

# COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL Y RSE\*

*Florina Guadalupe Arredondo Trapero\**

*José Antonio Rosas Ferrer\*\**

*Lida Esperanza Villa Castaño\*\*\**

---

\* Este artículo es producto del proyecto de investigación Voluntariado Corporativo, un estudio de caso, realizado en el marco de la Cátedra de Ética del Tecnológico de Monterrey, en asocio con el grupo GEDEO de la Pontificia Universidad Javeriana. El proyecto se inició en marzo de 2010 y finalizó en agosto de 2011. El artículo se recibió el 30-08-11 y se aprobó el 04-11-11.

\*\* Doctora en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, San Sebastián, España, 2007; Maestría en Administración, 2006, Licenciada en Sistemas de Computación Administrativa, 1989, Profesora Titular del Departamento de Filosofía y Ética y miembro del grupo de Investigación Cátedra de Ética del Tecnológico de Monterrey, México. Correo electrónico: farredon@itesm.mx.

\*\*\* Candidato a Doctor en Marketing de la Universidad Complutense de Madrid, España; Maestría en Mercadotecnia del Tecnológico de Monterrey, México, 2002; Maestría en Gerencia de Empresas del Instituto de Empresa, Madrid, España, 1986 y Licenciado en Ciencias Físicas del Tecnológico de Monterrey, México, 1978. Profesor Asociado del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales y miembro del grupo de Investigación de la Cátedra sobre Modelación del Comportamiento del Consumidor del Tecnológico de Monterrey. Correo electrónico: jrosas@itesm.mx.

\*\*\*\* Candidata a Doctora y Magister en Filosofía de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2006; Economista de la Universidad de Manizales, Manizales, Colombia, 1997 y Licenciada en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas, Manizales, 2000. Profesora Asistente Departamento de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y miembro del grupo de Investigación GEDEO. Correo electrónico: villa.null@javeriana.edu.co.

## Comportamiento ciudadano organizacional y RSE

### RESUMEN

Se analiza el comportamiento ciudadano de trabajadores que participan en proyectos de voluntariado promovidos por su empresa como parte de la responsabilidad social empresarial. Se evalúa si esa participación desarrolla en los colaboradores actitudes diferentes de las de quienes no participan en este tipo de proyectos. La investigación, cumplida en una empresa alimentaria mexicana que adelanta proyectos de RSE en los campos comunitario, ambiental y de calidad de vida en el trabajo, encontró que los participantes en ese voluntariado muestran rasgos de conciencia ciudadana que benefician a la organización en su conjunto, además de contribuir a los objetivos específicos de su proyecto.

#### Palabras clave:

Comportamiento ciudadano organizacional, voluntariado y responsabilidad social empresarial.

Clasificación JEL: M10, M12, M14.

---

## Organizational citizenship behaviour and CSR

### ABSTRACT

There is an analysis of the citizenship behaviour of workers who take part in voluntary work projects promoted by their company as part of its corporate social responsibility. There is an evaluation of whether this participation develops attitudes in the workers involved which are different from those of workers who do not participate in this kind of projects. The research was conducted in a Mexican food business that pursues CSR projects in the contexts of community, environment and quality of life at work; it found that those who took part in the voluntary work show signs of civic awareness the benefit the organization as a whole and further, help to achieve the specific objectives of their project.

#### Keywords:

Organizational citizenship behaviour, voluntary work force, corporate social responsibility.

JEL Classification: M10, M12, M14.

---

## Comportamento cidadão organizacional e RSE

### RESUMO

É analisado o comportamento cidadão de trabalhadores que participam em projetos de voluntariado promovidos por sua empresa como parte da responsabilidade social empresarial. Avalia-se se essa participação desenvolve nos colaboradores atitudes diferentes das de quem não participa neste tipo de projeto. A pesquisa, realizada em uma empresa alimentícia mexicana que realiza projetos de RSE nos campos comunitário, ambiental e de qualidade de vida no trabalho, encontrou que os participantes nesse voluntariado mostram características de consciência cidadã que beneficiam à organização em seu conjunto, além de contribuir com os objetivos específicos de seu projeto.

#### Palavras chave:

Comportamento cidadão organizacional, voluntariado e responsabilidade social empresarial.

Classificação JEL: M10, M12, M14.

## Introducción

Una de las formas de la responsabilidad social es el voluntariado empresarial, entendido como la participación activa de los trabajadores de la organización en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida en el trabajo, en causas sociales y en movimientos por el medio ambiente. Aparentemente, quienes participan en proyectos de voluntariado de una organización socialmente responsable muestran una actitud favorable hacia la responsabilidad social de la empresa; aumenta el sentido de lealtad y de compañerismo y el orgullo por esa organización. Con el fin de comprender estos vínculos, abordaremos tres temas: la responsabilidad social empresarial (RSE), el voluntariado empresarial y el comportamiento ciudadano organizacional.

## Marco teórico

El Foro Económico Mundial define como responsabilidad social corporativa (RSC) la contribución de una compañía a la sociedad a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y sus programas filantrópicos, así como su trabajo con las políticas públicas. Por su parte, la Unión Europea la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores” y señala que “la principal función de una empresa consiste en crear valor y generar así beneficios para sus propietarios y accionistas. Pero también puede contribuir a la vez al bienestar de la sociedad” (Europa, síntesis de la legislación

de la UE, 2011, p. 1). Independientemente de su definición, pocos temas han captado tanto el interés de las corporaciones norteamericanas y europeas como el de la responsabilidad social corporativa.

Rodríguez y Bustamante (2008) afirman que hay una responsabilidad por las consecuencias de los actos realizados, y otra que se da cuando la persona que decide anticipa las consecuencias de sus decisiones y evita causar daños a terceros. Una empresa socialmente responsable debe anticipar las consecuencias de las prácticas de responsabilidad social, así como las implicaciones de omitirlas. Y Sierra y Londoño (2008) arguyen que las empresas deben contribuir a los objetivos sociales mediante la generación de riqueza y su distribución equitativa. En otras palabras, las empresas que tradicionalmente solo consideraban su balance económico como criterio orientador, ahora deben incluir en sus reportes el balance social y ambiental de sus prácticas de RSE.

El debate sobre lo que implica la responsabilidad social en la vida organizacional y en el entorno social y ambiental, y las formas que asume, aún está vigente. La responsabilidad social toma nuevas formas, como la del voluntariado empresarial; y forja nuevos significados, como el de ciudadanía organizativa. Los esfuerzos de responsabilidad social ya no se vinculan exclusivamente al área organizacional de RSE ni al área de recursos humanos. Empiezan a surgir iniciativas ciudadanas de los colaboradores de la organización para contribuir a estos esfuerzos y dan forma a estas expresiones de voluntariado organizacional.

El voluntariado empresarial es un fenómeno propio de los países desarrollados, principalmente en las empresas socialmente responsables. Las empresas pequeñas y medianas, así como las grandes corporaciones, adelantan iniciativas que van gestando una nueva cultura en el contexto empresarial. Aunque es propio de los países desarrollados, este fenómeno también se manifiesta en los países latinoamericanos, particularmente en empresas grandes con trayectoria de responsabilidad social. Por ejemplo, las empresas que cuentan con proyectos de voluntariado suelen asignar un día especial en el que sus colaboradores participan en eventos comunitarios (Peloza y Hassay, 2006).

Estas empresas también dan donativos a los colaboradores cuando participan en un programa de voluntariado (Alperson, 1995). El voluntariado empresarial parece ir en aumento, y una de las razones que lo impulsan es que se ha encontrado que las empresas que hacen donaciones y programas de beneficencia elevan la moral y los niveles de productividad de los colaboradores (Geroy et al., 2000). Por otra parte, al parecer dichos programas también motivan a los colaboradores para trabajar allí.

La proliferación de programas de voluntariado empresarial ha llevado a que se adelanten en casi la mitad de las corporaciones norteamericanas, que hoy incluyen este tipo de proyectos en sus planes de negocios.

Pese a los esfuerzos por desarrollar proyectos de voluntariado en las empresas, Porter y Kramer (2002) señalan que la mayoría de las empresas aún no valora su importancia

estratégica. Al parecer, los esfuerzos de filantropía corporativa se debilitan cuando están movidos por el interés de colaboradores específicos y no son parte de la estrategia corporativa. Austin y Reficco (2005) explican la importancia estratégica de la RSE en la relación evolutiva entre la empresa y las organizaciones de la sociedad civil (OSC), y muestran que las empresas que se comprometen en proyectos sociales con las OSC transitan por tres etapas: la *filantrópica*, donde las compañías hacen donaciones para responder a las necesidades de las OSC, es una etapa de compromiso y asignación de recursos relativamente bajos, sin fines estratégicos. La segunda etapa es la *transaccional*; donde se vinculan a actividades más específicas que involucran un importante intercambio bilateral de valor. Aquí la empresa despliega sus capacidades básicas, no se limita a la simple transferencia de fondos y la relación empieza a ser estratégica para cada una de las organizaciones. En la tercera etapa, la *integrativa*, se genera una alianza estratégica entre la empresa y la OSC, con misiones conjuntas y valores compartidos. Se empieza a interactuar con mayor frecuencia y se realiza mayor cantidad y variedad de actividades en común; se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados, y las relaciones complementarias que convergen para crear combinaciones de alto valor.

En cuanto a la etapa integrativa, Porter y Kramer (2002) sugieren que una empresa puede aumentar el valor y la ventaja competitiva de sus inversiones filantrópicas fortaleciendo la relación entre la causa benéfica y la estrategia empresarial. Se buscan relaciones más sólidas, que vaya más allá de la donación, como

la asociación, el suministro, las donaciones en especie, por ejemplo de equipo, conocimientos técnicos y participación de colaboradores voluntarios.

Por su parte, el Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College (2001) identifica tres etapas progresivas: voluntariado básico, estratégico e integrador.

En el nivel básico, *extra-organizacional*, la dirección de la empresa fija metas de participación a los voluntarios y les ofrece incentivos para participar. La empresa hace donaciones a causas donde los colaboradores participan como voluntarios. Pero desde una perspectiva estratégica, la donación de la empresa no responde al interés de cada colaborador, pues el resultado sería un programa disperso y sin enfoque, ya que en vez de ser parte de una alianza estratégica, sostenible en el largo plazo, se estaría respondiendo a intereses diferentes de la OSC, con la cual los colaboradores tienen algún interés particular (Radley y Kenedy, 1995). Una empresa que respondiera a las iniciativas particulares y circunstanciales no podría lograr las ventajas estratégicas que aporta la responsabilidad social empresarial (Porter y Kramer, 2002).

El término voluntariado *inter-organizacional* corresponde a una fase siguiente y describe las iniciativas apoyadas por los colaboradores pero no alineadas con los objetivos de la compañía. En esta forma de voluntariado, las metas y estrategias de la compañía son secundarias con respecto a los intereses filantrópicos de sus colaboradores. El colaborador amplía los límites de la organización al vincularla con una OSC; pero la relación entre la empresa

y la OSC es débil y dependiente en gran medida de la iniciativa de los colaboradores. Si bien el voluntariado entre organizaciones permite que las empresas promuevan actitudes de participación pro-social en su comunidad, en la compañía y entre sus colaboradores, la diversidad de iniciativas sociales limita la posibilidad de lograr un impacto importante en una OSC particular. Y disminuye la capacidad de la empresa para identificar contribuciones sociales o lograr alianzas estratégicas y promoverlas entre los colaboradores.

En la fase de voluntariado *intra-organizacional* la empresa promueve entre sus colaboradores programas de voluntariado con una OSC con la que tiene un vínculo estratégico. Asigna horas de la jornada laboral para que el colaborador participe en causas sociales y aprovecha su infraestructura y su capital humano para apoyar las iniciativas de responsabilidad social.

A diferencia del *voluntariado intra e inter-organizacional*, el *extra-organizacional* lo realizan los colaboradores fuera de la jornada laboral, en su tiempo libre, y produce un mínimo beneficio a la organización. El voluntariado *inter-organizacional* y el *extra-organizacional* están vinculados a programas sociales, en los que el colaborador se interesa por una causa específica y la empresa participa de alguna forma. Sin embargo, debido al reducido apoyo, las organizaciones beneficiadas no reciben colaboración en forma sostenible, solo los esfuerzos de los colaboradores voluntarios.

Según el Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College (2001), una empresa que

avanza en las fases estratégicas del voluntariado va conectando los esfuerzos de los colaboradores a las necesidades de la comunidad y a los beneficios de la compañía. Las motivaciones de los empleados para participar en las iniciativas voluntarias son de gran importancia estratégica para la empresa.

En el contexto organizacional, el concepto de voluntariado se vincula al emprendimiento, relacionado con conductas específicas que benefician a la organización. Los tres tipos de voluntariado se distinguen por tres características: el colaborador dedica tiempo al voluntariado como actividad personal (extra-organizacional); la empresa apoya a una organización de la sociedad civil por iniciativa del colaborador voluntario (inter-organizacional) y es parte de un programa que apoya una causa social elegida por la propia empresa en forma estratégica (intra-organizacional).

Con respecto al comportamiento ciudadano organizacional (cco), Organ (1997) adopta una definición ligada a desempeño. El cco no es un rol extra, ni es recompensado, lo que se busca es mejorar el entorno laboral. El cco 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.

De hecho, los investigadores suelen usar el término *voluntario* al discutir el fenómeno del cco y las conductas específicas de los em-

pleados. Por ejemplo, describen el cco como un voluntariado que implica actividades que van más allá de las expectativas de su trabajo formal. Y algunos estudios intentan entender por qué los trabajadores realizan tareas voluntarias adicionales en el lugar de trabajo.

No obstante estas menciones, el voluntariado promovido por la empresa no ha sido objeto de debate en la literatura. Algunos estudios del cco muestran que las conductas son motivadas por una mezcla de ciudadanía (altruismo) e interés personal (egoísmo).

Podsakoff et al. (2000) y Organ (1988) establecieron el constructo *comportamiento ciudadano organizacional* (cco, *organizational citizenship behavior*), como un tipo específico de comportamiento de la persona que promueve acciones efectivas dentro de la organización. Estas acciones son discretionales 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.

El cco es el resultado de un modelo de relaciones que se gesta entre la identidad social y las conductas de comportamiento ciudadano en el contexto laboral. Es la construcción que se establece entre la identificación del grupo de trabajo y el ejercicio profesional.

Por una parte, como señalan Topa, Moriano y Morales (2008), se mide el rendimiento del colaborador por las actividades que realiza, el cual es un indicador del logro de los objetivos de la organización. Pero, además de lo que realiza como parte de sus actividades, hay

otra manera de involucrarse en el contexto laboral que excede sus obligaciones formales en el trabajo y genera un valor agregado que contribuye al éxito organizacional.

Investigaciones empíricas informan que la identificación del colaborador, bien sea con la organización o con grupos internos, incide en los resultados personales y organizacionales; y se refleja en un rendimiento mayor que el que se obtiene en actividades normales.

El CCO forma parte de la identidad social del colaborador que lo lleva a interesarse en diferentes grupos dentro del contexto laboral y a participar en diversos roles funcionales que contribuyen a crear redes formales o informales.

Para entender la conducta de las personas en el trabajo es necesario analizar cómo perciben el apoyo social de los colaboradores en la organización y la importancia que le atribuyen; lo mismo vale para la satisfacción en el trabajo y su relación con esta percepción.

El CCO tiene fuerte incidencia en el comportamiento de los empleados. Por ello, las organizaciones necesitan respaldar iniciativas que se proponen libremente, independientes de las responsabilidades formales de quien las hace. A estos comportamientos adicionales a los roles del cargo se les llama CCO (Organ, 1988); también llamados conductas extra-rol, conductas pro-sociales o simplemente iniciativa personal.

Topa et al. (2008) mencionan algunos ejemplos de CCO, como ayudar a los compañeros que tienen sobrecarga laboral, proponer nue-

vas ideas que mejoren los resultados, defender a la organización ante otros, mejorar su cualificación para rendir mejor en el trabajo. Son comportamientos orientados a beneficiar al grupo, a la organización o a la profesión.

Los comportamientos de ciudadanía organizativa –orientados al cambio– y los de afiliación –movidos por altruismo– son constructos importantes. Podsakoff et al. (2000) sostiene que es importante definir cada uno de los elementos que constituyen el comportamiento ciudadano, observables en algunos empleados, que se gestan y estimulan gracias a las prácticas y políticas administrativas. E incluyen en el *comportamiento ciudadano organizacional* las siete dimensiones siguientes: inclinación a ayudar, espíritu competitivo, lealtad organizativa, cumplimiento organizativo, iniciativa individual, virtud cívica y autodesarrollo.

Choi (2007) las agrupa en dos categorías: iniciativa individual con intención de producir el cambio, y comportamientos de afiliación o altruismo que contienen las seis restantes, con características sociales.

Los comportamientos ciudadanos con perfil de afiliación y los orientados al cambio difieren en que estos últimos van más allá de la ayuda o la colaboración desinteresada. El comportamiento orientado al cambio intenta promoverlo a partir de la comunicación y la acción constructivas hacia la organización.

La iniciativa individual emerge preferentemente en un clima organizacional donde se promueven la expresión de ideas y la innovación. Las nuevas ideas y propuestas se

acogen a través de nuevos procedimientos que desarrollan el cambio organizacional; así como hay políticas y estrategias organizacionales que generan mayor productividad.

De acuerdo con las investigaciones citadas, es importante identificar los factores que promueven e impulsan a la persona para que tenga comportamientos y acciones orientados al cambio organizacional: de cambio, de afiliación o altruista.

Para analizar estos aspectos, no solo se debe estudiar el medio exterior al individuo, sino también las características particulares de la persona, su experiencia, su carácter y las competencias que lo impulsan a tener comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. De acuerdo con Choi (2007), la proactividad del colaborador es un elemento importante que se debe considerar al estudiar los CCO orientados al cambio. El colaborador debe sentir que no existen riesgos para su acción espontánea o la de los otros colaboradores, así como contar con factores contextuales que favorezcan su participación. Percibir esta ausencia de riesgo será muy favorable para que adopte comportamientos orientados al cambio (Ashforth y Mael, 1989).

Los factores contextuales considerados y estudiados por estos dos autores son el liderazgo y el clima organizacional. Los comportamientos proactivos de los empleados están asociados a la percepción positiva del liderazgo en la empresa y a un adecuado clima organizacional. Los factores contextuales relacionados con el comportamiento proactivo estimulan al colaborador e inducen su interés por promover cambios constructivos.

De acuerdo con Arredondo (2007), el liderazgo transformacional favorece la participación proactiva de los colaboradores para que propongan formas nuevas de hacer las cosas.

Ahora bien ¿de qué manera se pueden multiplicar este tipo de comportamientos, acciones y actitudes de las personas en el trabajo, como parte de la vida organizacional?

Según las investigaciones de Haslam (2004), el comportamiento de las personas en el trabajo depende en gran parte de su conocimiento de las dimensiones relevantes de la organización a la que pertenecen. En cuanto a las dimensiones del comportamiento de ayuda, surgen interrogantes acerca de cómo se promueve el espíritu de competencia, cómo se reconocen la lealtad organizativa, el cumplimiento organizativo, la iniciativa individual, cómo actúa la conciencia cívica y cómo se impulsa el autodesarrollo.

La identificación de las personas en las organizaciones se da en los planos personal y organizacional; tiene que ver con elementos del yo asociados a valores emocionales, y con el sentido de pertenencia a los grupos sociales. Los empleados pueden identificarse con su profesión, con los trabajadores de la organización a la que pertenecen o con su grupo de trabajo, de acuerdo con los roles que desempeñan. Si las personas se identifican con su grupo es probable que su comportamiento concuerde con esa identidad. La identificación con la profesión o el grupo impulsa los comportamientos de ciudadanía en forma natural y habitual, y, más concretamente, los comportamientos que apuntan a la eficacia del grupo (Haslam, 2004).



La actitud positiva hacia los proyectos de responsabilidad social tiende a ser considerada benéfica cuando los colaboradores participan en esos proyectos y aumentan su compromiso con la organización (Jones, 2009; Booth et al., 2009).

Mael y Ashforth (1992) encontraron que el orgullo organizacional aumenta cuando un colaborador participa en proyectos de voluntariado. El orgullo proviene de valorar el bien social que se logra gracias a los programas de voluntariado y de la satisfacción que se siente cuando la organización invierte en esas causas. Un colaborador siente orgullo al ver que otras personas consideran prestigiosa y de gran reputación a su organización, por su vinculación a causas sociales, e incluso se refiere a su organización como un lugar recomendable para trabajar. En suma, hay evidencia empírica que demuestra que los programas de voluntariado aumentan el orgullo y el sentido de pertenencia en una organización (Jones, 2009; Mael y Ashforth, 1992).

La lealtad hacia la organización aumenta cuando un colaborador participa en proyectos de voluntariado organizacional. Este aspecto se ha medido indagando sobre la intención de permanecer en la empresa, y se observa que está asociado al orgullo por el compromiso de la empresa con la comunidad. Otras maneras de estudiar la lealtad hacia la organización incluyen las acciones que protegen, defienden y promueven la reputación de la organización y sus intereses frente a personas ajenas a ella (Podsakoff et al., 2000).

Las actitudes hacia los programas de voluntariado suelen ser un motivador para el logro

de retos organizacionales y mejoran el desempeño del colaborador en el trabajo, gracias a su identificación con la organización (Jones, 2009).

A partir de los aportes de las investigaciones sobre el tema podemos plantear la siguiente hipótesis central: el colaborador que participa en proyectos de voluntariado gestados desde la organización, además de valorar los proyectos de responsabilidad social de la empresa, desarrolla un comportamiento ciudadano que se manifiesta en variables organizacionales como la lealtad, el desempeño, el sentido de colaboración con los colegas, la organización y el orgullo institucional.

### **Problema y objetivo de la investigación**

En la sección anterior vimos que una expresión de la ciudadanía empresarial y la responsabilidad social empresarial es la estrategia de fomentar el voluntariado. De acuerdo con algunas investigaciones sobre RSE, el voluntariado empresarial empieza a integrarse en las empresas de los países desarrollados y se está convirtiendo en objeto de estudio de los investigadores del ámbito organizacional.

En México, son pocas las empresas que han establecido formalmente programas de voluntariado. La vinculación de trabajadores a prácticas de responsabilidad se limita, en la mayoría de los casos, a la cooperación con donativos para causas sociales. Y aún no hay suficientes estudios sobre el tema del voluntariado organizacional. Debido a esta carencia, faltan referentes, en México y en

Latinoamérica en general, para valorar y comparar la extensión del voluntariado organizacional.

La presente investigación, que busca responder a esta necesidad, parte de las seis hipótesis siguientes. Se trata de ver si los trabajadores que participan en proyectos de responsabilidad social que promueve su empresa aumentan el valor de las variables relacionadas con el comportamiento ciudadano organizacional con respecto a los que no colaboran en esos proyectos.

### ***Hipótesis de investigación***

H1: La valoración de la *actitud favorable a los proyectos de RSE* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

H2: La valoración de la *lealtad organizacional* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

H3: La valoración del *desempeño laboral* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

H4: La valoración de la *colaboración con colegas* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

H5: La valoración de la *colaboración con la organización* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

H6: La valoración del *orgullo institucional* es mayor entre los trabajadores que participan en los proyectos de voluntariado que entre los que no participan.

### ***Metodología***

Se busca identificar la incidencia del voluntariado en el comportamiento ciudadano organizacional de los trabajadores, manifiesta en ciertas actitudes en el entorno laboral. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, pues no se controló ninguna variable y el cuestionario se aplicó una sola vez en abril de 2010.

### ***Selección del caso***

El estudio se realizó en una empresa de la industria de alimentos ubicada en el nordeste de México, que tiene un programa de voluntariado consolidado en sus diferentes plantas y está dirigido a todos los colaboradores.

El programa, de participación voluntaria de los trabajadores, buscaba alcanzar beneficios comunes como grupo de trabajo que mejoraran el entorno organizacional, ambiental y comunitario. La empresa invitó a sus colaboradores a participar en los tres programas de responsabilidad social: *acción social*, orientado al entorno comunitario; *acción verde*, orientado al impacto ambiental; y *acción contigo*, orientado al personal de la empresa. A través de la participación de los colaboradores, la empresa pretende mejorar su cultura organizacional y convertirse en un mejor lugar de trabajo.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas a los colaboradores del área de capital humano, el programa de voluntariado busca persuadir a los trabajadores del valor del voluntariado y de la solidaridad como elementos de las actividades dentro del trabajo. Con ese propósito se hacen esfuerzos para hacerlos conscientes del significado de compartir y colaborar unos con otros.

### ***Población y muestra***

La empresa tiene 1.334 colaboradores, cuatro plantas de producción y una oficina corporativa. En el programa de voluntariado empresarial participan 136, distribuidos en esas localizaciones.

El número de encuestas de cada planta se calculó en proporción al número de colaboradores de cada área organizacional, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de  $\pm 0.25$  para una escala de 1 a 5. La selección de los encuestados se realizó de manera aleatoria.

De los participantes se seleccionaron 52, distribuidos según el número de colaboradores de cada planta. De los 1198 que no participan en los programas se seleccionaron 136.

Las características sociodemográficas de los encuestados y las pruebas estadísticas para determinar si hay diferencias estadísticas significativas entre ambos grupos son las siguientes:

- El grupo de participantes está integrado por mujeres en un 52.9%, un porcentaje mayor que el de no participantes (33.1%).

Se aplicó la prueba *t*-student, con sig. asintótica unilateral,  $p < 0.000$ .

- El grupo de participantes tiene el mismo rango de edad (mediana *entre 30 y 39 años*) que el de no participantes. Se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, con sig. asintótica unilateral,  $p < 0.398$ .
- El grupo de participantes tiene un nivel de estudios máximo (mediana *Licenciatura*) superior al de no participantes (mediana *Preparatoria*). Se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, con sig. asintótica unilateral,  $p < 0.000$ .
- El grupo de participantes tiene el mismo rango de antigüedad en la empresa (mediana *entre 3 y 9 años*) que el de no participantes. Se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, con sig. asintótica unilateral,  $p < 0.129$ .
- La principal área organizacional a la que pertenecen los participantes es la administrativa (moda = 47.9%) mientras que la de los no participantes es el área de producción (moda = 63.0%). Se aplicó la prueba *t*-student, con sig. asintótica unilateral,  $p < 0.000$ .

### ***Instrumento de investigación***

El instrumento para medir la percepción del comportamiento ciudadano organizacional (ver anexo 1) fue diseñado y adaptado por el equipo investigador a partir de los hallazgos de Jones (2009), Eisenberger et al. (2001), Cropanzano et al. (1993), Podsakoff et al. (1990) y Williams y Anderson (1991). Todos

los reactivos, a excepción de los que hacen referencia a los datos demográficos, fueron redactados mediante declaraciones presentadas en una escala Likert de cinco puntos, con las siguientes ponderaciones: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “ni acuerdo ni desacuerdo”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Todas las declaraciones se hicieron en sentido positivo, de modo que una mayor puntuación de la variable equivale a una mejor apreciación. El cuestionario fue contestado por todas las personas seleccionadas.

### Análisis de los resultados

Con el fin de determinar qué variables indicadoras de los seis constructos son válidas se utilizó el análisis factorial exploratorio (AFE) para depurar el instrumento de medición. El cuestionario consistía en un total de 41 reactivos, distribuidos así: actitud hacia los programas de voluntariado (3 reactivos), lealtad hacia la organización (6), desempeño laboral (3), sentido de colaboración con los colegas (10), sentido de colaboración con la organización (11) y orgullo institucional (8). A continuación se explica el proceso de depuración de los reactivos.

Se aplicó el método de análisis factorial de máxima verosimilitud y una rotación oblicua a los 41 reactivos. Se seleccionó el método de extracción factorial, pues proporciona las estimaciones de los parámetros que con mayor probabilidad produce la matriz de correlaciones observadas, y la rotación oblicua por que identifica mejor la relación entre los factores y las variables observables que la rotación *varimax* (Lévy y Varela, 2003).

La solución rotada arrojó 12 factores, cinco de los cuales constaban de un solo reactivo con una carga factorial superior a 0.5, por lo que se eliminaron estos cinco factores, así como las variables que tenían su mayor carga factorial en uno de estos factores. Esto redujo los 41 reactivos originales a 23, los cuales se utilizaron en los análisis estadísticos subsiguientes.

Luego se realizó un segundo AFE, con el mismo método de extracción de máxima verosimilitud y rotación oblicua de los 23 reactivos obtenidos en la primera fase, con el fin de evaluar la presencia del número de dimensiones (factores) subyacentes identificados para cada constructo. La solución arrojó siete factores, de modo que solo el constructo *colaboración con colegas* presentó dos dimensiones y el resto solo una. Los valores de este segundo análisis factorial exploratorio fueron los siguientes:  $KMO = 0.862$ ,  $\chi^2$  (gl = 253) = 2669.79, sig < 0.00. El total de la varianza explicada por los siete factores es del 66.78%. La varianza atribuible al primer factor (orgullo institucional) es del 13.70%, al segundo factor (actitud hacia los programas de voluntariado) es del 5.60%, al tercer factor (lealtad hacia la organización) es del 27.74%, al cuarto factor (sentido de colaboración con la organización) del 6.20%, al quinto factor (sentido de colaboración con colegas\_1) del 6.52%, al sexto factor (sentido de colaboración con colegas\_2) del 4.17% y al séptimo factor (desempeño laboral) del 2.86%. Otro hallazgo importante es que todos los reactivos cargaron en el concepto al que previamente se habían asignado en el diseño del cuestionario (ver cuadro 1).

Cuadro 1

**Cargas factoriales de los reactivos en los constructos usados para las pruebas de hipótesis de investigación**

	Factor						
	Orgullo institución	Actitud programa	Lealtad organización	Colabora organización	Colabora colegas_1	Colabora colegas_2	Desempeño laboral
Decir a otros...	0.92*	0.43	0.54		0.42		
Refiero a amigos...	0.91*	0.46	0.53		0.41		
Orgullosa de empresa...	0.91*	0.40	0.56	0.34		0.33	
Identifiquen con empresa...	0.88*	0.46	0.54	0.36		0.34	
Satisfecho con logros...	0.82*	0.45	0.55			0.37	
Para la sociedad...	0.70*	0.43	0.37			0.43	
Sentido de pertenencia...	0.66*	0.37	0.46			0.35	
Alientan mi participación...	0.42	0.92*	0.41				
Valoro la oportunidad...	0.50	0.86*	0.35				
Genera beneficio...	0.41	0.77*	0.33				
Expresar lo valioso...	0.61	0.38	0.84*		0.31	0.35	
Animo a otros...	0.48	0.35	0.83*	0.37	0.39		
Comentarios favorables...	0.53	0.41	0.76*	0.36	0.35		
Conversaciones telefónicas...			0.34	1.00*	0.33		
No me quejo...	0.46	0.34		0.53*			
Tomo breaks...			0.36	0.53*			
Escuchar a compañeros...			0.31		0.77*	0.36	
Interés con compañeros...			0.31		0.63*	0.36	0.36
Atento con compañeros...			0.33		0.55*	0.41	
Muestro disposición...	0.37		0.33		0.47	0.90*	0.35
Ayudo a compañeros...					0.35	0.71*	0.31
Cumplo responsabilidades...						0.32	1.00*
Ejecuto las tareas...					0.37	0.40	0.66*

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

\* La rotación converge en seis iteraciones.

Nota: no se reportan valores de 0.3 o menos

Fuente: elaboración propia.

### Confiabilidades de consistencia interna

Para determinar la confiabilidad de cada una de las siete dimensiones se analizaron los 23 reactivos de la fase anterior. Los resultados se muestran en el cuadro 2. Todos los coeficientes de confiabilidad compuestos resultaron superiores al valor mínimo recomendado de 0.70.

Cuadro 2

**Coefficientes de confiabilidad (alpha de Cronbach) de cada una de las dimensiones de estudio**

Orgullo institucional...(V52,V53,V55,V56,V57)*	0.953*
Actitud hacia los programas...(V10,V11,V12)	0.883
Lealtad hacia la organización...(V16,V17,V18)	0.849
Colaboración con organización...(V34,V35,V36)	0.710
Colaboración con colegas_1...(V24,V26,V28)	0.702
Colaboración con colegas_2...(V30,V31)	0.791
Desempeño laboral...(V19,V20)	0.775

\* Se eliminaron las variables V54 y V58 en la dimensión orgullo institucional, para mejorar el alpha de Cronbach compuesto.

Fuente: elaboración propia.

### Escalas aditivas

Después de identificar los reactivos que cargan alto sobre cada factor se construyó una escala aditiva para cada constructo, calculando la puntuación media de las variables asociadas al factor; por ejemplo, para la dimensión “orgullo institucional” se obtuvo el valor promedio de las variables V52, V53, V55, V56 y V57; este valor se usó como variable de sustitución. Con los demás constructos se procedió de similar manera (ver cuadro 2).

Se optó por una escala aditiva en vez de usar puntajes factoriales porque la escala aditiva tiene tres ventajas concretas. Primera, es una manera de eludir el error de medición inherente a todas las variables observadas. La segunda es su capacidad para representar los múltiples aspectos de un concepto en una única medida. La tercera es que una vez confirmada la confiabilidad de la escala sumativa (alpha de Cronbach), es posible verificar la validez convergente, discriminante y nomológica de la escala.

### Pruebas de hipótesis

Se aplicó la prueba *t student* de una cola o *unidireccional* (sig. < 0.05) para determinar si había diferencia significativa entre los participantes en los programas de voluntariado y los no participantes: si el nivel de significancia unidireccional resulta menor de 0.05 se acepta la hipótesis de investigación. Esto llevaría a concluir, con un nivel de significancia del 95% unilateral, que la apreciación de los participantes es mayor que la de los no participantes. El cuadro 3 muestra la conformación de las escalas sumativas de cada constructo o, en su defecto, de las dos dimensiones del constructo *colaboración con los colegas*, que es bidimensional. Además se presentan los valores *p* obtenidos en cada prueba de hipótesis, así como la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis de investigación (H<sub>0</sub>).

Para las pruebas *t* unilaterales de medias independientes con 95% de confianza se usaron los valores *t* y los grados de libertad obtenidos con el software estadístico SPSS versión 19. Para seleccionar el valor *t* y los grados de

Tabla 3

**Conformación de las escalas sumativas utilizadas para las pruebas de hipótesis y decisión tomada respecto a las hipótesis de investigación probadas**

Hipótesis	Nivel de significancia <i>unilateral</i> ( <i>sig</i> < 0.05)	Decisión
Actitud hacia los programas de RSE (V10 + V11 + V12)	P value = 0.000 <i>t</i> (139) = 6.570	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Lealtad hacia la organización (V16 + V17 + V18)	P value = 0.000 <i>t</i> (179) = 6.270	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Desempeño laboral (V19 + V20)	P value = 0.020 <i>t</i> (127) = 2.091	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Colaboración con los colegas_1 (V24 + V26 + V28)	P value = 0.016 <i>t</i> (184) = 2.178	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Colaboración con los colegas_2 (V30 + V31)	P value = 0.299 <i>t</i> (185) = 0.528	No se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Colaboración con organización (V34 + V35 + V36)	P value = 0.003 <i>t</i> (137) = 2.801	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$
Orgullo institucional (V52 + V53 + V55 + V56 + V57)	P value = 0.000 <i>t</i> (161) = 4.679	Se rechaza Ho: $\mu_1 = \mu_2$

Fuente: elaboración propia.

libertad de cada una de las prueba de hipótesis, se verificó el supuesto de igualdad de las varianzas.

De las siete pruebas de hipótesis se rechazaron seis hipótesis nulas (ver cuadro 3), lo que confirma seis de las siete hipótesis de investigación del presente estudio. De la observación de los valores medios de las variables, que van de 1 a 5 donde 5 significa una mejor valoración, se concluye que los programas de RSE son mejor valorados por los participantes (4.64) que por los no participantes (3.91). La lealtad hacia la organización es más valorada por los participantes (4.78) que por los no participantes (4.22). El desempeño laboral hacia la organización es mejor valorado por los participantes (4.89) que por los no participantes (4.79). La colaboración con los colegas es significativamente más valorada

por los participantes (4.60) que por los no participantes (4.42), en la dimensión de la escala sumativa de las variables V24, V26 y V28, y no hay diferencia significativa en la escala sumativa formada por las variables V30 y V31 entre participantes (4.56) y no participantes (4.51). El orgullo institucional es más valorado por los participantes (4.80) que por los no participantes (4.43).

## Conclusión

Frente al voluntariado y la actitud hacia los programas de RSE, la lealtad organizacional, el desempeño laboral, la colaboración con colegas y el orgullo institucional, los participantes en proyectos de voluntariado tienen una relación significativa con la incidencia de los constructos estudiados. Los resultados de este estudio indican que existe un vínculo

entre el comportamiento ciudadano y la participación en los programas de voluntariado organizacional, y, que este vínculo no tiene la misma intensidad entre los trabajadores que participan y los que no participan. 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.

### **Limitantes**

Una limitante de este estudio es que los resultados reflejan el fenómeno del voluntariado, la RSE y el comportamiento ciudadano en una empresa específica. Es necesario extender la investigación a otras empresas que tengan programas de RSE y proyectos de voluntariado. Los resultados no son generalizables pero ayudan a conocer las implicaciones de estos programas en la vida organizacional.

### **Capitalización y futuras líneas de investigación**

Los resultados de esta investigación son un primer paso para entender los efectos de los programas de voluntariado en la vida organi-

zacional. Estos resultados pueden ser de interés para otras organizaciones que estén valorando la conveniencia de este tipo de programas, así como para futuras investigaciones.

Las empresas interesadas en afianzar sus prácticas de RSE pueden convocar la participación de sus colaboradores a través de proyectos de voluntariado, como una estrategia para dar solidez a tales iniciativas; participación que, además, contribuirá a fomentar una mejor actitud hacia los programas de RSE, la lealtad organizacional, el desempeño laboral, la colaboración con los colegas y el orgullo institucional.

En el ámbito académico, los resultados de esta investigación pueden ser un referente para seguir investigando la conexión entre RSE, voluntariado y comportamiento ciudadano. Otras preguntas para futuras investigaciones son: ¿por qué se participa en estas iniciativas?, ¿qué motiva a los participantes?: ¿elementos propios de la cultura organizacional?, ¿elementos inherentes a los valores personales de cada empleado?, ¿qué vínculos pueden establecerse entre la ciudadanía organizacional y la ciudadanía social? Las respuestas pueden ser estratégicas para un auténtico cambio organizacional mediante proyectos de RSE y programas de voluntariado organizacional que fomenten comportamientos ciudadanos en los trabajadores.

### **Referencias**

Alperson, M. (1995). *Corporate giving strategies that add business value: A research report*. Report No.1126-95-RR. New York: The Conference Board.



- Arredondo, F. (2007). *Integridad del directivo de empresa y su relación con los estilos de liderazgo, una aproximación al modelo de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
- Ashforth, B. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Austin, J. y Reficco, E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina, capítulo aspectos clave de la colaboración*. Banco Interamericano de Desarrollo. Extraído el 5 de octubre de 2011 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=635864>
- Booth, J. E.; Park, K. W.; and Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249.
- Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College (2001). *Employee Involvement in Focus*. Extraído el 28 de febrero de 2011 de [http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/InFocus\\_EmpInv.pdf](http://www.bc.edu/centers/ccc/Media/InFocus_EmpInv.pdf)
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 4, 467-484.
- Cropanzano, R.; James, K.; and Konovsky, M. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D.; and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Europa, Síntesis de la legislación de la UE (2011). *Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Extraído el 20 de noviembre de 2011 de [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm)
- Geroy, G.; Wright, P.; and Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: An aid for the human resource manager. *Management Decision*, 38 (4), 280-286.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organization. The social identity approach*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage Publications.
- Jones, D. (2009). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 857-887.
- Lévy, J. y Varela, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid: Pearson Educación.
- Mael, F. and Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- 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.
- Pelozo, J. and Hassay, D. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64, 357-379.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

- 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.
- Porter, M. and Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 57-68.
- Radley, A. and Kenedy, M. (1995). Charitable giving by individuals: A study of attitudes and practice. *Human Relations*, 48, 685-709.
- Rodríguez, M. P. y Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: Un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), 205-228.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243.
- Sierra, J. y Londoño, D. (2008). Potencial de las finanzas éticas en la generación de nuevas alternativas de inversión en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 21 (36), 183-220.
- Topa C., G; Fernández, I. y Palací, F. (2006). Identidad social, “burnout” y satisfacción laboral: estudio empírico basado en el modelo de la categorización del yo. *Revista de psicología social*, 20 (2), 115-126.
- Topa C., G.; Moriano, J. A. y Morales, F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (002), 363-370.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

## Anexo 1

Instrumento de medición: listado de constructos-reactivos asociados al comportamiento ciudadano organizacional

<i>Constructo 1: Actitud hacia los programas de voluntariado</i>
El que la empresa cuente con programas de voluntariado es un beneficio importante de trabajar aquí (v10)
Valoro la oportunidad que me ofrece la empresa de colaborar con los programas de voluntariado que esta promueve (v11)
Me parece muy bien que la empresa aliente mi participación en los programas de voluntariado que desarrolla (v12)
<i>Constructo 2: Lealtad hacia la organización</i>
Fuera del trabajo, yo acostumbro a expresar lo valioso que es trabajar en esta empresa (v16)
Fuera del trabajo, usualmente hago comentarios favorables de los proyectos de responsabilidad social de la empresa (v17)
Fuera del trabajo, normalmente animo a otros a comprar los productos y/o servicios que la empresa ofrece (v18)
<i>Constructo 3: Desempeño laboral</i>
Cumplo las responsabilidades específicas de mi puesto (v19)
Ejecuto las tareas que se esperan que yo realice (v20)
<i>Constructo 4: Sentido de colaboración con colegas</i>
Me tomo tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de mis compañeros de trabajo (v24)
Muestro interés personal en las necesidades de las otras personas con las que trabajo (v26)
Suelo ser atento con las personas con las que trabajo (v28)
Ayudo a mis compañeros de trabajo cuando ellos están sobrecargados (v30)
Muestro disposición por ayudar a mis compañeros de trabajo (v31)
<i>Constructo 5: Sentido de colaboración con la organización</i>
Normalmente no tomo más "breaks" durante la jornada laboral de los que debería (v34)
Normalmente no utilizo demasiado tiempo en conversaciones telefónicas personales (v35)
Normalmente no me quejo de cosas insignificantes en el trabajo (v36)
<i>Constructo 6: Orgullo institucional</i>
Estoy orgulloso de decirles a otros que soy parte de esta organización (v52)
Refiero a esta organización a mis amigos como una gran empresa en la cual trabajar (v53)
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa (v55)
Me siento satisfecho de los logros de esta empresa (v56)
Me siento orgulloso de que se me identifique con esta empresa (v57)

