UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

COMPETENCIAS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO, CASO DVC

Sonia BALZÁN MOGOLLON

Paulina VALERO PIMENTEL

Tutor: Dr. Guillermo YÁBER

Caracas, septiembre 2019

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

COMPETENCIAS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO, CASO DVC

Realizado por:

Sonia Estefania BALZÁN MOGOLLÓN,

Paulina VALERO PIMENTEL

Profesor guía:

Dr. Guillermo YÁBER

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: DIEZ y NUEVE (19) puntos.

Nombre: GUILLERMO YÁBER Firma: [signature]

Nombre: ALBERTO RODRIGUEZ Firma: [signature]

Nombre: Mercedes C. Morales Firma: [signature]

Caracas 15 de octubre de 2019

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	COMPETENCIAS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO, CASO DVC
TUTOR	Dr. Guillermo Yáber
AUTOR(ES)	Sonia Balzán Mogollón Paulina Valero Pimentel
ÁREA	Competencias y Comportamiento Organizacional Ciudadano
NÚMERO DE PÁGINAS	118 págs.
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España. (2015), Fundación CODESPA (2012), Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013), Csoban y Yáber, (2018), Arredondo, Rosas y Villa (2011), Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), Organ, D. W. (1997).
TIPO DE INVESTIGACION	Correlacional
TIPO DE DISEÑO	Transeccional de campo no experimental
POBLACIÓN	82 Voluntarios Corporativos y 11 Directivos
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico de tipo intencional
MUESTRA	46 Voluntarios Corporativos y 5 Directivos
UNIDAD DE ANÁLISIS	Voluntarios Corporativos y Directivos DVC
VARIABLES	Competencias de Voluntariado Corporativo, Comportamiento Organizacional Ciudadano
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Comportamiento Organizacional Ciudadano elaborado por Podsakoff P., Mackenzie, Paine, y Bachrach (2000) y traducido al español por Biaggini y Mendoza (2005). Competencias de Voluntariado Corporativo elaborado por Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España (2015) y adaptado por Balzán, S. y Valero, P.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Se determinó la relación existente entre las competencias presentes en el ejercicio del Voluntariado Corporativo y el Comportamiento Organizacional Ciudadano, a través de un estudio observacional transaccional de tipo correlacional. Se trabajó con un muestreo intencional de 46 voluntarios corporativos de diferentes empresas y 5 directivos del DVC, organización civil sin fines de lucro que integra y agrega valor a la RSE de empresas de Venezuela. Se desarrolló el estudio bajo la premisa de que las actividades voluntarias por parte de los empleados generaban beneficios para el funcionamiento de la organización a la que pertenecen, pues los mismos adquieren habilidades y competencias que van más allá de las exigencias del cargo. La importancia de directivos y voluntarios, el dominio de las competencias propuestas y los niveles COC fueron las variables presentes en la investigación. La medición se efectuó a través de dos cuestionarios de autoapreciación, el primero con la variable de comportamiento organizacional ciudadano fue elaborado por Podsakoff P., Mackenzie, Paine, y Bachrach (2000) y traducido al español por Biaggini y Mendoza (2005) y el segundo sobre las Competencias del VC fue creado ad hoc para esta investigación con base teórica en el catálogo de competencias que se describió en el proyecto ACTIVOL que son adquiridas durante una acción voluntaria y que se pueden aplicar al mundo laboral. A través de la correlación de Pearson, se demostró que existe relación directa y significativa entre el dominio de las competencias de voluntarios corporativos y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Además, se encontró que para el caso DVC, el modelaje de competencias correspondió a las 12 presentadas, asimismo sus voluntarios reportaron alto dominio y niveles de COC. No se presentaron diferencias significativas entre la importancia de ambos grupos, ni tampoco en el autoreporte de dominio e importancia de los voluntarios. Los resultados fueron de relevancia porque dejaron en evidencia la relación de las variables, que están asociadas a la

	productividad y desempeño organizacional. Se consideró al Voluntariado Corporativo como una herramienta poderosa donde las organizaciones pueden invertir para desarrollar su talento. Palabras claves: Voluntariado Corporativo, Comportamiento Organizacional Ciudadano, Competencias Voluntariado Corporativo, Dividendo Voluntario para la Comunidad

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, por guiarme en mi camino, darme la fuerza, calma y sabiduría necesaria. Y en especial, por rodearme de personas tan maravillosas.

A mi mamá, Sonia Mogollón, por su guía y apoyo incondicional en cada paso de mi vida, por todas las enseñanzas, el amor infinito y la comprensión.

A mi familia, por ser fuente de inspiración, orgullo y apoyo. Especialmente, a mis abuelos, Marco Tulio y Sonia (Q.E.P.D) por ser el ejemplo de amor y superación más grande que conozco.

A Paulina Valero, más que compañera de tesis, una gran amiga, por apasionarse tanto como yo con este proyecto. Por su fibra social, carisma, paciencia, y, sobre todo, por ser el equilibrio al momento de tomar decisiones. Pienso que hicimos un excelente trabajo juntas. Asimismo, a mis amigos, por caminar a mi lado, brindándome sus consejos, palabras de aliento y apoyo.

Finalmente, pero no menos importante, este proyecto va dedicado a todos los voluntarios con los que he tenido la oportunidad de compartir camino y pasión, porque agradezco su compromiso social, competencias y ganas de contribuir con la reconstrucción del país. Porque sé que esta investigación nació gracias a ustedes, y será valiosa para sensibilizar a más empresas a invertir en Voluntariado Corporativo y apreciar los beneficios de su trabajo altruista. Igualmente, a los centenares de voluntarios, que dan más de sí, y viven el "amar y servir".

Sonia Balzán Mogollón.

Primeramente, a mi familia… Mamá, papá y hermano, por su apoyo y amor incondicional que me han brindado siempre. Mil gracias por su paciencia, perseverancia, pero especialmente, por ser mi soporte en el camino que he construido para convertirme en profesional, a pesar de las adversidades, ustedes siempre están allí. Los amo con el alma.

A mis amistades, por compartir junto a mi este largo pero fructuoso camino de muchos aprendizajes y éxitos. Cada uno/a de ustedes dejó una marca en mí. Crecimos como profesionales y como personas, por ello, estoy eternamente agradecida y las llevó en mi corazón para toda la vida.

A ti, Sonia, más que una compañera de tesis, una amiga de la vida, agradezco cada minuto compartido en la elaboración de este trabajo, por tu esfuerzo y apoyo, fuimos ambiciosas y aprendimos mucho en el proceso, y a pesar de las dificultades, los superamos juntas. Gracias siempre por lo vivido, y lo que queda por vivir.

A Rolando, que estuviste de mi lado en las buenas y en las malas, brindando tu apoyo y aliento en las dificultades y tu amor y alegría en los triunfos. Gracias siempre.

Finalmente, a todas aquellas personas que colaboraron y brindaron su apoyo, especialmente a los voluntarios involucrados, que apuestan por una mejor Venezuela…

¡MIL GRACIAS!

Paulina Valero Pimentel

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor, el Prof. Guillermo Yáber, por su paciencia, disposición, orientación y guía en el desarrollo de esta investigación.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí.

A los profesores y personal ucabista, que a lo largo de nuestra vida universitaria nos han llenado de conocimientos y virtudes. En particular, a los profesores: Aracelis Tortolero, Omar Alcalá, Pedro Navarro, Ercilia Vasquez y a Marixa Catanho, coordinadora del Voluntariado UCAB, por sus recomendaciones y orientaciones que permitieron encaminar nuestro trabajo de grado.

A Nestlé, Empresas Polar, Telefónica, PLAFAM, KPMG, P&G de Venezuela, por su disposición a ser parte del estudio. Especialmente, a sus voluntarios corporativos y encargados de RSE: Andreina, Gerardo, Carlos, Ana, Orlando y Sharelly que nos apoyaron a lo largo del trabajo de campo.

A nuestra querida UCAB, por brindarnos una educación de calidad que combina la excelencia y el compromiso social. Principalmente, a la escuela de Ciencias Sociales, por el cariño, apertura y apoyo en nuestro recorrido universitario.

Al Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) por estar abiertos a prestarnos su colaboración, a través de su red de empresas aliadas, para nuestro proyecto. Especialmente, a sus directivos y a los coordinadores de proyectos: Juan De Ponte, Laura Diacich y Francisco Marval. Gracias por agregar valor a los procesos de responsabilidad social de las empresas, en alianzas con organizaciones de desarrollo social, autoridades y comunidades, y demostrarnos que “juntos podemos hacer más”.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA **ii**

AGRADECIMIENTOS **iv**

RESUMEN **xii**

INTRODUCCIÓN **13**

CAPÍTULO I **15**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN 20

Objetivo general 20

Objetivos específicos 20

Hipótesis 20

Justificación e importancia de la investigación 21

CAPÍTULO II **23**

MARCO TEÓRICO **23**

Antecedentes de la investigación 23

Competencias y empleabilidad de jóvenes voluntarios 23

La Ciudadanía Organizacional como clave en la productividad laboral del Capital Humano 25

Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE 25

Habilidades y competencias de V.C. 26

Bases teóricas 27

Voluntariado Corporativo 27

Beneficios Voluntariado Corporativo 28

Competencias 29

Competencia de V. C. 30
Comportamiento Organizacional Ciudadano 34
C.O.C. y Responsabilidad Social 35
Características del C.O.C. 36
Dimensiones del C.O.C. 36
C.O.C. y Desempeño Organizacional 37

CAPÍTULO III **38**

MARCO REFERENCIAL **38**

CAPÍTULO IV **41**

MARCO METODOLÓGICO **41**

1. Tipo y diseño de investigación 41
2. Población, muestra y unidad de análisis 42
3. Definición y operacionalización de las variables 44
4. Procedimiento para la recolección y análisis de los datos 51
   4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 51
   4.2. Procedimiento para la recolección de datos 55
   4.3. Procesamiento y análisis de los datos 55

CAPÍTULO V **58**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS **58**

Alfa de Cronbach 58
Mapa de Competencias del Voluntariado Corporativo 59
Niveles de Dominio de las Competencias de Voluntariado Corporativo por Voluntarios 63
Tamaño de la diferencia encontrada entre la Importancia y el Dominio de las Competencias de Voluntariado Corporativo por los Voluntarios 74

Niveles de Conductas de Ciudadanía Organizacional presentes en los voluntarios corporativos 76

Relación entre las Competencias V.C. y C.O.C. 79

CAPITULO VI **82**

DISCUSIÓN DE RESULTADOS **82**

CAPÍTULO VII **88**

CONCLUSIONES **88**

RECOMENDACIONES **90**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **92**

ANEXOS **97**

ANEXO A: 98

ESCALA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO DESARROLLADA PODSAKOFF, MACKENZIE, PAINE Y BACHRACH (2000) Y TRADUCIDA POR BIAGGINI Y MENDOZA (2005) 98

ANEXO B: 101

ESCALA DE COMPETENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (IMPORTANCIA Y DOMINIO) 101

ANEXO C: 106

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE CORRAL (2009) 106

ANEXO D: 108

CARTA SOLICITUD ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO A DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD (2018) 108

ANEXO E: 110

CARTA ACEPTACIÓN DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD A ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (2018) 110

ANEXO F: 112

CARTA SOLICITUD ORGANIZACIONES ALIADAS A DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD (2019) 112

ANEXO G: 114

TABLAS DE DATOS DESCCRIPTIVOS DE IMPORTANCIA COMPETENCIAS VOLUNTARIADO CORPORATIVO DIRECTIVOS Y VOLUNTARIOS (2019) 114

ANEXO H: 117

BAREMO DE IMPORTANCIA COMPETENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2019) 117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 *Distribución de la muestra por organizaciones aliadas al DVC* 44

Tabla N° 2 *Operacionalización variable Competencias V.C.* 45

Tabla N° 3 *Operacionalización variable Competencias C.O.C.* 49

Tabla N° 4 *Ficha técnica instrumento C.O.C.* 52

Tabla N° 5 *Ficha técnica instrumento Competencias V.C.* 54

Tabla N° 6 *Interpretación del Coeficiente r de Pearson* 57

Tabla N° 7 *Estadísticas de fiabilidad* 59

Tabla N° 8 *Estadísticas de fiabilidad* 59

Tabla N° 9 *Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones* 80

Tabla N° 10 *Correlación total de Pearson* 81

Tabla N° 11 *Competencias Voluntariado Corporativo DVC* 83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Tipologías de roles y sus consecuencias para la empresa, sus empleados y la organización cliente. 29

Figura N° 2. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios por Competencia 60

Figura N° 3. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios Competencia Comunicación Interpersonal por ítems 61

Figura N° 4. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios Competencia Organización y Planificación por ítems 62

Figura N° 5. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios Competencia Tacto y Prudencia por ítems. 62

Figura N° 6. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Comunicación Interpersonal en los voluntarios corporativos. 63

Figura N° 7. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Trabajo en equipo en los voluntarios corporativos 64

Figura N° 8. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de liderar iniciativas en los voluntarios corporativos 65

Figura N° 9. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Analizar y resolver problemas en los voluntarios corporativos 66

Figura N°10. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Iniciativa y Autonomía en los voluntarios corporativos 67

Figura N°11. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de aprendizaje en los voluntarios corporativos 68

Figura N° 12. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Optimismo y entusiasmo en los voluntarios corporativos 69

Figura N° 13. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Organización y planificación en los voluntarios corporativos 70

Figura N° 14. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Fiabilidad personal en los voluntarios corporativos 71

Figura N° 15. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de Negociación en los voluntarios corporativos 72

Figura N° 16. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Flexibilidad en los voluntarios corporativos 73

Figura N° 17. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Tacto y Prudencia en los voluntarios corporativos 74

Figura N° 18. Brecha Importancia y Dominio Voluntarios por ítem 75

Figura N° 19. Diagrama de barras del nivel de Altruismo en los voluntarios corporativos 76

Figura N° 20. Diagrama de barras del nivel de Deportivismo en los voluntarios corporativos 77

Figura N° 21. Diagrama de barras del nivel de Rectitud en los voluntarios corporativos 77

Figura N° 22. Diagrama de barras del nivel de Virtud Cívica en los voluntarios corporativos 78

Figura N° 23. Diagrama de barras del nivel de Cortesía en los voluntarios corporativos 79

RESUMEN

Se determinó la relación existente entre las competencias presentes en el ejercicio del Voluntariado Corporativo y el Comportamiento Organizacional Ciudadano, a través de un estudio observacional transaccional de tipo correlacional. Se trabajó con un muestreo intencional de 46 voluntarios corporativos de diferentes empresas y 5 directivos del DVC, organización civil sin fines de lucro que integra y agrega valor a la RSE de empresas de Venezuela. Se desarrolló el estudio bajo la premisa de que las actividades voluntarias por parte de los empleados generaban beneficios para el funcionamiento de la organización a la que pertenecen, pues los mismos adquieren habilidades y competencias que van más allá de las exigencias del cargo. La importancia de directivos y voluntarios, el dominio de las competencias propuestas y los niveles COC fueron las variables presentes en la investigación. La medición se efectuó a través de dos cuestionarios de autoapreciación, el primero con la variable de comportamiento organizacional ciudadano fue elaborado por Podsakoff P., Mackenzie, Paine, y Bachrach (2000) y traducido al español por Biaggini y Mendoza (2005) y el segundo sobre las Competencias del VC fue creado ad hoc para esta investigación con base teórica en el catálogo de competencias que se describió en el proyecto ACTIVOL que son adquiridas durante una acción voluntaria y que se pueden aplicar al mundo laboral. A través de la correlación de Pearson, se demostró que existe relación directa y significativa entre el dominio de las competencias de voluntarios corporativos y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Además, se encontró que para el caso DVC, el modelaje de competencias correspondió a las 12 presentadas, asimismo sus voluntarios reportaron alto dominio y niveles de COC. No se presentaron diferencias significativas entre la importancia de ambos grupos, ni tampoco en el autoreporte de dominio e importancia de los voluntarios. Los resultados fueron de relevancia porque dejaron en evidencia la relación de las variables, que están asociadas a la productividad y desempeño organizacional. Se consideró al Voluntariado Corporativo como una herramienta poderosa donde las organizaciones pueden invertir para desarrollar su talento.

Palabras claves: Voluntariado Corporativo, Comportamiento Organizacional Ciudadano, Competencias Voluntariado Corporativo, Dividendo Voluntario para la Comunidad

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de grado se tiene como principal objetivo determinar la relación entre la autoapreciación del dominio de competencias mediante el ejercicio del voluntariado corporativo y el comportamiento organizacional ciudadano en una muestra de voluntarios corporativos venezolanos pertenecientes a las organizaciones de la red de Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Con estas competencias mencionadas, se presenta el proceso de modelaje del voluntario ideal, tomando en cuenta las brechas existentes entre los directivos del DVC y los voluntarios aliados con respecto al dominio e importancia que se le asignan a las mismas.

La investigación es relevante debido a que permite explicar en qué medida las organizaciones resultan beneficiadas por el hecho de que sus miembros, de manera voluntaria, hagan uso de su potencial humano en la ejecución de actividades que se encuentren fuera de sus requerimientos a nivel laboral.

Lo anterior trae como consecuencia que, en la actualidad, las organizaciones presten más atención a las actividades de Voluntariado Corporativo por sus diferentes beneficios, por lo que la investigación hace énfasis en las competencias adquiridas en esa acción voluntaria, y como indica el objetivo general del proyecto, demostrar si se relacionan con el comportamiento organizacional ciudadano, que consta de actos agregados del individuo en su puesto de trabajo y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización, aspecto importante a indagar por la disciplina de Relaciones Industriales debido a su relación positiva con el desempeño contextual.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo de grado está dirigido a dar respuesta al objetivo expuesto y se estructura de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, su hipótesis y justificación.

Consecutivo se presenta el Capítulo II que contiene el Marco Teórico, y está estructurado con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, divididas en tres aspectos importantes: el Voluntariado Corporativo (V.C.), las Competencias de V.C. y el Comportamiento Organizacional Ciudadano (C.O.C.).

Seguido se presenta el Capítulo III, el Marco Referencial, en donde describen los rasgos característicos y condiciones adyacentes a la organización donde se desarrolla la investigación, Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Posteriormente se presenta el Capítulo IV, Marco Metodológico. El mismo contiene el tipo de estudio, diseño metodológico, unidad de análisis, población y muestra, definición de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento para la recolección de datos y el procesamiento y análisis de los datos.

El Capítulo V, Análisis de Resultados, se expone el análisis estadístico de los resultados obtenidos de las variables objetos de estudio.

Consecutivo, en el capítulo VI, Discusión de los Resultados, se discute a profundidad cada uno de los resultados, tratando las variables por separado y constatando las correlaciones y brechas descritas.

Por último, en el Capítulo VII, se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas al llevar a cabo la investigación, dando cuenta las limitantes presentadas durante la misma, y una serie de recomendaciones y observaciones que se pueden tener presentes en el desarrollo de futuros trabajos relacionados, tomando en consideración las competencias de V.C. y el C.O.C.

Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que apoyan y sustentan el estudio.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución del trabajo, impulsado por el desarrollo de la tecnología y el creciente proceso de globalización, modifica la forma como se desarrollan los talentos de los colaboradores de las organizaciones. Por lo tanto, lo anterior justifica que la formación para el puesto de trabajo ponga un énfasis la mejora de las competencias organizacionales y personales, tal como lo indica Tejada (2005):

> Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo a causa de la introducción de las nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, (…) ante el acelerado y progresivo cambio, se observa cómo las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas. (p.3)

Para ello, las organizaciones han cambiado su paradigma a una gestión por competencias del talento humano, lo que tiene como principal resultado obtener el personal idóneo en el puesto de trabajo para desarrollar las funciones de su cargo con la mayor eficiencia posible. Díaz (2006) afirma que la gestión por competencia:

> Deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que lo ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo. (p.4)

La gestión por competencia ha significado para Tejada (2005): "un paso adelante en el sentido de poner mayor énfasis en las capacidades generales del individuo y de reconstruir los

contenidos de la formación en una lógica más productiva, menos académica, y más orientada a la solución de problemas" (p.6)

En el sector empresarial es importante mencionar que las necesidades de desarrollo son constantes y el problema es definir en dónde apoyarse para incrementar su participación de mercado, es interesante aplicar metodologías de la gestión por competencias en el sector empresarial ya que se define al talento humano como el generador de la competitividad en las organizaciones (Barrera, Acosta, Armenteros, Morales y Ramírez, 2016).

Dentro de tal perspectiva, una propuesta novedosa para el desarrollo de competencias profesionales es expuesta por el Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013), cuando señala que:

> El voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo profesional. Aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles en el entorno laboral. (p.7)

Con base a lo anterior la Fundación CODESPA (2012) considera que:

> Ante la necesidad de desarrollar determinadas habilidades profesionales, se puede optar por dotar de formación tradicional (seminarios, cursos, etc.) y desarrollar estas capacidades en las personas que reciben la formación. Sin embargo, el VC para el Desarrollo puede cumplir efectivamente el objetivo de desarrollo de habilidades profesionales y, además, se pueden fomentar otras habilidades y valores humanos de una forma prácticamente automática. (p.339)

En los últimos tiempos, según el Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013): "la incorporación de principios de gestión ética y socialmente responsable al desarrollo de los negocios ha permitido a las empresas progresar significativamente en la búsqueda de la sostenibilidad social, económica y ambiental" (p.6). En el 2015, año crucial para el desarrollo de las actividades de Voluntariado Corporativo, se pone en marcha la iniciativa "Impact 2030", liderada por el sector empresarial y el Pacto Global de las Naciones Unidas, para poner en valor el VC. Según señala el Observatorio de Voluntariado Corporativo (2015) "se trata de convertir el VC en la gran herramienta de servicio del sector privado a toda la sociedad, que tiene como

objetivo impulsar la agenda de Desarrollo Sostenible a través del Voluntariado Corporativo" (p.10).

> El VC para el Desarrollo (…) se entiende como el conjunto de actividades promovidas por las empresas y sus empleados las cuales benefician a comunidades vulnerables o situación de pobreza, que apuntan a mejorar su calidad de vida. Además, el VC considera que es una de las herramientas más eficaces para reforzar los valores empresariales y el desarrollo de capacidades. Asimismo, genera el sentimiento de afiliación a la empresa, retención de talento e integra a sus empleados a los aportes de la RSE de la organización en beneficio de la sociedad. (Fundación CODESPA, 2012, p.25)

Las competencias y habilidades identificadas en el proyecto ACTIVOL, que es un sistema de certificación de competencias y habilidades adquiridas durante una acción voluntaria, que luego se pueden aplicar al mundo laboral y presentadas por la Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España. (2015) son las siguientes:

> Analizar y resolver problemas, Iniciativa y autonomía, Capacidad de aprendizaje, Optimismo y entusiasmo, Flexibilidad, Capacidad para liderar iniciativas, Organización y planificación, Fiabilidad técnica y personal, Comunicación interpersonal, Trabajo en equipo, Capacidad de negociación y Tacto y prudencia. (p.19)

Adicionalmente el Voluntariado Corporativo reporta distintos beneficios a los objetivos de la empresa en materia de recursos humanos, como se señala en el Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013) "en la contratación y retención de los empleados, aumenta la autoestima de la plantilla, crea oportunidades de desarrollo personal y genera potencial para aumentar la productividad" (p.8). Este espacio ha generado una tendencia en las organizaciones valiosa para el desarrollo del talento humano.

Ahora bien, a la vez que la responsabilidad social toma nuevas formas, como la del voluntariado empresarial; también forja nuevos significados, como el de ciudadanía organizativa. Al respecto, Arredondo, Rosas y Villa (2011) citan a Podsakoff et al. (2000) y

Organ (1997) en la tesis de Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE para establecer el constructo de comportamiento ciudadano organizacional como:

> Un tipo específico de comportamiento de la persona que promueve acciones efectivas dentro de la organización. Estas acciones son discrecionales y no son exigibles, pues no están establecidas en la descripción de puestos, y no se paga por ellas. Por esta razón, estos comportamientos de los colaboradores son considerados como de buenos ciudadanos. (p.226)

El estudio Comportamiento ciudadano organizacional y RSE de Arredondo et al. (2011) indica que existe un vínculo entre el comportamiento ciudadano y la participación de los trabajadores en los programas de voluntariado organizacional. Lo cual expresan al indicar que:

> El hecho de que los participantes en proyectos de voluntariado desarrollen estos comportamientos ciudadanos puede mejorar los índices de productividad que toda organización busca aumentar, ya que reduce los problemas de falta de colaboración, lealtad o sentido de pertenencia que afectan negativamente a la organización. Con base en los resultados no se puede concluir que la participación en programas de voluntariado sea la causa; es posible que los participantes ya tuvieran estas formas de comportamiento de ciudadanía organizacional y que hayan sido favorecidas por los proyectos de voluntariado, o que su participación en los programas les permitió desarrollarlas. (p.236)

Con respecto al Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC), Organ (1997) adopta una definición ligada a desempeño:

> El COC no es un rol extra, ni es recompensado, lo que se busca es mejorar el entorno laboral. El COC es un conjunto de acciones que el colaborador realiza, aunque no sea recompensado; solo busca el reconocimiento o la satisfacción por realizarlas. Así, la participación de los trabajadores en el voluntariado dentro de la organización es una muestra de apoyo a la decisión de los empresarios de participar en actividades pro-sociales. (p.226)

En alusión al vínculo existente entre el COC y la participación en los programas de voluntariado corporativo, Organ (1988) sostiene que es importante definir cada uno de los elementos que constituyen este comportamiento ciudadano, observables en algunos empleados, que se gestan y estimulan gracias a las prácticas de voluntariado y políticas administrativas. E incluyen en el comportamiento ciudadano organizacional las cinco dimensiones siguientes: Altruismo, Cortesía, Rectitud, Deportivismo y Virtud cívica.

Con base a todo lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿La presencia de competencias desarrolladas en el ejercicio del voluntariado corporativo (Competencias de Voluntariado Corporativo) se relaciona con el desarrollo del comportamiento ciudadano organizacional?

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, a continuación, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación:

Objetivo general

Determinar si la presencia de competencias del Voluntariado Corporativo se relaciona con el desarrollo del comportamiento ciudadano organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar el mapa de competencias del Voluntariado Corporativo tanto de los directivos como de los voluntarios.

- Determinar el grado del dominio de competencias de Voluntariado Corporativo presentes en los participantes.

- Determinar el desarrollo del Comportamiento Organizacional Ciudadano de los voluntarios corporativos.

- Establecer la relación entre el dominio de las competencias y el Comportamiento Organizacional Ciudadano de los voluntarios corporativos.

Hipótesis

Ho: No existe una relación directa y significativa entre el dominio de las competencias del voluntariado corporativo y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Hi: Existe una relación directa y significativa entre el dominio de las competencias del voluntariado corporativo y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Justificación e importancia de la investigación

Se enfoca en estudiar la presencia de competencias genéricas de Voluntariado Corporativo y en qué medida las mismas se relacionan con el nivel de desarrollo del Comportamiento Ciudadano Organizacional.

En los últimos años, las organizaciones han utilizado el término competencia para describir aquellas características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su labor con alto desempeño. Con esta investigación se quiere resaltar los beneficios que trae los programas de VC, especialmente el desarrollo de habilidades y competencias, evaluando su impacto en el entorno laboral gracias al desarrollo del comportamiento organizacional ciudadano.

La misma constituye un aporte a la mejora del conocimiento del VC incidiendo en los efectos positivos que para Recursos Humanos puede tener la implementación de programas de VC. La importancia de esta investigación radica, entonces, en el impacto del VC al desempeño contextual de la organización, la cual según Whitman, Van Rooy y Viswesvaran (2010) se define como:

> Conductas que contribuyen al mantenimiento del sistema social facilitando el logro de las metas organizacionales, los gestos que lubrican la maquinaria social, y que están dirigidos a crear un ambiente organizacional de apoyo social y psicológico en el que el núcleo técnico debe funcionar. (p.41)

En esta línea, el desarrollo de este estudio se justifica por cuatro aspectos fundamentales. Primero, por aportar conocimiento respecto a un tema (el VC) que es cada vez más una parte esencial de la RSE, gracias a lineamientos de los objetivos del desarrollo sustentable que implica necesariamente el establecimiento de mecanismos de control de gestión, en especial relacionándolo con la política de recursos humanos. En segundo lugar, aportar un mapa de competencias del Voluntario Corporativo ideal, y así, lograr una posible medición confiable y válida para eventuales mejoras en los programas y en el desempeño de los colaboradores de la organización. Tercer lugar, calibrar los programas con el mapa de competencias para determinar si pueden ser más efectivos y más económicos que la capacitación tradicional y los cursos de desarrollo profesional. Y, por último, ayudar a promover el VC como solución en el lugar de trabajo que ayude a enriquecer, mejorar la experiencia de los empleados y ser una poderosa

herramienta para construir una fuerza de trabajo calificada, flexible, comprometida y con desempeño contextual, es decir, generar un Comportamiento Organizacional Ciudadano en las organizaciones, en donde esta conducta agrega valor en el puesto de trabajo e impacta positivamente al desempeño de la empresa y la ventaja competitiva, por lo cual es de gran relevancia valorar la incidencia de estas variables.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En el capítulo que se presenta a continuación, se planteó y analizó los antecedentes generales, las teorías y las conceptualizaciones pertinentes para el estudio, basados en nuestras variables: Competencias de Voluntariado Corporativo y el Comportamiento Organizacional Ciudadano.

Antecedentes de la investigación

Competencias y empleabilidad de jóvenes voluntarios

La Confederación de Centros Juveniles Don Bosco, junto a la Federación Didania y ASDE Scouts de España comprometidos con el proyecto RECONOCE, en el año 2015, elaboraron una investigación sobre la situación del voluntariado juvenil ante el empleo: Competencias y Empleabilidad.

La investigación buscó conocer cuál es el perfil actual del voluntariado juvenil e identificó las principales competencias profesionales adquiridas mediante la acción voluntaria de la mano con el análisis de la situación laboral de estos jóvenes voluntarios. Su objetivo consistió en establecer el perfil del voluntario de las tres entidades participantes, identificar la situación laboral de las personas voluntarias de las entidades objeto de estudio y por último (objetivo de mayor relevancia), identificar y cuantificar las principales competencias (habilidades, destrezas, actitudes y capacidades) adquiridas por las personas voluntarias en el desarrollo de su acción voluntaria y que inciden o pueden incidir en su empleabilidad.

Entre los hallazgos principales de utilidad en la presente investigación se obtuvo que: “en general, no hay grandes divergencias entre las competencias que más destacan los responsables de voluntariado, con las que valoran las empresas” (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España, 2015, p.129).

Además, otro hallazgo relevante fue el valor de las experiencias de voluntariado en los procesos de selección, que se consideraron: "un elemento importante para tratar de profundizar en el tipo de experiencia que tuvo en su acción voluntaria, además de demostrar ser una persona solidaria, activa y comprometida, algo también muy valorado por los empleadores". (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España, 2015, p.134)

Asimismo, "El 79% de los responsables de voluntariado cree que la experiencia como voluntario "ayuda mucho" a realizar más eficazmente un trabajo remunerado por las competencias adquiridas." (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España, 2015, p.133)

> Para los responsables de voluntariado, las competencias más importantes de forma general para el conjunto de voluntarios son el "trabajo en equipo" (con una media de 9.2 sobre 10), la "comunicación interpersonal" (8.9 sobre 10) y la capacidad de "organización y planificación" (8.5 sobre 10). (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España, 2015, p.135)

> Finalmente, hubo cuatro competencias personales cuyo nivel de importancia atribuido por las personas voluntarias en general sobrepasa el 90% de respuestas "mucha" más "muchísima": Trabajo en equipo (95.3%), Optimismo y entusiasmo (94.9%), Comunicación interpersonal -empatía, comunicación efectiva…- (92.2%) y Analizar y resolver problemas (90.4%). (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España, 2015, p.134)

El proyecto RECONOCE ofreció importante información tanto teórica como metodológica acerca de la medición de competencias, su importancia y sus efectos en el ámbito laboral. Especialmente aportó el listado de competencias referenciales que se aplicó en esta investigación (para la creación del mapa de competencias), donde determinaron la importancia asignada por los responsables de las actividades de voluntariado y voluntarios per se de dichas competencias, mostrando las brechas entre los mismos, procedimiento seguido por las tesistas.

La Ciudadanía Organizacional como clave en la productividad laboral del Capital Humano

El estudio conformado por Guárate (2015) buscó analizar las Actitudes de Ciudadanía Organizacional y su Implicación en la Productividad Laboral del capital humano que labora en la Universidad de Carabobo Campus La Morita.

En los resultados obtenidos por la misma, Guárate (2015) concluyó que:

> En definitiva, las actitudes de ciudadanía organizacional permiten mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones, ya que se reconoció que los elementos de la misma inciden en la productividad laboral resaltando las actitudes propias de cada persona y el sentido de colaboración, lo que dio como resultado la importancia de estos en el cumplimiento de las funciones. Cabe destacar, que estas también son expresadas por el capital humano porque cumplen con una necesidad o sirven con algún propósito para él o ella. (p. 120)

Se pudo extraer del estudio de maestría expuesto, que indiscutiblemente, el COC permitió al capital humano desempeñar mejor sus funciones en sus puestos de trabajo, determinando así, el éxito y la eficiencia de la organización a la que pertenecen.

Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE

Otro proyecto que funcionó como antecedente es el proyecto de investigación desarrollado por Arredondo et al. (2011) sobre el Comportamiento Ciudadano Organizacional y RSE, en donde se analizó el COC de los trabajadores que participaron en proyectos de voluntariado corporativo promovidos por sus empresas, y se evaluó si esta participación desarrollaba en estos colaboradores conductas y actitudes relacionadas al COC diferentes a los no participantes en VC.

Los resultados del estudio indicaron que existe un vínculo entre la participación en los programas de voluntariado de los trabajadores de las empresas y su comportamiento ciudadano organizacional, y que este vínculo no tiene la misma intensidad en los no participantes. Este hecho funcionó como soporte al presente trabajo de investigación debido a que los voluntarios pudieron mejorar los índices de productividad y desempeño en las organizaciones, dado que las conductas de ciudadanía organizacional agregan valor añadido a los puestos y cargos de trabajo.

Habilidades y competencias de V.C.

Como último antecedente de investigación, se encontró el de Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013), red que promueve el Voluntariado Corporativo, a través del artículo Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo; el mismo contiene una recopilación de información realizado por el grupo que se centró en el proceso que habría que seguir para potenciar el desarrollo de competencias. Presentó un apartado del proceso con las diferentes fases para realizar con éxito una gestión de programas de VC, donde resultó importante que las competencias estuvieran alineadas con los valores de la organización, de tal manera que el fortalecimiento de las mismas estuviera vinculado a una mejora en el desarrollo profesional del voluntario en la organización a la que pertenece.

Este estudio, a través de una revisión documental de varias investigaciones relacionadas al tema, propuso que el voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo profesional. Aquellas competencias y habilidades que se alcanzaron en entornos fuera del área de confort de una persona resultaron más fácilmente asimilables y parecieron ser más transferibles en el entorno laboral. Se obtuvo como conclusión lo siguiente: las valoraciones del grupo de voluntarios fueron, en todas las conductas asociadas a competencias profesionales, mayores a la de los no voluntarios; todas las competencias tuvieron conductas en las que su puntuación es significativamente (en términos estadísticos) mayor en voluntarios que en no voluntarios; los encuestados voluntarios presentaron más proactividad e implicación que los no voluntarios. Asimismo, dentro del grupo de los voluntarios, los que realizaron actividades relacionadas con su profesión, como por ejemplo apoyo profesional a ONG, formación relacionada con el trabajo, tuvieron una media en proactividad mayor que el resto de voluntarios.

Esta investigación resaltó lo importante de apostar por el voluntariado corporativo, pero hacerlo de forma estratégica. El diseño y la gestión de los programas fueron de gran importancia para cuantificar, y finalmente comprobar si se han traducido en hechos concretos (competencias). Por lo cual este estudio sirvió como referente; las personas voluntarias cuya, actividad de voluntariado estaba relacionada con su día a día en el trabajo, mostraron un nivel de desarrollo mayor a la del resto de voluntarios en determinadas competencias. Por lo tanto, contribuyó a la investigación a enfocar la medición y determinar el desarrollo de las competencias acordes a los lineamientos de la empresa.

Bases teóricas

A continuación, se ofrecen los principales sustentos más pertinentes al problema de estudio, que permitieron entender los aspectos claves, generales y específicos de la investigación.

Voluntariado Corporativo

Primeramente, es importante resaltar, tal como lo expuso Diez (2015): "El voluntariado corporativo es una actividad o herramienta que nace de acciones y estrategias dentro de la Responsabilidad Social Empresarial para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, creando valor y sostenibilidad" (p. 18).

El término de Voluntariado Corporativo, de acuerdo con CES y ADECCO (2011), fue definido como:

> El conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro. (p.18)

> Igualmente, se pudo tomar en cuenta las otras definiciones propuestas por Business in the Community, organización de referencia en Europa, expuestas por Diez (2015) como: "Actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto" (p.19).

La segunda propuesta por Boston College, igualmente presentada por Diez (2015), planteó al VC como: "un programa de ayuda a la comunidad cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa" (p.19).

Por lo tanto, Diez (2015) realizó un análisis de los mismos e indicó las principales características del Voluntariado Corporativo, las cuales son las siguientes:

- Se trata de iniciativas promovidas desde la organización.
- Los trabajadores no reciben remuneración alguna por el trabajo voluntario.
- Los trabajadores son libres de inscribirse o no en dichas iniciativas.

- Se trata de acciones destinadas a beneficiar a individuos o colectivos ajenos a la empresa" (p.19).

Beneficios Voluntariado Corporativo

Existen diversos beneficios generados tanto para la organización, los empleados y las comunidades por el VC como se presenta en la siguiente figura:

Beneficios para la empresa	Beneficios para la empresa	Beneficios para la organización cliente	Beneficios para los empleados
Reactiva	Escasa implicación en la gestión de las actividades de voluntariado.	Una vía para la obtención de recursos no condicionados.	Cubrir sus necesidades emocionales y conocer nuevas realidades del entorno.
Facilitadora	Fomento del orgullo de pertenencia entre los empleados. Consolidar una cultura corporativa sana.	Una vía para la obtención de recursos no condicionados.	Cubrir sus necesidades emocionales y conocer nuevas realidades del entorno.
Estratégica	Fomento del orgullo de pertenencia entre los empleados. Desarrollo de competencias y habilidades clave. Retención de talento. Palanca de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos.	Una vía para la obtención de recursos no condicionados y para adquirir conocimiento para la mejora de la gestión.	Cubrir sus necesidades emocionales, conocer nuevas realidades del entorno y mejorar las habilidades y competencias.

Figura N° 1. Tipologías de roles y sus consecuencias para la empresa, sus empleados y la organización cliente.
Fuente: Obeso, C., et al. (2014) *Cómo a través del voluntariado corporativo podemos mejorar la eficiencia en la empresa.* P.10

La figura contempló que los beneficios del VC en su rol estratégico, incitan a generar un fuerte impulso a los procesos de desarrollo profesional dentro del ambiente de trabajo. Según Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013): "aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles en el entorno laboral" (p.7). A su vez, Cosenza, Gil, Zardoya (2016) destacaron: "la importancia de la articulación del VC con la estrategia de la

organización, donde se destaca el vínculo entre la empresa, los recursos humanos, los stakeholders y la sociedad civil". (p.3)

De ahí que el VC, como recurso estratégico de las empresas, busque incrementar la imagen empresarial en el ámbito de la RSE y de igual manera, se puede usar como mecanismo conductor para introducir competencias en los trabajadores y motivarlas en su entorno laboral (Cosenza, Gil y Zardoya, 2016)

Competencias

Antes de profundizar en competencias de voluntarios corporativos, se buscó entender la definición de competencias, tomando en consideración la planteada por Talentos en Acción (TEA), (s/f) como: "Los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizaciones y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas, para poder competir en un mercado específico".

Según Alles (2007), las competencias "son aquellas conductas y capacidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia". Por lo tanto, las competencias se entiendieron como conductas observables, y estas a su vez se tradujeron en comportamientos. Por este motivo, se buscó relacionar las competencias de VC con el COC.

Las competencias se pueden clasificar según Alles (2007) en función de la estrategia de cada organización, teniendo así:

- "Competencias cardinales: son aquellas que deben tener todos los que conforman la organización.
- Competencias específicas: son aquellas que son requeridas por ciertos grupos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones".

Se trabajó con las competencias cardinales, siendo estas genéricas. Por consiguiente, el listado presentado son competencias de esta clasificación.

Según Csoban y Yáber (2018) un mapa de competencias: "Busca identificar las metas y misiones de la organización y de sus unidades organizacionales, por un lado, con las competencias requeridas en las personas para ejecutar las misiones y lograr las metas" (pag.54). En el escenario de la presente investigación, este fue desarrollado en Dividendo Voluntario para

la Comunidad. En ese orden de ideas, la importancia de desarrollar un mapa de competencias de VC exitoso respondió a la premisa de lo que no se mide, no tiene posibilidades de mejora. De esta manera, se pretendió demostrar un proceso más eficaz de planeación de los programas de voluntariado corporativo de la organización en base al modelo ideal de voluntario corporativo.

Competencia de V. C.

Antes de entrar a analizar qué competencias se desarrollan y cómo lo hacen, a través del voluntariado, se describieron algunos conceptos y procedimientos asociados al aprendizaje y desarrollo de competencias, para entender cómo, a través del voluntariado, se pudieron alcanzar determinados objetivos de desarrollo personal y profesional.

Los factores del voluntariado que influyen en gran medida en el desarrollo de competencias, estudiados por Corporate Citizenship para el Ayuntamiento de Londres ("Volunteering, the Bussienss Case") y expresados en la investigación del Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013) son las siguientes:

- **Exposición a entornos diferentes:** Muchas de las personas voluntarias que participaron en el estudio destacaban este aspecto. Se trata de desarrollarse como persona y profesional en entornos diferentes a los que se está habituado, además de establecer relaciones con personas muy diversas y diferentes de las que habitualmente conocen.
- **Oportunidad de interacción con un amplio tipo de personas:** Éste es un elemento clave, especialmente a la hora de mejorar habilidades relacionadas con la comunicación, la escucha activa o la flexibilidad.
- **Facilita la asunción de roles de liderazgo:** Para algunos voluntarios, su experiencia de voluntariado les ha permitido participar actuando como líderes por primera vez o actuar como líderes en entornos muy diversos.
- **Se desarrollan actividades que promueven la empatía y el entendimiento mutuo:** La necesidad de relacionarse con personas muy diversas en circunstancias poco habituales supone un reto para los voluntarios, por lo que se ven obligados a desarrollar su capacidad de ser

> empáticos y de lograr alcanzar un entendimiento en circunstancias complejas. (p.7)

En concordancia con lo anterior, dichos factores permitieron a la organización obtener diferentes beneficios.

> El vincular el voluntariado corporativo con el desarrollo de competencias está siendo una tendencia cada vez más clara por parte de los departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas, al haberse dado cuenta del impacto que tiene el voluntariado en el desarrollo del talento. (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al., 2015, p.16)

Este trabajo de investigación tomó como modelo del listado de competencias seleccionadas, al propuesto por el proyecto RECONOCE, elaborado por la Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al. (2015)[1]

El listado de competencias propuesto por los autores anteriores es el presentado a continuación:

1. **Analizar y resolver problemas:** una persona con esta competencia es capaz de combinar la eficacia a la hora de tomar decisiones con la capacidad para tomar cierta distancia de los problemas a los que se enfrenta en el día

[1] Para la identificación de competencias genéricas de voluntarios corporativos se utilizará el catálogo de competencias descritas en el proyecto ACTIVOL (un sistema de certificación de competencias y habilidades adquiridas durante una acción voluntaria, que luego se pueden aplicar al mundo laboral), proyecto desarrollado por la Universidad CEU Cardenal Herrera, y Fundar, con el apoyo de AEDIPE y CIERVAL (Confederación Empresarial Valenciana) (…) El ACTIVOL se inspiró en el sistema denominado VPL (Validation of Prior Learning). Este es un método desarrollado en Holanda en donde se verifica que una persona tiene una experiencia que le ha permitido adquirir ciertas competencias personales de una manera informal (…). El catálogo de competencias del ACTIVOL fue refrendado por más de 20 empresas (medianas y grandes) tanto de ámbito local como nacional e internacional, que desde sus departamentos de Recursos Humanos reconocieron la idoneidad tanto de la metodología de validación como de las mismas competencias. (p.18)

a día, identificando los elementos más simples en situaciones complejas, distinguiendo lo esencial de lo accesorio, y lo prioritario de lo secundario.

2. **Iniciativa y autonomía**: una persona autónoma es independiente para realizar sus tareas, y no necesita de supervisión constante o de que le recuerden sus obligaciones (es responsable); alguien con iniciativa, además, propone ideas de mejora, y cuando no sabe cómo continuar con una tarea, explora alternativas de manera creativa. No necesita que se le diga constantemente qué tiene que hacer.
3. **Flexibilidad (capacidad de adaptación al cambio):** las personas flexibles aceptan con prontitud el cambio, las nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo establecidos, provengan de donde provengan. Se muestran receptivas a las ideas de los demás, y aceptan las críticas con espíritu constructivo.
4. **Capacidad de liderar iniciativas:** ser líder no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver problemas y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.
5. **Organización y Planificación:** una persona organizada y planificada estructura su trabajo ajustándose a procesos, buscando gestionar su tiempo con eficacia, y ordenando las tareas en el tiempo según un determinado orden.
6. **Comunicación Interpersonal:** una persona con esta competencia sabe relacionarse con los demás, gestionando sus propias emociones y siendo consciente de las emociones de los demás, y cómo éstas influyen en las situaciones. Asimismo, logra comunicarse con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.
7. **Trabajo en equipo:** supone saber ajustar el propio ritmo de trabajo al de otras personas, identificando los objetivos comunes, y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes propuestos.

8. **Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprendizaje la poseen las personas curiosas, que aceptan las críticas con espíritu constructivo, y que creen que todo es susceptible de mejorarse. Para una persona que sabe aprender, un error es una ocasión para aprender y tener éxito en el futuro.
9. **Optimismo y entusiasmo:** las personas optimistas intentan siempre fijarse en los aspectos positivos de las cosas, personas y situaciones. Asimismo, son personas entusiastas que irradian buen humor y colaboran para que en su entorno de trabajo exista un buen ambiente de trabajo.
10. **Fiabilidad técnica y personal:** Las personas fiables mantienen comportamientos predecibles, mantienen bajo control sus propias emociones, y cumplen sus compromisos.
11. **Capacidad de negociación:** Negociar significa saber cómo obtener de los demás la colaboración necesaria para lograr sus propios objetivos, de forma que también se cumplan los objetivos de los demás. Supone también establecer estrategias para conseguir resultados.
12. **Tacto y Prudencia:** Una persona con tacto y prudencia es capaz de comportarse en todo momento como se espera de ella, de la organización a la que representa, en función de la situación y de las personas con las que se relacione. (p.20)

Las competencias mencionadas pretendieron resumir algunos elementos que ciertas personas poseen y que les permiten hacer bien su trabajo. En el contexto organizacional, el concepto de voluntariado se vinculó al emprendimiento, relacionado con conductas específicas que benefician a la organización. Por lo tanto, se pretendió relacionar las competencias de voluntariado corporativo con el comportamiento organizacional ciudadano. Este constructo respalda las actividades que hacen los colaboradores y que exceden de los requerimientos formales de su cargo, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización. Por lo tanto, según Todd (como se citó en Torres, Morales, Brenes y Solís, 2018) explicó que existe "una estrecha relación con el desempeño de los colaboradores, su impacto en la efectividad organizacional y aporte al marco social del ambiente de trabajo" (p.112).

Asimismo, la Fundación CODESPA (2012) planteó que:

> El contacto con una realidad social de pobreza despierta los valores y la motivación intrínseca, algo que deja una huella profunda en las personas y un sentido de agradecimiento por la oportunidad que la empresa le ha dado de tener esta experiencia vital y que fácilmente revierte en una mayor identidad con la empresa y una motivación por el trabajo. (p. 338)

Por lo tanto, se detalla a continuación la descripción del COC con sus dimensiones, características fundamentales y su vínculo con la Responsabilidad Social dentro de las organizaciones, donde el Voluntariado cumple un papel fundamental:

Comportamiento Organizacional Ciudadano

Existen comportamientos de cooperación más allá de los requisitos de trabajo tradicionales, y son esenciales para el buen funcionamiento de una organización (Korsgaarg, Meglino y Lester, 2010). Hoy día las organizaciones enfrentan a importantes retos en un entorno cada vez más competitivo y por tal razón buscan individuos clave que realicen lo que se les ha asignado y agreguen valor al adoptar comportamientos que excedan los requisitos de las funciones de su cargo, esto es lo que se conoce como comportamiento ciudadano organizacional. (Martínez, 2017).

La ciudadanía organizacional ha sido definida por Organ (1997) como la conducta que está más allá de lo prescrito por el rol en el trabajo y no directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal. Este comportamiento aporta valor añadido a la organización, no de inmediato, sin embargo, a largo plazo y en su conjunto generan un impacto positivo en la eficacia y buen funcionamiento de la misma.

Algunas conductas de ciudadanía organizacional que no son prescritas formalmente, sin embargo, deseadas por la organización pueden ser: la puntualidad, la ayuda a otros colaboradores, ser voluntarios de actividades que no son obligatorias, como el VC, hacer sugerencias innovadoras para mejorar un departamento, evitar la pérdida de tiempo, no culpar a otros colaboradores, expresar el resentimiento, quejarse de problemas insignificantes o discutir con otros (Martínez, 2017).

C.O.C. y Responsabilidad Social

Con lo anterior mencionado, se reconoció que "Este comportamiento individual discrecional es considerado como un elemento que puede generar conductas de responsabilidad social empresarial" (Terán y Mendoza, 2011, p.2).

Al retomar los objetivos del proyecto de investigación, se pudo relacionar con lo propuestos por Terán y Mendoza (2011) cuando indicaron que: "A mayor grado de los comportamientos de ciudadanía organizacional, mayor grado de responsabilidad social empresarial". (p. 12)

Al realizar esta relación, se destacaron diversos comportamientos asociados a la ciudadanía organizacional

> Dentro de la actividad de la organización es posible encontrar comportamientos que no están prescritos o requerido dentro de las actividades organizacionales, pero que son parte del funcionamiento propio de la organización, como el ayudar a grupos de interés primarios (clientes, proveedores) o secundarios (asociaciones, gobierno), tolerar imposiciones gubernamentales para bien de la sociedad, proteger los recursos naturales, etc. Este concepto de responsabilidad social empresarial al relacionarlo con la ciudadanía organizacional se concibe como un comportamiento organizacional, el cual es discrecional y no reconocido por el sistema formal de actividades de la empresa pero que está inmerso dentro de su contrato social con la comunidad, estos comportamientos permiten que los recursos de la organización sean distribuidos en otras formas sociales diferentes a su actividad comercial y en conjunto promuevan la eficiencia y efectividad de la organización y su entorno. (Terán y Mendoza, 2011, p.8)

Adicionalmente, la fundación CODESPA comentó que: "El VC se traduce en el despertar de una serie de valores y deseos de contribución (en ocasiones, dormidos) que afectan a la motivación intrínseca esencial de las personas, y cambian su manera de estar en el mundo. Y, por tanto, su manera de estar en la empresa" (p.341). Esta motivación intrínseca permitió que el trabajador tenga un comportamiento de ciudadanía organizacional, ya que su accionar es por la mera satisfacción personal.

Características del C.O.C.

Según Organ (1997), las características de las conductas de ciudadanía organizacional son:

- Un comportamiento que debe ser intencional, es decir, la persona es libre en la decisión de ejecutarla.
- Tiene que ser voluntaria, es decir, no existe un requerimiento por escrito, no es una conducta recompensada o castigada.
- Tiene que ser desinteresada, porque el interés está en ofrecer algún tipo de ayuda a alguien o algún aspecto de la organización.
- Es necesario que sea visto de forma positiva, tanto por el propio individuo como por el observador.

Dimensiones del C.O.C.

El COC presentó varios factores que lo explican, considerando las cinco dimensiones propuestas por Organ (1997) y descritas por Rodríguez, Martínez, y Salanova (2014):

- El Altruismo, definido como aquellos comportamientos espontáneos dirigidos a ayudar a otras personas con sus tareas o con algún problema relacionado con la empresa.
- La Rectitud, definida como el cumplimiento de las reglas y procedimientos de la organización.
- La Cortesía, definida como la actitud de tomar en cuenta las opiniones de los demás compañeros antes de tomar decisiones que les puedan afectar.
- El Deportivismo, (sportsmanship en inglés) que es la disposición de los empleados de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse.
- Virtud Cívica, entendida como aquellas acciones que dan cuenta de la participación e involucramiento del empleado en la vida de la organización. (p.964)

C.O.C. y Desempeño Organizacional

Con respecto al comportamiento organizacional ciudadano (COC), Organ (1997) adoptó una definición ligada a desempeño. El COC no es un rol extra, ni es recompensado, lo que se busca es mejorar el entorno laboral. El desempeño de los trabajadores se mide generalmente por los resultados obtenidos en función de las actividades que realiza, pero según Vera y Gálvez (2016) también se mide de "aquellas acciones que exceden sus obligaciones formales en el trabajo y generan un valor agregado que contribuye al éxito de la organización" (p.47).

El comportamiento de los individuos es un factor crítico para el desempeño de las organizaciones, por esta razón, el estudio del Comportamiento Organizacional Ciudadano es de gran relevancia, dado que este incide, según indicó Podsakoff et al. (2000) (como se citó en Vera y Gálvez, 2016) contribuye en: "(a) las evaluaciones de desempeño gerencial y sus correspondientes recompensas, y (b) en el desarrollo y éxito de las organizaciones" (p.46).

Por lo mencionado anteriormente, esta característica es significativa para el manejo del capital humano en las organizaciones; y, en consecuencia, debe ser considerada en todas las etapas de gestión incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación y desarrollo. En el mundo complejo y cambiante, es necesario que los colaboradores de las organizaciones desarrollen más allá de sus responsabilidades habituales para así lograr una ventaja competitiva.

Retomando todo lo expuesto, se pudo indicar que un comportamiento organizacional ciudadano está vinculado con conductas de responsabilidad social empresarial, formando parte la práctica de las actividades de voluntariado corporativo y las competencias desarrolladas en este. De la misma manera, estos comportamientos posibilitan el éxito y la eficiencia como organización, de modo que es fundamental fomentarlo.

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se precisan los rasgos característicos de la organización prevista, Dividendo Voluntario para la Comunidad, en donde se sitúa y desarrolla el trabajo de investigación.

Dividendo Voluntario para la Comunidad

Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC) es una organización civil sin fines de lucro que nació en 1964 bajo el marco ético de su fundador Don Eugenio Mendoza. El DVC tiene la misión de construir una mejor Venezuela, ayudando en aquellos sectores de la población menos favorecidos, bajo la cooperación y responsabilidad social de la empresa privada. Tal como lo plantea la Fundación CODESPA. (2012):

> Los programas de VC pueden resultar revolucionarios si la empresa visualiza la colaboración con la ONG, conocedora de contextos, problemas y culturas normalmente muy alejadas del día a día de la empresa, pero representativas de los problemas que afectan a la mayor parte de la población mundial, como una alianza estratégica y si percibe a esta organización como un potencial socio estratégico sobre el que se puede apoyar y del que puede buscar asesoría y conocimiento. (p. 341)

Esta organización cuenta con más de 63 empresas que lo visualizan como socio estratégico, donde los voluntarios corporativos hacen vida ya que como lo expresa El Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013): "En un programa de voluntariado corporativo, desde el punto de vista de la empresa, el empleado es el protagonista de los proyectos ya que materializa el compromiso de la empresa con la sociedad" (p.6).

El Dividendo Voluntario para la Comunidad es el representante de la United Way Worldwide en Venezuela, segunda red de solidaridad más grande del mundo, con presencia en más de 40 países y una importante recaudación anual que es invertida en el desarrollo de programas de salud, educación y generación de ingresos económicos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas. En el caso de América Latina, la totalidad de las redes está enfocada en la educación como eje principal misional. (DVC, 2018) Asimismo, el DVC cuenta con una directiva conformada por 28 miembros y un consejo consultivo de 11 integrantes que se reúnen semanalmente para garantizar los objetivos y misión de la organización, los cuales ejercen sus labores de manera voluntaria para seguir sembrando voluntarios corporativos.

United Way propone ciertos estándares modelos que siguen las prácticas del voluntariado y que son importantes mencionar dada su relación con el DVC, en los que se encuentran (a) su promoción entre los colaboradores de las organizaciones United Way, (b) el beneficio mutuo resultante de las actividades entre las organizaciones y los voluntarios, (c) el ingreso libre a este sin que haya ninguna coerción o fuerza involucrada, (d) la seguridad, cortesía, respeto y respaldo dentro del contexto de sus prácticas (e) una presentación adecuada, informando con exactitud a todos los voluntarios las oportunidades de trabajo, (f) no discriminatorio y diverso y (g) compromiso mutuo entre los voluntarios y las organizaciones en la participación.

El contexto venezolano es complejo y RSE no puede ir desligada del entorno donde opera, es por ello que refleja y da respuesta a los retos. Gracias a la diáspora venezolana, el DVC ha logrado realizar alianzas con United Way de otros países para incluirlos en el Círculo de Aportes Solidarios, así lo afirma el Boletín Informativo DVC (2019). Por lo tanto, las situaciones de conflicto son una valiosa fuente de oportunidades en lo social. “Una parte importante de las operaciones empresariales y de la inversión directa extranjera a escala mundial tiene lugar en países en conflicto o post conflicto” (Boletín Informativo DVC 2019, p.4)

El Voluntariado Corporativo según la web del DVC: “Consiste en la incorporación de trabajadores de las empresas afiliadas al DVC, quienes voluntariamente se ofrecen a realizar actividades de solidaridad con el propósito de mejorar las condiciones de vida de alguna comunidad o grupo en particular.” (DVC, 2018). En este proyecto se ven involucrados cuatro actores: la comunidad, las empresas, las autoridades y el DVC.

Se puede acotar que esta organización para que la ejecución del trabajo voluntario sea exitosa, ofrece formación y capacitación de voluntarios líderes, además del programa de voluntario de impacto, que implica en regalar un día en la red de Voluntarios DVC y el voluntariado estructurado, con un compromiso a largo plazo de la empresa con la comunidad de su entorno geográfico.

Los esfuerzos del DVC han estado enfocados en los últimos años en:

- Proyectos para la alimentación adecuada de la primera infancia.
- Paternidad responsable y desarrollo cognoscitivo del niño desde la etapa materna.
- Prevención del embarazo precoz.
- Prevención de la deserción escolar.
- Mejoramiento del hábitat.
- Asistencia en el fortalecimiento institucional a organizaciones de desarrollo social. (DVC, 2019)

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de investigación

Tomando en consideración el problema y los objetivos de investigación, se pudo decir, que el tipo y diseño de estudio que mejor se ajustó a esta problemática es el observacional, transeccionales y correlacional.

Carrasco (2006) definió a los tipos de diseño observacionales de la siguiente manera: "Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia" (p.71).

En la investigación no se manipuló ni se varió de forma intencional las variables involucradas, se estudiaron tal como suceden en la realidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) los tipos de diseño no experimentales trasnseccionales "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.151)

Por lo expuesto, esta fue una investigación transeccional, dado que la información del cuerpo de estudio (población o muestra) se recolectó en una sola ocasión y en un momento determinado.

De acuerdo con Salkind (1999) el trabajo de grado fue correlacional debido la necesidad de mostrar o describir la relación entre las variables. En concordancia con el presente autor, uno de los aspectos primordiales referidos a la investigación correlacional es:

> Analizar las vinculaciones entre variables o sus resultados, pero sin llegar a explicar que la primera sea la causa de la segunda o viceversa; es decir, la correlación trata de exponer las asociaciones; pero en ningún momento las

relaciones causales, las misma que están dadas cuando un cambio en el primer factor trastoca directamente el comportamiento del segundo factor. (p.46)

Las variables principales de este estudio de investigación fueron las competencias de voluntariado corporativo y el comportamiento organizacional ciudadano, las cuales se clasificaron en variables cualitativas de intervalo.

2. Población, muestra y unidad de análisis

Para la presente investigación, se contó con una población finita conformada por aproximadamente 400 voluntarios corporativos, según Arias (2006) señala a esta como: "una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran." (p. 82) constituida por alrededor de 60 empresas aliadas a la organización Dividendo Voluntario para la Comunidad a nivel nacional, siendo la población referente 82 voluntarios, los cuales son los activos para el período de ejecución del trabajo de investigación. Asimismo, la población en el caso del consejo consultivo de Dividendo Voluntario para la Comunidad fue de 11 integrantes.

La selección de la muestra se realizó mediante la técnica de muestreo no probabilístico de tipo intencional, como explica Arias (2006): "los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador" (p.85). Entendiendo que cumplen con las características relevantes para la investigación, es decir, se toma en cuenta los voluntarios que participan activamente en los programas del DVC en el periodo de elaboración del trabajo.

Arias (2006) concuerda con Ramírez (2010) en que: "se recomienda trabajar en investigaciones sociales, con aproximadamente un 30% de la población" (p.87). Se dispuso de este criterio y se determinó un tamaño muestral de 25 voluntarios que se encontraran activamente participando en los programas del año 2019 de Dividendo Voluntario para la Comunidad, sin embargo, considerando el Teorema del Límite Central, se aproximó a 30 individuos en adelante. La muestra definitiva estuvo confirmada por 46 sujetos, representando un porcentaje de respuesta de 56%

En la muestra del consejo consultivo de DVC, se obtuvo un porcentaje de respuesta del 45%, siendo así 5 directivos del mismo.

De la misma manera, Hernández et al. (2010) indica que la unidad de análisis equivale a quienes van a ser medidos; en este caso, estuvo constituido por los voluntarios corporativos anteriormente mencionados y los directivos de DVC, siendo parte de la investigación cinco de los once integrantes que conforman el consejo consultivo del mismo, en la identificación del mapa de competencias y su disparidad con los voluntarios.

Es importante resaltar, que ambos grupos son voluntarios, pero para efectos de análisis se dividieron en: voluntarios y directivos. La muestra de las empresas fue obtenida con la ayuda de los Coordinadores de proyectos, se contactó a diferentes organizaciones aliadas al DVC para formar parte de la muestra, a través de sus responsables en cada empresa se obtuvo los voluntarios, los cuales se les pidió que estuvieran activos con los programas de DVC.

Por consiguiente, los resultados de la composición de la muestra se exponen a continuación:

Tabla N° 1

Distribución de la muestra por organizaciones aliadas al DVC

ORGANIZACIÓN (ALIADAS DVC)	**CANTIDAD DE VOLUNTARIOS**	**PORCENTAJE**
Cámara de Comercio, Industria y Agricultura Venezolano-Francesa	1	2,17%
Empresas Polar	13	28,26%
KPMG	4	8,69%
IBM	1	2,17%
Mercantil Banco Universal	2	4,34%
Nestlé Venezuela S.A	7	15,21%
PLAFAM Asociación Civil	3	6,52%
Procter & Gamble	4	8,69%
Pwc	1	2,17%
Telefónica Venezolana C.A	10	21,73%
TOTAL	46	100 %

Fuente: Elaboración propia

3. Definición y operacionalización de las variables

Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa qué se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos su importancia (Arias, 2006). A efecto de la siguiente investigación las variables objeto de estudio están referida a las autopercepciones de Competencias de VC y de Comportamiento Organizacional Ciudadano.

Tabla N° 2

Operacionalización variable Competencias V.C.

Variable: Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Competencias de V.C.: Un conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes que se concretan en comportamientos causalmente relacionados con el éxito en un determinado contexto, alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona y parecen ser más transferibles en el entorno laboral. (Grupo de trabajo VOLUNTARE, 2012)	**Comunicación Interpersonal**	• Se pone en el lugar de otros. • Utiliza las palabras adecuadas para cada interlocutor. • Argumenta su opinión o posición. • Influye en la opinión de los demás. • Escucha a los demás. • Utiliza las palabras adecuadas para cada situación.	1,2,3,4,5,6
	Trabajo en equipo	• Comparte información con el resto del equipo. • Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas. • Antepone los intereses comunes a sus propios intereses. • Resuelve los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo • Acepta a personas con estilos personales diversos a los suyos.	7,8,9,10,11

	Capacidad de liderar iniciativas	• Se responsabiliza de sus funciones. • Asume la coordinación del trabajo propio. • Incentiva al otro a coordinar sus trabajos.	12,13,14
	Analizar y resolver problemas	• Identifica situaciones problemáticas cuya solución no es obvia de manera inmediata. • Identifica los elementos esenciales en situaciones complejas. • Tiene iniciativa para resolver problemas. • Escucha todas las versiones del problema.	15,16,17,18
	Iniciativa y autonomía	• Asegura un resultado efectivo en sus responsabilidades. • Es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. • Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. • Transforma su iniciativa en una ventaja competitiva.	19,20,21,22

	Capacidad de aprendizaje	• Acepta las críticas con espíritu constructivo. • Asume que todo –también uno mismo- es susceptible de mejorarse • Toma un error es una ocasión para aprender y tener éxito en el futuro.	23,24,25
	Optimismo y entusiasmo	• Se fija en los aspectos positivos de la situación. • Transmite buen humor. • Colabora para que en su entorno de trabajo exista un buen ambiente.	26,27,28
	Organización y planificación	• Anticipa los puntos críticos de una situación. • Busca información interna y externa para asegurar la calidad de los procesos. • Administra simultáneamente diversos proyectos	29,30,31
	Fiabilidad técnica y personal	• Mantiene comportamientos predecibles. • Mantiene bajo control sus propias emociones.	32,33,34

		• Cumple sus compromisos con la organización.	
	Capacidad de negociación	• Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos para todos. • Utiliza metodologías para diseñar la estrategia de cada negociación. • Es llamado por otros a colaborar en situaciones de negociación.	35,36,37
	Flexibilidad	• Es receptivo a la reasignación de funciones. • Se adapta a situaciones imprevistas. • Acepta las ideas de otros cuando sean pertinentes.	38,39,40
	Tacto y Prudencia	• Se comporta como se espera de él y de la organización a la que representa. • Se comporta en función de las personas con las que se relacione.	41,42

Fuente: Adaptada de Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al. (2015) *La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad*.

Tabla N° 3

Operacionalización variable C.O.C.

Variable: Definición nominal	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Ítems**
Comportamiento Organizacional Ciudadano: Son comportamientos pro sociales, voluntarios, que expresan los empleados dentro de la empresa; cuyo propósito fundamental es apoyar y ayudar a los compañeros de trabajo, así como a la organización en general, mejorando el entorno laboral afectando positivamente el clima organizacional. (Spector, 2002)	**Rectitud**	• Apoyo el dar un día honesto de trabajo, por un día honesto de paga. • Soy puntual en el trabajo. • No tomo más tiempo libre del permitido. • Obedezco las normas y políticas de la entidad donde laboro, aun cuando nadie esté supervisando. • Me considero uno de los colaboradores más rectos.	3,18,21,22,24
	Deportivismo	• No necesito que me manden a hacer mis labores. • Me quejo constantemente acerca de asuntos menores en la entidad donde laboro. • Tiendo a exagerar las cosas. • Generalmente me concentro en lo que está fallando en el lugar donde laboro. • Apoyo las decisiones de la entidad donde laboro.	2,5,7,16,19
	Virtud cívica	• Estoy al corriente de los cambios en la entidad donde laboro • Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero se consideran importantes.	6,9,11,12

		• Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la Entidad donde laboro. • Leo y estoy al tanto de las comunicaciones, memos, etc., de la entidad donde laboro.	
	Cortesía	• Evito crearles problemas a mis compañeros de trabajo. • Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás. • No violo los derechos de los demás. • Hago cosas para prevenir problemas con otros compañeros de labores. • Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas.	4,8,14,17,20
	Altruismo	• Ayudo a compañeros en sus labores. • Estoy dispuesto a tenderles la mano a las personas que me rodean. • Ayudo a compañeros que se han ausentado. • Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo. • Oriento a personas nuevas en la Entidad donde laboro, a pesar de que no es obligatorio.	1,10,13,15,23

Fuente: Adaptada de Biaggini y Mendoza (2005). *Influencia del Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral, Sexo y Nivel del Cargo sobre la Ciudadanía Organizacional*. (Trabajo de grado de licenciatura).

4. Procedimiento para la recolección y análisis de los datos

4.1.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para alcanzar los resultados previstos en el estudio "Competencias de Voluntarios Corporativos y su Comportamiento Organizacional Ciudadano, caso Venezuela" se utilizó la encuesta como técnica de investigación para obtener la información a partir de los integrantes de la muestra. Específicamente fueron dos instrumentos aplicados a la muestra que se definen a continuación:

4.1.1. Cuestionario de Competencias V.C.

El mismo se ha elaborado ad hoc para esta investigación, tomando como guías: el cuestionario Competencias Profesionales de los Académicos en la Educación Superior de Alfonzo y Yáber (2011) y el cuestionario utilizado en la investigación sobre la situación del voluntariado juvenil ante el empleo: Competencias y Empleabilidad de la Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al. (2015) en el proyecto RECONOCE dedicado a personas voluntarias (Anexo B).

El cuestionario se aplicó a voluntarios corporativos donde se pidió a los sujetos que indiquen en cuál organización trabajan y hacen voluntariado corporativo, se midió la autopercepción del nivel de importancia que la organización le da a las competencias presentadas y la autopercepción del dominio de las mismas. A su vez, al equipo gerencial de la organización Dividendo se les presentó el mismo instrumento, omitiendo el reglón de dominio de las competencias, únicamente se les solicitó indicar el nivel de importancia que su organización le da a estas competencias para la identificación del mapa.

El cuestionario está conformado por escalas tipo Likert, en donde el nivel de importancia y dominio va de la siguiente manera: 1= Nada de importancia o dominio. 5= Total importancia o dominio. n/a= No aplica, solo en el caso de la importancia y va (--) = Nada de dominio a (++) = Total dominio en caso del dominio. A continuación, la ficha técnica del mismo.

Tabla N° 4.

Ficha técnica instrumento Competencias V.C.

Nombre del instrumento:	Escala de Competencias de Voluntariado Corporativo (Importancia y Dominio)
Autores:	Balzán S., Valero P.
Año:	2018
Procedencia:	Venezuela
Estructura:	42 ítems
Administración:	Aplicado de forma individual o colectiva, en un tiempo aprox. de 15 minutos.
Escala:	Escalamiento tipo Likert **IMPORTANCIA:** Nada de importancia = 1 Poca Importancia = 2 Neutro = 3 Importante = 4 Total Importancia = 5 N/A= No aplica **DOMINIO:** Nada de dominio = 1 Escaso dominio = 2 Suficiente dominio =3 Total dominio = 4

Fuente: Elaboración propia

Siendo el menor grado de dominio de competencias de VC un puntaje de 42 y el mayor grado de puntaje de 168. Cabe destacar que todos los ítems se corrigieron de manera directa.

Se sometió el instrumento a la consideración de tres expertos, para tener una idea sobre su validez de contenido, a través del método de agregados, que consiste según Corral (2009): "se pide individualmente a cada experto que dé una estimación directa de los ítems del instrumento. (...) no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado". (p. 231) con el

fin de juzgar de manera independiente la relevancia, congruencia, claridad en la redacción y sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems.

En esta evaluación, tres jueces expertos dieron su juicio de manera independiente acerca de la relevancia y congruencia de los reactivos, previamente se les suministró la información necesaria acerca de los objetivos, variables y conceptualización de la tesis.

Cada experto recibió un instrumento de validación tal cual el ideado por Corral (2009), (Anexo C) del trabajo, en donde al ellos analizarlos y contestarlos, se procedió incluir los ítems con 100% de coincidencia entre los jueces, los que tuvieron 100% de coincidencia desfavorable, quedaron excluidos, y los que obtuvieron una coincidencia parcial, fueron reformulados o sustituidos después de una revisión por las tesistas, logrando así el cuestionario definitivo.

En las correcciones recibidas acerca de la validación del instrumento, se obtuvieron resultados desfavorables con respecto a la redacción de algunos reactivos que presentaban una doble lógica, por lo cual fueron reformadas e incluso eliminados para obtener indicadores confiables y congruentes. Igualmente se procedió a retocar o deshacer aquellos que no mostraron relevancia o claridad para lo que se pretende medir.

Se concluyó las correcciones y se obtuvo la validación del instrumento que se muestra como definitivo en el Anexo B.

4.1.2. Cuestionario de Comportamiento Organizacional Ciudadano

El instrumento utilizado originalmente fue elaborado por los autores son Podsakoff P., Mackenzie, Paine, y Bachrach (2000) y posteriormente traducido al español por Biaggini y Mendoza (2005), el cual fue aplicado en una prueba piloto a una muestra de 148 estudiantes de los postgrados de Gerencia de Proyectos, gerencia de salud, derecho del trabajo y derecho laboral para corroborar su confiabilidad (Anexo A).

Tabla N° 5. *Ficha técnica instrumento C.O.C.*	
Nombre del instrumento:	Escala de Ciudadanía Organizacional
Autores:	Podsakoff P., Mackenzie, Paine, y Bachrach
Año:	2000
Procedencia:	Estados Unidos
Estructura:	24 ítems
Administración:	Aplicado de forma individual o colectiva, en un tiempo aprox. de 10 minutos.
Escala:	Escalamiento de Likert: Muy en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Ligeramente en desacuerdo = 3 Ni de acuerdo / ni en desacuerdo = 4 Ligeramente de acuerdo = 5 De acuerdo = 6 Muy de acuerdo = 7

Fuente: Elaboración propia

Siendo el menor grado de ciudadanía organizacional un puntaje de 42 y el mayor grado de puntaje de 145, destacando que todos los ítems se corrigieron de manera directa, mientras que los ítems 5, 7 y 16 son inversos.

Los resultados de confiabilidad de esta prueba arrojaron un coeficiente Alfa de Cronbach para la escala global de 0.841, lo que quiere decir que la escala posee adecuada consistencia interna. Es importante señalar según Biaggini y Mendoza (2005): "no se eliminó ningún ítem, debido a que la confiabilidad de la escala no aumentaba si esto se hacía". (p.46)

Dicho contenido del instrumento fue validado por un comité de jueces expertos con la finalidad de que estos asignaran los ítems a la categoría que a su parecer le correspondía, o en una sexta categoría si se daba el caso de que el ítem no calzara en ninguna de las dimensiones

de ciudadanía organizacional. Tomando entonces esa evaluación, se construyó una escala únicamente con aquellos ítems que presentaron un acuerdo entre jueces del 80%.

Por lo anterior se asumió que dicho instrumento es suficientemente confiable y válido para esta investigación.

4.2. Procedimiento para la recolección de datos

El trabajo de campo para la recolección de la información fue desarrollado estableciendo, en primer lugar, contacto con el coordinador de proyectos del DVC, donde se le dio a conocer los objetivos del estudio y se le solicitó a través de una carta elaborada por la Escuela Ciencias Sociales a fin de obtener la colaboración a la estudiantes en la aplicación de los respectivos instrumentos, facilitando el contacto de empresas aliadas con voluntarios corporativos, los cuales serán los objetos del estudio. Asimismo, solicitando la participación de los directivos del DVC para uno de los instrumentos de la investigación (Anexo D).

Dado el apoyo por parte del DVC (Anexo E), se procedió a asistir al VI Encuentro de Voluntariado Corporativo donde las investigadoras pudieron establecer contacto con los responsables de empresas que cuentan con Voluntariado Corporativo aliadas a DVC. Una vez constituidos los contactos con los responsables, en pro de obtener la mayor aceptación posible, se les dio a conocer a los mismos los objetivos de la investigación y a través de una carta (Anexo F), se les solicitó el apoyo para aplicar el instrumento a sus voluntarios, proporcionándoles el link del mismo, y garantizando los criterios antes señalados de la muestra intencional. Además, se les hizo especial énfasis en el anonimato que tendrían los voluntarios con su participación en el estudio.

4.3.Procesamiento y análisis de los datos

Para el procesamiento de los datos de este estudio se empleó las herramientas de Microsoft Excel y SPSS. El análisis estadístico se realizó en dos niveles: descriptivo e inferencial.

Primeramente, las investigadoras realizaron una prueba para evaluar la confiabilidad y determinar con cuánta exactitud los reactivos miden lo que tendrían que medir emplendo el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Se aplicaron métodos de estadística descriptiva para explicar tanto la importancia como el dominio de las competencias del VC y el nivel de COC predominantes entre los voluntarios, calculando las medias aritméticas y la desviación estándar de ambas variables. Además, se calculó la frecuencia del dominio de las competencias de VC y el nivel de COC para saber la categoría en la que se encuentran los voluntarios.

Una vez realizada la explicación descriptiva de ambas variables, se emplearon métodos de estadística inferencial para ver si existe discrepancia entre la importancia y dominio de los voluntarios, se trabajó con la prueba t, que permite contrastar las variables e indica si son diferentes entre sí. Es importante señalar que existe diferencia entre las escalas de Likert, por lo tanto, se tuvo que trabajar con datos estandarizados (puntajes Z). Asimismo, con el fin de calcular el tamaño del efecto (d' Cohen), Botella y Gambara (2002) indican que el mismo permite valorar estadísticamente el impacto de tal diferencia en la brecha entre la importancia y el dominio de los voluntarios.

Además, se calculó la correlación entre el puntaje de domino arrojado en cada una de las competencias del VC y el puntaje obtenido de cada una de las dimensiones del COC. Igualmente, la correlación global de ambas variables. El estadístico utilizado para la determinación de estas correlaciones fue r de Pearson ya que, "es aquel para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón" (Hernández et al, 2010, p.311). Dicho coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, en los cuales los signos indican la dirección de la correlación entre las variables, mientras que su valor numérico indica el grado de intensidad en que las mismas se encuentran relacionadas (Hernández et al, 2010). Para ello, se consideró la siguiente interpretación:

Tabla N° 6

Interpretación del coeficiente r de Pearson

r	**Interpretación**
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
0,10	Correlación positiva muy débil
0,25	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte
1,00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación. P.312

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para responder a los objetivos de la investigación, se presentó las interpretaciones estadísticas de los resultados del estudio, donde se explicaron las características básicas encontradas en las variables relacionadas. En primer lugar, se describieron los resultados de cada variable partiendo del caso de las Competencias de Voluntariado Corporativo, tanto del grupo de los directivos del DVC como el grupo de voluntarios. Posteriormente, se indicó los datos descriptivos de la variable del Comportamiento Organizacional Ciudadano. Finalmente, se realizó la comprobación de hipótesis y la relación entre las variables.

Alfa de Cronbach

Con el fin de evaluar la confiabilidad y determinar con cuánta exactitud los reactivos miden lo que tendrían que medir, se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach con la muestra total de los voluntarios para el caso del instrumento de Competencias de Voluntariado Corporativo. Entendiendo que las investigadoras no obtuvieron un número factible para la prueba piloto, se decidió evaluar la fiabilidad del instrumento con los 46 voluntarios. Según Corral (2009): "cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; cuanto mayor sea la correlación lineal entre ítems, mayor será el alfa de Cronbach" (p.241). La escala de importancia arrojó los siguientes resultados de confiabilidad, excluyendo 4 casos al ser considerados datos perdidos y se obtuvieron 42 casos válidos:

Tabla N° 7. *Estadísticas de fiabilidad*	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	42

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la confiabilidad de la escala de dominio, con 46 casos válidos, el análisis de Alfa de Cronbach arrojó el siguiente resultado:

Tabla N° 8 *Estadísticas de fiabilidad*	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,936	46

Fuente: Elaboración propia

No se eliminó ningún ítem, debido a que la confiabilidad de la escala no aumentaba si se excluía alguno de los ítems. Además, se evaluó la confiabilidad del instrumento de COC con la muestra de 46 voluntarios de la presente investigación. Se obtuvo un alfa de 0,790 siendo un valor similar a las establecidas por Biaggini y Mendoza (2005) que obtuvieron una confiabilidad de 0.841, lo que demostró que el instrumento se aplicó en un contexto similar. Todos los coeficientes presentados indicaron consistencia interna, basado en el promedio de correlaciones entre los ítems.

Mapa de Competencias del Voluntariado Corporativo

En la figura N° 2 se presentó gráficamente los estadísticos descriptivos para la importancia de las competencias de voluntariado corporativo del grupo directivo del DVC y el grupo de voluntarios de empresas aliadas (Anexo G). Cabe destacar que el modelaje del mapa de competencias fue

identificado gracias a la validación de expertos, junto con los directivos del DVC y de los voluntarios corporativos.

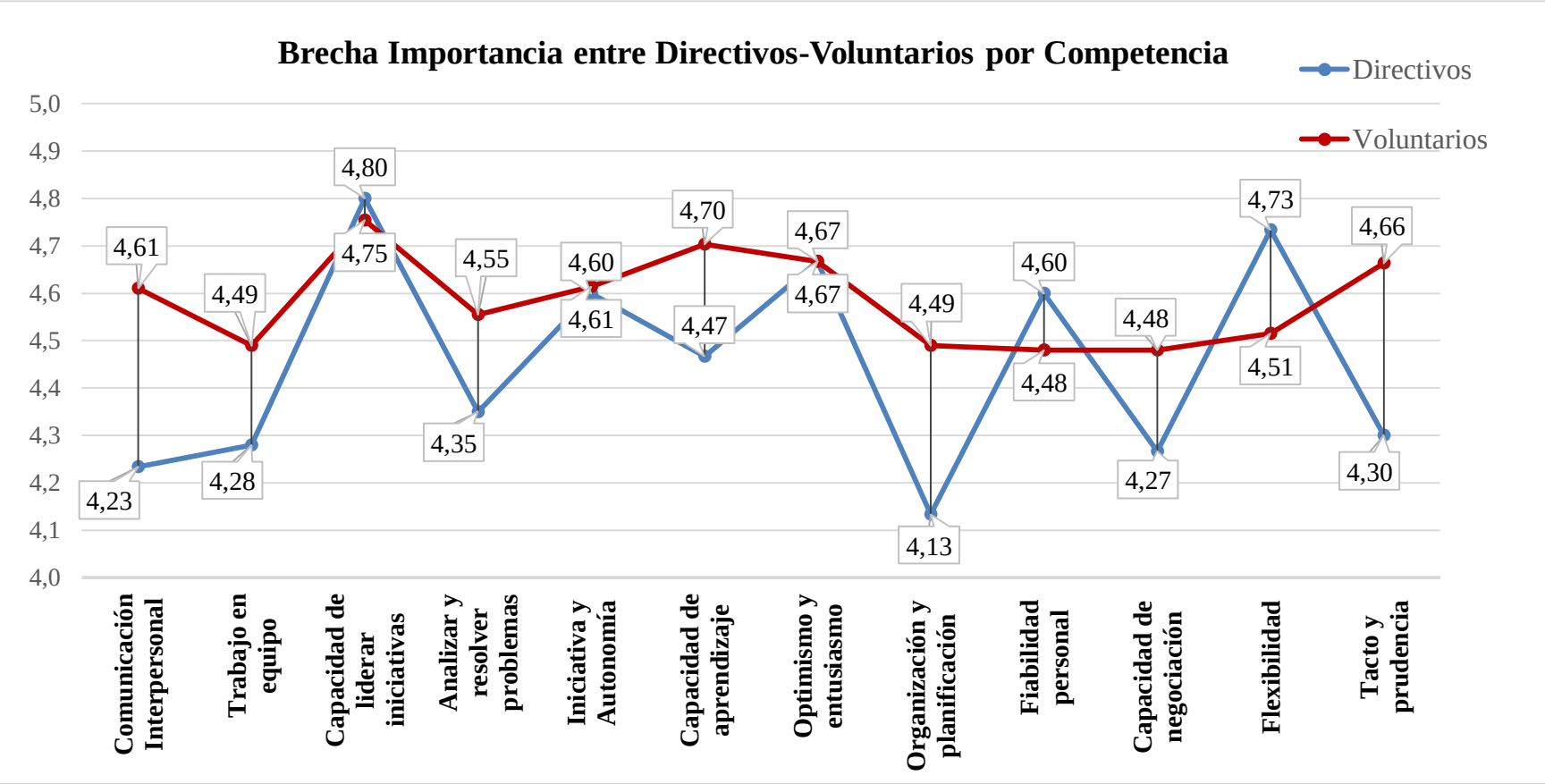


Figura N° 2. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios por Competencia. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

Tal como se pudo observar en la figura N° 2, la importancia de las doce competencias establecidas por el grupo de los directivos fue consideradas altamente importantes según sus medias por lo indicado en el baremo (Anexo H). Asimismo, las medias de los voluntarios corporativos señalaron que todas las competencias fueron altamente importantes

No obstante, se visualizó que los niveles de importancias de ambos grupos tienen discrepancias en ciertas competencias. Se estableció, por observación, que las competencias con mayor diferencia entre directivos y voluntarios fueron: Comunicación Interpersonal, Organización y Planificación y, Tacto y Prudencia. No se pudo tener más precisión estadística, debido a que la muestra de los grupos fue muy dispareja. Por lo tanto, no se confirmó si existió diferencia significativa y ni el tamaño del efecto de la misma. Asimismo, los grupos del estudio, en las competencias que coinciden fueron: Capacidad de liderar iniciativas, Iniciativa y autonomía, y Optimismo y entusiasmo. La competencia de Capacidad de liderar iniciativa fue la de mayor media tanto para directivos como para voluntarios.

Con el fin de comprender en cuáles unidades de competencia difieren más los grupos, se presentaron las medias por ítems de aquellas con mayor desigualdad para así evaluar con más detalle las discrepancias.

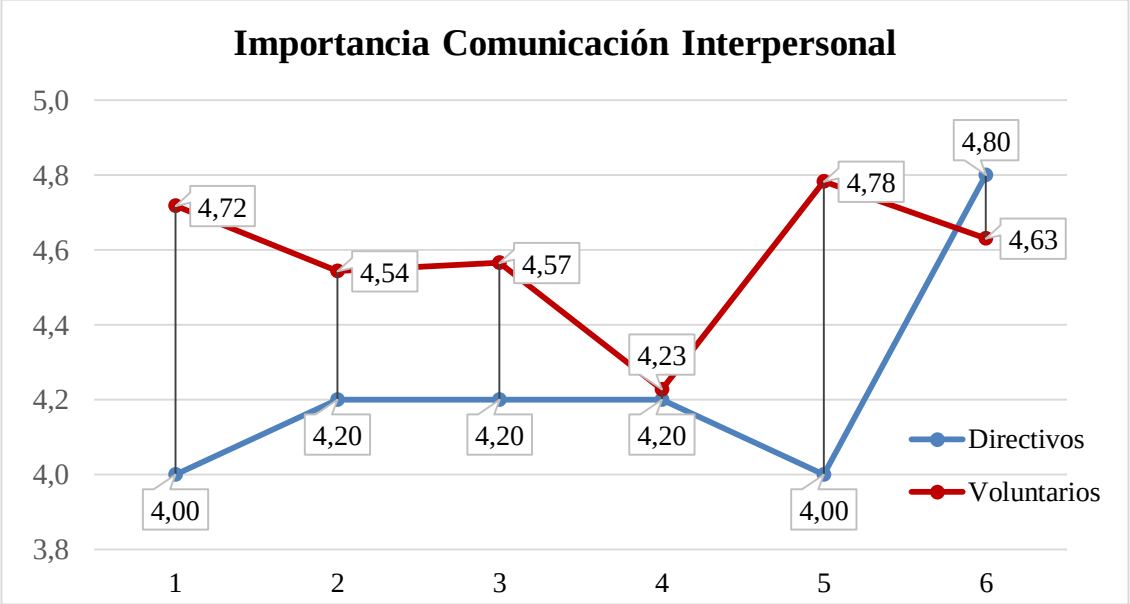


Figura N° 3. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios Competencia Comunicación Interpersonal por ítems. Universidad Católica Andrés Bello. 2019. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, como se señaló en la figura N° 3, la competencia Comunicación Interpersonal estuvo conformada por 6 ítems. Los que demostraron superior oposición fueron el ítem 1. "Se pone en el lugar de otros" y el ítem 5. "Escucha a los demás".

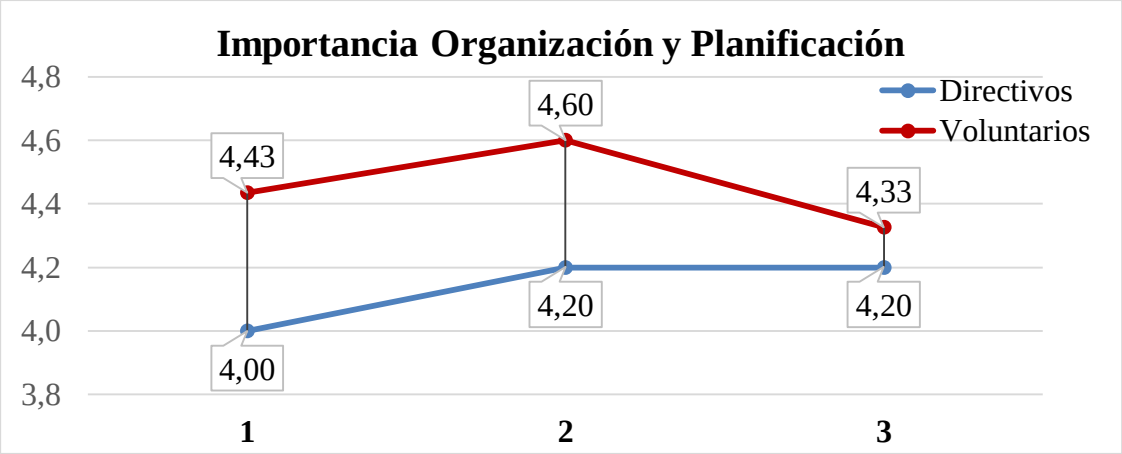


Figura N° 4. Brecha Importancia entre Directivos-Voluntarios Competencia Organización y Planificación por ítems. Universidad Católica Andrés Bello. 2019.
Fuente: Elaboración propia

La competencia Organización y Planificación estuvo compuesta por 3 ítems, su caso se pudo apreciar en la figura N ° 4, donde los ítems con importante desigualdad fueron el 1. "Anticipa los puntos críticos de una situación" y el 2. "Busca información interna y externa para asegurar la calidad de los procesos".

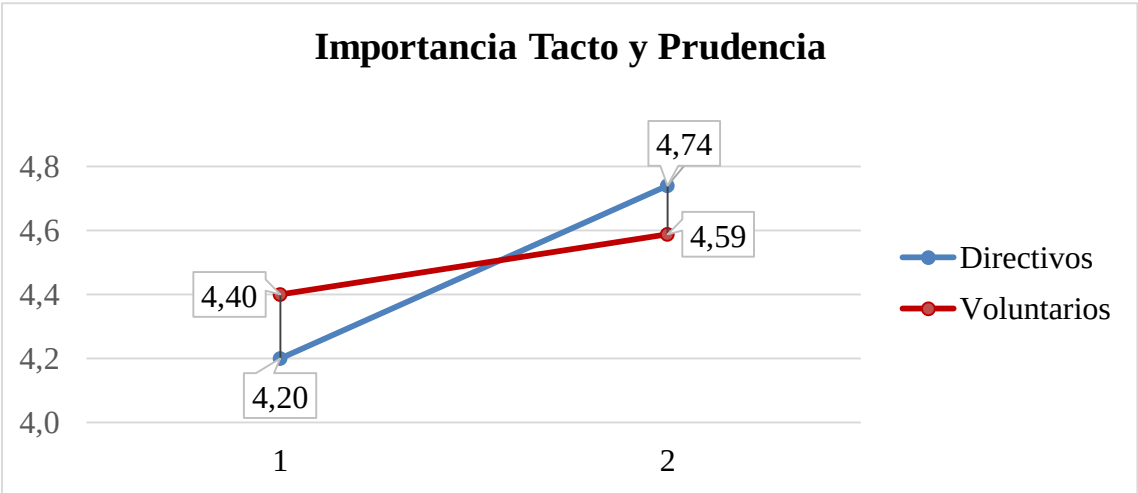


Figura N° 5. Brecha Importancia entre Directivos – Voluntarios Competencia Tacto y Prudencia por ítems. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

Por último, en la figura N° 5 representó a Tacto y Prudencia, que estuvo definida por 2 unidades de competencia, siendo la primera: "Se comporta como se espera de él y de la organización a la que representa" la que tuvo mayor diferencia.

Niveles de Dominio de las Competencias de Voluntariado Corporativo por Voluntarios

En las figuras presentadas a continuación, se expusieron los resultados estadísticos, según los puntajes totales, que arrojó la autoapreciación del nivel de dominio presente en los voluntarios corporativos en las competencias ya destacadas en el apartado anterior, y de esta manera, se contrastó con el grado de importancia que le asignaron a las mismas, evaluando sus brechas con los estadísticos correspondientes.

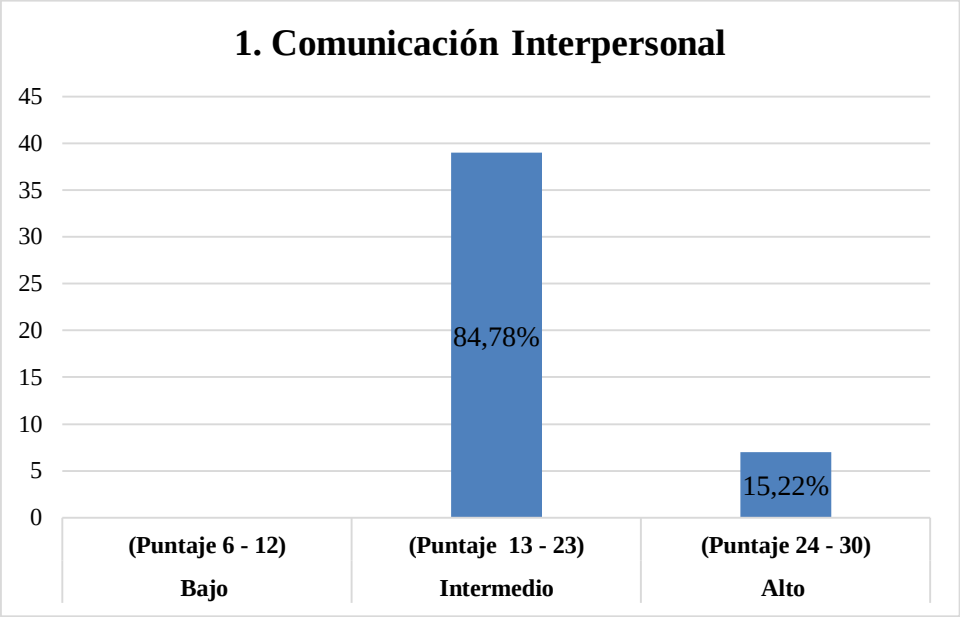


Figura N° 6. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Comunicación Interpersonal en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 6 indica que, según su autoapreciación, el 84,78% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Intermedio de dominio en la competencia Comunicación Interpersonal, el 15,22 % presentó un nivel Alto de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Intermedio de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a la comunicación, la

capacidad de escuchar a los demás, argumentar su opinión, utilizar las palabras adecuadas, etc., no se encontró altamente manejado por los voluntarios corporativos, pero tampoco bajo.

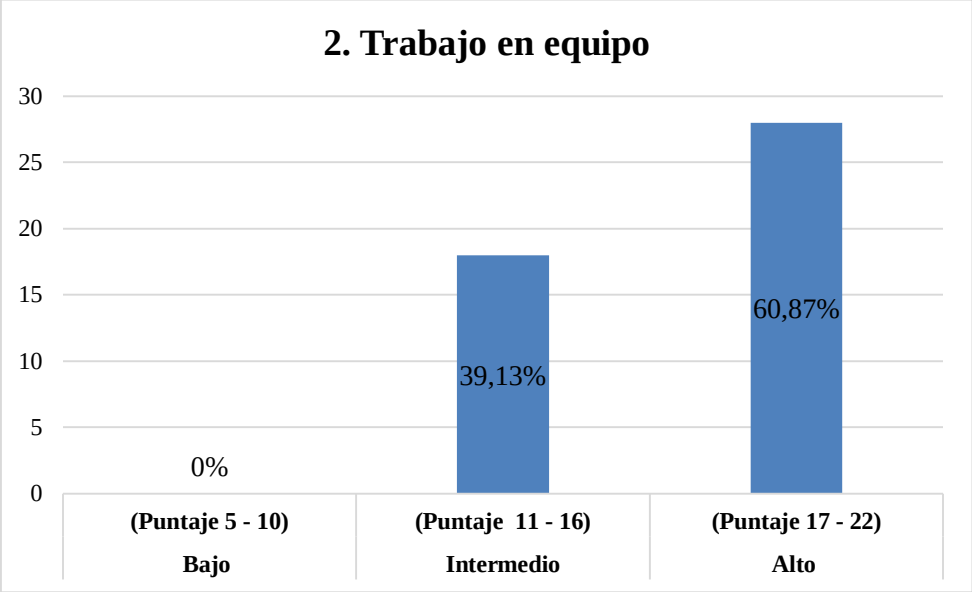


Figura N° 7. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Trabajo en equipo en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019

Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 7 indica que, según su autoapreciación, el 60,87% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Trabajo en equipo, el 39,13 % presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Alto de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a compartir con el resto del equipo, anteponer los intereses, resolver conflictos, etc., existió un alto manejo por parte de los voluntarios corporativos, seguido por un nivel intermedio.

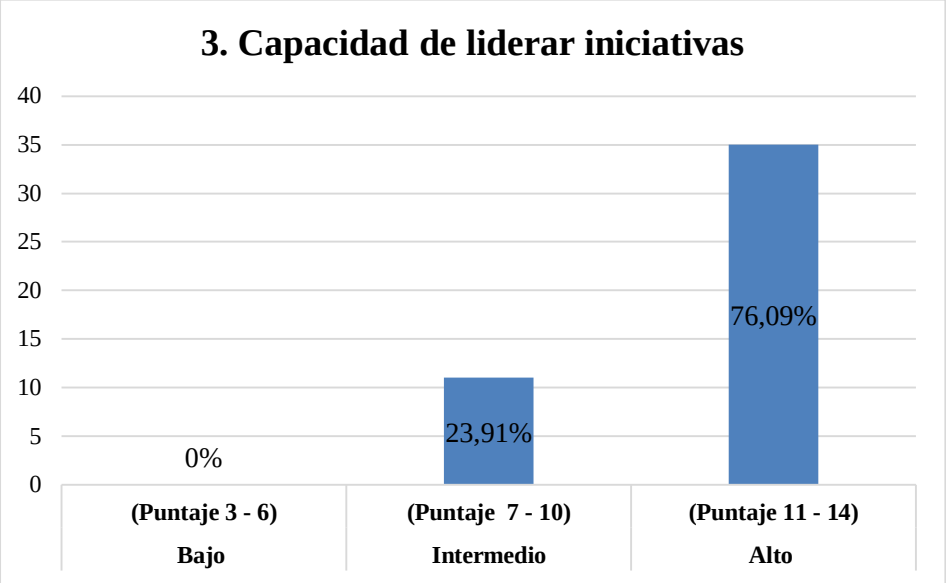


Figura N° 8. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de liderar iniciativas en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 8 indica que, según su autoapreciación, el 76,09% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Capacidad de liderar iniciativas, el 23,91 % presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Alto de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a responsabilizarse de sus funciones, anteponer los intereses, asumir la coordinación de los trabajos propios e incentivar la de otros, existió un alto manejo por parte de los voluntarios corporativos, seguido por un nivel intermedio.

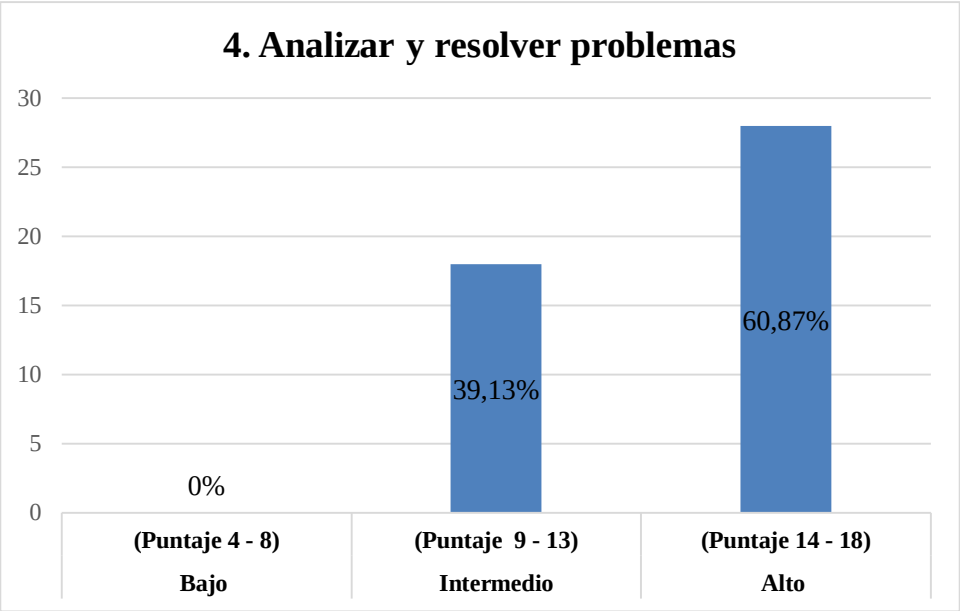


Figura N° 9. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Analizar y resolver problemas en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 9 indica que, según su autoapreciación, el 60,87% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Analizar y resolver problemas, el 39,13% presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Alto de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a identificar situaciones problemáticas, tener iniciativa para resolver problemas, escuchar todas las versionas del conflicto, etc., existió un alto manejo por parte de los voluntarios corporativos, seguido por un nivel intermedio.

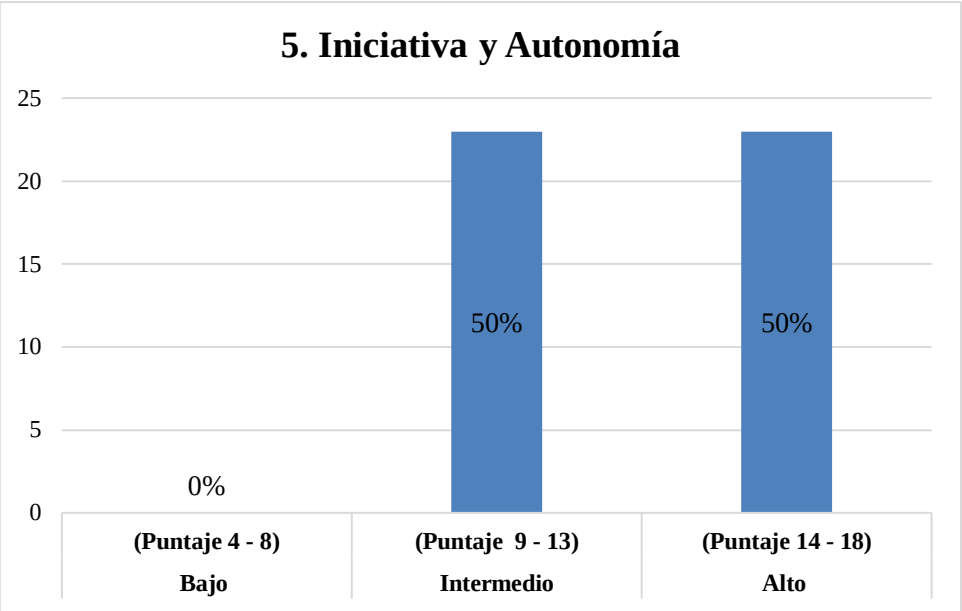


Figura N° 10. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Comunicación Interpersonal en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 10 indica que, según su autoapreciación, el 50% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Iniciativa y Autonomía, el 50% presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que el dominio en esta competencia de los voluntarios se concentra entre un nivel Alto e Intermedio, por lo que, en lo que respecta a identificar situaciones problemáticas, tener iniciativa para resolver problemas, escuchar todas las versionas del conflicto, etc., existió un alto o mediano manejo por parte de los voluntarios corporativos.

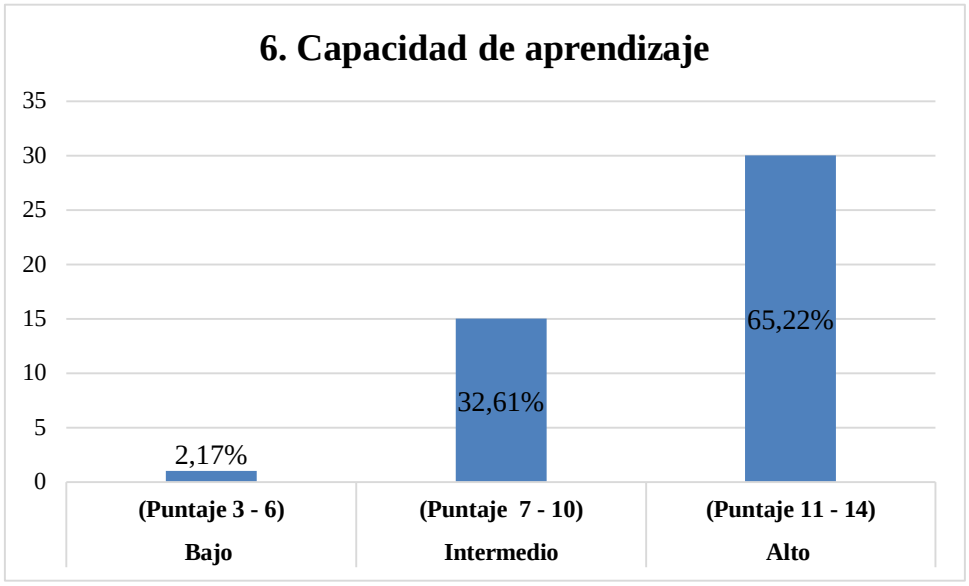


Figura N°11. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de Aprendizaje en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 11 indica que, según su autoapreciación, el 62,22% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Capacidad de aprendizaje, el 32,61% presentó un nivel Intermedio de dominio y el 2,17%, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Alto de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a aceptar las críticas con espíritu constructivo, ser susceptivo a mejorar y tomar un error como una ocasión para aprender, existió un alto manejo por parte de los voluntarios corporativos, seguido por un nivel intermedio, y solo unos pocos, un nivel bajo.

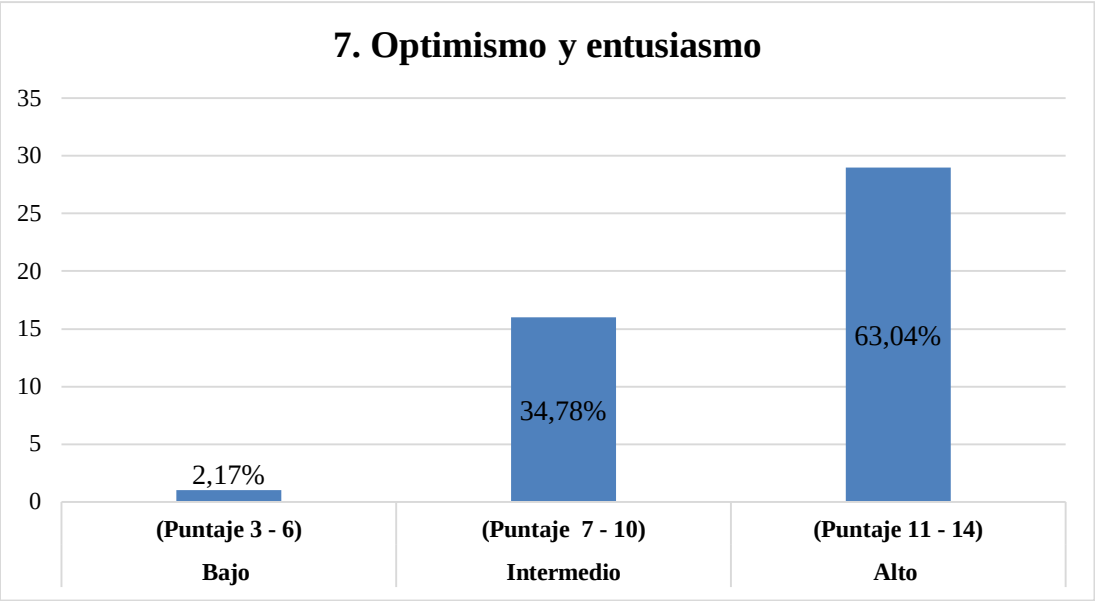


Figura N° 12. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Optimismo y entusiasmo en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 12 indica que, según su autoapreciación, el 63,04% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Optimismo y entusiasmo, el 34,78% presentó un nivel Intermedio de dominio y el 2,17%, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Alto de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a fijarse en aspectos positivos, transmitir buen humor y colaborar para que haya un buen ambiente, existió un alto manejo por parte de los voluntarios corporativos, seguido por un nivel intermedio, y solo unos pocos, un nivel bajo.

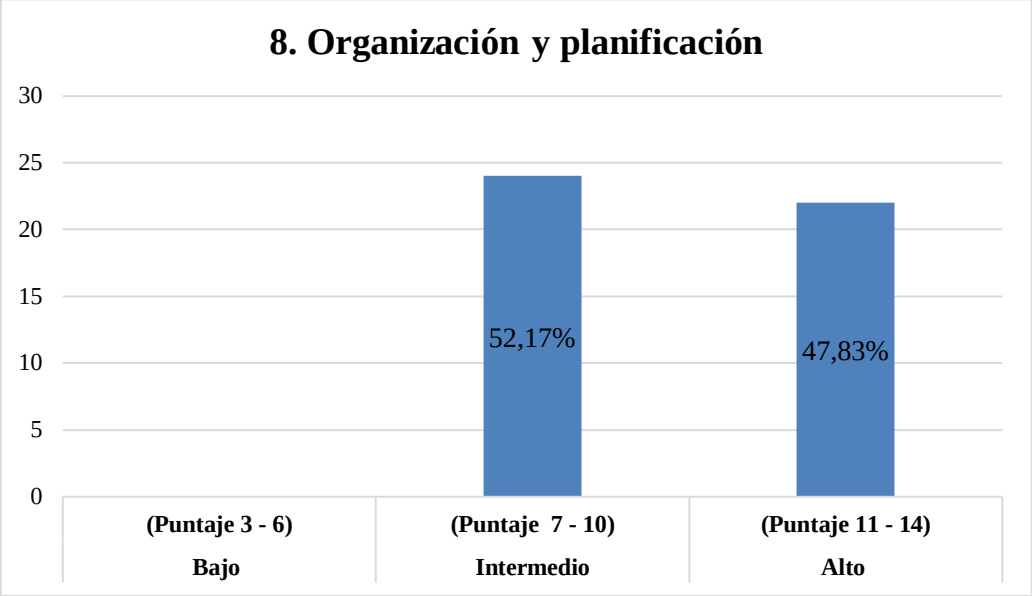


Figura N° 13. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Organización y planificación en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 13 indica que, según su autoapreciación, el 57,17% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Intermedio de dominio en la competencia Organización y planificación, el 47,83% presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que el dominio en esta competencia de los voluntarios se concentra entre un nivel Alto e Intermedio, por lo que, en lo que respecta a anticipar los puntos críticos, trabajar en diversos proyectos simultáneamente y buscar información interna y externa, existió un alto o mediano manejo por parte de los voluntarios corporativos.

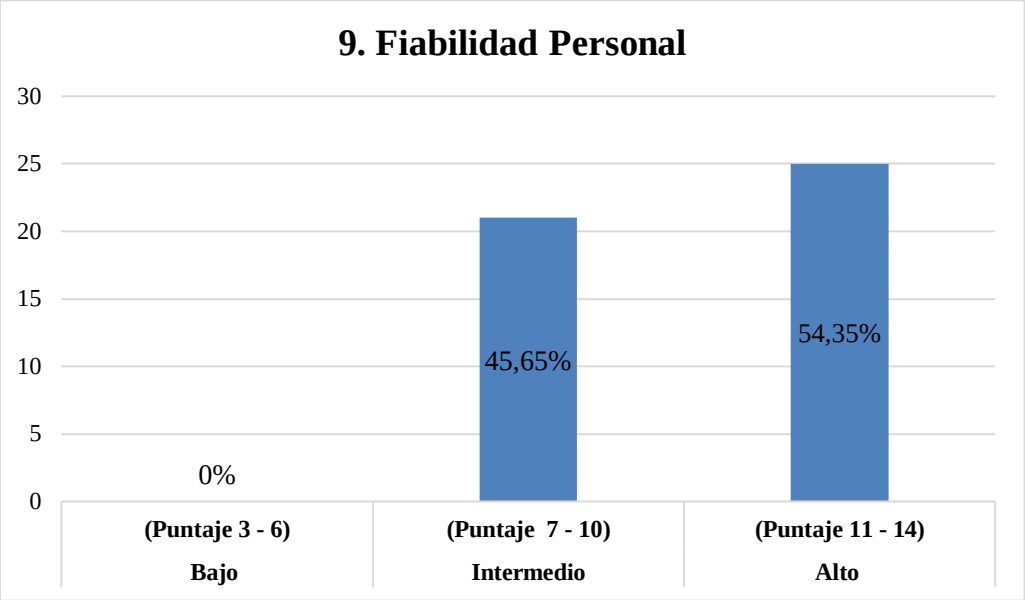


Figura N° 14. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Fiabilidad Personal en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello.2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 14 indica que, según su autoapreciación, el 54,35% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Fiabilidad personal, el 45,65% presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que el dominio en esta competencia de los voluntarios se concentra entre un nivel Alto e Intermedio, por lo que, en lo que respecta a mantener comportamientos predecibles, conservar bajo control sus emociones y cumplir sus compromisos con la organización, existió un alto o mediano manejo por parte de los voluntarios corporativos.

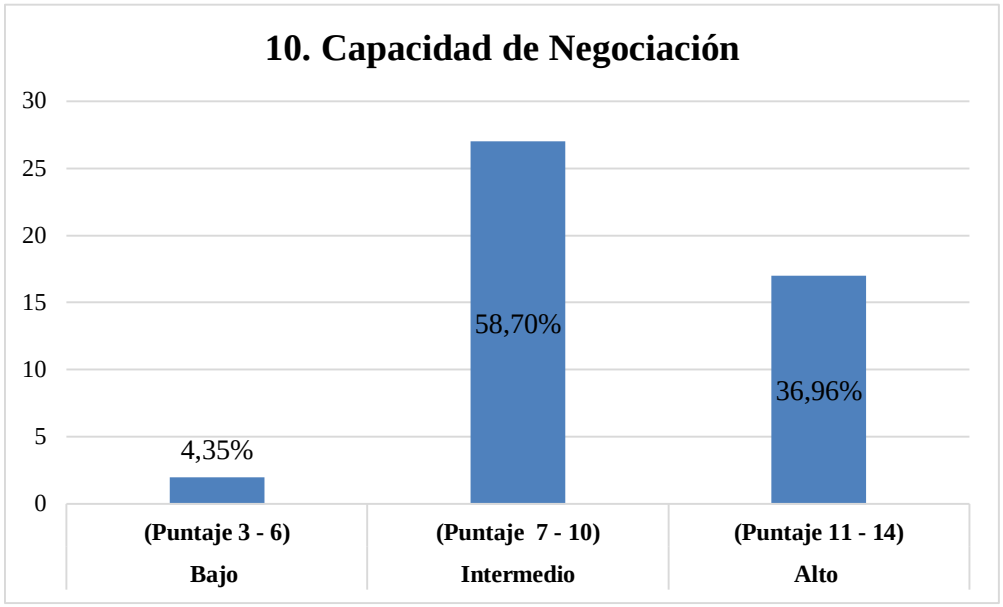


Figura N° 15. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Capacidad de Negociación en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 15 indica que, según su autoapreciación, el 58,70% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Intermedio de dominio en la competencia Capacidad de Negociación, el 36,96% presentó un nivel Alto de dominio y 4,35%, presentó un nivel bajo. Esto indicó que, en la mayoría de los voluntarios, hay un nivel Intermedio de esta competencia, por lo que, en lo que respecta a la capacidad de llegar a acuerdos, colaborar y diseñar estrategias en situaciones de negociación, no se encontró altamente manejado por los voluntarios corporativos, pero tampoco bajo.

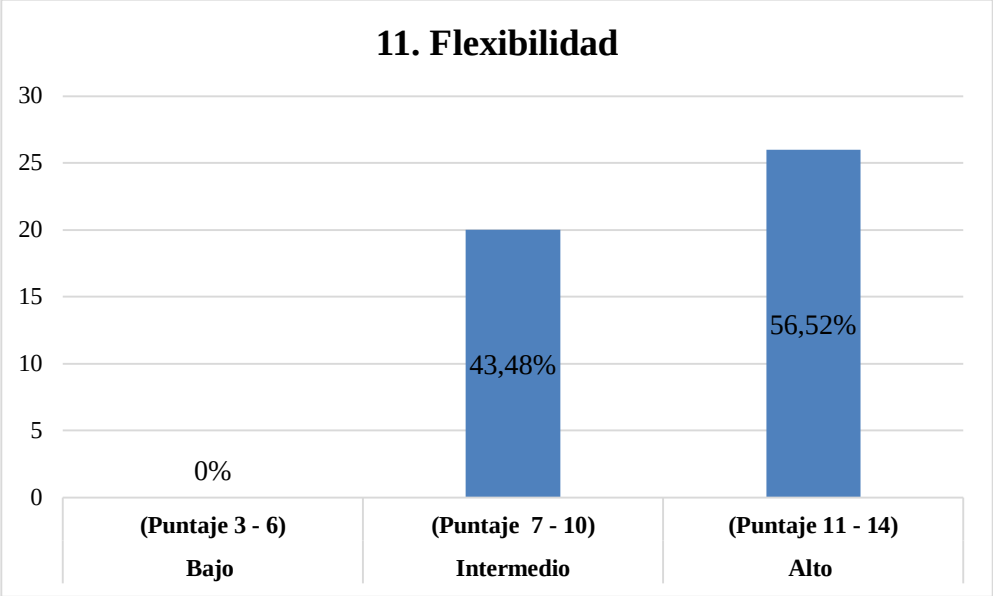


Figura N° 16. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Flexibilidad en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019

Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 16 indica que, según su autoapreciación, el 56,52% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Flexibilidad, el 43,48% presentó un nivel Intermedio de dominio y 0%, es decir, ninguno, presentó un nivel bajo. Esto indicó que el dominio en esta competencia de los voluntarios se concentra entre un nivel Alto e Intermedio, por lo que, en lo que respecta a ser receptivo con la reasignación de funciones, adaptarse a situaciones imprevistas y aceptar las ideas de otros, existió un alto o mediano manejo por parte de los voluntarios corporativos.

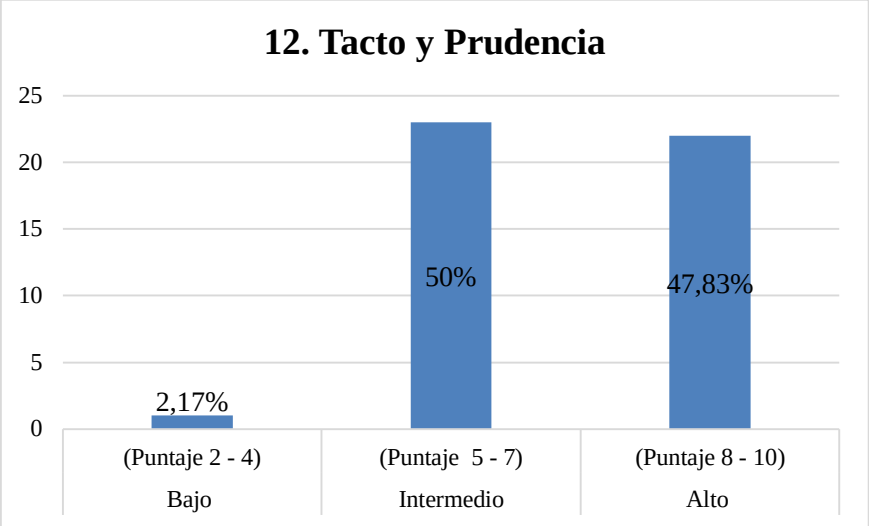


Figura N° 17. Diagrama de barras del nivel de Dominio Competencia Tacto y prudencia en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019

Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 17 indica que, según su autoapreciación, el 50% del total de los voluntarios corporativos encuestados, presentaron un nivel Alto de dominio en la competencia Tacto y Prudencia, el 47,83% presentó un nivel Intermedio de dominio y 2,17%, presentó un nivel bajo. Esto indicó que el dominio en esta competencia de los voluntarios se concentró entre un nivel Alto e Intermedio, por lo que, en lo que respecta a comportarse como se espera de él y en función a las personas con las que se relaciona, existió un alto o mediano manejo por parte de los voluntarios corporativos.

Tamaño de la diferencia encontrada entre la Importancia y el Dominio de las Competencias de Voluntariado Corporativo por los Voluntarios

En los resultados presentados a continuación de la Figura N° 18, se encuentran situados el monto de las medias del Dominio y de la Importancia, en este caso estandarizadas (Z), por ítem, de cada competencia de voluntariado corporativo que contempló el instrumento. Al llevar a cabo el estadístico del tamaño del efecto, d' de Cohen, que permite valorar el tamaño de la diferencia entre estas ambas variables, una d' = 0,20 se considera diferencia pequeña, una d'= 0,50 se considera una diferencia moderada y una d'= 0,80 una grande. Es por ello que el tamaño del efecto es un indicador que permitió cuantificar la brecha entre las estimaciones de importancia y dominio del grupo de voluntarios.

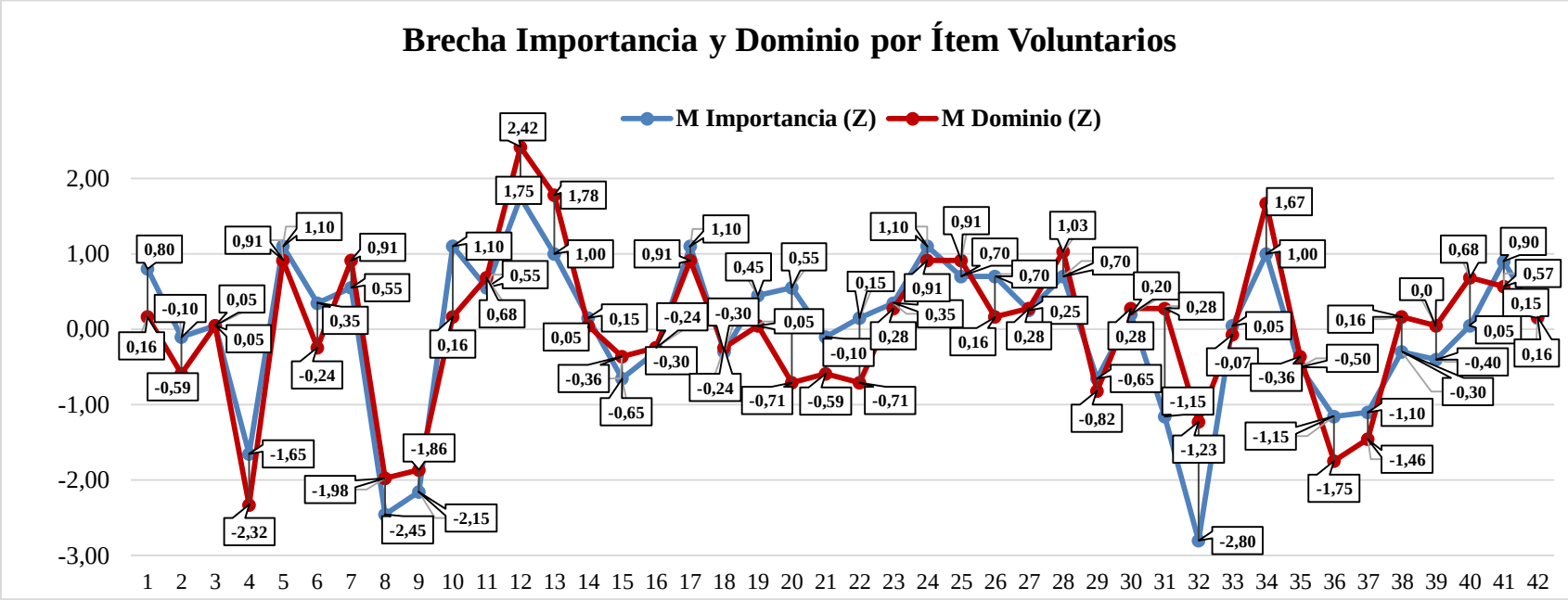


Figura N° 18. Brecha Importancia y Dominio Voluntarios por ítem. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La comparación entre las estimaciones de Importancia y Dominio con d' de Cohen, arrojó que en ninguno de los 42 ítem del instrumento se obtuvieron diferencias significativas (en tamaño), todas resultando por debajo de 0,20. Como refleja la Figura N° 18, ningún elemento reveló visualmente gran discrepancia entre el Dominio y la Importancia asignado a las competencias de voluntariado corporativo por los voluntarios. Esto pudo indicar que los voluntarios se autocalifican como poseedores de un gran dominio de estos indicadores de competencias de voluntariado corporativo, y de la misma manera, le asignan gran importancia según la institución donde laboran, como se visualizó en los anteriores apartados, reiterando así que las competencias seleccionadas fueron adecuadas para el modelaje.

Niveles de Conductas de Ciudadanía Organizacional presentes en los voluntarios corporativos

En las figuras presentadas a continuación, se expusieron los resultados estadísticos, según los puntajes totales, que arrojaron el nivel de Comportamiento Organizacional Ciudadano por dimensiones, presente en los voluntarios corporativos

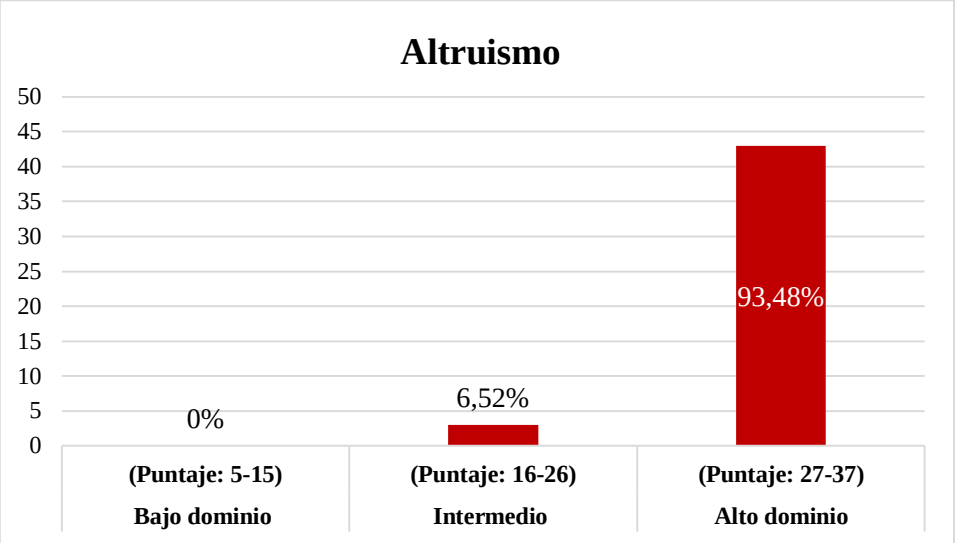


Figura N° 19. Diagrama de barras del nivel de Altruismo en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 19 indica que, el 93,48 % del total de voluntarios corporativos encuestados, mostró un nivel Alto de altruismo, el 6,52 % mostró un nivel Intermedio y el 0% un nivel Bajo de altruismo, es decir, hubo una escala positiva en los comportamientos discrecionales que tienen el efecto específico en ayudar a otros compañeros con sus tareas o con algún problema relacionado con la empresa en la cual laboran los voluntarios.

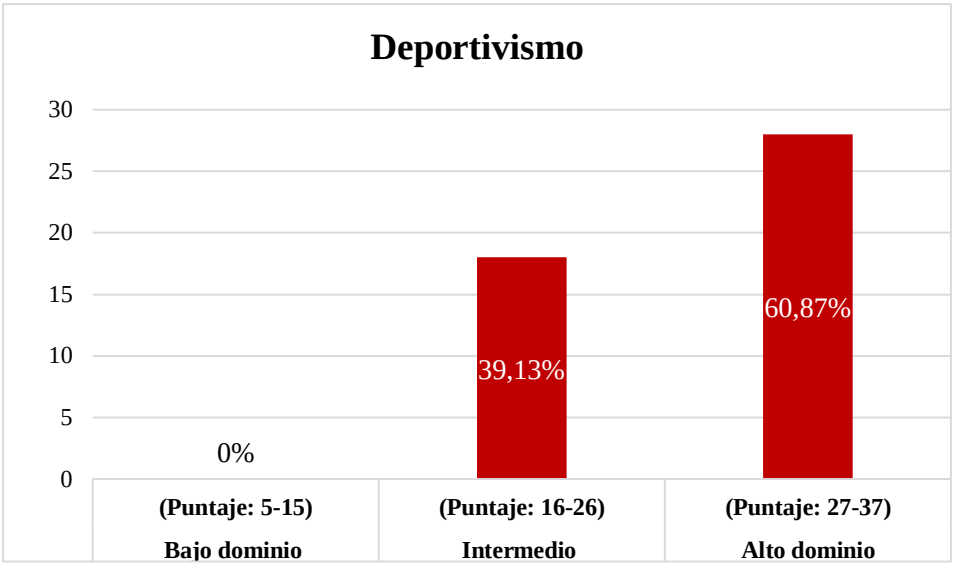


Figura N° 20. Diagrama de barras del nivel de Deportivismo en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 20 indica que, el 60,87 % del total de voluntarios corporativos encuestados, mostró un nivel Alto de deportivismo, el 6,52 % mostró un nivel intermedio y el 0% un nivel bajo de deportivismo, es decir, hubo un nivel positivo general que tiene resultado específico en la disposición de tolerar condiciones desfavorables de trabajo sin quejarse por parte de los voluntarios corporativos en las instituciones donde laboran.

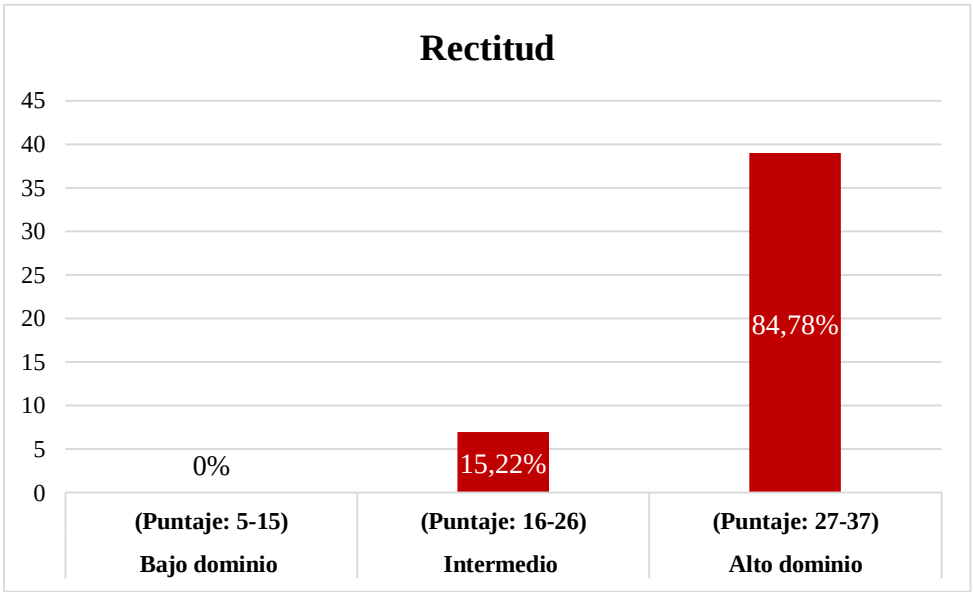


Figura N° 21 Diagrama de barras del nivel de Rectitud en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 21 indica que, el 84,78 % del total de voluntarios corporativos encuestados, mostró un nivel alto de rectitud, el 15,22 % mostró un nivel intermedio y el 0% un nivel bajo de rectitud, es decir, hubo un nivel positivo general que tiene resultado específico en la disposición del cumplimiento de las reglas y procedimientos en la organización donde laboran los voluntarios.

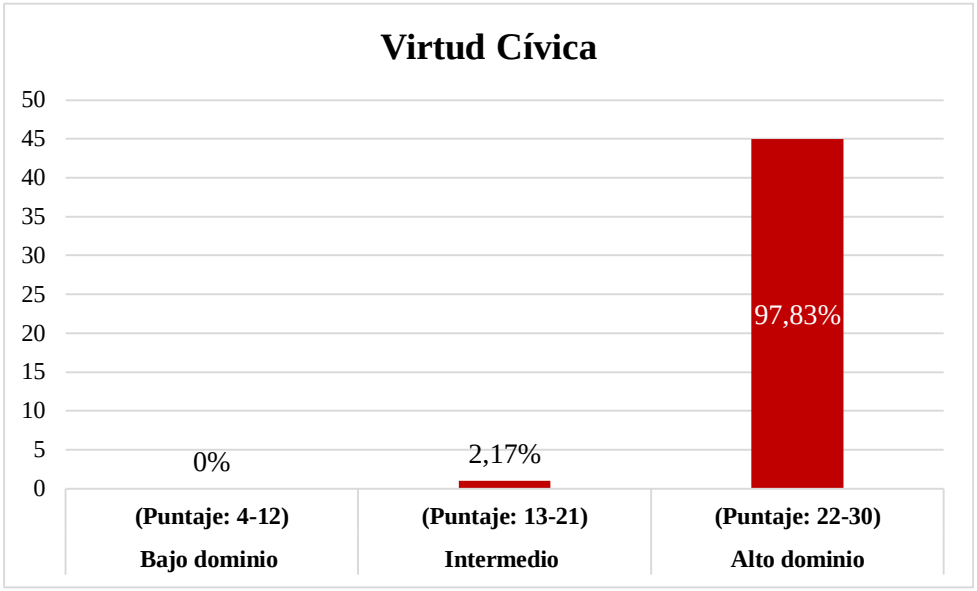


Figura N° 22. Diagrama de barras del nivel de Virtud Cívica en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 22 indica que, el 97,83 % del total de voluntarios corporativos encuestados, mostró un nivel alto de virtud cívica, el 2,17 % mostró un nivel intermedio y el 0% un nivel bajo de virtud cívica, es decir, hubo un nivel positivo general que tiene resultado específico en las acciones que dan cuenta de la participación e involucramiento del voluntario en la vida de la organización donde labora.

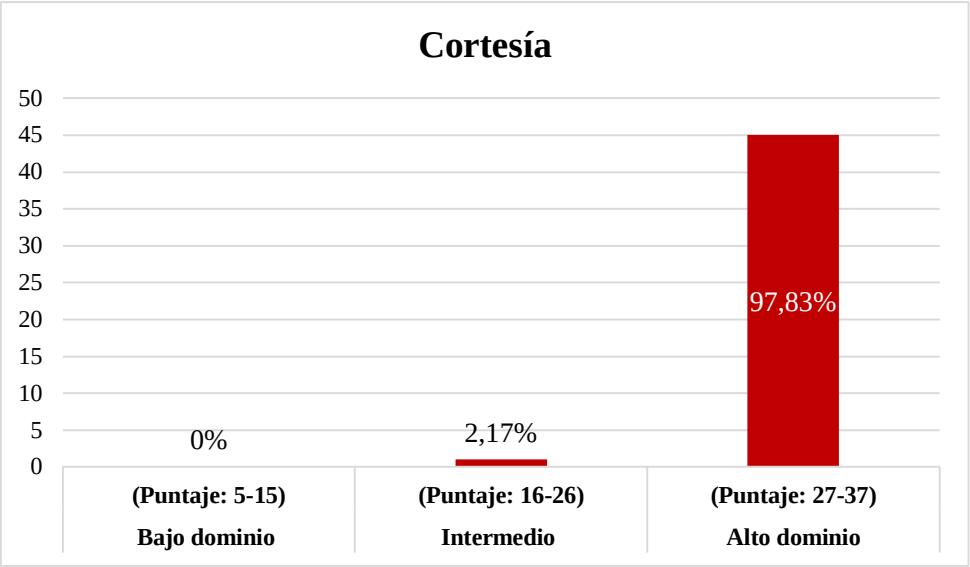


Figura N° 23. Diagrama de barras del nivel de Cortesía en los voluntarios corporativos. Universidad Católica Andrés Bello. 2019
Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 23 indica que, el 97,83 % del total de voluntarios corporativos encuestados, mostró un nivel alto de cortesía, el 2,17 % mostró un nivel intermedio y el 0% un nivel bajo de cortesía, es decir, hubo un nivel positivo general que tiene resultado específico en tomar en cuenta las opiniones de los demás compañeros antes de tomar decisiones que les puedan afectar a los voluntarios corporativos en las instituciones donde laboran.

Relación entre las Competencias V.C. y C.O.C.

Los resultados que se obtuvo del análisis correlacional de las variables del estudio y sus dimensiones asociadas permitió dar respuesta al objetivo general de la investigación, ya que se estableció la relación entre el dominio de las competencias y el Comportamiento Organizacional Ciudadano de los voluntarios corporativos.

Tabla N° 9

Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones

		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO				
		Altruismo	Deportivismo	Virtud Cívica	Rectitud	Cortesía
COMPETENCIAS VOLUNTARIADO CORPORATIVO	Comunicación interpersonal	,371*	0,275	,465**	0,206	,453**
	Trabajo en equipo	,352*	0,057	,333*	0,218	,359*
	Capacidad de liderar iniciativas	,080	,240	,236	,352*	,229
	Analizar y resolver problemas	,263	,398**	,377**	,301*	,337*
	Iniciativa y autonomía	,276	,168	,222	,122	,288
	Capacidad de aprendizaje	**,555****	**,460****	**,408****	**,312***	**,333***
	Optimismo y entusiasmo	**,496****	**,412****	**,412****	**,342***	**,560****
	Organización y planificación	,236	,190	,248	,226	,393**
	Fiabilidad personal	,239	,336*	,387**	,403**	,488**
	Capacidad de negociación	,122	-,007	,115	-,064	,286
	Flexibilidad	**,465****	**,393****	**,573****	**,398****	**,555****
	Tacto y prudencia	,082	,386**	,223	,387**	,259

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 9 señaló el índice de Pearson que se obtuvo para cada una de las doce competencias de voluntariado corporativo y las cinco dimensiones del C.O.C. Se tomó en consideración las correlaciones con un nivel de significancia de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error) y los valores al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). La relación más alta resultó entre la Flexibilidad y Virtud cívica con un índice de relación de 0,573**, seguidamente entre la competencia Optimismo y Entusiasmo y dimensión del COC de Cortesía con 0,560**, entre la competencia de Flexibilidad y Cortesía con un coeficiente de 0,555** y entre la Capacidad de aprendizaje y Altruismo con 0,555**. Las competencias con relación

positiva y significativa con todas las dimensiones del COC fueron las siguientes: Flexibilidad, Optimismo y Entusiasmo y Capacidad de aprendizaje.

Tabla N° 10
Correlación total de Pearson

	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO
COMPETENCIAS VOLUNTARIADO CORPORATIVO	,601**

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 10 reflejó la relación existente entre el dominio de las competencias y el Comportamiento Organizacional Ciudadano de los voluntarios corporativos del DVC. Como pudo apreciarse el coeficiente de Pearson para los índices generales dieron como resultado una correlación directamente proporcional significativa, aunque moderada de 0,601 al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error); lo cual confirmó la hipótesis planteada a principios de la investigación. Se infirió que, a un mayor dominio de las competencias de voluntariado corporativo, mayor grado de los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de los voluntarios.

CAPITULO VI
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se explican los resultados de la autoapreciación de voluntarios y directivos del DVC en las distintas variables pertenecientes al trabajo de tesis, tomando en cuenta a los múltiples autores y teorías asumidas para la realización de la investigación: competencias de voluntariado corporativo y el comportamiento organizacional ciudadano.

Como primer hallazgo significativo se puede constatar que tanto expertos, directivos del DVC, como voluntarios validan las 12 competencias que propone el proyecto ACTIVOL, las cuales pertenecen a un sistema de certificación adquiridas durante una acción voluntaria, que se pueden aplicar al mundo laboral (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al., 2015). Tomando en cuenta lo expuesto, se puede decir que la población de voluntarios y directivos participantes, consideran relevantes todas las competencias anteriormente nombradas que, por sus promedios, pertenecen a la categoría de alta importancia.

Por lo tanto, el modelaje de competencias, tal como lo explica Csoban y Yáber (2018) es específico para cada organización, en consecuencia los recursos empleados para esta actividad requieren de flexibilidad para reformar cada caso particular, al contrastar la teoría con el presente estudio del DVC, se puede intuir que a pesar de ser diferentes empresas aliadas, los sujetos de estudio no reportan un "no aplica" (N/A) a ninguna unidad de competencia en términos de importancia para una institución -a excepción de 4 casos de la muestra de 46 sujetos- por lo cual los mismos identifican y configuran el siguiente listado ordenado de manera descendente según su importancia para el caso DVC:

Tabla N° 11
Competencias Voluntariado Corporativo DVC

COMPETENCIAS VOLUNTARIADO CORPORATIVO	
Comunicación interpersonal	Una persona con esta competencia sabe relacionarse con los demás, gestionando sus propias emociones y siendo consciente de las emociones de los demás, y cómo éstas influyen en las situaciones. Asimismo, logra comunicarse eficazmente con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.
Trabajo en equipo	Trabajar en equipo supone saber ajustar el propio ritmo de trabajo al de otras personas, identificando los objetivos comunes, y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes propuestos a alcanzar los objetivos comunes propuestos.
Capacidad de liderar iniciativas	Ser líder no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver problemas y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.
Analizar y resolver problemas	Una persona con esta competencia es capaz de combinar la eficacia a la hora de tomar decisiones con la capacidad para tomar cierta distancia de los problemas a los que se enfrenta en el día a día, identificando los elementos más simples en situaciones complejas, distinguiendo lo esencial de lo accesorio, y lo prioritario de lo secundario.
Iniciativa y autonomía	Una persona autónoma es independiente para realizar sus tareas, y no necesita de supervisión constante o de que le recuerden sus obligaciones (es responsable); alguien con iniciativa, además, propone ideas de mejora, y cuando no sabe cómo continuar con una tarea, explora alternativas de manera creativa. No necesita que se le diga que haga algo.
Capacidad de aprendizaje	La capacidad de aprendizaje la poseen las personas curiosas, que aceptan las críticas con espíritu constructivo, y que creen que todo –también uno mismo-es susceptible de mejorarse. Para una persona que sabe aprender, un error es una ocasión para aprender y tener éxito en el futuro.
Optimismo y entusiasmo	Las personas optimistas intentan siempre fijarse en los aspectos positivos de las cosas, personas y situaciones. Asimismo, son personas entusiastas que irradian buen humor y colaboran para que en su entorno de trabajo exista un buen ambiente de trabajo.
Organización y planificación	Una persona organizada y planificada estructura su trabajo ajustándose a procesos, buscando gestionar su tiempo con eficacia, y ordenando las tareas en el tiempo según un determinado orden.
Fiabilidad personal	Las personas fiables mantienen comportamientos predecibles, mantienen bajo control sus propias emociones, y cumplen sus compromisos

Capacidad de negociación	Negociar significa saber cómo obtener de los demás la colaboración necesaria para lograr sus propios objetivos, de forma que también se cumplan los objetivos de los demás. Supone también establecer estrategias para conseguir resultados.
Flexibilidad	Las personas flexibles aceptan con prontitud el cambio, las nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo establecidos, provengan de donde provengan. Se muestran receptivas a las ideas de los demás, y aceptan las críticas con espíritu constructivo.
Tacto y prudencia	Una persona con tacto y prudencia es capaz de comportarse en todo momento como se espera de ella, de la organización a la que representa, en función de la situación y de las personas con las que se relacione.

Fuente: Adaptada de Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al. (2015) La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad.

En consecuencia, dicho mapa permite alinear las competencias personales con las capacidades organizacionales y los resultados productivos que se esperan de los colaboradores, considerando la misión y metas de empresa y a partir de allí, monitorear cómo cambia o progresan dichas competencias con experiencias de voluntariado (Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al., 2015; Csoban y Yáber, 2018).

De igual modo, los resultados de esta variable con respecto al dominio se explican a partir del planteamiento realizados por Argudín (2010) y Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al. (2015), donde hacen referencia al desarrollo de habilidades dadas por experiencias extracurriculares, como puede ser el aprendizaje y servicio o el voluntariado, lo cual se puede discutir a lo largo de esta investigación en la forma de medir dicho desarrollo. La mayoría de los voluntarios consideran que dominan las competencias afirmadas en un alto o intermedio grado. Sin embargo, es importante resaltar que solo se considera la autopreciación de los mismos. Por tanto, es necesario realizar estudios complementarios, a efectos de verificar el carácter efectivo de esos comportamientos altruistas con la validación de los supervisores inmediatos o coordinadores del voluntariado.

Tal como lo expresa el Grupo de trabajo VOLUNTARE (2013), es importante la medición del impacto que se tiene a través de los ejercicios de voluntariado corporativo sobre los diferentes actores involucrados. Principalmente, a los voluntarios, con una herramienta de acreditación de competencias adquiridas a través de la acción voluntaria en el ámbito corporativo, estimadas por dos evaluadores y coordinadores tanto en lo laboral como en su participación voluntaria. El presente estudio busca aportar un instrumento para dicha acreditación y con ella poder identificar las oportunidades de mejora en aquellas competencias donde se halle la necesidad.

Los voluntarios corporativos de las organizaciones aliadas al DVC saben lo que es importante y lo dominan. Es conveniente resaltar que no existe brecha significativa entre el dominio y la importancia de los voluntarios, y puede deberse a dos consideraciones: se requiere de un instrumento que permita evaluar estas variables con una ponderación más detallada o que los voluntarios del DVC sobreestiman su dominio.

Los resultados indican que el nivel de dominio más alto asignado por los voluntarios es en la competencia de “Capacidad de liderar iniciativas”, lo que sugiere que los mismos no solo son líderes sino toman la iniciativa para resolver problemas. Además de “Capacidad de

aprendizaje", por lo tanto, se consideran susceptibles a mejorar. También se evidencia la competencia "Optimismo y Entusiasmo", que genera un buen ambiente de trabajo, lo que nos provee de información para interpretar que estos comportamientos son parte de las características propias del voluntariado corporativo. Tal como lo presenta Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España et al., (2015) pertenecen a un conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes que se concretan en comportamientos relacionados con el éxito en un determinado puesto y contexto organizativo. De igual manera, los resultados sugieren que existen oportunidades de mejora en las competencias "Comunicación interpersonal", "Capacidad de negociación", y "Tacto y prudencia", que pueden ser desarrolladas en planes de formación. (Csoban y Yáber, 2018)

Se puede observar de forma general en los resultados arrojados en la investigación, niveles altos e intermedios de comportamientos de ciudadanía organizacional presentes en los voluntarios, por consiguiente, puede decirse que los mismos son proclives a asumir conductas que en términos de Organ (1997) y Podsakoff et al. (2000), tienen un carácter discreto y no son directa o explícitamente reconocidas por el sistema formal de recompensas de la institución donde laboran, pero que a la larga contribuyen con el efectivo funcionamiento de la organización. Se puede indicar entonces que estos colaboradores dentro de sus organizaciones tienden a llevar a cabo conductas que van más allá del rol formal requerido para el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de prestar ayuda y servicio a otros, y la organización en sí misma.

Siendo Virtud Cívica, donde Organ (1988) la define como todas aquellas acciones que indican que el individuo participa en, está involucrado y se preocupa por la vida de la organización, y Cortesía, que abarca los comportamientos de parte de un individuo con los que busca evitar que ocurran problemas de trabajo con los colegas y compañeros (Organ, 1988), aquellas más proclives de sostener por parte de los voluntarios corporativos.

Por lo tanto, se puede señalar que el voluntario al adquirir estas conductas, contribuye positivamente en su vida profesional dentro de la institución (Podsakoff, Whiting y Blume, 2009) y se halla más propenso a mejorar los índices de productividad que toda organización busca aumentar, ya que, como indica Arredondo et al. (2011), este puede reducir los problemas de falta de colaboración, lealtad o sentido de pertenencia que afectan negativamente a esta.

A nivel de análisis de las correlaciones, se resalta que las competencias de voluntariado corporativo que tienen relación positiva y significativa con todas las dimensiones de comportamiento organizacional ciudadano son las siguientes: “Fiabilidad”, “Optimismo y Entusiasmo” y “Capacidad de aprendizaje”, por lo que se permite afirmar que estas son las que poseen mayor grado de vinculación con las conductas de ciudadanía, es decir, aquellas que dan más explicación a aquellos comportamientos discrecionales y no exigibles, fuera del sistema de remuneración y de la descripción del puesto. En este sentido, buscando dar una interpretación a estas asociaciones significativas, Arredondo et al. (2011); Organ (1997) describen el COC como un voluntariado que implica actividades que van más allá de las expectativas de su trabajo formal.

En base a lo anterior expuesto, a mayores competencias de voluntariado corporativo, mayor nivel de comportamiento organizacional ciudadano. Dichas variables se encuentran relacionadas con la productividad de la empresa, la eficacia personal y una oportunidad para el desarrollo de habilidades y capacidades con un alto nivel costo-efectividad. Lo que genera un ganar-ganar para las organizaciones con voluntariado debido a que poseen beneficios tanto para sus empleados como para ellas mismas (Arredondo et al. 2011; Fundación CODESPA, 2012; Grupo de trabajo VOLUNTARE, 2013).

En definitiva, en relación con la hipótesis planteada del estudio, con base a los resultados no se puede concluir que la participación en programas de voluntariado, y sus competencias, sean la causa de conductas de ciudadanía organizacional, ya que es posible que los participantes tuvieran niveles de comportamiento de ciudadanía y que hayan sido favorecidas por los proyectos de voluntariado, o que su participación en los programas les permitió desarrollarlas. Además, dichas variables son explicadas por múltiples factores, no obstante, se puede afirmar que existe una relación moderada significativa directa entre ambas variables, de modo que se corrobora los resultados de Arredondo et al. (2011) donde se demuestra que existe un vínculo entre el comportamiento ciudadano y la participación en los programas de voluntariado organizacional.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

A modo de conclusión se puede afirmar que el vincular el voluntariado corporativo con el desarrollo de competencias está siendo una tendencia cada vez más clara por parte de los departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas, al haberse dado cuenta del impacto que tiene el voluntariado en el desarrollo del talento. Asimismo, ocurre con el comportamiento organizacional ciudadano, debido a este constructo mejora el funcionamiento de la organización como sistema social, con repercusiones más allá de la mejora de la calidad del desempeño.

Respecto al objetivo general del estudio, la correlación obtenida, aunque moderada, es directamente proporcional significativa al 1% entre las variables Competencias de Voluntariado Corporativo y Comportamiento Organizacional Ciudadano (0,601**). Esta relación es integrada por los componentes de altruismo, deportivismo, cortesía, virtud cívica y rectitud con el dominio del listado de competencias de voluntariado corporativo. Lo anterior se traduce en que, efectivamente, a un mayor dominio de las competencias de voluntariado corporativo, mayor grado de los comportamientos de ciudadanía organizacional por parte de los voluntarios, lo que permite aceptar la hipótesis planteada a principios de la investigación.

Por otro lado, los resultados demuestran que las competencias de los voluntarios corporativos del DVC concuerdan con las doce competencias planteadas por las teorías, las cuales contribuyen al crecimiento, posicionamiento competitivo y logros de la empresa, y a su vez a formación profesional del voluntario.

La técnica de modelaje de competencias se obtiene como resultado del instrumento de auto-reporte donde los directivos del DVC y voluntarios ponderan la importancia y dominio de las competencias teniendo así la validación de las mismas.

El nivel de dominio de competencia de los voluntarios del DVC es en su mayoría alto, lo que indica que los mismos saben lo que es importante y lo dominan. Asimismo, los resultados

son altos para el nivel de COC, por lo que se infiere que los participantes en programas de acción voluntaria respaldados por la organización DVC poseen comportamientos prosociales que inciden en la efectividad organizacional, son de manera voluntaria y se relacionan con las actividades diarias más allá de los requerimientos formales del cargo. Especialmente, gracias al dominio de competencias como Flexibilidad, Optimismo y Entusiasmo y Capacidad de aprendizaje, los voluntarios presentan mayor participación en la vida de la organización, asimismo toleran las condiciones desfavorables de la empresa, toman en cuenta las opiniones de los demás, cumplen con los procedimientos y tienen comportamientos altruistas.

Se puede afirmar que no se encuentran diferencias significativas al comparar la importancia que le asigna los directivos y voluntarios a las competencias. De la misma manera, no se distingue diferencias en la importancia y dominio de los voluntarios. Lo que respalda al modelado de competencias descrito anteriormente. Sin embargo, se piensa que puede tener un resultado más preciso si se reforma el instrumento y se determina una escala diferente para brindar la posibilidad de diagnóstico de las oportunidades de mejora de los participantes.

Estos insumos, sirven de fundamento para planes de formación y desarrollo del talento tanto profesional como para el ejercicio de la acción social. Las mismas pueden ser impulsadas de la mano de DVC y los encargados de la responsabilidad social empresarial de las diferentes organizaciones aliadas.

En este sentido, la investigación busca dar valor a la experiencia de voluntarios corporativos, a efectos de animar a más organizaciones a incorporar esta forma de RSE como estrategia de negocio, por sus competencias adquiridas y conductas de ciudadanía organizacional que benefician a las mismas. De igual manera, busca proporcionar mérito a este tipo de actividades y programas de manera global, contribuyendo a la iniciativa “Impact 2030”, proyecto que genera alianza entre la empresa privada y el voluntariado corporativo en el contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible propuesto por las Naciones Unidas.

RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado el presente trabajo de grado, se considera pertinente indicar recomendaciones para llevar a cabo futuras investigaciones, al DVC y a cualquier organización que cuente con voluntariado corporativo, para enfocar sus programas al desarrollo y validación de competencias.

Para futuras investigaciones, se considera interesante aplicar el estudio a más empresas aliadas al DVC, de manera de poder determinar con mayor exactitud la relación entre las dos variables, y especialmente para identificar el mapa de competencias de voluntariado corporativo alineado a la organización que se desee. De igual modo, abarcar otros aspectos que pueden complementarla, como sería la comparación entre un grupo de colaboradores que participan en voluntariado corporativo y un grupo de no participantes, para evaluar y contrastar los comportamientos organizacionales ciudadanos y competencias de los mismos.

A su vez, para profundizar más en este tema de investigación, sería de gran utilidad ir a una segunda vuelta, donde además de cuantificar las competencias anteriores, preguntarles a las personas voluntarias y a los directivos que añadan qué otras competencias, en su opinión, son importantes para el desarrollo de la acción voluntaria. También, es importante realizar un estudio donde se evalué ambas variables en los voluntarios, pero incorporado una certificación por parte del supervisor inmediato para validar el grado de dominio y nivel de COC. Igualmente, para indagar con más presión, se puede adaptar el instrumento de Competencias VC para una mejor comparación que permita reportar diferencias significativas.

Teniendo claro las competencias y conductas que se mejoran realmente mediante el voluntariado, otro punto a determinar en futuras investigaciones, es definir cuáles de estas actividades son las que mejor refuerzan esas competencias y conductas. Asimismo, se puede aplicar esta investigación a otras empresas con Voluntariado Corporativo que no sean aliadas al DVC y comparar resultados.

Por otra parte, se recomienda al Dividendo Voluntario para la Comunidad, que, con la información suministrada, considere crear un proyecto de certificación, de la mano de sus empresas aliadas y cumpliendo con los estándares globales de United Way, que funcionan como modelo guía para la selección de estas competencias. Con el objetivo de sensibilizar acerca de la influencia positiva del voluntariado y también de estructurar y formalizar este reconocimiento. Por consiguiente, se puede crear de una herramienta sencilla de acreditación competencias adquiridas a través de las prácticas de voluntariado corporativo.

Se recomienda adaptar el instrumento de la presente investigación para la certificación, en donde el voluntario define qué competencia quiere validar de las 12 previamente establecidas. Teniendo dos evaluadores: el asignado por el DVC, quien valida o no el nivel de dominio de dicha competencia observada en el ejercicio de las actividades voluntarias. Y segundo, el supervisor o persona designada por parte de la empresa, la cual recibe la calificación del otro evaluador, reitera el nivel de dominio de la competencia observada y emite un certificado que recibirá el voluntario.

De modo que cada responsable de RSE con apoyo del DVC puede emprender un plan para el desarrollo del personal, nutriéndose tanto de las necesidades reveladas por los voluntarios como del conocimiento que tiene los directivos del DVC de cuál es el perfil que quiere desarrollar y mantener.

Finalmente, se recomienda a las empresas y personal de recursos humanos, que tomen en consideración los resultados del presente estudio para su gestión, ya que pueden tener un impacto positivo en diferentes subsistemas de la organización, como puede ser en reclutamiento, selección y retención de los empleados, debido a que la RSE crea buena reputación y, además, por tener identificadas las competencias que se alinean al negocio, pueden mejorar dichos procesos. Además, crea oportunidades de desarrollo personal y genera potencial para aumentar la productividad, e incluso puede verse como una estrategia para brindarles a los colaboradores un espacio de balance de vida-trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonzo, C. y Yáber, G. (2011). Competencias profesionales de los académicos en la educación superior. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, 4(1), 01-17. Recuperado de https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/24955/22030

Alles, M. (2007) *Selección por competencias.* Argentina, Buenos Aires. Editorial Granica S.A

Argudín, Y., (2010). Educación basada en competencias: nociones y antecedentes. México:Trillas.

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación (6ta Ed.). Caracas: Editorial Episteme

Arredondo Trapero, F., Rosas Ferrer, J., y Villa Castaño, L. (2011). *Comportamiento ciudadano organizacional y RSE*. Cuadernos de Administración. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a11.pdf

Barrera, D., Acosta, M., Armenteros, Y., Morales, J., y Ramírez, B. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del *desempeño en empresas de Coahuila, México*. Revista Internacional Administración & Finanzas. Recuperado de https://ssrn.com/abstract=2673171

Biaggini, M. y Mendoza, A. (2005). Influencia del Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral, Sexo y Nivel del Cargo sobre la Ciudadanía Organizacional. Trabajo de Grado de Licenciatura. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Botella, J., y Gambara, H. (2002). Qué es el meta-análisis. España: Biblioteca nueva.

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos.

CES y ADECCO. (2011). *Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010. El valor del voluntariado corporativo para la empresa y sus colaboradores*. Madrid: Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, Federación Didania, ASDE Scouts de España. (2015). *La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad*. Recuperado de http://reconoce.org/estudio.pdf

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Recuperado de http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf

Cosenza, J., Saz, M. y Zardoya, A. (2016). Voluntariado *Corporativo y Responsabilidad de la Empresa: Aproximación a la Gestión de los Recursos Humanos.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315669388_Voluntariado_Corporativo_y_Responsabilidad_de_la_Empresa_Aproximacion_a_la_Gestion_de_los_Recursos_Humanos

Csoban, M. y Yáber, G. (2018). Modelado de las Competencias en Profesores de Educación Superior. Revista Científica In Crescendo, 9(3), 541-556.

Díaz, M. (2006). Assessment Center, paso a paso. Bogotá, Colombia: Psicom Editores. Recuperado de https://es.scribd.com/document/131049973/Assessment-Center-Paso-a-Paso-Mariella-Diaz-Pinilla

Diez, E. (2015) *Responsabilidad social y Voluntariado Corporativo.* Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/31350/4/TFM_EliaDiezMiranda.pdf

DVC (2018) Dividendo Voluntario para la comunidad. Recuperado de http://www.dividendovoluntario.org/

DVC (2019) Boletín informativo DVC abril 2019. Recuperado de: https://issuu.com/dvcve/docs/boletin_abril_2019?utm_source=conversion_success&utm_campaign=Transactional&utm_medium=email

Fundación CODESPA. (2012). *Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*. Recuperado de http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/import/voluntariado/volun0049.pdf

Grupo de trabajo VOLUNTARE. (2013). *Desarrollo de competencias y habilidades a través del voluntariado corporativo.* Recuperado de https://volonteurope.eu/wp-content/uploads/2017/05/Desarrollo-de-competencias-1.pdf?3bf4ea

Grupo de trabajo VOLUNTARE. (2013). *Medición del impacto del voluntariado corporativo.* Recuperado de https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/investigaciones-tematicas/documento_voluntare_medicion_impacto_vc.pdf

Guaráte, L. (2015). *La Ciudadanía Organizacional clave en la productividad laboral del Capital Humano de la Universidad de Carabobo Campus la Morita.* Recuperado de http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3057/4/lguarate.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.

Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W., & Jeong, S. S. (2010). Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 95(2), 277-290.

Martínez, J. (2017) *Conductas de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional de los colaboradores en el Viceministerio de Pesquería 2017*. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6576/Martinez_QJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Obeso, C., Guardia, R., Aznar, M., Vallés, I., Mezo, J., Guardia, A. y Salart, L. (2014) *Cómo a través del voluntariado corporativo podemos mejorar la eficiencia en la empresa.* Recuperado de http://xarxanet.org/sites/default/files/valoresmarketing_voluntariat_eficiencia.pdf

Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2015). *Voluntariado Corporativo en Iberoamérica.* Recuperado de https://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_est%C3%A1ndar.pdf

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). *Organizational citizenship behavior: it's construct cleanup time. Human Performance*, 10 (2), 85-97.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, 26, 513-563.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94 (1), 122-141 [doi: 10.1037/a0013079].

Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo.

Rodríguez, R., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). *Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora.* Recuperado de http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet

Salkind, J. (1999). *Métodos de investigación*. México D.F.: Prentice-Hall.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.

Talentos en Acción (s/f) *Metodología Socio-Psicodramatica. Conceptos básicos.* Recuperado de http://www.tealatinoamerica.com/?id=110&idc=40&ids=1&mod=mod&accion=deta

Tejada, J. (2005). *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. Revista electrónica de investigación educativa*, *7*(2), 1-31. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412005000200013&lng=es&tlng=es

Terán, M. y Mendoza, J. (2011). La influencia del entorno sociocultural en los comportamientos de ciudadanía organizacional y su impacto en la responsabilidad social empresarial. XV

Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_02_entorno_sociocultural.pdf

Torres Carballo, F., Morales Rodríguez, N., Brenes Leiva, G., y Solís Salazar, M. (2018) *Medición experimental del Comportamiento Organizacional Ciudadano: Altruismo, Aversión al Riesgo y Deportividad.* Recuperado de: https://doi.org/10.18845/tm.v31i4.3969

United Way International (2006). *Estándares Globales para las Organizaciones United Way*. Recuperado de https://unway.3cdn.net/9d07a6b623ad33b97e_w0m6bpayk.pdf

Vera Salas, L. y Gálvez Izquieta, P. (2016) *Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado.* Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5924582

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. Personnel Psychology, 63(1), 41-81.

ANEXOS

ANEXO A:

ESCALA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CIUDADANO DESARROLLADA PODSAKOFF, MACKENZIE, PAINE Y BACHRACH (2000) Y TRADUCIDA POR BIAGGINI Y MENDOZA (2005)

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente deacuerdo	De acuerdo	Muy deacuerdo
1. Ayudo a compañeros en sus labores.	1	2	3	4	5	6	7
2. No necesito que me manden a hacer mis labores.	1	2	3	4	5	6	7
3. Apoyo el dar un día honesto de trabajo, por un día honesto de paga.	1	2	3	4	5	6	7
4. Evito crearle problemas a mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Me quejo constantemente acerca de asuntos menores en la entidad donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7
6. Estoy al corriente de los cambios en la entidad donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tiendo a exagerar las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
8. Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás.	1	2	3	4	5	6	7
9. Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero se consideran importantes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Estoy dispuesto a tenderles la mano a las personas que me rodean.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la Entidad donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7
12. Leo y estoy al tanto de las comunicaciones, memos, etc., de la entidad donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ayudo a compañeros que se han ausentado.	1	2	3	4	5	6	7
14. No violo los derechos de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Generalmente me concentro en lo que está fallando en el lugar donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7

17. Hago cosas para prevenir problemas con otros compañeros de labores.	1	2	3	4	5	6	7
18. Soy puntual en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Apoyo las decisiones de la entidad donde laboro.	1	2	3	4	5	6	7
20. Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
21. No tomo más tiempo libre del permitido.	1	2	3	4	5	6	7
22. Obedezco las normas y políticas de la entidad donde laboro, aun cuando nadie esté supervisando.	1	2	3	4	5	6	7
23. Oriento a personas nuevas en la Entidad donde laboro, a pesar de que no es obligatorio.	1	2	3	4	5	6	7
24. Me considero uno de los colaboradores más rectos.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B:

ESCALA DE COMPETENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (IMPORTANCIA Y DOMINIO)

Competencias de Voluntariado Corporativo y Comportamiento Organizacional Ciudadano

Introducción

A continuación se presentan unos cuestionarios de medición de algunos aspectos organizacionales y de autoapreciación de competencias de Voluntariado Corporativo en la elaboración de una tesis de grado. Usted contribuirá a la identificación de un mapa de competencias y a la determinación del desarrollo de Comportamiento Organizacional Ciudadano como voluntario. Por favor, lea atentamente las instrucciones antes de comenzar a contestar.

La información que usted ofrezca será manejada de manera CONFIDENCIAL y será analizada y presentada de manera agrupada y agregada, sin tomar en cuenta respuestas personales o individuales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Página 2

¿En qué organización usted trabaja y realiza voluntariado actualmente? *

Competencias Voluntariado Corporativo

Indique el nivel de IMPORTANCIA que usted cree que la organización para la cual trabaja le asigna a cada una de las siguientes competencias de Voluntariado Corporativo.
De igual manera, indique el grado de DOMINIO que usted considera tener de cada una de las competencias y sus dimensiones de Voluntariado Corporativo presentadas a continuación.

En el grado de IMPORTANCIA la escala va 1= Nada de importancia a 5= Total importancia y N/A= No aplica.

En el caso del grado de DOMINIO, la escala va (--) = Nada de dominio a (++) = Total dominio.

¡Gracias!

1. Comunicación Interpersonal *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Se pone en el lugar de otros.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Utiliza las palabras adecuadas para cada interlocutor.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Argumenta su opinión o posición.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Influye en la opinión de los demás.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Escucha a los demás.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Utiliza las palabras adecuadas para cada situación.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

2. Trabajo en equipo *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Comparte información con el resto del equipo.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Antepone los intereses comunes a sus propios intereses.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Resuelve los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Acepta a personas con estilos personales diversos a los suyos.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

3. Capacidad de liderar iniciativas *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Se responsabiliza de sus funciones.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Asume la coordinación del trabajo propio.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Incentiva al otro a coordinar sus trabajos.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

4. Analizar y resolver problemas *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Identifica situaciones problemáticas cuya solución no es obvia de manera inmediata.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Identifica los elementos esenciales en situaciones complejas.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Tiene iniciativa para resolver problemas.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Escucha todas las versiones del problema.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

5. Iniciativa y autonomía *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Asegura un resultado efectivo en sus responsabilidades.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Es flexible para visualizar los cambios como oportunidades.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Transforma su iniciativa en una ventaja competitiva.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

6. Capacidad de aprendizaje *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Acepta las críticas con espíritu constructivo.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Asume que todo –también uno mismo-es susceptible de mejorarse.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Toma un error es una ocasión para aprender y tener éxito en el futuro.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

7. Optimismo y entusiasmo *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Se fija en los aspectos positivos de la situación.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Transmite buen humor	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Colabora para que en su entorno de trabajo exista un buen ambiente.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

8. Organización y planificación *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Anticipa los puntos críticos de una situación.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Busca información interna y externa para asegurar la calidad de los procesos.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Administra simultáneamente diversos proyectos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

9. Fiabilidad personal. *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Mantiene comportamientos predecibles.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Mantiene bajo control sus propias emociones.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Cumple sus compromisos con la organización.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

10. Capacidad de negociación *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos para todos.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Utiliza metodologías para diseñar la estrategia de cada negociación.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Es llamado por otros a colaborar en situaciones de negociación.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

11. Flexibilidad *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Es receptivo a la reasignación de funciones.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Se adapta a situaciones imprevistas.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Acepta las ideas de otros cuando sean pertinentes.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

12. Tacto y Prudencia *

	Nada de importancia	2	3	4	Total Importancia	N/A	Dominio --	-	+	++
Se comporta como se espera de él y de la organización a la que representa.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Se comporta en función de las personas con las que se relacione.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

ANEXO C:

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE CORRAL (2009)

	ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
		Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Comunicación Interpersonal	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Trabajo en equipo	6											
	7											
	8											
	9											
	10											
	11											
	12											
Capacidad de liderar iniciativas	13											
	14											
	15											
Analizar y resolver problemas	16											
	17											
	18											
Iniciativa y autonomía	19											
	20											
	21											
	22											
Capacidad de aprendizaje	23											
	24											
	25											
Optimismo y entusiasmo	26											
	27											
	28											
Organización y planificación	29											
	30											
	31											
Fiabilidad técnica y personal	32											
	33											
	34											
Capacidad de negociación	35											
	36											
Flexibilidad	37											
	38											
	39											
	40											
Tacto y Prudencia	41											
	42											

Aspectos Generales	SI	NO	********
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			
Los ítemes permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítemes están distribuidos en forma lógica y secuencial			
El número de ítemes es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítemes a añadir			

VALIDEZ

APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por		C.I.		Fecha	
Firma		Teléfono		e-mail	

ANEXO D:

CARTA SOLICITUD ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO A DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD (2018)

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
Edificio de Aulas, Módulo 3 Piso 3.

Señores:
Dividendo Voluntario para la Comunidad.
Atte.

Quien suscribe, Esp. Clemencia Abad, Directora de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, hace constar por la presente que las bachilleres: **Paulina Valero, CI 25.625.725 y Sonia Balzán, C.I. 25.773.888**, estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales, se encuentran actualmente realizando el trabajo de campo de su Trabajo de Grado titulado: **"Competencias de Voluntarios Corporativos y su comportamiento organizacional ciudadano, caso Venezuela",** cuyo tutor es el profesor Guillermo Yáber, y el mismo es un requisito obligatorio para optar al título de Industriologo.

Desde la Dirección de la Escuela, le agradecemos tengan a bien prestar toda la colaboración que puedan brindar a las citadas estudiantes, a fin de que logren aplicar los respectivos instrumentos que le permitirán recabar los datos requeridos y de ésta manera poder cumplir con la mencionada actividad académica.

Constancia que se expide a petición de parte interesada en Caracas, a los once días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Atentamente

Esp. Clemencia Abad
Director

CA/hr

ANEXO E:

CARTA ACEPTACIÓN DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD A ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (2018)

DIVIDENDO VOLUNTARIO
PARA LA COMUNIDAD A.C.

Abril 23, 2019

Señores
UCAB
Escuela de Ciencias Sociales
Caracas
Atención: Esp. Clemencia Abad

Estimados señores:

Sirva la presente para informarles que hemos aceptado a las bachilleres Paulina Valero, C.I. 25.625.725 y Sonia Balzán, C.I. 25.773.888 estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales de esta prestigiosa Universidad para que realicen el trabajo de campo de su Tesis de Grado titulado "Competencias de Voluntarios Corporativos y su comportamiento organizacional ciudadano, caso Venezuela" para que puedan aplicar los instrumentos necesarios en las diferentes actividades de voluntariado que realiza nuestra organización con sus empresas miembros, durante el segundo trimestre de este año, a fin de que puedan cumplir con su objetivo académico.

Quedando atentos, nos despedimos,

Cordialmente,

Juan De Ponte
Coordinador de Proyectos
y Voluntariado|

Afiliado a la red
United Way
Av. Francisco de Miranda, Centro Seguros Sud-América PH, Oficina DVC, El Rosal, 1060, Caracas-Venezuela
Tel. (0212) 953.9532 · Fax: (0212) 953.9541· www.dividendovoluntario.org

ANEXO F:

CARTA SOLICITUD ORGANIZACIONES ALIADAS A DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD (2019)

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
Edificio de Aulas, Modulo 3 Piso 3

DIVIDENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD A.C.

Señores,

xxxxx

Atte.

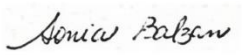
Quien suscribe, Sonia Balzán Mogollón **C.I: 25.525.725** y Paulina Valero Pimentel **C.I: 25.625.725**, ambas estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales en la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, nos encontramos actualmente realizando el trabajo de campo de nuestro trabajo de grado titulado **"Competencias de Voluntariado Corporativo y su Comportamiento Organizacional Ciudadano, caso DVC"**, el mismo es un requisito obligatorio para optar al título de Industriólogo.

El trabajo de grado mencionado, cumple con los beneficios de contribuir en la profundización de conocimientos en el área de Voluntariado Corporativo, respaldadas por Dividendo Voluntario para la Comunidad, apoya los lineamientos de Impact 2030 para el logro de los ODS, se obtiene un mapa de competencias del Voluntario Corporativo ideal, de esta manera, consigue una posible medición confiable y válida para eventuales mejoras en los programas y en el desempeño de los voluntarios. Este modelaje de competencias puede ser más efectivo y económico para las empresas asociadas a DVC que la capacitación tradicional y los cursos de desarrollo profesional. Por último, contribuye a la existencia de un perfil donde los voluntarios corporativos pueden aspirar y medir su rendimiento.

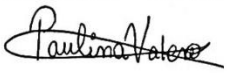
Por ende, hacemos constar nuestro interés en la colaboración que se nos pueda brindar para el logro de la aplicación de los respectivos instrumentos a sus **voluntarios corporativos,** que nos permitirán recabar los datos requeridos y de esta manera poder cumplir con la mencionada actividad académica.

Quedando atentas, se despiden,

Sonia Balzán - Tesista



Paulina Valero – Tesista



ANEXO G:

TABLAS DE DATOS DESCCRIPTIVOS DE IMPORTANCIA COMPETENCIAS VOLUNTARIADO CORPORATIVO DIRECTIVOS Y VOLUNTARIOS (2019)

Tabla G1 *Estadísticos Descriptivos Importancia Competencias VC Voluntarios*				Tabla G2 *Estadísticos Descriptivos Importancia Competencias VC Directivos*			
	N	**Media**	**Desviación estándar**		**N**	**Media**	**Desviación estándar**
Comunicación Interpersonal	46	4,61	,63110	Comunicación Interpersonal	5	4,23	,43018
Trabajo en equipo	46	4,49	,79749	Trabajo en equipo	5	4,28	,67823
Capacidad de liderar iniciativas	46	4,75	,55120	Capacidad de liderar iniciativas	5	4,80	,41404
Analizar y resolver problemas	46	4,55	,62488	Analizar y resolver problemas	5	4,35	,74516
Iniciativa y Autonomía	46	4,61	,62552	Iniciativa y Autonomía	5	4,60	,59824
Capacidad de aprendizaje	46	4,70	,58459	Capacidad de aprendizaje	5	4,47	,51640
Optimismo y entusiasmo	46	4,67	,57099	Optimismo y entusiasmo	5	4,67	,48795
Organización y planificación	46	4,49	,74726	Organización y planificación	5	4,13	,35187
Fiabilidad personal	46	4,48	,82176	Fiabilidad personal	5	4,60	,50709
Capacidad de negociación	46	4,48	,77138	Capacidad de negociación	5	4,27	,45774
Flexibilidad	46	4,51	,70696	Flexibilidad	5	4,73	,45774
Tacto y prudencia	46	4,66	,61621	Tacto y prudencia	5	4,30	,48305

Fuente: Elaboración propia

Tabla G3 *Estadísticos Descriptivos Importancia Comunicación Interpersonal*

DIRECTIVOS	N	Media	Desviación estándar
P1 Comunicación Interpersonal	5	4,00	0,000
P2 Comunicación Interpersonal	5	4,20	,447
P3 Comunicación Interpersonal	5	4,20	,447
P4 Comunicación Interpersonal	5	4,20	,447
P5 Comunicación Interpersonal	5	4,00	0,000
P6 Comunicación Interpersonal	5	4,80	,447

Tabla G4 *Estadísticos Descriptivos Importancia Comunicación Interpersonal*

VOLUNTARIOS	N	Media	Desviación estándar
P1 Comunicación Interpersonal	46	4,72	,502
P2 Comunicación Interpersonal	46	4,54	,585
P3 Comunicación Interpersonal	46	4,57	,620
P4 Comunicación Interpersonal	44	4,23	,859
P5 Comunicación Interpersonal	46	4,78	,467
P6 Comunicación Interpersonal	46	4,63	,572

Fuente: Elaboración propia

Tabla G5 *Estadísticos Descriptivos Importancia Organización y Planificación*

DIRECTIVOS	N	Media	Desviación estándar
P1 Organización y Planificación	5	4,00	0,000
P2 Organización y Planificación	5	4,20	,447
P3 Organización y Planificación	5	4,20	,447

Tabla G6 *Estadísticos Descriptivos Importancia Organización y Planificación*

VOLUNTARIOS	N	Media	Desviación estándar
P1 Organización y Planificación	46	4,43	,720
P2 Organización y Planificación	45	4,60	,654
P3 Organización y Planificación	46	4,33	,845

Fuente: Elaboración propia

Tabla G7 Estadísticos Descriptivos Importancia Tacto y Prudencia

DIRECTIVOS	N	Media	Desviación estándar
P2 Tacto y Prudencia	5	4,20	,447
P1 Tacto y Prudencia	5	4,40	,548

Tabla G8 Estadísticos Descriptivos Importancia Tacto y Prudencia

VOLUNTARIOS	N	Media	Desviación estándar
P2 Tacto y Prudencia	46	4,74	,535
P2 Tacto y Prudencia	46	4,59	,686

Fuente: Elaboración propia

ANEXO H:

BAREMO DE IMPORTANCIA COMPETENCIAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2019)

Medias de respuesta	Escala cualitativa
1,00-1,99	Baja importancia
2,00-2,99	Importancia media baja
3,00-3,99	Importancia media alta
4,00-4,99	Alta importancia

Fuente: Elaboración propia