |
|                         | Orientación a resultados     | Gestionar de manera eficiente el proceso de creación de la iniciativa y pensar que la meta es ganar el fondo concursable para poder llevar a cabo la idea.               |
|                         | Trabajo en equipo            | Aportando y escuchando ideas nuevas y que exista colaboración entre el equipo para lograr el objetivo.                                                                   |
| Maestro que deja huella | Comunicación                 | Saber transmitir la elección del ganador de manera concisa y sencilla.                                                                                                   |
|                         | Empatía                      | Conocer y escuchar el porqué de cada proyecto de los docentes para poder elegir al ganador de acuerdo a su interés en el proyecto y objetivo.                            |
|                         | Tolerancia a las diferencias | Se puede generar opiniones diferentes entre todos los miembros del comité. Entonces, es necesario saber escuchar y aceptar las opiniones.                                |
| Tu mayor talento        | Comunicación                 | Saber transmitir información de manera clara y convincente a los educadores con el propósito de generar conocimiento.                                                    |
|                         | Orientación a resultados     | Al realizar una evaluación al final de la capacitación, la cual deberá tener nota aprobatoria. De ser así, el voluntario habrá cumplido con el objetivo de la actividad. |

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.6. Compromiso y satisfacción

Los resultados del diagnóstico coinciden en que tanto los voluntarios como los colaboradores de Interbank encuestados, tienen un bajo nivel normativo, identificando el bajo compromiso moral hacia la experiencia. Finalmente, por el lado de la dimensión de continuidad, el proyecto propuesto abordará el factor de claridad de roles en las diferentes actividades de VC, dado que, en algunos de ellos, son dirigidas por los organismos que conforman la alianza con la organización. Por eso, se propone crear un Comité Estratégico que se encuentre conformado por los colaboradores de Interbank, quienes serán los encargados de llevar a cabo las diferentes actividades propuestas.

Por otro lado, las encuestas han dejado en evidencia un alto nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su organización. Sin embargo, es necesario aplicar encuestas de satisfacción luego de cada actividad y, cada tres meses, con su organización con la finalidad de evaluar el impacto y los resultados que se obtienen al implementar el programa de VC.

**Tabla 22: Compromiso y Satisfacción desarrollados en cada actividad del programa propuesto**

| Actividad                                                    | Variable     | Desarrollo de variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuela linda                                                | Compromiso   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se repartirán polos con el lema de Interbank y al reverso el nombre de la actividad junto con el logo del banco y United Way.</li> <li>- Se formarán lazos entre colaboradores de diversas áreas:</li> <li>- La actividad se fundamentará en base a los valores de Interbank: innovación y trabajo en equipo, ya que se incentivará a la creatividad para crear los espacios de psicomotricidad.</li> <li>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.</li> </ul> |
|                                                              | Satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción del programa una semana después de su realización.</li> <li>- Al finalizar la actividad, en la charla realizada, se hará un reconocimiento al mejor voluntario por parte del comité.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Limpieza de playas                                           | Compromiso   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se repartirán polos con el lema de Interbank y al reverso el nombre de la actividad y el logo del banco.</li> <li>- La actividad se realizará en base a dos valores del banco: coraje y trabajo en equipo.</li> <li>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
|                                                              | Satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción del programa una semana después de su realización.</li> <li>- Al finalizar la actividad, en la charla realizada, se hará un reconocimiento al mejor voluntario por parte del comité.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Intégrate con tu Champ "Deja que tu sonrisa cambie el mundo" | Compromiso   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se repartirán polos con el lema de Interbank y al reverso el nombre de la actividad y el logo del banco.</li> <li>- La actividad se realizará en base a dos valores del banco: vocación de servicio y sentido del humor.</li> <li>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
|                                                              | Satisfacción | <p>Encuesta de satisfacción del programa. Además, se realizarán encuestas de satisfacción laboral a los voluntarios-colaboradores cada tres meses, con el objetivo de ver el impacto del programa de VC, a fin de cada año, en sus colaboradores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Una meta es un sueño                                         | Compromiso   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se repartirán polos con el lema de Interbank y al reverso el nombre de la actividad y el logo del banco.</li> <li>- La actividad se realizará en base a dos valores del banco: trabajo en equipo, innovación e integridad.</li> <li>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22: Compromiso y Satisfacción desarrollados en cada actividad del programa propuesto (continuación)**

| Actividad               | Variable     | Desarrollo de variable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Una meta es un sueño    | Satisfacción | - Encuesta de satisfacción del programa. Además, se realizarán encuestas de satisfacción laboral a los voluntarios-colaboradores cada tres meses, con el objetivo de ver el impacto del programa de VC, a fin de cada año, en sus colaboradores.<br>- Al finalizar la actividad, en la charla realizada, se hará un reconocimiento al mejor voluntario por parte del comité. |
| Maestro que deja huella | Compromiso   | - El colaborador, al saber que su empresa realiza este tipo de actividad y se involucra en brindar una mejor educación en el Perú, se puede sentir orgulloso e identificado con el banco.<br>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.                                                                                   |
|                         | Satisfacción | - Encuesta de satisfacción del programa al finalizar el concurso dirigida a todos los colaboradores de Interbank para conocer su opinión acerca del proyecto ganador.<br>- Al finalizar la actividad, en la charla realizada, se hará un reconocimiento al mejor voluntario por parte del comité.                                                                            |
| Tu mayor talento        | Compromiso   | - Se repartirán polos con el lema de Interbank y al reverso el nombre de la actividad y el logo del banco y de Perú Champs.<br>- La actividad se realizará en base a dos valores del banco: coraje y vocación de servicio.<br>- Se realizará una charla al final de cada actividad para reforzar los valores de la empresa.                                                  |
|                         | Satisfacción | - Encuesta de satisfacción del programa. Además, se realizarán encuestas de satisfacción laboral a los voluntarios-colaboradores cada tres meses, con el objetivo de ver el impacto del programa de VC, a fin de cada año, en sus colaboradores.<br>- Al finalizar la actividad, en la charla realizada, se hará un reconocimiento al mejor voluntario por parte del comité. |

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. Comunicar

De manera interna, es importante contar con un correcto plan de comunicación para la respectiva difusión de las actividades del programa de VC. Es esencial contar con este plan para hacer efectiva la participación de los colaboradores y obtener un mayor éxito del programa.

De manera externa, una buena comunicación permite que la imagen y reputación de la empresa mejore significativamente, lo cual generará el interés de otras personas en trabajar en la empresa. Sin embargo, el compromiso por parte de la empresa es importante ya que debe cumplir su objetivo con la comunidad a la cual aporta.

Entonces, para tener una comunicación eficiente, será necesario seguir los siguientes lineamientos:

- Se contratará a un *Community Manager*, quien trabajará a tiempo completo en el área de Recursos Humanos. Estará encargado de crear las diferentes comunicaciones de las convocatorias y actividades del programa, de tal manera que se capte la atención de los colaboradores. Además, será el encargado de monitorear y dar seguimiento a la página en Facebook del VC del banco.
- Se comunicarán los resultados del programa a todos los colaboradores, así como el desarrollo de cada actividad de manera mensual mediante correo electrónico.
- Al inicio de año, se enviará un cronograma anual, el cual será colocado en diferentes sitios del banco. Además, en la entrega de libretas anuales, se colocará un calendario con el programa de actividades anuales de VC.
- Para cada actividad, se enviará un correo a todos los colaboradores y también estará publicado en la página de VC del banco como en los diferentes sitios del banco, medios por los cuales se realizará la convocatoria de voluntarios, quienes deberán confirmar su inscripción enviando un correo al coordinador del área de recursos humanos.
- Los canales utilizados para enviar la comunicación de las actividades del programa son:
  1. *Redes sociales*. La mayoría de empresas cuenta con este tipo de comunicación en la cual se publican las convocatorias, el desarrollo de las actividades, capacitaciones, entre otros. De esta manera, se promueve una mayor participación de los colaboradores y se pueden publicar los reconocimientos que hace la empresa a los voluntarios por su ayuda social. Además, se pueden compartir experiencias de los mismos voluntarios y se estará incluyendo a un público externo, quienes podrán ver el desarrollo de las actividades de la empresa.
  2. *Motivar y reconocer*. Previo a cada actividad, como se mencionó, se brindará la información necesaria a los voluntarios mediante capacitaciones o reuniones, con el objetivo de motivarlos al conocer su futura labor en la acción social. Si bien el VC es no remunerado, el reconocimiento en grupo o personal, premio al voluntario del año, una carta de felicitación por parte de la empresa a los voluntarios, certificados de participación, entre otros, hará que los voluntarios se encuentren motivados y quieran volver a participar en las actividades.

#### **4.1.Evaluar**

El monitoreo y evaluación de las diferentes actividades del programa de VC es importante para conocer si se están cumpliendo los objetivos del programa. Realizar este paso es una herramienta necesaria para indicar a la alta dirección que el presupuesto asignado es necesario,

debido a la obtención de resultados favorables.

Las actividades serán monitoreadas y medidas mediante indicadores, los cuales ayudarán a conocer el éxito del programa. Se partirá con pocos indicadores para, posteriormente, afinarlos y gestionarlos durante el año. Los miembros del comité serán los encargados de brindar estos indicadores y exponerlos a la alta gerencia. Además, de su respectiva difusión a todos los colaboradores. Algunos de ellos podrían ser:

**Tabla 23: Indicadores por variable**

| Tipo de indicador             | Indicador                                                                                                                                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De satisfacción               | Nivel de satisfacción de los voluntarios y empresa<br>Número de reconocimientos por actividad<br>Número de nuevas propuestas por miembros del comité |
| De compromiso                 | Número de colaboradores que asistieron a la actividad<br>Número de participaciones por voluntario<br>Porcentaje de absentismo por actividad          |
| De desarrollo de competencias | Horas de formación<br>Porcentaje de competencias desarrolladas por actividad                                                                         |
| De impacto                    | Cantidad de voluntarios inscritos en cada actividad<br>Cantidad de beneficiarios del programa                                                        |

Fuente: Elaboración propia

Evaluar los resultados luego de cada actividad de voluntariado permitirá analizar posibles fallas o puntos de mejora en las diferentes actividades que se realizan en la empresa acorde a los objetivos del programa. Se deberá realizar una evaluación tanto desde la ONG como del área de recursos humanos en la empresa. Por ello, es importante identificar a la ONG con la cual se trabajará, ya que ésta debe tener amplio conocimiento acerca del contexto de la problemática y de lo que la empresa desea hacer. Además, el programa debe ir alineado con la cultura de la empresa para poder generar un mayor compromiso entre los participantes y se debe comunicar eficientemente cada detalle de las actividades a realizar, de lo contrario, los colaboradores no se sentirán captados por la información proporcionada y dejarán pasar la oportunidad de poder pertenecer a una experiencia única. Saber que todos los involucrados se verán beneficiados por el programa hará que la empresa logre desarrollar su implementación de manera correcta ya que es una oportunidad para conocer de manera más cercana la realidad de la sociedad.

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

El proyecto reconoce que la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones atraviesa por un proceso de transformación en el que asume un nuevo rol en la administración y diseño de nuevos procesos para los colaboradores. La introducción de una cultura organizacional basada en el aprendizaje a nivel de toda la empresa, genera que, mediante actividades de Responsabilidad Social Corporativa y una cultura socialmente responsable, se promuevan programas que involucren al colaborador, pero que, sobre todo, les permitan desarrollar mayores competencias y logros a partir del ámbito laboral.

Como parte de los programas de RSC, el Voluntariado Corporativo ha surgido como una fuerza dinámica en el que las organizaciones, mediante alianzas estratégicas, promueven la participación activa de sus colaboradores en actividades de desarrollo en comunidades socialmente vulnerables.

El estudio de caso de Interbank plantea los conceptos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desarrollo de competencias como los tres fenómenos organizacionales de mayor influencia en la participación de los colaboradores en programas de VC, confirmando las proposiciones 1 y 2.

El modelo seleccionado para el análisis de la satisfacción es el planteado por Herzberg mediante la teoría de la Motivación-Higiene. Este modelo desarrolla la satisfacción como un concepto independiente que se ve influenciado por factores motivacionales que fomentan una mayor intensidad del mismo. La teoría considera factores extrínsecos como el ambiente y las condiciones del trabajo; sin embargo, dichos factores son asociados al concepto de insatisfacción y, por tanto, no son considerados para el análisis.

Como resultado de las entrevistas realizadas a voluntarios de distintas organizaciones para evaluar la satisfacción, se identifica un alto nivel de satisfacción, principalmente por la búsqueda de mayores logros de los participantes, así como la implicancia de la realización del trabajo en sí mismo en el impacto positivo sobre la comunidad. Estos resultados fueron corroborados mediante las encuestas, las mismas que confirman que el factor motivacional de la satisfacción se ve reforzado en todos sus niveles. Por lo tanto, se confirma la proposición 1.

El análisis del compromiso organizacional se basó en el desarrollo del modelo de las tres dimensiones del compromiso de Meyer y Allen. Se identificaron los componentes afectivos, normativos y de continuidad del compromiso en las organizaciones. De acuerdo a esta propuesta, el compromiso se entiende desde el deseo, la necesidad y la obligación que expresan los colaboradores al pertenecer a una organización.

Como resultado de las entrevistas realizadas a voluntarios de distintas organizaciones

para evaluar el compromiso, se identifica un alto grado de afiliación hacia los programas de VC reforzando, de esta manera, la dimensión afectiva del compromiso. Asimismo, los participantes valoran el tiempo brindado a la actividad y refuerzan la dimensión de continuidad del compromiso. Sin embargo, se identificó un bajo grado de autonomía en los participantes. Los voluntarios reconocen que no existió la capacitación suficiente previo al desarrollo de la actividad y durante la misma. Por otro lado, mencionaron que existe una baja interacción entre los voluntarios y los principales aliados estratégicos en los programas.

Con respecto a las encuestas realizadas, el compromiso se vio reforzado en sus tres dimensiones. Se identifica un alto grado de afiliación y de identificación con sus respectivas organizaciones. Asimismo, se reconoce una baja intención de abandono. Finalmente, si bien la dimensión normativa no brinda resultados con claridad con respecto al grado de compromiso moral de los voluntarios y el grado de alcance que les brinda el trabajo, se identifica que un porcentaje importante de colaboradores tienen la intención de permanecer en sus trabajos aún cuando hayan finalizado sus responsabilidades, lo cual deja entrever un sentido de deber moral, que refuerza, en menor medida, la dimensión normativa.

Para evaluar las competencias, el proyecto se basó en la clasificación de Martha Alles. Se tomó como base los niveles ejecutivo y gerencial intermedio para recoger las competencias adecuadas para el público objetivo seleccionado para el proyecto. Para realizar el análisis se seleccionaron cinco empresas del sector privado, cuatro organismos no gubernamentales y las perspectivas de voluntarios de diferentes instituciones locales. Los tres grupos evaluados permitieron entender el contexto actual del VC en el Perú, además de recoger diferentes criterios y perspectivas sobre su implementación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los voluntarios, se identifican cuatro principales competencias que se refuerzan en el desarrollo de las actividades de VC, tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la empatía y el liderazgo. Estos resultados se vieron reforzados en las encuestas realizadas a los voluntarios sobre las competencias necesarias dentro de su organización y como parte de su participación en programas de VC.

Con respecto al análisis de Interbank, las encuestas realizadas para evaluar la satisfacción de los colaboradores de Interbank con su organización permiten identificar que el factor motivacional, planteado en la teoría, se vio reforzado a través de altos grados de responsabilidad, crecimiento personal, necesidad de logro y responsabilidad laboral. De acuerdo a las encuestas para evaluar al compromiso con su organización, se ve reforzado el componente afectivo del compromiso mediante altos grados de identificación y afiliación con la organización, asimismo, un bajo nivel de abandono. Sin embargo, se identifica la necesidad de reforzar el componente normativo del compromiso debido a que tanto jefes de la organización como los mismos

colaboradores, reconocen un bajo grado de deber moral con la organización y con la actividad de voluntariado desarrollada. Se identificaron altos niveles de deserción de los colaboradores que decidieron participar en el programa planteado. De igual manera, se identifica un alto porcentaje de colaboradores que no sienten la obligación de pertenencia a la organización.

Los colaboradores reconocen que desarrollan diferentes competencias en su trabajo. En el nivel ejecutivo es notorio el dinamismo que ofrecen los jefes a sus colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo y mayor autonomía. El nivel general intermedio se ve reforzado por colaboradores empoderados, orientados a resultados, al desarrollo de liderazgo y al trabajo en equipo.

A partir del análisis de los resultados, se reconoce que los factores seleccionados para el análisis de satisfacción y compromiso se reforzaron con las entrevistas; pero principalmente con las encuestas, las cuales mostraban respuestas positivas en relación a los factores descritos previamente en los modelos seleccionados. En el caso del compromiso, se vieron reforzadas las dimensiones afectivas y de continuidad; mientras que en la satisfacción se resaltaron factores intrínsecos como la responsabilidad, la idea de crecimiento personal y el logro de objetivos profesionales. Con respecto a las competencias, los encuestados evaluaron con una mayor ponderación el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de organización y la orientación a resultados.

Para la ejecución del proyecto y el planteamiento de la propuesta de mejora, se recogieron importantes perspectivas de los diferentes actores. Los colaboradores resaltaron que los programas de VC contribuyen a reforzar factores de satisfacción y compromiso. Del lado de las ONGs y empresas seleccionadas, se observó una necesidad de integrar los programas de VC como parte de sus estrategias internas. Fueron reconocidas las bondades de los programas y su impacto en el desarrollo de los colaboradores, confirmándose la proposición 3. De igual manera, se reconoce que este fenómeno del VC es aún prematuro y debe ser desarrollado de manera más amplia por las empresas. El impacto de los programas en los colaboradores y los efectos en su desempeño son factores que aún no han sido investigados a profundidad.

Se identifica que para el caso de Interbank existen iniciativas por incrementar el compromiso y el desarrollo de los colaboradores a partir de la inserción de mayores programas como parte de su estrategia. Sin embargo, no cuenta con un programa de voluntariado definido y estructurado a nivel corporativo como parte de su estrategia de Recursos Humanos, y, por lo tanto, no absorben todos los beneficios de un voluntariado corporativo como tal.

Los colaboradores reconocen que las actividades de VC desarrollan competencias relevantes para su desarrollo. Se identifica un interés por parte de los mismos en realizar actividades relacionadas a la educación financiera, educación y coaching empresarial.

Finalmente, como parte del proyecto, se destaca la importancia de trabajar con todas las contrapartes posibles que tengan relación con la realización de los programas de VC en el Perú. Asimismo, se reconoce la relevancia de las visitas y entrevistas realizadas a las empresas líderes en este tipo de estrategias, debido a que permite entender las fortalezas de los programas, así como también los vacíos en su implementación. Por tal motivo, este proyecto ha desarrollado una propuesta de mejora que brinde los lineamientos y actividades necesarias para fortalecer los factores utilizados para el análisis.

## **2. Recomendaciones**

La situación del VC en el Perú se encuentra en una etapa de crecimiento. Actualmente, algunas de las grandes empresas del país vienen implementando este tipo de programas, y a partir de su experiencia y los resultados obtenidos, organizaciones de diferentes sectores están apostando por este tipo de iniciativas. El valor compartido generado por estos programas beneficia tanto la empresa junto con sus colaboradores y a la comunidad en donde se genera el impacto social. La gran mayoría inicia el proceso mediante una alianza con una ONG u otras organizaciones sin fines de lucro, con la finalidad de crear alianzas que permitan generar mayor conocimiento a partir de las experiencias compartidas. En base a ello, se busca construir un modelo de VC que esté alineado con la cultura, valores y estrategia organizacional a través de un involucramiento de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la compañía.

A partir de lo mencionado, se sugiere que Interbank refuerce el vínculo que tiene con el desarrollo del país, mediante un fortalecimiento de la relación con sus *stakeholders*. Por tal motivo, el presente proyecto, desde el punto de vista organizacional, recomienda que se introduzcan las prácticas de VC como parte de sus lineamientos estratégicos, a partir de la participación activa por parte del área de Recursos Humanos de la mano con el área Responsabilidad Social Corporativa. Además, se reconoce que el VC es una herramienta que la empresa debería poner en práctica de la mano con sus colaboradores, de tal manera que generen un impacto positivo en poblaciones de contextos vulnerables.

Adicionalmente, resulta relevante que la organización evalúe el impacto en los colaboradores de la implementación de un programa de VC, dado que, esta herramienta cumple un rol reforzador en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias.

Finalmente, el VC es un tema amplio que puede ser abarcado y estudiado desde diferentes puntos de vista en el contexto peruano. Si bien existe poca literatura acerca del fenómeno, se espera que el presente proyecto sirva como punto de referencia para empresas que buscan implementar este tipo de iniciativas, y para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrovani, P., Brennan, D., Cambiaso, F., & Di Maggio, M. (2016). *Guía de Voluntariado Corporativo*. Grupo de Afinidad en Voluntariado Corporativo (GAVC). Buenos Aires, Argentina: Done!
- Allen, K. (2012). *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*. Madrid: Fundación Telefónica.
- Allen, K., Galiano, M., & Hayes, S. (2011). *Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo*. Sao Paulo: Fundación UPS.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- AmCham Germany . (2011). *Corporate Volunteering in Deutschland* .
- Apoyo & Asociados Internacionales. (2017). *Informe semestral de Interbank*. Lima: Apoyo & Asociados. Obtenido de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/09/Interbank-jun-17.pdf>
- Aranguren, W. (2006). *Gestión de Recursos Humanos y Globalización*. Carabobo, Venezuela: Visión Gerencial.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (Vol. 10 ). London: Kogan Page Limited.
- Banco Internacional del Perú. (2017a). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Obtenido de Bolsa de Valores de Lima: <http://www.bvl.com.pe/eeff/B80020/20180327141402/RSB800202017AIA01.PDF>
- Banco Internacional del Perú. (2017b). *Memoria Anual 2017*. Obtenido de Interbank: <http://www.bvl.com.pe/eeff/B80020/20180327141402/MEB800202017AIA01.PDF>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Caballero Rodriguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2).

- Caldwell , D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). *Building organizational commitment: A multifirm study* (Vol. 63). The British Psychological Society.
- CEV General Assembly Conference. (2009). *Developing Employee Volunteering. A joint venture between volunteer organisations and companies*. Bruselas, Bélgica: Imprimerie de Hoeilaart.
- Chacón Salas, C. (2015). *Voluntariado Corporativo. Hacia una guía de responsabilidad social empresarial y estrategia para generar capital humano en una organización*. Quito, Ecuador: Ana Acosta.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method in small- and medium-size firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Chhabra, N., & Mishra, A. (2008). *Talent management and employer branding: retention battle strategies* (Vol. 7). The IUP Journal of management research.
- Corporate Citizenship. (2010). *Volunteering - The Business Case: The benefits of corporate volunteering programmes in education*. London: City of London.
- Dawis, R., Lofquist, L., & England, G. (1964). *A theory of work adjustment*. University of Minnesota.
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Estados Unidos: Deloitte Development LLC.
- Diario El Peruano. (19 de Mayo de 2017). Ley N° 28238 - Ley General del Voluntariado. *Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 28238 - Ley General del Voluntariado*. Obtenido de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-2823-decreto-supremo-n-004-2017-mimp-1523114-1/>
- Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M., & Basil, D. (2006). *Business Support for Employee Volunteers in Canada*. Toronto, Ontario: Imagine Canadá.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2017). *Informe de clasificación del Banco Internacional del Perú - Interbank*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>
- Fundación CODESPA. (2012). *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Madrid: CODESPA.
- González , L., & Antón, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González , De la Torre, & De Elena J., *Psicología del Trabajo de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (págs. 89-103). Salamanca: Eudema.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a theory*. Academic Press, Inc.

- Hall, M., Barr, C., Easwaramoorthy, M., Wojciech Sokolowski, S., & Salamon, L. (2005). *Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Corporate Perspective*. Toronto, Ontario: Imagine Canada.
- Hall, M., de Wit, M., Lasby, D., McIver, D., Evers, T., & Johnston, C. (2005). *Cornerstones of community: Highlights of the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*. Ottawa, Canadá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). *Motivation to work. (2nd edition)*. New York-London-Sydney: John Wiley & Sons.
- ISO 26000. (2010). *Norma Internacional. Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra, Suiza: Secretaría General de ISO.
- Judge, T., & Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*. New York: The Science of Subjective Well-Being, Guilford Publications.
- Lemonche, P. (2011). *Voluntariado Corporativo: Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: Forética.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfaction?*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica* (Vol. 20). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment* (Vol. 1). Ontario, Canada: The University of Western Ontario.
- Moreno Manrique, V. (2013). *El voluntariado desde la empresa*. Navarra: IESE Business School.
- Mowday, Richard, Steers, Richard, & Porter, Lyman. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 224-247.
- Navarro Astor, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Noell, N. (1976). *Herzberg's two-factor Theory of Job Satisfaction*. Virginia, Estados Unidos.
- Obeso, C., Guardia, R., Aznar, M., Vallés, I., Mezo, J., Guardia, A., & Salart, L. (2014). *Voluntariado & Eficiencia. Cómo a través del voluntariado corporativo podemos*

- mejorar la eficiencia de una empresa.* Barcelona: Valores & Marketing.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual.* Lima, Perú: Cartolan EIRL.
- Ponce, F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión.* Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, L., Crampon, W., & Smith, F. (1972). *Organizational commitment and manager turnover: A longitudinal study.* California, Estados Unidos: Office of Naval Research.
- Sanz, B., Cordovés, M., & Calvet, A. (2012). *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social.* Intituto de Innovación Social.
- Stebbins, S. (1988). *The Influence of Community service volunteer work on perceptions of job satisfaction and organizational commitment.* Oregon: Oregon State University.
- The Allen Consulting Group. (2007). *Global trends in skill-based volunteering.* Melbourne: The Allen Consulting Group .
- VOLUNTARE. (2013). *Desarrollo de competencias y habilidades a través de voluntariado corporativo.* Madrid: Red de Voluntariado Corporativo.
- VOLUNTARE. (2015). *Voluntariado Corporativo en Iberoamérica.* Madrid: Calle Mayor Publicidad y Comunicación.
- Wokoma, C., & Iheriohanma, E. (2010). *Interation between globalization and organizational performance in the Thirld World. Nigeria in focus* (Vol. 1). Quebec, Canada: Studies in sociology of science.
- Yin K, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods (Fourth Edition).* California: SAGE, Inc. Obtenido de [http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN\\_K\\_ROBERT-1.pdf](http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf)

## **ANEXO A: Consentimientos informados de los participantes**

### **A1: Consentimientos informados ONG**

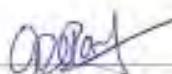
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias generales de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



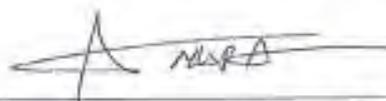
Alonso Benavides  
20095206



Mairizio Benavides  
20064369

Yo MIAR ALONSO, representante de UNITED WAY PERU autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: MIAR ALONSO GARCIA  
Cargo dentro de la organización: VEFE DE PROGRAMAS Y  
DNI: PROYECTOS  
CE 000378994

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esperza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de los factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

\_\_\_\_\_  
Doris De Paz  
20122519

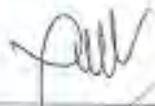
\_\_\_\_\_  
Alonso Benavides  
20095206

\_\_\_\_\_  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo Jaiwe Raul Ulloa Vera, representante de Asociación Trabajo Voluntario autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:

  
Jaiwe Ulloa  
Presidente ejecutivo  
09855955

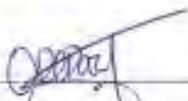
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Jonathan Rossi La Cotera, representante de TECHO PERÚ, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Jonathan Rossi La Cotera  
Cargo dentro de la organización: Director Social  
DNI: 44528865

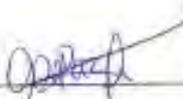
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

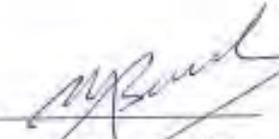
El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

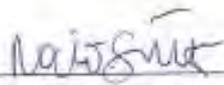
  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Mauricio Benavides  
20054369

Yo Roulo Gillo representante de Perú Champi  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Roulo Gillo Gilva  
Cargo dentro de la organización: Gerente de MKT y Fundraising  
DNI: 42924815

## A2: Consentimientos informados Jefes de Interbank

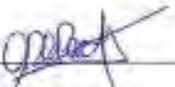
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Doris De Paz  
20122519

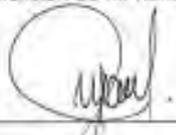
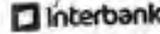
  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

yo Juan Manuel Torres, representante de Interbank  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:

  
  
JUAN MANUEL TORRES  
GERENTE  
CONTROL DE SECCIÓN AOC  
07759215

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

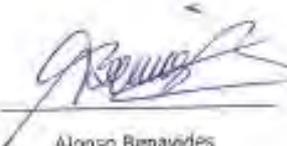
La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

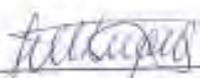
  
Dora De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20054369

Yo Jill Lupus Tallado representante de Interbank  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Jill Linnette Lupus Tallado  
Cargo dentro de la organización: Troca Línea de Inversión  
DNI: 44034011

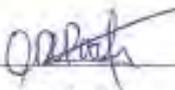
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

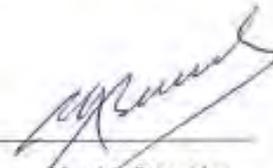
El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización; qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo Jonathan Rossi La Cotera, representante de \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Helen Bastomante Varillas.  
Cargo dentro de la organización: Jefa de Experiencia del colaborador  
DNI: 42990157

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, que buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

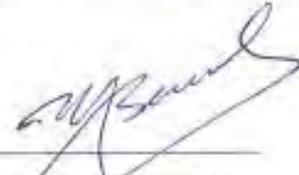
Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: José PANTIGOSA  
Cargo dentro de la organización: JEFE DE RIESGOS DE PORTAFOLIO  
DNI: 41146604

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral y en el desarrollo de competencias de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de factores y variables del voluntariado corporativo que influyen en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias de los trabajadores en una organización". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Ricardo José Alvarado  
Cargo dentro de la organización: Subgerente Recursos Humanos  
DNI: 10 804144

### A3: Consentimientos informados Jefes de empresas

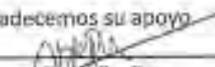
#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

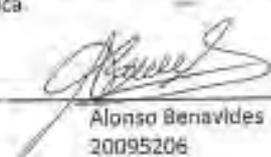
La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

  
Denis De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo MARIBEL LIGAZ CASTRO, responsable del Voluntariado Corporativo LATAM autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: MARIBEL LIGAZ CASTRO  
Cargo dentro de la organización: ARQUITO DE ALTA COORDINACIÓN  
DNI: 43010048

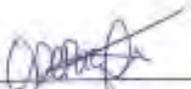
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

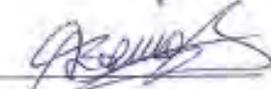
La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

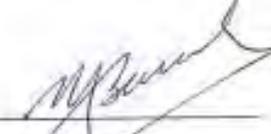
El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Malvino Benavides  
20064369

Yo Mauricio Oscar Segura Ponce representante de Pacífico Seguros autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Mauricio Segura  
Cargo dentro de la organización: Gerente Ejecutivo de Rentas  
DNI: 43604212

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_ representante de \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente:

  
Nombre y apellido: JUAN CARLOS LINAREZ CUBEL  
Cargo dentro de la organización: JEFE DE CUNA, CULTURA, COMUNICACIÓN  
Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA  
DNI: 41932677

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

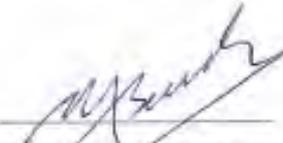
El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

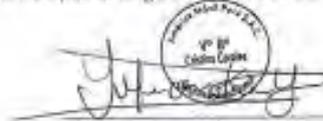
  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Mauricio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_ representante de \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente:


Nombre y apellido: Cristina Corales Gutierrez  
Cargo dentro de la organización: Analista  
DNI: 46037644

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo Gemma Curose <sup>Responsable</sup> representante de Desarrollo Sostenible en Backus autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Gemma Curose  
Cargo dentro de la organización: Coord. de Sostenibilidad y Relaciones Externas  
DNI: 46003987

### A3: Consentimientos informados Voluntarios

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de los factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de Investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

|                                                                                                                |                                                                                                                    |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Doris De Paz<br>20122519 | <br>Alonso Benavides<br>20095206 | <br>Maurizio Benavides<br>20054369 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Yo CEASTA INMITE representante de CEASTA INMITE autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: MARÍA ELENA ESPARZA  
Cargo dentro de la organización: ASESORA DE LA FACULTAD  
DNI: 45764911

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias generales de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo José Araujo Pisco, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: José Araujo Pisco  
Cargo dentro de la organización: JEFE DE PRODUCTOS DE INVERSIÓN  
DNI: 4117210

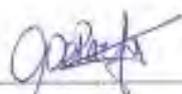
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparta.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Alvaro Manó

representante de

BBVA

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Alvaro Manó Pachivion  
Cargo dentro de la organización: Voluntario BBVA  
DNI: 73676952

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esperza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



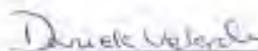
Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Daniela Velasco Salazar representante de Belcorp autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Daniela Velasco  
Cargo dentro de la organización: Participante Brand Innovation  
DNI: 46943502

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Giancarlo Oyarzabal representante de BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Giancarlo Oyarzabal  
Cargo dentro de la organización: Practicante de RRHH  
DNI: 71287244

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

|                                                                                    |                                                                                    |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| Doris De Paz<br>20122519                                                           | Alonso Benavides<br>20095206                                                       | Maurizio Benavides<br>20064369                                                       |

Yo Yessenia Casas Sandoval, colaboradora de Moltaha SA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Yessenia Casas Sandoval  
Cargo dentro de la organización: Analista de créditos y cobranzas  
DNI: 46694524

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizaremos que éstos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo Sergio Quintana, representante de Interbank  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Sergio Quintana  
Cargo dentro de la organización: Asistente Middle Office  
DNI: 70077477

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

|                                                                                    |                                                                                    |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| Doris De Paz<br>20122519                                                           | Alonso Benavides<br>20095206                                                       | Maurizio Benavides<br>20064369                                                      |

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Judith Negrete Vento  
Cargo dentro de la organización: Inapropiada  
DNI: 478 23013

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca del voluntariado que realizan las empresas con la organización, qué buscan con el voluntariado para conocer cómo influye el voluntariado en la satisfacción laboral, compromiso y en el desarrollo de competencias generales de los trabajadores. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Doris De Paz  
20122519

Alonso Benavides  
20095206

Maurizio Benavides  
20064369

Yo Giancarlo Pacaya Gómez, representante de PWC  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de mejora para implementar un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: Giancarlo Pacaya Gómez  
Cargo dentro de la organización: Asistente  
DNI: 70165296

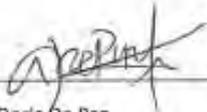
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

|                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| Doris De Paz<br>20122519                                                          | Alonso Benavides<br>20095206                                                      | Maurizio Benavides<br>20064369                                                     |

Yo \_\_\_\_\_, representante de Pacifico Seguros autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Giancarlo Feijoo Rodríguez  
Cargo dentro de la organización: Ejecutivo de Ventas  
DNI: 45172177

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: Vanessa Santillana  
Cargo dentro de la organización: Analista Control de Gestión  
DNI: 47179076

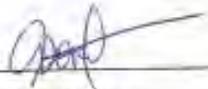
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

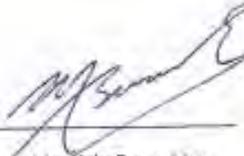
El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Madrizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente:

Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:

  
CARLOS ANLAS TEJADA  
ASOCIATE  
45497502

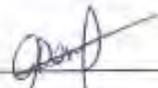
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la Licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparta.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

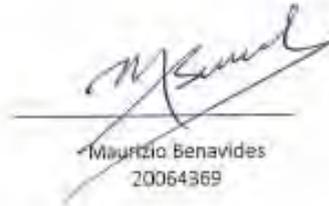
Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Alma Villacorta Tardes, representante de Asociación Católica de Jóvenes autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:

DNI: 46277915

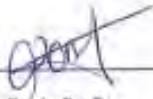
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo Luz Mary Gonzalez López, representante de Interbanic autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Luz Mary Gonzalez Lopez  
Cargo dentro de la organización: Asistente Operaciones  
DNI: 47533174

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



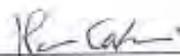
Alonso Benavides  
20095206



Madrizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_ representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Mario Casari Anaya  
Cargo dentro de la organización: Practicante  
DNI: 43007467

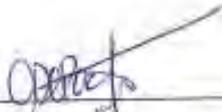
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Doris De Paz  
20122519



Alonso Benavides  
20095206



Maurizio Benavides  
20064369

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: *Claudia Marina Padilla Caballero*  
Cargo dentro de la organización: *Asistente Middle Office*  
DNI: *4658402*

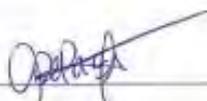
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elena Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

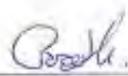
  
Doris De Paz  
20122519

  
Alonso Benavides  
20095206

  
Maurizio Benavides  
20064369

Yo Fiorella Melgarejo, representante de Melvi  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: Fiorella Melgarejo Vento  
Cargo dentro de la organización: Melvi  
DNI: 48201918

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente María Elená Esparza.

El objetivo de contar con la información solicitada es contar con mayor información acerca de dos factores centrales: satisfacción laboral y desarrollo de competencias. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos a ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ella, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
\_\_\_\_\_  
Doris De Paz  
20122519

  
\_\_\_\_\_  
Alonso Benavides  
20095206

  
\_\_\_\_\_  
Maurizio Benavides  
20064368

Yo Daniel Tan Lam representante de Laface  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta para la implementación de un programa de voluntariado corporativo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente:

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido: Daniel Tan  
Cargo dentro de la organización: Asistente Comercial  
DNI: 47759454

## ANEXO B: Detalle de entrevistas realizadas

**Tabla B1: Detalle de entrevistas realizadas a los voluntarios**

| Entrevistado        | Fecha      | Duración de la entrevista |
|---------------------|------------|---------------------------|
| Giancarlo Pocaya    | 05/01/2018 | 09:07 min                 |
| Daniel Tan          | 16/01/2018 | 07:11 min                 |
| Fiorella Melgarejo  | 16/01/2018 | 15:22 min                 |
| Daniela Velarde     | 16/01/2018 | 06:57 min                 |
| Álvaro Marin        | 16/01/2018 | 12:02 min                 |
| Joao Araujo         | 11/01/2018 | 10:37 min                 |
| Vanessa Santillana  | 06/01/2018 | 07:29 min                 |
| Giancarlo Oyarzábal | 15/01/2018 | 06:15 min                 |
| Luz Mery González   | 26/01/2018 | 12:28 min                 |
| Cristina Palomino   | 06/01/2018 | 11:34 min                 |
| Katherine Palomino  | 17/01/2018 | 6:14 min                  |
| Mario Cabani        | 26/01/2018 | 13:15 min                 |
| Ricardo Souza       | 11/01/2018 | 14:15 min                 |
| Alene Villacorta    | 25/01/2018 | 05:47 min                 |
| Claudia Padilla     | 26/01/2018 | 20:59 min                 |
| Giancarlo Feijoo    | 06/01/2018 | 10:54 min                 |
| Judith Melgarejo    | 24/01/2018 | 07:24 min                 |
| Carlos Arias        | 25/01/2018 | 14:17 min                 |
| Yessenia Casas      | 18/01/2018 | 15:19 min                 |
| Sergio Quintana     | 26/01/2018 | 09:11 min                 |

**Tabla B2: Detalle de entrevistas realizadas a Jefes de ONG**

| Entrevistado   | Fecha      | Duración de la entrevista |
|----------------|------------|---------------------------|
| Jonathan Rossi | 29/11/2017 | 60:02 min                 |
| Mar Alonso     | 04/01/2018 | 26:42 min                 |
| Jaime Ulloa    | 11/01/2018 | 21:15 min                 |
| Rocío Grillo   | 24/01/2018 | 51:11 min                 |

**Tabla B3: Detalle de entrevistas realizadas a Jefes de VC en empresas**

| <b>Entrevistado</b> | <b>Fecha</b> | <b>Duración de la entrevista</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------------|
| Juan Carlos Linares | 29/01/2018   | 16:13 min                        |
| Cristina Corales    | 19/01/2018   | 23:11 min                        |
| Gemma Cárnea        | 02/02/2018   | 51:16 min                        |
| Maribel Ugaz        | 24/01/2018   | 21:06 min                        |
| Manuel Serpa        | 25/01/2018   | 33:36 min                        |

**Tabla B4: Detalle de entrevistas realizadas a Jefes de área en Interbank**

| <b>Entrevistado</b> | <b>Fecha</b> | <b>Duración de la entrevista</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------------|
| Helen Bustamante    | 28/12/2017   | 17:58 min                        |
| Ricardo Souza       | 11/01/2018   | 14:15 min                        |
| José Pantigoso      | 22/01/2018   | 10:02 min                        |
| Juan Manuel Torres  | 23/01/2018   | 11:11 min                        |
| Jill Luque          | 26/01/2018   | 9:12 min                         |

## **ANEXO C: Guía de entrevista a Jefes de empresas que realizan VC**

### **OBJETIVOS**

- Conocer la experiencia desde el punto de vista de los responsables de VC en las empresas acerca del proceso de implementación.
- Identificar cuáles son las competencias que se buscan desarrollar en las actividades de VC.
- Conocer cómo se refuerza el compromiso y satisfacción de los colaboradores con su empresa durante y después de las actividades realizadas.

### **PRESENTACIÓN**

En calidad de estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando un proyecto de VC cuya finalidad es realizar una propuesta de un programa de VC en base a tres variables: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **PREGUNTAS**

1. ¿En qué consiste el VC? ¿Cuál es la situación actual en el Perú del voluntariado corporativo?
2. ¿Cómo se incluye la práctica de VC en la estrategia de la empresa?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos con su implementación?
4. ¿Con cuántos voluntarios cuenta? ¿Que implica ser voluntario?
5. ¿Cómo fue/es el proceso de implementación de un programa de VC?
6. ¿Por qué crees que es importante promover este tipo de iniciativas en la empresa? ¿Cuáles son las actividades más comunes?
7. ¿Que anima a una empresa a hacer voluntariado? ¿Cuáles son los motivos que tiene la empresa hoy para involucrarse?
8. ¿Forma parte de la RSE o nace desde la gestión de RRHH? ¿Crees que es posible que se dé desde ambas? ¿Cómo crees que deberían integrarse en la estrategia global de la empresa?
9. ¿Cómo es la relación empresa - ONG?
10. ¿Cómo introdujo la empresa la práctica de VC dentro de su cultura organizacional? ¿Nació desde las expectativas de los colaboradores?
11. ¿Qué papel crees que juega la empresa en el desarrollo personal de sus colaboradores? ¿De qué manera hacen que la alta dirección se comprometa con las actividades de VC?

12. ¿Cuál es la clave para enganchar a los empleados sobre estos temas?
13. ¿Cómo hacen para que los empleados se sientan comprometidos con los diferentes programas de VC?
14. ¿Cómo se comunica a los colaboradores sobre los programas de VC?
15. ¿Cómo se definen las actividades de VC de acuerdo con las competencias y preferencias de los voluntarios? ¿Cómo se mide?
16. ¿Los programas de VC que realiza, está acorde a los valores de la empresa? ¿Cuáles?
17. ¿Qué competencias cree que son las que más se desarrollan con el VC?
18. ¿Cuál ha sido el valor agregado del VC para su empresa?
19. ¿Cuál ha sido el reto más difícil con la implementación del VC en la empresa?
20. ¿Qué debe tener en cuenta una organización al momento de crear un programa de VC?
21. ¿Cuáles dirías que pueden ser los pasos a seguir para las organizaciones que aún no lo han implementado? ¿Qué le aconsejaría a una pequeña empresa que está por implementar un programa de voluntariado?
22. ¿Cómo crees que se desarrollará el VC en un futuro?
23. ¿Crees que el VC debe ser visto como una estrategia empresarial para fortalecer el vínculo con los colaboradores?

## **ANEXO D: Guía de entrevista a responsables de ONG**

### **OBJETIVOS**

- Conocer cómo es la experiencia entre la empresa y ONG desde que se forma una alianza para realizar un actividad de VC.
- Conocer cuáles son las motivaciones de los colaboradores al participar en un programa de VC.
- Identificar cuáles son las competencias que desarrollan los colaboradores en los programas de VC.

### **PRESENTACIÓN**

En calidad de estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando un proyecto de VC cuya finalidad es realizar una propuesta de un programa de VC en base a tres variables: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **PREGUNTAS**

1. ¿Qué es (nombre de la organización)?
2. ¿Desde cuándo se realiza en Perú?
3. ¿Cuáles son las actividades/proyectos más comunes que desarrolla? (proponer si no realiza educación, por ejemplo, preguntarle por qué no hace eso)
4. ¿Cómo se financia?
5. ¿Cuál es la motivación o las causas que los motivan a realizar proyectos de voluntariado en el Perú?
6. ¿Cómo tiene que ser el perfil del voluntario? ¿Qué competencias debe tener o puede llegar a desarrollar a lo largo de su participación en los proyectos?
7. ¿Cómo se motiva al voluntario de la organización para que sea sostenible su participación?
8. ¿Muchos de los voluntarios se encuentran paralelamente trabajando en el sector privado?
  - a. En base a sus experiencias, ¿reconocen que su vínculo con la ayuda voluntaria los beneficia en su centro laboral (mejor desempeño, trabajar más felices, etc.)?

9. ¿Qué cree que anima a una empresa a hacer voluntariado? ¿Con cuántas empresas trabajan actualmente? ¿Cuántas ya no están en el último año? ¿Con cuántos voluntarios cuenta? ¿Que implica ser voluntario?
10. ¿Cuál es la situación actual en el Perú del voluntariado corporativo?
11. ¿Cómo ayuda a una empresa y a los colaboradores el implementar el VC?
12. ¿Qué oportunidades del concepto de voluntariado aún no son aprovechadas por empresas que ya lo hacen?
13. ¿Cuáles considera que son las etapas que debe pasar una empresa para poder implementar el VC?
14. ¿Cómo ha sido la experiencia de (cualquier empresa) al participar con ustedes?
15. ¿El VC desarrolla o potencia las competencias de los colaboradores para el desempeño laboral? ¿Y para la vida personal?
16. ¿Cómo crees que se desarrollará el VC en un futuro en el Perú?

## **ANEXO E: Guía de entrevista a Voluntarios**

### **OBJETIVOS**

- Comprender la experiencia desde el punto de vista de los voluntarios en programas de voluntariado dentro o fuera de su centro laboral.
- Diseñar la propuesta del programa de VC para Interbank en base a las respuestas recogidas de la entrevista.

### **PRESENTACIÓN**

En calidad de estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando un proyecto de VC cuya finalidad es realizar una propuesta de un programa de VC en base a tres variables: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **PREGUNTAS**

1. ¿Cómo se llama la organización en la cual haz realizado voluntariado?
2. ¿En qué tipo de voluntariado participas?
3. ¿Cuánto tiempo llevas involucrado en el(los) programa(s) de VC?
4. ¿Cómo nació tu interés por pertenecer e involucrarte en programas de voluntariado?  
¿Qué es lo que te motivó?
5. ¿Qué día(s) de la semana le dedicas tiempo a realizar VC?

Con respecto a la gestión del programa de VC:

6. ¿Qué es lo que falla en las actividades de voluntariado en la que participas?
7. ¿Qué es lo que mejorarías en el programa de voluntariado?
8. Previo a iniciar el trabajo voluntario, ¿hay una charla donde se aliente más el compromiso por la tarea a realizar conjuntamente con los objetivos del programa?
9. ¿Existe una pausa para reforzar puntos que la empresa busque potenciar o mejorar en sus colaboradores?
10. ¿Se refuerzan los valores de la organización?
11. ¿Cómo es la convivencia con la parte involucrada?
12. Al final de la actividad, ¿se reúnen entre voluntarios para reconocer la labor hecha?
13. ¿te gustaría que haya mayor coordinación entre los voluntarios a través de reuniones o formalización?

Competencias:

14. ¿Qué competencias sientes que has desarrollado o mejorado al participar activamente en programas de voluntariado?
15. En cuanto a la realización del programa, ¿cumples un rol en particular?
  - a. ¿se forman equipos de trabajo o ya hay un equipo activo formado?
  - b. ¿existe la presencia de un líder marcado?
  - c. ¿aún con un líder (coordinador) sientes que puedes aportar ideas positivas para el trabajo?
  - d. ¿crees que fortaleces lazos con tus compañeros de trabajo? (si la respuesta es sí)  
... ¿ayuda este aspecto a que tu sentido de pertenencia con tu empresa se fortalezca?
16. Al final de la actividad, ¿Cómo calificarías la satisfacción personal por la tarea realizada?

## **ANEXO F: Guía de entrevistas a Jefes de Interbank**

### **OBJETIVOS**

- Conocer qué competencias necesita que tenga un colaborador según el punto de vista de cada jefe de Interbank con y sin la implementación del VC.
- Explorar si los jefes de Interbank conocen acerca del VC.
- Conocer si la implementación del VC impactaría positiva o negativamente en el compromiso y satisfacción de los colaboradores.

### **PRESENTACIÓN**

En calidad de estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos desarrollando un proyecto de VC cuya finalidad es realizar una propuesta de un programa de VC en base a tres variables: compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias. La información que nos proporcione será totalmente anónima y confidencial y su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos. Agradecemos su colaboración.

### **PREGUNTAS**

1. ¿Qué competencias consideras que debe tener un buen colaborador?
2. ¿Cada cuánto tiempo crees que debería ser evaluado el avance de los colaboradores con respecto a las competencias mencionadas?
3. Si tuvieras que contratar a alguien, ¿Qué competencias buscarías en su perfil?
4. ¿Actualmente evalúas el desempeño de los colaboradores que están a tu cargo? ¿Cada cuánto tiempo lo haces?
5. ¿Consideras que existe un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de tu área?
6. Cuando uno de los colaboradores a tu cargo, genera algún tipo de actividad sobresaliente, ¿es reconocido? ¿Se reconocen solamente las actividades o las competencias que él pueda desarrollar?
7. ¿La comunicación que existe en tu equipo es horizontal? ¿Existen casos donde la comunicación es vertical?
8. ¿Crees que es importante que los colaboradores estén alineados con los valores de la organización?
9. ¿Conoces sobre los programas de voluntariado? ¿Crees que pueden tener alguna implicancia positiva en los colaboradores respecto al desarrollo de competencias?
10. ¿Crees que los colaboradores de tu equipo se sienten comprometidos con sus labores?

¿Se sientes satisfechos con las labores que hacen en la organización?

11. ¿Crees que el VC tiene un impacto positivo sobre estas variables?

## **ANEXO G: Encuesta de VC a voluntarios**

### **OBJETIVOS**

- Conocer la perspectiva de los voluntarios en cuanto al desarrollo de las actividades de VC en las cuales participa o ha participado.
- Obtener lineamientos para formular la propuesta del proyecto.
- Explorar qué competencias son importantes para su desempeño laboral.
- Identificar las competencias que se desarrollan en las actividades de VC en las que participan o han participado.
- Conocer cuán satisfecho y comprometido se encuentra el colaborador con su empresa.

### **PRESENTACIÓN**

Somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y, actualmente, estamos realizando un proyecto sobre voluntariado corporativo.

Le pedimos que nos ayude a contestar las siguientes preguntas en base a la opinión de su trabajo actual de la forma más honesta posible. La información que nos proporcione es totalmente anónima y confidencial, la cual no evalúa su desempeño dentro de la empresa, su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos.

### **PREGUNTAS GENERALES**

1. Sexo
2. Edad
3. Estado Civil
4. ¿Te encuentras trabajando actualmente?
5. Nombre de la empresa
6. Área de trabajo
7. Puesto que ocupa
8. Antigüedad en la empresa
9. Grado máximo de estudios
10. ¿Participas o has participado en un programa de voluntariado corporativo ya sea dentro o fuera de tu organización?
11. Si has participado fuera de tu empresa, menciona el nombre de la organización
12. ¿En qué tipo de programa(s) de voluntariado has participado o te encuentras participando?
13. Antigüedad como voluntario

## INSTRUCCIONES

Lea con cuidado las siguientes oraciones y decida qué tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas. Procure contestar cada una de ellas sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para el proyecto. Debe marcar su respuesta con una “X” en cualquiera de las cinco opciones de respuesta, tomando en cuenta la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |

Marque del 1 al 5 las siguientes preguntas:

|    |                                                                                            |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Mi trabajo es reconocido por mi jefe inmediato                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2  | Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3  | Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4  | Me siento plenamente integrado en mi organización                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5  | Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo                                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6  | Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7  | La empresa reconoce mi trabajo                                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8  | Siento la obligación de permanecer en mi actual trabajo                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9  | Esta organización merece mi lealtad                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Mi trabajo mi ayuda a cumplir mis objetivos                                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización en estos momentos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | La empresa toma en cuenta mis ideas                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Sería muy duro para mí dejar la organización, inclusive si lo quisiera                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Mis ideas son relevantes para la empresa                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | Todos tenemos la misma oportunidad de ascender en la empresa                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | Me siento ligado emocionalmente a mi organización                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | Mi trabajo es importante                                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|    |                                                                                             |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18 | Esta organización significa personalmente mucho para mí                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | Mi jefe inmediato está dispuesto a apoyarme en mi trabajo                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como deseo         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | Me gusta usar objetos que contengan el logo de la organización fuera del horario de trabajo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | Tener mayores responsabilidades me hace sentir realizado                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | Conozco los valores de la organización                                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | Mi opinión es importante para mi jefe                                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | Me quedaría más horas en el trabajo si es que no he terminado mis responsabilidades         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | Si estoy enfermo, faltaría al trabajo aun así tenga cosas importantes que hacer             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**En base a su experiencia en su organización, marcar qué competencias sientes que has potenciado o desarrollado que son necesarios para tu puesto de trabajo, tomando en cuenta la siguiente escala:**

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |

|   |                              |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Emprendimiento               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Trabajo en equipo            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Comunicación                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Tolerancia a las diferencias | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Empatía                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Liderazgo                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Capacidad de organización    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Orientación a resultados     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## **SOBRE EL VOLUNTARIADO**

### **INSTRUCCIONES**

**Marcar “sí” o “no” en cada una de las siguientes oraciones. Procure contestar cada una de ellas sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para el proyecto.**

|   |                                                                            |    |    |
|---|----------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 1 | Recomendaría a un amigo de la organización a participar en el voluntariado | SI | NO |
| 2 | He sido reconocido por mi participación en el voluntariado                 | SI | NO |

**En una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, marcar qué competencias sientes que has potenciado o desarrollado en el proyecto que has participado:**

|   |                              |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Emprendimiento               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Trabajo en equipo            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Comunicación                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Tolerancia a las diferencias | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Empatía                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Liderazgo                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Capacidad de organización    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Orientación a resultados     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Lea con cuidado las siguientes oraciones y decida qué tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas. Procure contestar cada una de ellas sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para el proyecto. Debe marcar su respuesta con una “x” en cualquiera de las cinco opciones de respuesta, tomando en cuenta la siguiente escala:**

|   |                                                                    |   |   |   |   |   |
|---|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Una vez que participé en un programa quise volver otra vez         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Participo activamente de las reuniones o eventos de voluntarios    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Solo hago voluntariado cuando tengo tiempo                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Dejo de hacer otras actividades por ir al programa de voluntariado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**¡Gracias!**

## **ANEXO H: Encuesta a colaboradores de Interbank**

### **OBJETIVOS**

- Explorar qué tanto conocen los colaboradores del VC y sus implicancias en el desempeño laboral.
- Conocer cuán satisfecho y comprometido se encuentra el colaborador con el banco.
- Identificar qué tipo de voluntariado les gustaría experimentar.
- Conocer qué competencias buscan desarrollar a través de la práctica de VC.

### **PRESENTACIÓN**

Somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y, actualmente, estamos realizando un proyecto sobre voluntariado corporativo.

Le pedimos que nos ayude a contestar las siguientes preguntas en base a la opinión de su trabajo actual de la forma más honesta posible. La información que nos proporcione es totalmente anónima y confidencial, la cual no evalúa su desempeño dentro de la empresa, su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos.

### **PREGUNTAS GENERALES**

1. Sexo
2. Edad
3. Estado Civil
4. ¿Te encuentras trabajando actualmente?
5. Nombre de la empresa
6. Área de trabajo
7. Puesto que ocupa
8. Antigüedad en la empresa
9. Grado máximo de estudios

### **INSTRUCCIONES**

**Lea con cuidado las siguientes oraciones y decida qué tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas. Procure contestar cada una de ellas sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para el proyecto. Debe marcar su respuesta con una “X” en cualquiera de las cinco opciones de respuesta, tomando en cuenta la siguiente escala:**

| <b>Totalmente en desacuerdo</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente de acuerdo</b> |
|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| <b>1</b>                        | <b>2</b>             | <b>3</b>                              | <b>4</b>          | <b>5</b>                     |

|    |                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Las actividades extra laborales que realiza una empresa como parte de la gestión de su personal contribuyen a mejorar el vínculo entre el colaborador y la organización | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2  | Siento que tengo la autonomía suficiente para poder realizar las actividades diarias en mi puesto de trabajo                                                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3  | La empresa en la que trabajo cuenta con políticas y procedimientos formales para cada rol                                                                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4  | La toma de decisiones en el área donde trabajo toma en cuenta mis opiniones                                                                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5  | Me siento una persona comprometida con la organización en la que trabajo                                                                                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6  | Me esfuerzo constantemente en adquirir habilidades que potencien mi rol en el trabajo                                                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7  | Espero una recompensa cada vez que obtengo un logro destacado en mi trabajo                                                                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8  | Trabajo en una empresa en la que quiero permanecer por mucho tiempo                                                                                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9  | Realizo las funciones en mi puesto de trabajo pensando en obtener logros mayores                                                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | La exigencia de mi trabajo me hace una persona más competitiva                                                                                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Mi participación en actividades no relacionadas al trabajo (talleres, coaching, voluntariados) refuerza mi crecimiento personal                                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Me quedaría más tiempo en el trabajo si es que no he terminado mis responsabilidades                                                                                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual                                                                                                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Mi trabajo es reconocido por mi jefe inmediato                                                                                                                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | Conozco los valores y objetivos de mi organización                                                                                                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

10. ¿Has sido parte de alguna experiencia de voluntariado?

11. Si tu respuesta fue sí, menciona el tipo de voluntariado que has realizado

12. ¿Has escuchado o tienes conocimiento sobre Voluntariado Corporativo?

13. Si Interbank realizara programas de voluntariado, ¿te interesaría?

14. Si tu respuesta fue Sí menciona qué tipo de voluntariado te gustaría realizar marcando del 1 al 5, siendo 1 la opción que menos te gustaría y 5 la que más te gustaría

|   |                                     |   |   |   |   |   |
|---|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Emprendimiento                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Educación                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Actividades infantiles              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Educación financiera                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Coaching empresarial                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Trabajo con personas discapacitadas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Construcción                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

15. ¿Cuántas horas al mes estarías dispuesto(a) a entregar a este tipo de actividad?

16. ¿Qué día(s) dedicarías para realizar voluntariado?

17. ¿Si en Interbank no hubiera voluntariado, en qué otro tipo de actividades te interesaría participar?

18. De acuerdo a su criterio, ¿cuál de las siguientes actividades puede reforzar a cada una de las competencias?

|   |                              | Coaching | Asistencia Social | Actividades recreativas | Voluntariado Corporativo | Otros |
|---|------------------------------|----------|-------------------|-------------------------|--------------------------|-------|
| 1 | Trabajo en equipo            |          |                   |                         |                          |       |
| 2 | Liderazgo                    |          |                   |                         |                          |       |
| 3 | Adaptabilidad al cambio      |          |                   |                         |                          |       |
| 4 | Pensamiento estratégico      |          |                   |                         |                          |       |
| 5 | Comunicación                 |          |                   |                         |                          |       |
| 6 | Empatía                      |          |                   |                         |                          |       |
| 7 | Orientación a resultados     |          |                   |                         |                          |       |
| 8 | Tolerancia a las diferencias |          |                   |                         |                          |       |
| 9 | Capacidad de organización    |          |                   |                         |                          |       |

19. ¿Cuál de las siguientes competencias consideras que deben ser desarrolladas en el voluntariado corporativo? Por favor, marcar del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 la más importante.

|   |                              | Voluntariado Corporativo |
|---|------------------------------|--------------------------|
| 1 | Trabajo en equipo            |                          |
| 2 | Liderazgo                    |                          |
| 3 | Adaptabilidad al cambio      |                          |
| 4 | Pensamiento estratégico      |                          |
| 5 | Comunicación                 |                          |
| 6 | Empatía                      |                          |
| 7 | Orientación a resultados     |                          |
| 8 | Tolerancia a las diferencias |                          |
| 9 | Capacidad de organización    |                          |

**¡Gracias!**

## ANEXO I: Cuadro de códigos de entrevistas a voluntarios

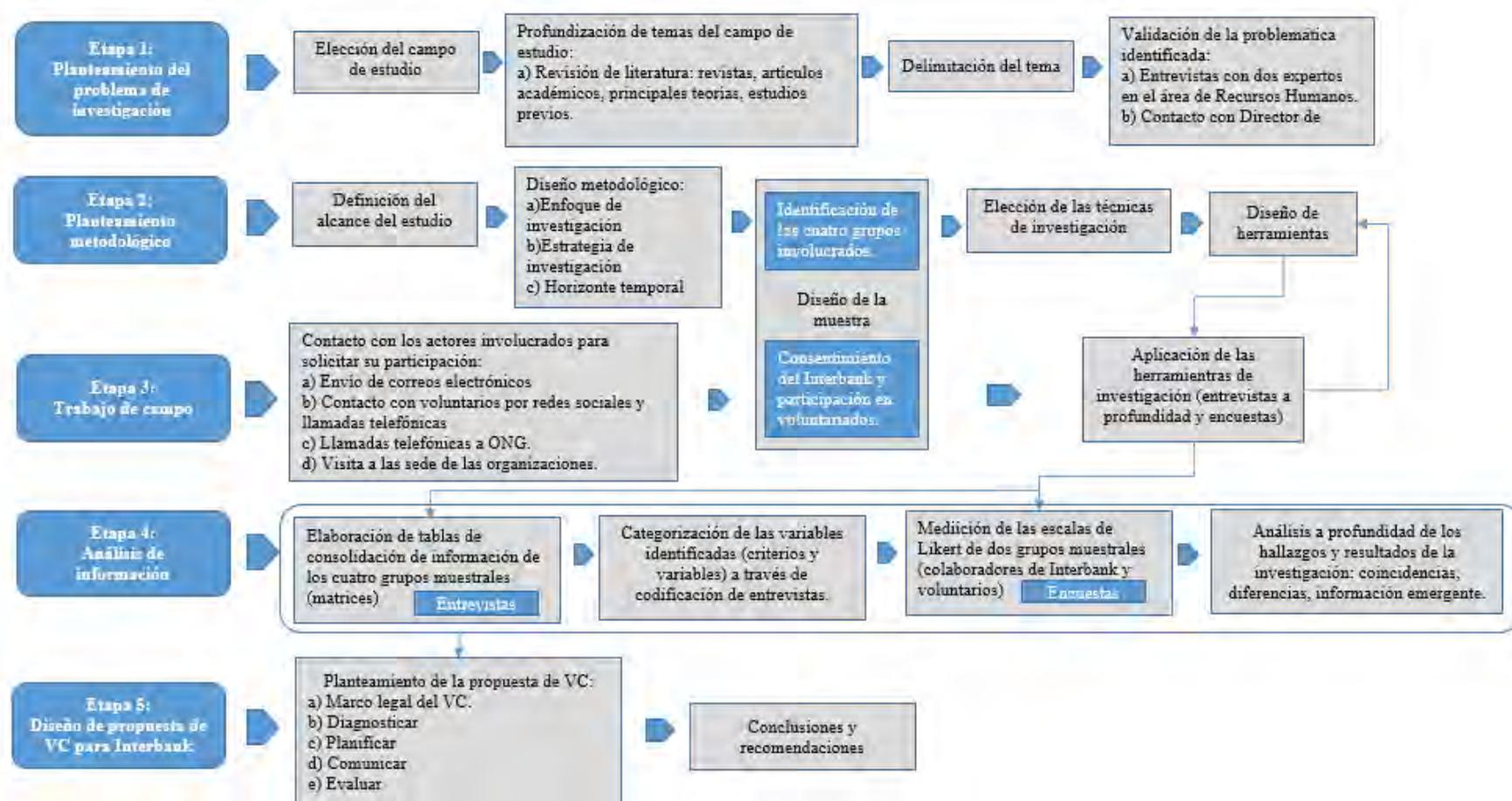
| Código                                     |                                 | Frecuencia |
|--------------------------------------------|---------------------------------|------------|
| Voluntariado fuera de empresa              |                                 | 9          |
| Voluntariado dentro de empresa             |                                 | 11         |
| Tipo de voluntariado:                      | Apoyo estudiantil universitario | 1          |
|                                            | Construcción                    | 8          |
|                                            | Recreación/Apoyo infantil       | 7          |
|                                            | Voluntariado por emergencia     | 3          |
|                                            | Claun en Hospital del Niño      | 2          |
|                                            | Campaña de salud                | 1          |
| Interés                                    | Interés social                  | 15         |
|                                            | Desarrollo personal/profesional | 1          |
|                                            | Involucramiento familiar        | 1          |
|                                            | Tiempo libre                    | 1          |
| Días de la semana:                         | 20 horas por semana             | 1          |
|                                            | Fines de semana                 | 19         |
| Fallas del programa de VC                  | Falta de comunicación           | 4          |
|                                            | Organización                    | 9          |
|                                            | Falta de compromiso             | 11         |
| Mejoras del programa de VC                 |                                 | 14         |
| Capacitación/charla previa al programa     |                                 | 15         |
| No capacitación/charla previa al programa  |                                 | 2          |
| Refuerzo de valores de la organización     |                                 | 5          |
| No se refuerzan valores de la organización |                                 | 3          |
| Convivencia con beneficiarios              |                                 | 12         |
| No convivencia con beneficiarios           |                                 | 3          |
| Retroalimentación final                    |                                 | 14         |
| Coordinación entre voluntarios             |                                 | 4          |
| Competencias:                              | Aporte de ideas                 | 5          |
|                                            | Creatividad                     | 2          |
|                                            | Comunicación                    | 16         |
|                                            | Capacidad de organización       | 3          |
|                                            | Empatía                         | 12         |
|                                            | Liderazgo                       | 9          |
|                                            | Orientación a resultados        | 3          |
|                                            | Adaptabilidad al cambio         | 1          |
|                                            | Proactividad                    | 1          |
|                                            | Colaboración                    | 2          |
| Trabajo en equipo                          |                                 | 17         |
| Compromiso con la organización             |                                 | 2          |
| Satisfacción con el VC                     |                                 | 18         |
| <b>Total de códigos</b>                    |                                 | <b>268</b> |

## ANEXO J: Matriz de Consistencia

| Pregunta general                                                                                                                               | Objetivo general                                                                                                                                                                                                                    | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Variables                                                                                                                                                                                |                |                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuáles son los criterios y factores que permiten crear un programa de VC en Interbank?                                                        | Elaborar una propuesta de programa de VC para Interbank como estrategia interna de mejora del compromiso y satisfacción de los trabajadores con la empresa, así como instrumento de desarrollo de competencias generales.           | Se recurre a una metodología de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. La estrategia de la investigación es de estudio de casos y se utiliza un horizonte temporal transversal. Además, la muestra fue no probabilística y seleccionada por conveniencia, en la cual se realizó un análisis externo e interno para implementar una propuesta en Interbank.                                                                  | Las variables que se buscan explorar y desarrollar a partir de la propuesta de un programa de VC son:<br>- Satisfacción laboral<br>- Compromiso organizacional<br>Competencias generales |                |                                                                                                                                                                                          |
| Preguntas específicas                                                                                                                          | Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                               | Herramientas metodológicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Variable                                                                                                                                                                                 | Dimensión      | Indicador                                                                                                                                                                                |
| ¿Cuáles son las experiencias de las empresas peruanas, ONG y voluntarios en relación al compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias? | Explorar las experiencias de VC implementadas en empresas peruanas, ONG y voluntarios que se encuentren trabajando, en relación con el compromiso con la empresa, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias generales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatura consultada</li> <li>• Entrevistas a profundidad a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de ONG</li> <li>- Jefes de VC de empresas</li> <li>- Voluntarios</li> </ul> </li> <li>• Aplicación de encuestas con escala tipo Likert a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntarios</li> </ul> </li> </ul> | Compromiso                                                                                                                                                                               | Afectivo       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de afiliación</li> <li>- Grado de identificación</li> <li>- Grado de autonomía</li> <li>- Grado de formalización de la empresa</li> </ul> |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          | De continuidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de importancia personal</li> <li>- Intención de abandono</li> <li>- Grado de permanencia</li> </ul>                                       |

| Preguntas específicas                                                                                                                          | Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                               | Herramientas metodológicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Variable                             | Dimensión  | Indicador                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuáles son las experiencias de las empresas peruanas, ONG y voluntarios en relación al compromiso, satisfacción y desarrollo de competencias? | Explorar las experiencias de VC implementadas en empresas peruanas, ONG y voluntarios que se encuentren trabajando, en relación con el compromiso con la empresa, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias generales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatura consultada</li> <li>• Entrevistas a profundidad a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de ONG</li> <li>- Jefes de VC de empresas</li> <li>- Voluntarios</li> </ul> </li> <li>• Aplicación de encuestas con escala tipo Likert a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntarios</li> </ul> </li> </ul> | Compromiso                           | Normativo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de imparcialidad de recompensas por desempeño</li> <li>- Nivel de compromiso moral</li> <li>- Grado de alcance del trabajo</li> </ul>                                                   |
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Satisfacción                         | Intrínseco | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de realización en el trabajo en sí mismo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Crecimiento personal</li> <li>- Necesidad de logro</li> <li>- Grado de responsabilidad laboral</li> </ul> |
| ¿Cuáles son las necesidades de Interbank respecto a las tres variables mencionadas?                                                            | Identificar las necesidades de Interbank respecto a las tres variables mencionadas (compromiso, satisfacción laboral y desarrollo de competencias generales)                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatura consultada</li> <li>• Entrevistas a profundidad a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefes de área de Interbank</li> </ul> </li> <li>• Aplicación de encuestas con escala tipo Likert a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores de Interbank</li> </ul> </li> </ul>                              | Desarrollo de competencias generales |            |                                                                                                                                                                                                                                        |

## ANEXO K: Etapas del proceso



## ANEXO L: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios

Tabla L1: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte I

| Variables                                                                    | Giancarlo Pocaya                                                                  | Daniel Tan                                                                                               | Fiorella Melgarejo                                                                                   | Daniela Velarde                                                                                                        | Álvaro Marín                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de voluntariado</b>                                                  | Cena navideña en un albergue de niños, pintado de colegio de bajos recursos       | Voluntariado de apoyo en la emergencia del "Niño Costero"                                                | Construcción de casas pre-fabricadas y levantamiento de información.                                 | Voluntariado de apoyo en la emergencia del "Niño Costero"                                                              | Apoyo a los estudiantes universitarios de 9no y 10mo ciclo y egresados que buscaban una oportunidad en el extranjero, como hacer un voluntariado allá o realizar prácticas laborales |
| <b>Interés o motivación para involucrarse en actividades de voluntariado</b> | Interés por involucrarse en ayuda social desde la universidad                     | Motivación de su entorno y por el impacto de las noticias acerca de la emergencia                        | Disponibilidad de tiempo                                                                             | Por la exposición del problema en los medios y ver básicamente cuánta ayuda se necesitaba a causa del desastre natural | Aprovechar la disponibilidad de tiempo en actividades que le otorguen crecimiento personal y profesional                                                                             |
| <b>Fallas en la gestión del programa de VC</b>                               | Falta de compromiso y puntualidad por parte de los voluntarios inscritos          | Falta de organización para destinar la ayuda                                                             | Falla en la fidelización de voluntarios. En cuanto a la organización, Techo está muy bien organizado | Falta de comunicación y organización                                                                                   | Falta de organización y comunicación entre el equipo de trabajo y el líder. Ocasionó que no se cumplan los objetivos                                                                 |
| <b>Capacitación/charla previa a la actividad</b>                             | Dependiendo del tipo de actividad en específico se hacía una capacitación previa. | Sí hubo reunión previa donde se indicaban las funciones, pero la organización no estuvo bien coordinada. | Dependiendo del tipo de programa, se explicaba cómo se tenía que llevar a cabo las actividades.      | Sí hubo charla previa, pero no se reforzó el compromiso de la labor.                                                   | Se trajo al CEO de la organización en Colombia para dar una charla de motivación a los voluntarios.                                                                                  |

**Tabla L1: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte I (continuación)**

| <b>Variabes</b>                                 | <b>Giancarlo Pocaya</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Daniel Tan</b>                                                                                                           | <b>Fiorella Melgarejo</b>                                                                                                                                                                                | <b>Daniela Velarde</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Álvaro Marín</b>                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mejoras en la gestión del programa de VC</b> | Se debería realizar un mejor filtro para las personas que se inscriban en los programas.                                                                                                                                | La organización debe ser mejor planeada y comunicada.                                                                       | Hacer reuniones entre los mismos voluntarios para formar un equipo de trabajo más compenetrado.                                                                                                          | Tener una base de datos de las personas interesadas para volverlas a escoger porque el aprendizaje beneficia la productividad de los voluntarios. Además, hacer una campaña de comunicación más agresiva. | A partir de los malos resultados, se realizaron charlas donde se proponían ideas de mejora para mejorar                                                 |
| <b>Convivencia con la parte involucrada</b>     | Buscar voluntariados en donde sienta que pueda aportar de manera más tangible. En el pintado de colegios, no había contacto con los niños. Pero, luego se mostraba un video con la reacción de los niños. más tangible. | No se profundiza en este aspecto. Se menciona que se desarrollaron lazos con gente (voluntarios) que no eran de su entorno. | Fue una convivencia gratificante. Reconoció que hay contextos o realidades sumamente difíciles. A pesar de ello, tienen una sonrisa, ganas de progresar. Se compartía el almuerzo (cuando son más días). | No hubo convivencia. las personas de las comunidades estaban esperando la ayuda pero no se movían mucho para colaborar con los voluntarios.                                                               | En su área se formó una buena relación, se realizaban <i>meetings</i> que se hacían una vez cada dos meses. Servía para integrarse con los voluntarios. |
| <b>Retroalimentación final</b>                  | No se profundiza en este punto.                                                                                                                                                                                         | El supervisor les reconoció el apoyo. Entre los voluntarios se formó un grupo, pero, con el tiempo, se perdió el contacto.  | Siempre hay una reunión de cierre. Y hay una cuestión de reconocimiento, se llena datos y la gente que tiene más tiempo, apoyan en temas administrativos.                                                | Hubo reconocimiento, fotos; pero no les dieron una constancia de participación, que le parecía importante.                                                                                                | No se profundiza en este aspecto.                                                                                                                       |

**Tabla L1: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte I (continuación)**

| Variables                                   | Giancarlo Pocaya                                        | Daniel Tan                                            | Fiorella Melgarejo                 | Daniela Velarde                                                                                            | Álvaro Marín                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Desarrollo de competencias generales</b> | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Liderazgo | 1. Aporte de ideas<br>2. Trabajo equipo<br>3. Empatía | 1. Empatía<br>2. Trabajo en equipo | 1. Proactividad<br>2. Orientación a resultados<br>3. Empatía<br>4. Trabajo en equipo<br>5. Aporte de ideas | 1. Orientación a resultados<br>2. Comunicación<br>3. Aporte de ideas |
| <b>Satisfacción con el programa de VC</b>   | Satisfecho (4)                                          | Muy satisfecho (5)                                    | Muy satisfecho (5)                 | Muy satisfecho (5)                                                                                         | Satisfecho (4)                                                       |

**Tabla L2: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte II**

| Variables                                                                    | Joao Araujo                                                                                                                                            | Giancarlo Oyarzábal                                                                          | Vanessa Santillana                                                                                              | Luz Mery González                                                                                                     | Katherine Palomino                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de voluntariado</b>                                                  | Actividades sociales que desarrolla la compañía para el bienestar de la comunidad. A veces, la empresa hace construcción de colegios, campos o parques | Construcción de casas pre-fabricadas en comunidades vulnerables                              | Construcción de casas pre-fabricadas                                                                            | Construcción por emergencia de "El Niño Costero" y asistencia social con adultos mayores (Programa Lanza tu estrella) | Campaña de salud en Pucusana. Programa de claus en el Hospital del Niño.                                            |
| <b>Interés o motivación para involucrarse en actividades de voluntariado</b> | Realiza voluntariado desde hace 6 o 7 años. Y si su empresa no tuviera VC lo haría por su cuenta.                                                      | Motivación por su entorno. Interés social se fortalece al momento de apoyar en la actividad. | Interés social. Nació desde la universidad, con la gestión social y participación en actividades como colectas. | Hacer algo por una persona que no conoces, es cuando marcas la diferencia                                             | Mediante la comunicación interna de la empresa. La difusión de fotos de actividades previas motivó su participación |

**Tabla L2: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte II (continuación)**

| <b>Variables</b>                                 | <b>Joao Araujo</b>                                                                                                                                                                         | <b>Giancarlo Oyarzábal</b>                                                                                                             | <b>Vanessa Santillana</b>                                                                                                                                       | <b>Luz Mery González</b>                                                                                                                                     | <b>Katherine Palomino</b>                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fallas en la gestión del programa de VC</b>   | No coordinación e inclusión de todos los colaboradores. Muchas veces hay personas que sí les gustaría participar pero no les llega la comunicación clara o no participan de manera activa. | No hay un plan estratégico bien definido y eso hace un poco difícil medir si se han cumplido con los objetivos al final de la jornada. | Es un tema más de organización por parte de la empresa. Es clave que exista un área dedicada al desarrollo de los programas de VC.                              | No se realizan tan seguido                                                                                                                                   | Bien organizado. Pero la falta de compromiso para llegar temprano hacía que se retrasara el inicio.                                               |
| <b>Mejoras en la gestión del programa de VC</b>  | Todo proceso es mejorable                                                                                                                                                                  | No se profundiza en este aspecto.                                                                                                      | No se profundiza en este tema, pero se puede entender a partir de las fallas mencionadas.                                                                       | Hacer del VC una herramienta más reiterativa.                                                                                                                | No centrarse sólo en temas de salud. Sino en otro tipo de actividades como deportes.                                                              |
| <b>Capacitación/charla previa a la actividad</b> | El área de RRHH se encarga de hacer las capacitaciones (NOTA: se entendió mal el objetivo de la pregunta)                                                                                  | Se da una charla, pero bastante informal.                                                                                              | Al inicio mandan todo el programa para la actividad que se piensa realizar y los miembros de la ONG dicen los objetivos y cómo se debe realizar la actividad    | La ONG fue ya con el material y con las personas que nos capacitaron, más que todo los guías que indicaban el nivel de piso, cómo levantar las paredes, etc. | En el programa de claustr en el Hospital del Niño es otra mecánica. Te concientizan y te preparan para momentos que pueden ser sensibles para ti. |
| <b>Reforzamiento de valores organizacionales</b> | No se hace hincapié en los valores de la empresa. El área de RRHH se encarga de eso.                                                                                                       | Su participación como voluntario de Techo sin alianza con una empresa privada.                                                         | Se trabaja en base a los valores de la empresa. Por ejemplo, el valor "energía y pasión" era el eje de cómo tenían que hacer las labores: con energía y pasión. | Daban la posibilidad de liderar algunas tareas.                                                                                                              | No se profundiza en este aspecto.                                                                                                                 |

**Tabla L2: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte II (continuación)**

| <b>Variables</b>                            | <b>Joao Araujo</b>                                                                       | <b>Giancarlo Oyarzábal</b>                                                                                                                             | <b>Vanessa Santillana</b>                                                                                                     | <b>Luz Mery González</b>                                                                       | <b>Katherine Palomino</b>                                                                                                         |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Convivencia con la parte involucrada</b> | Dependiendo de la actividad. Hay más contacto en campañas de navidad o eventos con niños | Varía bastante dependiendo del lugar donde se esté yendo. Normalmente, nos ayudan a descargar los materiales que necesitamos, a preparar el almuerzo.  | No se profundiza en este tema                                                                                                 | No se profundiza en este aspecto.                                                              | No solo es grato la reacción de los beneficiarios sino que se puede motivar a los demás colaboradores a hacer estos voluntariados |
| <b>Retroalimentación final</b>              | No se profundiza en este aspecto                                                         | La idea es juntarse al final y reconocer la labor.                                                                                                     | No hay una charla final, porque el cansancio de la actividad hace que los voluntarios se despedidan y se retiren a sus casas. | Se hace una pequeña reunión de voluntarios al final de la actividad donde se reconoce la labor | Hubo un compartir al final.                                                                                                       |
| <b>Desarrollo de competencias generales</b> | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Empatía                                    | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Empatía                                                                                                  | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Empatía                                                                         | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Liderazgo                                        | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Liderazgo                                                                           |
| <b>Satisfacción con el programa de VC</b>   | Satisfecho (4)                                                                           | Bastante alta (5), el hecho de dejar de hacer cosas para ir a ayudar gente, si es que no me generara satisfacción, no lo haría, perdería todo sentido. | Muy satisfecha (5)                                                                                                            | No se menciona su satisfacción con el programa. Pero desea que se vuelvan reiterativos.        | Se destaca que su compromiso aumentó y le permite llegar el lunes a su trabajo feliz. Muy satisfecha (5)                          |

**Tabla L3: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte III**

| <b>Variables</b>                                                             | <b>Mario Cabani</b>                                                                                                          | <b>Alene Villacorta</b>                                                                                                                            | <b>Cristina Palomino</b>                                                                                        | <b>Ricardo Souza</b>                                                                                                                        | <b>Claudia Padilla</b>                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de voluntariado</b>                                                  | Apoyo en la emergencia de "El Niño Costero" y voluntariado con niños quemados                                                | Asociación Cristiana de Jóvenes. Tarea actual: Formación de voluntarios.                                                                           | Reforzamiento infantil en el Puericultorio Pérez Araníbal                                                       | Construcción por la emergencia "El Niño Costero"                                                                                            | Navidad en acilo. Construcción por la emergencia "El Niño Costero"       |
| <b>Interés o motivación para involucrarse en actividades de voluntariado</b> | Por la exposición de la emergencia en los medios, motivación con sus amigos por ayudar e involucrarse como parte de la ayuda | Pertenece a esa organización "desde que nació". No era que le nazca o que le guste, sino que creció con eso y era parte de ella.                   | A partir de día del invitado, una amiga la llevó y le gustó, por lo que decidió formar parte del voluntariado   | Ya venía trabajando en experiencias de voluntariado y cuando vio la oportunidad de ayudar a través de su empresa, no lo dudó                | No se profundiza en este aspecto                                         |
| <b>Fallas en la gestión del programa de VC</b>                               | No hubo mucha planificación con los voluntarios. A pesar de ello estuvo bien organizado.                                     | Existe la idea de que los voluntarios se inscriben más por un incentivo dado por la Asociación (voluntariado en el exterior) que por el fin social | No rescata alguna falla. Habían pocos casos con los niños que se escapaban de las manos                         | No fallas en la organización. Hubo fallas en cuanto al absentismo y compromiso de los voluntarios inscritos. Falto reafirmar la motivación  | No fue un aspecto relevante. La organización fue direccionada por la ONG |
| <b>Mejoras en la gestión del programa de VC</b>                              | Podrían hacer que el voluntario sea más eficiente.                                                                           | Reforzar el enfoque del voluntariado en los voluntarios                                                                                            | Se controla asistencia y se anula la participación pasadas las tres faltas. Fortalece el compromiso             | Se coordinó mediante grupos en WhatsApp. Debe haber un área de Responsabilidad Social si es que hay un compromiso firme de la organización. | No se profundiza en este aspecto                                         |
| <b>Capacitación/charla previa a la actividad</b>                             | En ninguno de los dos hubo                                                                                                   | Se realizan campamentos, olimpiadas entre los voluntarios para confraternizar y conocerse más, con la idea de ser una familia.                     | Siempre hay una actividad de iniciación entre voluntarios finalizada con una pequeña charla y una arenga grupal | Se dieron palabras del representante de la ONG y la empresa                                                                                 | Había una charla para dar indicaciones y motivar a los colaboradores     |

**Tabla L3: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte III (continuación)**

| <b>Variables</b>                                 | <b>Mario Cabani</b>                                                                                       | <b>Alene Villacorta</b>                                                                                                                                                    | <b>Cristina Palomino</b>                                                                                      | <b>Ricardo Souza</b>                                                                                                        | <b>Claudia Padilla</b>                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reforzamiento de valores organizacionales</b> | No se profundiza en este aspecto.                                                                         | No se profundiza en este aspecto.                                                                                                                                          | Se refuerzan los valores mediante actividades lúdicas, deportivas, razonamiento, etc.                         | Si se reforzaban valores mediante un almuerzo de interacción. La filosofía del banco se alinea con el objetivo del programa | Un pilar era el liderazgo y enfocaban las actividades en base a este pilar. Hacer las cosas y no esperar a que otro las haga |
| <b>Convivencia con la parte involucrada</b>      | No hubo interacción más allá de darle las donaciones.                                                     | Es un voluntariado para que los niños puedan salir un momento de un mundo de estrés por medio de actividades lúdicas, juegos. Se reforzaban sus valores mediante el juego. | Es un contacto directo con cada niño, te ven llegar y corren a abrazar al voluntario. Se forman lazos fuertes | Fue una convivencia más enfocada en los colaboradores de la empresa                                                         | Hubo una convivencia más participativa con los voluntarios.                                                                  |
| <b>Retroalimentación final</b>                   | Hubo agradecimiento del Ministerio y cada quien se fue por su lado                                        | Siempre al final de toda actividad hay un momento de feedback con los chicos porque también la cosa es que ellos mejoren en el día a día.                                  | Se reconoce al voluntario más destacado de cada grupo. Anuncios y mensaje final                               | No se profundiza en este aspecto                                                                                            | No se profundiza en este aspecto                                                                                             |
| <b>Desarrollo de competencias generales</b>      | 1. Trabajo en equipo<br>2. Adaptabilidad al cambio<br>3. Empatía<br>4. Comunicación<br>5. Aporte de ideas | 1. Trabajo en equipo<br>2. Liderazgo<br>3. Razonamiento<br>4. Comunicación                                                                                                 | 1. Trabajo en equipo<br>2. Creatividad<br>3. Empatía<br>4. Comunicación<br>5. Liderazgo                       | No menciona competencias en específico. Pero es enfático al decir que se desarrollan competencias                           | 1. Liderazgo<br>3. Empatía<br>4. Comunicación                                                                                |
| <b>Satisfacción con el programa de VC</b>        | Muy satisfecho (5)                                                                                        | Satisfecha (4)                                                                                                                                                             | Muy satisfecha (5)                                                                                            | No hubo una respuesta en este punto                                                                                         | Se siente satisfecha de pertenecer a su empresa y el VC aporta a ello                                                        |

**Tabla L4: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte IV**

| <b>Variables</b>                                                             | <b>Sergio Quintana</b>                                                                                                      | <b>Yessenia Casas</b>                                                                                | <b>Carlos Arias</b>                                                                                     | <b>Giancarlo Feijoo</b>                                                                                                               | <b>Judith Melgarejo</b>                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de voluntariado</b>                                                  | Construcción por la emergencia "El Niño Costero"                                                                            | Reforzamiento infantil en el Puericultorio Pérez Araníbal                                            | Pintado de colegio para niños de bajos recursos                                                         | Campaña de claustrum en el "Hospital del Niño"                                                                                        | Construcción de casas prefabricadas                                                                              |
| <b>Interés o motivación para involucrarse en actividades de voluntariado</b> | El impacto que generó en la gente me motivó y al ver que la empresa formó una alianza con una ONG para ayudar, se inscribió | No le gustaba ver a niños trabajando. Y por medio de un amigo conoció la organización y se inscribió | A través de una comunicación de la empresa, decidió participar y mejor si es para favorecer a los niños | Le gusta el teatro y hacer reír a la gente y le pareció una buena idea juntar ambos aspectos cuando su empresa le ofreció el programa | Motivación por parte de su entorno y al ir a las actividades su interés se incrementó                            |
| <b>Fallas en la gestión del programa de VC</b>                               | El compromiso con la participación y la puntualidad                                                                         | No siente que hubo fallas                                                                            | Falta de organización y coordinación entre voluntarios                                                  | El absentismo o falta de compromiso a la hora de inicio                                                                               | No hay un grupo de voluntarios constantes en el tiempo                                                           |
| <b>Mejoras en la gestión del programa de VC</b>                              | Estaba bien organizado por la ONG. Mayor motivación al colaborador                                                          | Demorar menos en la actividad de cierre                                                              | Se debe comunicar un día antes para ratificar el compromiso y puntualidad                               | Reforzar la motivación previo a la actividad                                                                                          | Mejorar la fidelización y movilización de los voluntarios                                                        |
| <b>Capacitación/charla previa a la actividad</b>                             | Se indicaron las tareas que se iban a realizar                                                                              | Hay una actividad de inicio, juegos en grupos entre voluntarios y un mensaje y recordatorios         | Había una pequeña charla                                                                                | La ONG brindaba capacitación en cuanto al trato con los niños y cómo trabajar la sensibilidad                                         | Hay siempre una charla de inicio donde se refuerzan la manera cómo se hacen las labores                          |
| <b>Reforzamiento de valores organizacionales</b>                             | Se refuerzan los valores                                                                                                    | Los valores se refuerzan más en los niños y refuerza los que uno considera que tiene                 | No se toma un tiempo para ese tema. La empresa ve que todo salga bien                                   | No se refuerzan los valores                                                                                                           | No se refuerzan valores. Tal vez cuando apoyamos a empresas se refuerzan los valores de la empresa en particular |

**Tabla L4: Matriz de *insights* de entrevistas a voluntarios – Parte IV (continuación)**

| <b>Variables</b>                            | <b>Sergio Quintana</b>                                                            | <b>Yessenia Casas</b>                                                                                                                           | <b>Carlos Arias</b>                                                                                                                       | <b>Giancarlo Feijoo</b>                                                                                  | <b>Judith Melgarejo</b>                                                         |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Convivencia con la parte involucrada</b> | Era una convivencia más participativa entre voluntarios                           | Es una convivencia bonita, se puede observar un cambio positivo en los niños al final del año. Ese impacto que generas te llena de satisfacción | No hubo convivencia directa con los niños, solo se pintó el colegio; pero luego nos mostraron videos y fotos de los niños agradeciéndonos | Es gratificante hacer reír a los niños y hacerlos olvidar por un momento del dolor o problema que tengan | Nos apoyan en la preparación del almuerzo y en algunas cosas de la construcción |
| <b>Retroalimentación final</b>              | Mensaje de agradecimiento                                                         | Actividad de cierre. Se reconoce al mejor voluntario de cada grupo de ese sábado                                                                | No se profundizó en ese aspecto                                                                                                           | No se profundiza en este aspecto                                                                         | Se reconoce el apoyo de los todos                                               |
| <b>Desarrollo de competencias generales</b> | 1. Trabajo en equipo<br>2. Orientación a resultados<br>3. Empatía<br>4. Liderazgo | 1. Trabajo en equipo<br>2. Colaboración<br>3. Empatía<br>4. Comunicación                                                                        | 1. Trabajo en equipo<br>2. Comunicación<br>3. Liderazgo                                                                                   | 1. Trabajo en equipo<br>2. Creatividad<br>3. Empatía<br>4. Comunicación                                  | 1. Trabajo en equipo<br>2. Aporte de ideas<br>3. Empatía<br>4. Colaboración     |
| <b>Satisfacción con el programa de VC</b>   | Satisfecho (4)                                                                    | Muy satisfecha (5)                                                                                                                              | Muy satisfecho (5)                                                                                                                        | Muy satisfecho (5)                                                                                       | Satisfecha (4)                                                                  |

## ANEXO M: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de ONG

Tabla M1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de ONG - Parte I

| Variable                                                       | Jonathan Rossi                                                                                                                                                                                              | Mar Alonso                                                                                                                                                                                                                                                                      | Jaime Ulloa                                                                                                                                                         | Rocío Grillo                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la ONG</b>                                        | Techo Perú                                                                                                                                                                                                  | United Way                                                                                                                                                                                                                                                                      | ACTV                                                                                                                                                                | Perú Champs                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tipo de Financiamiento</b>                                  | Desde la casa matriz en Chile                                                                                                                                                                               | Empresa privada a través de donaciones es especies y económicos                                                                                                                                                                                                                 | Donaciones de los proyectos que realizan con empresas                                                                                                               | Donaciones corporativas y personas naturales                                                                                                                                                      |
| <b>Motivación a hacer voluntariado por parte de la empresa</b> | Desean una experiencia que involucre a sus colaboradores y que esa experiencia aporte en su clima laboral y fortalecimiento de competencias. Además, buscan la sustentabilidad                              | La motiva según su madurez. Desde el área de RR.HH. es diferente desde el área de RS y desarrollo. La última es más madura, no es lo mismo cuando el área de VC está metido es otras áreas porque la mirada es diferente                                                        | Ayuda a mejorar la satisfacción de los colaboradores y contribuye a mejorar el clima y orgullo de pertenencia                                                       | Ayuda a las personas en el desarrollo de competencias. Hay personas que no son muy comunicativas y este voluntariado y el trabajar con niños poco a poco evolucionan, son más sueltos             |
| <b>Situación VC en el Perú</b>                                 | Está en una etapa de crecimiento, pero aún falta. Además, no es visible el fortalecimiento desde el Estado, por ejemplo, el Ministerio de la Mujer, quien promulga leyes y a favor del voluntariado es leve | Está en desarrollo. Comparado con los otros países, está en proceso. Hay empresas que quieren hacer algo pero no saben cómo y desde qué área manejarlo                                                                                                                          | Hay una cierta madurez de las empresas en VC. Para que le genere más valor a la empresa, el programa debe de ser más duradero y el voluntariado de impacto hay poco | Está funcionando súper bien y tanto así que antes Perú Champs era solamente tocar la puerta de las empresas y decirles que hacemos tal cosa y necesitamos donación para poder financiar las becas |
| <b>Competencias</b>                                            | Empatía, Pensamiento más amplio, Liderazgo, Manejo de equipos, Implementar proyectos – emprendimiento, Manejo de frustración, Autenticidad, Tolerancia a las diferencias                                    | Proactividad, liderazgo, trabajo, empatía, comunicación. En este tipo de actividades desarrollas o potencias esas habilidades u otras, que quizás tu jefe nunca las había visto de manera tan clara y permite que los colaboradores se puedan conocer e interactuar entre ellos | Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación                                                                                                                          | Que puedan expresarse, tengan tolerancia al fracaso o que puedan estar bajo presión                                                                                                               |

**Tabla M1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de ONG - Parte I (continuación)**

| Variable                      | Jonathan Rossi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mar Alonso                                             | Jaime Ulloa                                                                                                                                                                                                   | Rocío Grillo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>VC en el futuro</b></p> | <p>Empresas que tienen alianzas van a migrar a sus propios programas de VC, pero no todas deberían hacerlo porque no tienen la capacidad. Existen rubros en donde no se involucran al VC y deberían. Se van a obligar a generar este tipo de propuestas porque la masa laboral serán los jóvenes, entonces la empresa tiene que ser proactiva debido a este gran cambio generacional.</p> | <p>Que no sea muy filantrópico, que sea sostenible</p> | <p>Se está trabajando para que evolucione, madure y para que esté enfocado a generar impacto a través de acciones más innovadoras para que se pueda realizar una medición en las empresas y desde la ONG.</p> | <p>Va a ir mejorando, es la tendencia, lo que está muy de moda. El tema de cuidar el planeta, la salud, ser voluntario, dejar huella y querer trascender, está en la vena de los millennials y se está pasando a otras generaciones. El tema del voluntariado tiene para crecer, y la recepción que tenemos es buena, las empresas sí están apostando por el VC</p> |

## ANEXO N: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de empresas

Tabla N1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de empresas – Parte I

| Variable                         | Gemma Cánepa                                                                                                                                                                                                                                                                              | Juan Carlos Linares                                                                                                                                                                                                                       | Cristina Corales                                                                                                                                                                                                                                      | Maribel Ugaz                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Manuel Serpa                                                                                                         |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la organización</b> | Backus                                                                                                                                                                                                                                                                                    | PricewaterhouseCoopers                                                                                                                                                                                                                    | América Móvil                                                                                                                                                                                                                                         | LATAM Perú                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pacífico Seguros                                                                                                     |
| <b>Situación VC en el Perú</b>   | Tiene muchos vacíos, principalmente porque el gran problema del voluntariado es que no ha logrado demostrar al 100% que le da valor al negocio                                                                                                                                            | Es una forma que tienen las empresas de enganchar entre la voluntad del colaborador y de trascender al trabajo, con la visión que tenga de responsabilidad social o de sostenibilidad a partir de la misión y visión que tenga la empresa | No existe un comité, no existe algo estructurado, algo formal                                                                                                                                                                                         | Está bastante afianzado porque muchas empresas grandes que lo tienen implementado, hacen que muchas personas puedan sumarse y ayudar en distintas causas de labor social                                                                                                                          | Aún es desarrollado solamente por grandes empresas                                                                   |
| <b>Implementación del VC</b>     | Creó el programa Ayllu, realizado en el año 2016, por concurso interno y con cobertura a nivel nacional. El propósito era generar <i>engagement</i> , para levantar una fibra emocional en los colaboradores, mediante el uso de su tiempo en la cooperación con las comunidades vecinas. | No se profundiza en el tema ya que se encontraba implementado cuando llegó a la empresa                                                                                                                                                   | Inició por parte de la empresa. Se hacían algunas, pero se decidió hacerlo de manera más formal, más estructurada. Era importante tener un orden, que esté alineado a los objetivos y necesidades de la empresa y, evidentemente, a los colaboradores | La empresa cuenta con una estrategia de sostenibilidad, la cual se cuza con acciones de voluntariado y está presente en especial para LATAM porque se tiene un plan de respuestas de emergencia que es en caso de accidentes aéreos, el cual implica la labor de voluntarios de apoyo humanitario | VC no se incluye como parte de la estrategia de la empresa y no existen indicadores de desempeño ni de clima laboral |

**Tabla N1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de empresas – Parte I (continuación)**

| Variable                                | Gemma Cánepa                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Juan Carlos Linares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cristina Corales                                                                                                                                 | Maribel Ugaz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Manuel Serpa                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Importancia del VC en la empresa</b> | A nivel interno, porque no todos tienen la suerte de conectarse con la realidad social y el voluntariado brinda esa oportunidad. Además, permite un trabajo interdisciplinario porque se conoce a colaboradores de otras áreas                                                                         | Existe una tendencia general de que el negocio sea sostenible. Por un lado, está la reputación de marca, no solamente para los consumidores sino para tener un marca empleadora activa porque cada vez más, las generaciones del colaborador se interesan por pertenecer a un trabajo que esté alineada con los temas que a ellos les importan, y al ser un tema de sostenibilidad, de medioambiente, los temas sociales son muy importantes y suma como marca | Contribuye con el clima laboral, mayor relacionamiento y acercamiento que los colaboradores, que vean las cosas que se promueven                 | Se suman muchas personas de distintas áreas que no trabajan en conjunto y, de esta manera, se puedan conocer e integrar a las personas que trabajan en una compañía. Además, se responde a esa necesidad que tienen los colaboradores siendo una empresa de servicio y, por ende, se tiene una vocación de servicio natural en los colaboradores, y es importante contar y canalizar esa pasión que sienten ellos. | Desde el punto de vista de responsabilidad social porque la empresa va más allá de su rol comercial o económico y se convierte en un rol social. Segundo, es importante a nivel interno porque genera cultura |
| <b>Reto más difícil</b>                 | Dar continuidad a las actividades y hacer mayor seguimiento a los que no eran voluntarios recurrentes. Brindar mayor capacitación y <i>exposure</i> a los voluntarios recurrentes para que sean voceros y estén empoderados, de manera que puedan comunicar las actividades a los demás colaboradores. | Equiparar el trabajo en las diferentes ramas de la misión de la empresa a nivel global. Por otro lado, la manera estratégica de cómo se firmaron los convenios, en muchos casos se llegaba a acuerdos por relaciones públicas o por conocido                                                                                                                                                                                                                   | Contactarse con las ciudades y encontrar horarios en común. Lo ideal es tener a todos del país, pero, es complicado que todas las personas estén | Llegar a entender las expectativas de los colaboradores porque no todos son muy fáciles de entender, toma tiempo y se hacen estudios                                                                                                                                                                                                                                                                               | La puntualidad de los voluntarios y cómo se difunden los programas de voluntariado a los colaboradores                                                                                                        |

**Tabla N1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de empresas – Parte I (continuación)**

| Variable                                                       | Gemma Cánepa                                                                                                                                                                                                             | Juan Carlos Linares                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cristina Corales                                                                                                                                                                                                                                                                           | Maribel Ugaz                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Manuel Serpa                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competencias</b>                                            | Desarrolla empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, empatía y tolerancia en los colaboradores                                                                                                                       | Sentido de trascendencia, el sentir que tienes tiempo de estar en un trabajo y participar en estos programas. El acercar a temas sociales a los colaboradores, que en muchos casos no estarían en condiciones de hacer propios, es básico como parte de la formación no solo de un profesional sino de un ciudadano | Existe un tema de fortalecimiento de competencias en los colaboradores. Por ejemplo, el trabajo en equipo es básico y es una forma de explotar mucho más este potencial. El tema de ser más comunicativo, la comisión de motivación es quien recorre las áreas y junta a los colaboradores | El liderazgo y el trabajo en equipo, por la misma naturaleza de las actividades. Por último, la tolerancia y flexibilidad son desarrolladas porque el beneficiario con el que se trabaja, no necesariamente tienen un hábito igual al de cada uno y por lo tanto se tiene que tener cierto nivel de tolerancia. | El trabajo en equipo es esencial porque hay mucho contacto social; la comunicación interpersonal porque interactúas con personas de contextos socioeconómicos distintos; la empatía principalmente                           |
| <b>El VC se encuentra alineado a los valores de la empresa</b> | La propuesta debía alinearse al 100% a su estrategia de sostenibilidad, denominada Prosperar, consistente en cinco ejes estratégicos: mundo próspero, mundo sociable, mundo resistente, mundo limpio y mundo productivo. | No se profundiza en el tema                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sí, se tiene valores a nivel corporativo y este año se está trabajando a nivel Perú porque son del grupo American Móvil                                                                                                                                                                    | Los programas de VC se realizan acorde a los valores de la empresa, en base a la misión y visión desde el momento que se diseña el programa                                                                                                                                                                     | Los programas que se realizan es por un tema más reputacional y de imagen. Se satisface la necesidad de los colaboradores de querer ayudar. El tema de cultura, pero como es un área vinculada a marketing es poco reforzado |

**Tabla N1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de empresas – Parte I (continuación)**

| Variable                                         | Gemma Cánepa                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Juan Carlos Linares                                                                                                                                                                                                                     | Cristina Corales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Maribel Ugaz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Manuel Serpa                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Comunicación a los colaboradores sobre VC</b> | Se creó la nueva plataforma “MeUno” que se lanzó en julio del 2017, la cual es un puente para unir a las empresas y voluntarios, buscando no solo hacer una plataforma de voluntariado interno que genere compromiso con los colaboradores y desarrollo de competencias, sino también una plataforma para el país. | Se realiza un seguimiento por parte del área mediante difusión de las acciones. Se está trabajando en un calendario de comunicaciones de sostenibilidad lo cual ayudará a visibilizar fechas importantes durante el año                 | Trabajan con el área de marketing interno, se hace las coordinaciones con ellos para que hagan toda la difusión interna, pero, en paralelo, como se tiene un comité, dentro de ellos hay una comisión de comunicación interna y se hacen activaciones y difusiones, explicando al colaborador el proyecto de manera más profunda | Se da mediante un flujo de comunicación específico que sirve para las convocatorias a los programas. Se manda un calendario a inicios de año en donde los colaboradores pueden ver el primer reclutamiento que se hará en el año e inscribirse para poder comprometerlos. Segundo, se comunica por portal o correo electrónico: los resultados que se lograron, los testimonios de las personas que fueron | No se profundiza en este tema |
| <b>VC en el futuro</b>                           | No se profundiza en este tema                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Tiene que cambiar. Las empresas tienen que empezar a brindar la posibilidad de hacer programas de VC en base a la <i>expertise</i> que tienen. Pasar de donar dinero y pensar más en la sostenibilidad que en la responsabilidad social | VC debería estar en la estrategia de la empresa. Si tu colaborador se siente bien, va a querer trabajar mejor. Si está contento va a producir mucho más                                                                                                                                                                          | Será más natural en las nuevas generaciones y por ende será algo consecuente de la vida. En las ciudades europeas, el aporte del voluntariado por causa social es muy natural porque está constituida desde hace muchos años. En el Perú, se realiza voluntariado cuando existe una emergencia                                                                                                             | No se profundiza en este tema |

## ANEXO O: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de Interbank

Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de Interbank - Parte I

| Variable                        | Ricardo Souza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | José Pantigoso                                                                                                                                                                                                                        | Juan Manuel Torres                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Jill Luque                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área                            | Asuntos Legales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Riesgos de Portafolio                                                                                                                                                                                                                 | Control de Negocio                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Inversiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desarrollo de competencias      | Sí se desarrollan las competencias porque va alineando con la propia visión del colaborador. El propósito del banco es ayudar al peruano a alcanzar sus sueños y si se alinea ese propósito con lo que el peruano necesita refuerza los valores                                                                                                                                                | Por el lado humano, porque en el día a día se pierde y uno se olvida de eso y por trabajo en equipo, pero lo más importante es humanizarte                                                                                            | La actitud de servicio, de poder contar con una persona que pueda trabajar en equipo, que pueda crecer en un ambiente alta presión más que la parte técnica                                                                                                                                                              | Comunicación y saber escuchar, tener en cuenta que más allá de obtener un objetivo económico, hay una meta de equipo y de área. Liderazgo y poder trabajar con personas que no necesariamente siempre van a pensar igual que tú                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Compromiso de los colaboradores | Hay charlas que motivan el compromiso de los colaboradores. Hubo tasas de absentismo, pero a partir de la tercera fecha se coordinó para que se envíen mensajes de texto a los colaboradores que ese había inscrito. Pero creo que faltó comprometer, reafirmar ese compromiso un día antes, coordinar con los jefes para hacerles acordar. Faltó que todos estén más alineados a la necesidad | Es necesario reforzar el compromiso en la medida que sé que su círculo cercano está participando. Es medio contagioso, alguien hace labor social y quieres ser parte de ese grupo y va creciendo. Pero, tiene que ser algo voluntario | Cuenta con un equipo comprometido, pero en diferentes grados: los que son muy comprometidos, los regulares y los de bajo compromiso. Con los muy y regular comprometidos, te ayuda a llevar los trabajos adelante. Los que tienen bajo, aparte de no ayudarte a avanzar, puede ser que sea un lastre para todo el equipo | Los colaboradores son personas muy entusiasmadas, colaboradoras y valoran mucho que Interbank tenga el tema de voluntariado o actividades extracurriculares al trabajo, porque de una u otra forma sienten que se divierten, se relajan y que el banco no solamente les exige números y metas, sino que también se preocupa por otros aspectos de su desarrollo personal. Entonces el área y colaboradores de Interbank tienen personas comprometidas por esas actividades extras que desarrolla |

**Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de Interbank - Parte I (continuación)**

| <b>Variable</b>                              | <b>Ricardo Souza</b>                                                                                                                                                           | <b>José Pantigoso</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Juan Manuel Torres</b>                                                                                                                                               | <b>Jill Luque</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Satisfacción de los colaboradores</b>     | No se profundiza en este aspecto                                                                                                                                               | Sí existe una mayor satisfacción. El estar en un grupo, ver que todos ayudan y llevar la camiseta de Interbank, impacta en la sociedad que vas a ir pero en la medida que se vea que estás ayudando realmente                                                                                                 | Se está ayudando a que los colaboradores creen sinergias de diferentes áreas que nunca se habían conocido                                                               | Sí están satisfechos. En Interbank las personas que trabajan tienen una gran identificación con la empresa tanto con sus valores como con las actividades que realizan                                                                                          |
| <b>Reconocimiento para los colaboradores</b> | No se profundiza en este aspecto                                                                                                                                               | No se profundiza en este aspecto                                                                                                                                                                                                                                                                              | A los colaboradores se les debe motivar o reconocer trabajos sobresalientes pero hay un tema sensible: es decir qué considera el empleador o el jefe como sobresaliente | Se reconoce que el colaborador tenga ideas, aunque muchas veces son ideas que no siempre se van a ejecutar                                                                                                                                                      |
| <b>Comunicación</b>                          | Debería haber mayor coordinación entre jefes y voluntarios para que esté más alineado al propósito de la institución                                                           | No se profundiza en este aspecto                                                                                                                                                                                                                                                                              | En Interbank es horizontal, no hay políticas de puertas cerradas. En cualquier momento puedes conversar con cualquier persona                                           | La comunicación es horizontal en el equipo y diferentes áreas, siempre abiertos a escuchar ideas diferentes a las de uno mismo porque en las diferencias es en donde se complementan las cosas y pueden salir ideas mejores                                     |
| <b>Importancia del VC</b>                    | Debe reforzar permanentemente la necesidad de apoyo y que la actividad tiene un propósito. Falta definir un plan estratégico y crear un sentido de pertenencia del colaborador | Interbank tiene un buen ambiente para trabajar, que se preocupa por la gente. Entonces el voluntariado puede ayudar en cierta forma en que la empresa se preocupa por la sociedad y eso puede impactar. No creo que sea el factor más relevante para escoger el trabajo. El voluntariado es un valor agregado | Desconocimiento                                                                                                                                                         | Este tipo de actividades va por el lado más humano de las personas. Si bien es cierto, no se maneja en un área que tenemos que generar ganancias y los miden por eso, el desempeño laboral no solo va estar fortalecido por eso sino también por el tema humano |

**Tabla O1: Matriz de *insights* de entrevistas a Jefes de Interbank - Parte I (continuación)**

| Variable                               | Ricardo Souza                                                                                                                                              | José Pantigoso                                                                                                                 | Juan Manuel Torres                                                                                                                                                                        | Jill Luque                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Impacto del VC en las variables</b> | Se refuerzan los valores. Sin embargo, se forman equipos similares a los de la empresa y pudo haber más interacción entre equipos y con la misma comunidad | Impacto sobre la gestión de las empresas en los colaboradores, pero es voluntario. No todo el mundo tiene esas ganas de ayudar | Esa experiencia ha hecho que los colaboradores se integren más, porque han compartido una experiencia ajena del banco y se han sentido satisfechos de lograr algo que se habían planteado | Hay un impacto positivo de dos maneras: porque el colaborador se identifica con la institución y a la vez, desarrolla capacidades humanas que son necesarias para todo profesional |