



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**Implementación de una línea de voluntariado corporativo como
estrategia para fortalecer la cultura organizacional en la
Municipalidad Metropolitana de Lima**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Antonio Ricardo Herrera Cabanillas**

Asesor: Elsa del Castillo Mory

[0000-0002-5061-6650](tel:0000-0002-5061-6650)

Lima, octubre 2024



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Implementación de una línea de voluntariado corporativo como estrategia para fortalecer la cultura organizacional en la Municipalidad Metropolitana de Lima" presentado por don ANTONIO RICARDO HERRERA CABANILLAS, con DNI N° 48251076, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 27 de febrero de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

[Visualizador de documentos](#)

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 25-feb.-2025 16:53 -05
Identificador: 2598705920
Número de palabras: 22524
Entregado: 1

TSP 08.10.24 - Antonio Herrera Cabanillas (ad... Por Antonio
Ricardo Herrera Cabanillas

Índice de similitud	Similitud según fuente
16%	Internet Sources: 15%
	Publicaciones: 4%
	Trabajos del estudiante: 5%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 27 de febrero de 2025

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

Agradecimientos

A Dios, por su provisión, fidelidad y la oportunidad de haber concluido mis estudios en la
Universidad del Pacífico;
a mis padres por animarme a perseverar en cumplir mis sueños;
a Elsa del Castillo, quien, en diversos momentos de la carrera, con su ejemplo intachable, me
enseñó a ser un líder con propósito;
a mis familiares y amigos por sus palabras de aliento, consejos y recomendaciones.

Índice de Contenidos

I. Contexto del Trabajo: Nombre de la organización, sector, actividad y descripción de la organización, entre otros	4
II. Planteamiento de un problema o situación por mejorar	5
III. Fundamentación teórica	6
3.1. Definiciones	6
3.2. Análisis teórico	13
IV. Investigación del público objetivo utilizando las líneas propuestas y sus dimensiones	19
4.1. Investigación cuantitativa	19
4.2. Investigación cualitativa.....	25
V. Propuesta de actividades o decisiones para la solución del problema o la mejora de una situación específica de la organización, debidamente sustentada con la fundamentación teórica	27
5.1. Planeamiento estratégico	27
5.2. Diagnóstico del entorno.....	29
5.3. Planificación del programa.....	31
5.4. Desarrollo del programa	31
VI. Valoración e impacto esperado de la propuesta	43
6.1. Costo del programa	43
6.2. Gestión de indicadores de propuesta de mejora (KPI)	44
6.3. Gestión de capital humano.....	47
VII. Conclusiones y recomendaciones	49
7.1. Conclusiones.....	49
7.2. Recomendaciones.....	51
VIII. Referencias bibliográficas	53
IX. Anexos	61

I. Contexto del Trabajo: Nombre de la organización, sector, actividad y descripción de la organización, entre otros

La institución encargada de la gobernanza en la provincia capital de Lima Metropolitana es la Municipalidad Metropolitana de Lima. Su política institucional tiene como propósito promover una ciudad segura, inclusiva y sostenible que fomente el bienestar colectivo y el involucramiento activo de sus ciudadanos. Además, busca garantizar la protección y aplicación de los derechos, así como la integración de la ciudadanía en el progreso territorial, económico, político y social. Asimismo, se dedica a preservar el patrimonio histórico, cultural y ambiental de la ciudad, dentro de un contexto de actualización de la gestión municipal para enfrentar la corrupción, garantizar la rendición de cuentas y promover la transparencia. La entidad cumple funciones cruciales para el desarrollo urbano sostenible. Gestiona servicios públicos, planifica el desarrollo territorial, promueve la participación ciudadana, regula el transporte y vialidad, y vela por la seguridad y bienestar de los habitantes. Además, supervisa la ejecución de políticas locales y fomenta la inversión en infraestructura. Su rol es vital en la construcción de una ciudad equitativa, eficiente y en constante mejora para sus ciudadanos (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020).

La Municipalidad Metropolitana de Lima se encuentra dirigida por el Concejo Municipal, liderado por el alcalde y cuenta con 39 regidores que representan diversas agrupaciones políticas y desempeñan funciones fiscalizadoras y normativas. Específicamente, la Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta con alto nivel de complejidad de las operaciones diarias, que involucra a 34 297 trabajadores distribuidos en 19 gerencias, 56 subgerencias y más de 15 Organismos Públicos Descentralizados (OPDs), lo cual ha obstaculizado el rediseño y la renovación de estrategias para fortalecer la gestión del talento humano.

En efecto, la gestión del talento no se ha modernizado y adaptado a las mejores prácticas actuales. La complejidad en el diseño e implementación de estrategias para fortalecerla se atribuye a la falta de evaluación precisa de las necesidades del personal, escasa capacitación, entre otros aspectos. Asimismo, la ausencia de un enfoque integral impide la optimización de recursos, afectando la eficacia y la retención del talento necesario para el funcionamiento eficiente de la entidad.

II. Planteamiento de un problema o situación por mejorar

Durante mi experiencia profesional en esta organización, se han observado oportunidades de mejora respecto al fortalecimiento del clima laboral y deficiencias en la renovación del enfoque de la cultura organizacional, que ha sido descuidada en los últimos años. En este sentido, algunos rasgos de la cultura organizacional son la falta de cohesión, comunicación deficiente y resistencia al cambio, estos elementos generan obstáculos para la eficiencia administrativa y la implementación efectiva de políticas, afectando el servicio público y la satisfacción ciudadana; además, es necesario mejorar el sistema actual de gestión humana para lograr un verdadero impacto sostenible en la cultura organizacional. Estas afirmaciones se basan en el Informe N° 166-2022- SRH de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2022), que fue un documento de carácter interno desarrollado para la Subgerencia de Recursos Humanos. En este documento se detalló que los procesos en la entidad son complicados, la comunicación entre departamentos es deficiente y hay retrasos en la ejecución de proyectos. Según el informe, se evidencia una falta de compromiso hacia la institución; en ese sentido, los empleados no están familiarizados con las políticas de la organización, desconocen su misión y objetivos estratégicos, lo que resulta en una desconexión entre las acciones institucionales y las responsabilidades en sus respectivas áreas de trabajo. Por último, el mismo informe destaca una alta rotación de jóvenes talentos debido a la falta de un ambiente laboral favorable, que carece de colaboración, oportunidades de aprendizaje continuo y un sentido de pertenencia a la institución, entre otros factores. Adicionalmente, en dicho informe se evidencia que los colaboradores, en su mayoría, desconocían la estructura orgánica, la política institucional, la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales de la Municipalidad. Del mismo modo, un gran grupo de colaboradores consideraba que la comunicación y el clima laboral en la institución era “regular”.

Frente a esa problemática, como uno de los mecanismos disponibles para las organizaciones, el voluntariado desempeña un papel crucial en fortalecer la cultura organizacional, al cultivar un sentido de propósito y responsabilidad social entre los empleados (Su et al., 2024; Licandro et al., 2023; Gzain, 2020). Al participar en iniciativas de voluntariado, los colaboradores se involucran en actividades altruistas que promueven la colaboración, el compromiso y los valores compartidos (Pacesila, 2017; Bocalandro, 2018; Brzustewicz et al., 2022); esta participación no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también crea un entorno laboral

cohesionado, contribuyendo significativamente al desarrollo de una cultura organizacional sólida y positiva (Harrison et al., 2022; Ford et al., 2023).

Por lo tanto, el voluntariado corporativo surge como una estrategia para mejorar el *engagement* laboral de los colaboradores (Park et al., 2023; Wen et al., 2023), incrementar la satisfacción laboral (Cacho y Llanos, 2014; Fernández et al., 2021), la comunicación entre colaboradores (Cuevas et al., 2016; Ruizalba et al., 2014) e involucrar a los mismos con los objetivos institucionales para transmitir y vivir los valores de la entidad (Boccalandro, 2018; Licandro et al., 2021; Harrison et al., 2022).

Para validar la aparente situación por corregir y, como un insumo importante para elaborar la propuesta de creación de un programa de voluntariado corporativo, se realizó un estudio cuantitativo que nos permitió obtener indicadores reales que evidencian la problemática de la Municipalidad en este tema. Este estudio identificó oportunidades de mejora que ayudaron, posteriormente, al planteamiento de estrategias asertivas. Adicionalmente, se llevó a cabo un estudio cualitativo que tuvo como foco recoger la opinión de expertos en la gestión de programas de voluntariado, quienes fueron consultados sobre buenas prácticas en el diseño e implementación de iniciativas de voluntariado.

En base a la revisión de la literatura trabajada en este documento, como se verá más adelante, se evidencia que existen mecanismos para mejorar la cultura organizacional. En este caso, el foco se ha puesto en la implementación de un programa de voluntariado corporativo como una estrategia transversal para orientar y desarrollar conocimientos y habilidades, a fin de contribuir con una cultura organizacional de mayor cohesión, comunicación e involucramiento con la misión institucional en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

III. Fundamentación teórica

3.1. Definiciones

3.1.1. Variable I: Voluntariado Corporativo

El voluntariado corporativo implica cualquier iniciativa de una empresa para fomentar y respaldar la participación voluntaria de sus empleados en actividades comunitarias (Allen,

2012). El voluntariado en el sector público se refiere a la participación no remunerada de individuos en actividades y proyectos auspiciados por entidades gubernamentales. Este compromiso altruista busca beneficiar a la comunidad y fortalecer los servicios públicos sin la motivación principal del beneficio económico (Sillah, 2023). Las motivaciones para participar en el voluntariado en el sector público suelen ser variadas y pueden incluir el deseo de hacer una diferencia positiva en la comunidad, el interés por aprender nuevas habilidades o desarrollar experiencias relevantes, así como el compromiso cívico y el sentido de responsabilidad social. A menudo, el voluntariado en el ámbito gubernamental también proporciona una plataforma para que los ciudadanos se involucren activamente en la formulación y ejecución de políticas públicas, fortaleciendo así la democracia participativa (Dollery et al., 2019).

El concepto de voluntariado en el sector público abarca una amplia gama de actividades, desde la asistencia en programas sociales hasta la conservación del medio ambiente y el apoyo en emergencias y desastres naturales. Los voluntarios gubernamentales contribuyen con su tiempo, habilidades y conocimientos para complementar y mejorar los servicios ofrecidos por las agencias estatales y locales. Los programas de voluntariado gubernamental suelen establecerse mediante iniciativas locales, estatales o nacionales que promueven la colaboración entre el gobierno y los ciudadanos. Esto no solo amplía la capacidad de los servicios públicos para abordar necesidades comunitarias específicas, sino que también fomenta un sentido de cohesión social y pertenencia (Suzuki, 2018)

Si nos enfocamos en el voluntariado corporativo, cuando este se relaciona con instituciones públicas, suele consistir en la participación de empleados de una empresa privada en actividades de servicio comunitario organizadas en colaboración con entidades gubernamentales. En este sentido, se evidencia la importancia de la acción colaborativa entre el sector público y privado para unificar intereses en búsqueda de atender a la población más necesitada, dado que tiene como objetivo contribuir al bienestar social y al desarrollo de la comunidad, aprovechando los recursos y habilidades del personal. Las actividades incluyen la mejora de infraestructuras públicas, programas educativos, proyectos medioambientales, y apoyo a poblaciones vulnerables. El desarrollo de estrategias de voluntariado permite fomentar el compromiso con la institución y la moral de sus empleados, en tanto que la colaboración con

instituciones públicas permite alinearse con políticas y programas, amplificando el impacto de sus acciones sociales (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).

El voluntariado en el sector público se caracteriza por varias particularidades distintivas que lo diferencian de otras formas de voluntariado. En primer lugar, está estrechamente ligado a la misión y los objetivos del gobierno, centrados en el bienestar público y el servicio a la comunidad. Los voluntarios en este contexto suelen estar involucrados en actividades que directamente apoyan la implementación de políticas públicas, la prestación de servicios esenciales como educación, salud, medio ambiente o seguridad, y la respuesta a emergencias. Además, el voluntariado en el sector público tiende a ser más regular y sistemático, con roles claramente definidos y expectativas establecidas. Esto permite a los voluntarios desarrollar habilidades específicas, adquirir experiencia relevante y participar de manera significativa en la gobernanza y la construcción de comunidad. Otra característica clave es la formalidad y estructura organizativa que proporciona el gobierno. A menudo, los programas de voluntariado gubernamental están gestionados por agencias específicas que facilitan la capacitación, coordinación y supervisión de los voluntarios, garantizando así la eficiencia y efectividad de sus contribuciones (Sillah, 2023).

La intervención de la política en un programa de voluntariado puede influir significativamente en su diseño, implementación y efectividad (Eliasoph, 2013). El factor político establece el marco legal y normativo dentro del cual operan los programas de voluntariado, determinando los objetivos, recursos y responsabilidades, en tanto que las decisiones políticas pueden afectar la financiación del programa, la estructura organizativa, las áreas prioritarias de intervención y los criterios de selección de voluntarios (Brudney y Yoon, 2021). Además, la decisión política puede promover la inclusión social, la equidad y la diversidad en los programas de voluntariado, asegurando que estos reflejen las necesidades de la comunidad y contribuyan al bienestar general; sin embargo, la intervención política también puede generar desafíos, como cambios de prioridades, limitaciones presupuestarias o burocracia excesiva, que pueden impactar la flexibilidad y la capacidad de respuesta del programa (Teets et al., 2022).

En el caso del sector privado, bastante más estudiado en la literatura especializada sobre el tema, el voluntariado corporativo se presenta como una forma de implementar la responsabilidad social empresarial (RSE), donde los trabajadores de una organización prestan

su tiempo y conocimientos para servir a la comunidad, con la finalidad de fomentar una cultura de colaboración, promoviendo valores como la solidaridad para el crecimiento personal y comunitario (Gzain, 2020). El voluntariado ejemplifica una participación en la mejora de la sociedad, lo cual impacta positivamente y contribuye al desarrollo social y al empoderamiento ciudadano (Caligiuri et al., 2019). La promoción del voluntariado es una labor que involucra a organismos públicos y entidades privadas, las cuales están cada vez más alineadas con los desafíos de la sociedad actual (Nylund et al., 2022).

Por lo tanto, la diferencia principal entre el voluntariado desarrollado en instituciones públicas y en organizaciones privadas radica en la naturaleza de las entidades con las que se colabora. En el voluntariado en instituciones públicas, las actividades se realizan en coordinación con organismos gubernamentales, como escuelas, hospitales y municipalidades, lo que permite apoyar proyectos de interés público y alinearse con políticas estatales. En cambio, el voluntariado en instituciones privadas se suele llevar a cabo en colaboración con ONG, fundaciones y otras organizaciones no gubernamentales. Estas actividades suelen ser más flexibles y específicas, centradas en causas particulares como la salud, la educación o el medio ambiente. La elección entre ambos tipos de voluntariado depende de los objetivos estratégicos de la empresa y de las necesidades específicas (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).

El voluntariado forma parte de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), e implica el compromiso de las empresas con la satisfacción de las necesidades sociales de sus empleados y de la comunidad (Su et al., 2024). Asimismo, abarca tres posiciones: una, que la considera meramente económica; otra, intermedia, que reconoce algunos derechos y, una tercera, que aboga por una responsabilidad completa que incluya la dimensión social (Li et al., 2024). La RSE ha emergido como un concepto crucial en la gestión contemporánea, abarcando acciones dirigidas hacia actores y problemáticas sociales (Wulf, 2018). La RSE se define como la incorporación voluntaria en la gestión empresarial de aspectos económicos, sociales y ambientales, en respuesta a las expectativas de la sociedad, siendo siempre una iniciativa voluntaria por parte de la empresa (Valbuena y Monfort, 2020). Además, implica una serie de compromisos y obligaciones éticas que van más allá de las exigencias legales, tanto a nivel nacional como internacional en ámbitos como lo social, laboral, medioambiental y los derechos humanos de las comunidades afectadas (Xu et al, 2023).

3.1.2. Variable 2: Cultura organizacional

La cultura organizacional es el resultado de cómo cada organización ha desarrollado su forma de adaptarse y gestionar su entorno. Se compone por creencias, comportamientos, historias y prejuicios que, en conjunto, definen la manera específica en que una organización opera y se desenvuelve (Reyes et al., 2022). La cultura organizacional trata de un conjunto de creencias fundamentales que un grupo ha identificado con el propósito de enfrentar sus desafíos de adaptación e integración interna (Lee et al., 2024). Asimismo, la cultura organizacional siempre será el resultado de la interacción compleja entre las creencias y teorías que los fundadores inicialmente inculcan al grupo y lo que el grupo aprende a través de sus propias experiencias a lo largo del tiempo (Nguyen et al., 2023).

La cultura organizacional engloba las normas, valores y creencias que guían el comportamiento de los miembros de una organización en sus interacciones y moldea su percepción de los eventos, desafíos, conflictos y soluciones (Olaz y Ortiz, 2022). Estas normas y valores no surgen espontáneamente, sino que se forman a través de procesos de aprendizaje interno, siendo el resultado acumulado de las experiencias compartidas a lo largo del tiempo, que dan forma a la identidad única del grupo (Dunger, 2023). La cultura organizacional; en ese sentido, es histórica y dinámica, aprendida durante la vida del grupo y sus interacciones con el entorno, evolucionando y cambiando con nuevas experiencias (Bagga et al., 2023).

En el contexto de la cultura organizacional se toma en cuenta el clima laboral, que se refiere al ambiente generado dentro de una organización debido a los comportamientos y emociones de sus miembros, estrechamente vinculado a la motivación del personal para llevar a cabo sus tareas. Este concepto se puede entender tanto a nivel individual como grupal u organizacional (Carrión et al. 2022). A nivel individual, se trata de los efectos psicológicos que experimenta un empleado según el clima laboral en el que se desenvuelve. A nivel grupal u organizacional, se basa en las percepciones compartidas por los trabajadores dentro de la organización, donde la influencia de cada individuo puede impactar positiva o negativamente en el entorno laboral y el rendimiento general (Hober et al., 2021). Rosiles et al. (2020) resaltan los efectos de un clima laboral negativo en el logro de objetivos organizacionales, mientras que Barth y Blazejewski (2023) destacan cómo un clima laboral positivo, por el contrario, facilita el logro de estrategias y objetivos. Reyes et al. (2021), por su parte, destacan la importancia del entorno

en el que se desenvuelven los colaboradores, donde el clima laboral es un factor central que afecta su comportamiento (Reyes et al., 2022). Finalmente, como proponen Morin et al. (2023), a partir del concepto de motivación, a nivel individual, surge el concepto de clima laboral, a nivel organizacional, como un aspecto importante en la interacción entre empresas y personas.

Por otro lado, también es importante profundizar dentro de la cultura organizacional la teoría de los Stakeholders (grupos de interés), puesto que se debe considerar los intereses y afectaciones de todas las partes interesadas para lograr un desempeño sostenible (Edams, 2020). La Teoría de los Stakeholders postula la presencia de individuos con interés específico en la organización debido a su interacción en diversos contextos. Este enfoque reconoce la complejidad de las relaciones organizacionales y destaca la importancia de considerar los intereses de todos los involucrados para lograr un rendimiento sostenible (Mahajan et al., 2023). Los stakeholders son individuos o grupos que tienen un interés específico en una organización debido a su interacción y dependencia mutua, estos actores (Beck y Storopoli, 2021). La gestión adecuada de los stakeholders busca equilibrar sus intereses para lograr un rendimiento sostenible y ético de la empresa, en tanto que se requiere un enfoque integrador que beneficie a todos los stakeholders sin comprometer la sostenibilidad económica (de Grosbois y Fennell, 2022).

La cultura organizacional en instituciones públicas se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y prácticas que caracterizan el ambiente de trabajo y la conducta de los empleados dentro de estas entidades. Esta cultura se forma a partir de la misión y visión de la institución, influenciada por factores como la legislación, las políticas públicas, y la historia de la organización (Dunger, 2023). La cultura organizacional en el sector público pone un fuerte énfasis en la ética, la transparencia, la responsabilidad social y la orientación al servicio público. Además, suele estar marcada por procedimientos formales y jerárquicos, debido a la necesidad de cumplir con regulaciones y garantizar la rendición de cuentas. Esta cultura busca promover la eficiencia, la equidad y la accesibilidad de los servicios públicos, con el objetivo de servir al interés general y satisfacer las necesidades de la ciudadanía (Lee et al., 2024).

Es así que, la diferencia entre la cultura organizacional en instituciones públicas y privadas radica en sus objetivos y valores fundamentales. En las instituciones públicas, la cultura organizacional se centra en el servicio a la comunidad, la transparencia y la rendición de cuentas, con un enfoque en la equidad y el bien común. Las decisiones y políticas están

influenciadas por consideraciones políticas y sociales, y la burocracia tiende a ser más pronunciada. Por otro lado, la cultura organizacional en las empresas privadas está más orientada hacia la eficiencia, la innovación y la rentabilidad. Las organizaciones privadas priorizan la satisfacción del cliente, la competitividad en el mercado y el logro de objetivos financieros. Aunque ambas culturas valoran el profesionalismo y la ética, sus enfoques y prioridades difieren significativamente debido a sus distintas misiones y contextos operativos (OECD, 2015).

Para fines de este proyecto, siguiendo a Hamad (2023), Fidyah y Setiawati (2019) y Memon et al. (2020) se aborda el análisis de tres indicadores claves, como son: el engagement, la satisfacción laboral y la rotación de personal; estos indicadores no solo ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora en la cultura organizacional, sino que también guían la implementación de estrategias para fortalecer dicha cultura organizacional y proporcionan una visión holística del ambiente y la salud de una organización.

- **Engagement**

El engagement de los empleados que se refiere a cómo las personas integran o excluyen su identidad personal en sus roles laborales. Se describe como la dedicación de los miembros de la organización a sus funciones, involucrando la expresión plena de sí mismos en aspectos físicos, cognitivos y emocionales durante el trabajo (Kahn, 1990). El engagement de los empleados es un estado psicológico activo relacionado con el trabajo que abarca percepciones, emociones y comportamientos, caracterizado por energía y participación (Sun y Bunchapattanasakda, 2019; Wen et al., 2023). Por lo tanto, puede ser experimentado tanto emocional como cognitivamente, y puede manifestarse a través de acciones concretas (Lee et al., 2024). El término engagement se refiere a un estado psicológico o físico experimentado por los seres humanos al desempeñar sus funciones laborales. Sin embargo, este concepto se comprende de dos maneras diferentes (Li y Zheng, 2023; Rabiul et al., 2023). Por un lado, abarca un área temática amplia que incluye términos como el work engagement y otros más específicos, como el engagement intelectual, el engagement organizacional, motivación y compromiso organizacional (Park et al., 2023). Por otro lado, se emplea para describir un estado específico caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, que destaca especialmente en la investigación científica (Macca et al., 2024).

- Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales. Este concepto abarca varios aspectos del entorno laboral, tales como las condiciones de trabajo, el salario, la relación con los colegas y supervisores, las oportunidades de desarrollo profesional, y el equilibrio entre la vida laboral y personal. La satisfacción laboral no solo se refiere a la percepción individual del trabajo en sí, sino también a cómo se alinean las expectativas y valores personales con las características y valores de la organización (Purwanto, 2022). En este sentido, un alto nivel de satisfacción laboral puede conducir a un mayor compromiso y productividad, así como a una menor rotación y ausentismo; por el contrario, la insatisfacción laboral puede generar desmotivación, estrés y conflictos internos, afectando negativamente tanto al individuo. (Caligiuri et al., 2019).

- **Rotación de personal**

Se refiere al flujo de empleados que ingresan y salen de una organización dentro de un periodo específico. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando los empleados deciden dejar la empresa por razones como la búsqueda de mejores oportunidades, insatisfacción laboral o cambios personales; o involuntario, cuando la organización toma la decisión de despedir a los empleados debido a razones como el bajo rendimiento, reestructuración o recortes presupuestarios (Ayensa, 2022). La rotación de personal tiene implicaciones significativas para las organizaciones, ya que altos índices de rotación pueden indicar problemas subyacentes como un ambiente de trabajo negativo, falta de oportunidades de desarrollo, o deficiencias en la gestión. Además, la rotación implica costos considerables relacionados con la contratación, formación y adaptación de nuevos empleados. Por lo tanto, las organizaciones suelen esforzarse por identificar las causas de la rotación y desarrollar estrategias para retener a sus empleados, mejorando la satisfacción y el compromiso laboral (López, 2022).

3.2. Análisis a partir de los enfoques teóricos

El voluntariado se concibe como una herramienta mediante la cual las organizaciones exhiben su compromiso con la responsabilidad social (Licandro et al., 2021). Se indica que este tipo de voluntariado cuenta con cualquier forma de respaldo oficial por parte de la organización para facilitar que los empleados dediquen su tiempo y habilidades a servicios comunitarios (Peng et al., 2022). Además, se caracteriza como una estrategia que permite alinear a los colaboradores con los valores de la empresa u organización (Allen, 2012), promoviendo así un comportamiento responsable (Córdoba, 2007). El voluntariado ofrece una serie de beneficios significativos en diversos aspectos para la gestión de las organizaciones y su implementación

genera ganancias en áreas clave (Licandro et al., 2022). Además, tiene un impacto positivo en los participantes, es decir, en los colaboradores de la institución que participan activamente en las actividades promovidas (Cacho y Llanos, 2014). Además, el voluntariado tiene un potencial significativo para fortalecer la cultura organizacional (Harrison et al., 2022). A partir de la revisión de la literatura se ha tomado en cuenta el análisis desde cuatro perspectivas: la primera, sobre las estrategias del voluntariado que fortalecen el engagement; la segunda, sobre el voluntariado y condiciones que mejoran la satisfacción laboral; la tercera, del voluntariado en la reducción de la rotación laboral mediante la mejora de las capacidades y, finalmente, la cuarta, sobre las estrategias de acción para voluntariado (enfocadas en la propuesta).

A. Estrategias del voluntariado que fortalecen el engagement

En muchas organizaciones, el voluntariado se constituye como parte integral de la estrategia organizacional, ya que se reconoce su impacto positivo en el compromiso y la participación de los empleados (Pacesila, 2017). Esta práctica no solo contribuye al desarrollo individual, sino que también fomenta la satisfacción laboral (Boccalandro, 2018). Se destacan los diversos beneficios tanto para los trabajadores como para el desarrollo organizacional que promueven estas iniciativas (Johnson et al., 2014). Además, es una herramienta para fortalecer la identificación de los empleados con la cultura y los valores organizacionales (Brzustewicz et al., 2022).

- A.1. Voluntariado y compromiso del colaborador: La participación de los colaboradores en programas de voluntariado está directamente relacionada a un mayor compromiso a medida que los colaboradores permanecen más tiempo participando en actividades de voluntariado. Asimismo, se identifica como una herramienta para mejorar el vínculo entre el trabajador y la organización, contribuyendo así a evitar la disminución de productividad (Boccalandro, 2018).
- A.2. Voluntariado y lealtad hacia la organización. A medida que aumenta la integración de las actividades de voluntariado con la experiencia laboral, se observa una mayor correlación con la lealtad de los trabajadores (Rodríguez y Sánchez, 2023). Asimismo, se observa que aquellos empleados que participan en estas acciones refuerzan su conexión con los valores fundamentales de la organización (Ford et al., 2023).
- A.3. Voluntariado y satisfacción en el trabajo. La satisfacción con la experiencia del voluntariado está estrechamente relacionada con el tipo de motivación que impulsa a los voluntarios (Fernández et al., 2021). Los voluntarios encuentran una satisfacción hacia el

trabajo ya que pueden poner en uso sus conocimientos profesionales (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).

- A.4. Voluntariado y orgullo de pertenencia. El compromiso en el voluntariado está estrechamente ligado a la consolidación de una identidad organizacional positiva (Carlton, 2015). La participación en estas iniciativas voluntarias no solo influye en la percepción del trabajo y su significado, sino que también fortalece la identidad laboral de los individuos (Hu et al., 2023).
- A.5. Voluntariado y motivación. Los programas de voluntariado bien estructurados pueden elevar la credibilidad de una organización ante el público en general y sus propios empleados, lo cual fortalece la motivación laboral (Senevirathna et al., 2023; Li et al., 2023). En cuanto a las motivaciones de los empleados voluntarios, predominan aquellas relacionadas con los valores, siendo el altruismo y el deseo de generar un impacto positivo en la comunidad (Fernández et al., 2021).

B. El voluntariado y condiciones que mejoran la satisfacción laboral

Se ha evidenciado que el voluntariado repercute positivamente en la satisfacción general, lo que conlleva a un aumento en la productividad. Se ha encontrado una relación entre la mejora del clima organizacional, la cohesión e integración de los trabajadores, y la comunicación interna (Licandro et al., 2021).

- B.1. Voluntariado y clima laboral. La participación en el voluntariado puede contribuir a la creación de un entorno laboral positivo al mejorar los comportamientos de desempeño (Licandro et al., 2021). Además, puede enriquecer el clima laboral al fomentar una cultura organizacional más participativa y al fortalecer los valores internos de la organización (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).
- B.2. Voluntariado e integración entre colaboradores. El voluntariado no solo fomenta la cohesión social dentro de una empresa o institución, sino que también mejora las relaciones personales entre colaboradores, ya sea dentro de un mismo equipo o entre áreas diferentes de la organización. Además, contribuye a disipar las barreras jerárquicas lo que aumenta la confianza, la participación y el compromiso (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).
- B.3. Voluntariado y la comunicación interna. Se destaca que existe una comunicación y coordinación constante entre diferentes departamentos de las empresas para planificar, implementar y llevar a cabo las actividades de voluntariado. Además, es crucial que los gerentes participen en este proceso, proporcionando retroalimentación sobre cómo su

participación en las actividades impacta positivamente a los beneficiarios (Fernández et al., 2021).

- B.4. Voluntariado y retención y captación de talentos. La implicación de los empleados en las iniciativas de voluntariado influye positivamente en su intención de permanecer en la organización a largo plazo (Pinto y Costa, 2017). El voluntariado es visto por ellos como un factor relevante al evaluar las organizaciones, lo que contribuye significativamente a atraer y retener talentos (Fernández et al., 2021).
- B.5. Voluntariado y aumento en la productividad del colaborador. La relación entre el voluntariado y el aumento en la productividad del trabajador se fundamenta en diversos aspectos positivos que impactan tanto en el ámbito personal como profesional. Participar en actividades de voluntariado permite a los empleados desarrollar habilidades transferibles, como trabajo en equipo, liderazgo y resolución de problemas (Fernández et al., 2021). La conexión con la comunidad a través del voluntariado también puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, contribuyendo indirectamente a un aumento en la productividad al fomentar un equilibrio saludable entre vida laboral y personal (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).

C. El voluntariado en la reducción de rotación mediante la mejora de las capacidades

Se ha observado que la participación en actividades de voluntariado contribuye a la reducción de la rotación en base al desarrollo de competencias entre los voluntarios (Licandro et al., 2021). Además, se promueve el desarrollo de actitudes positivas como la solidaridad, la disposición para mejorar, la adaptabilidad y la apertura mental, así como comportamientos de ciudadanía, los cuales son elementos cruciales en la gestión del cambio organizacional (Jaime et al., 2023; Dempsey y Shantz, 2023).

- C.1. El voluntariado y la comunicación. El voluntariado toma importancia al fortalecer el tejido social, abordar necesidades comunitarias y promover un sentido de responsabilidad cívica. La comunicación es esencial para coordinar esfuerzos, transmitir objetivos claros y motivar a los participantes. La combinación del voluntariado y una comunicación efectiva crea un entorno colaborativo que potencia el cambio social y contribuye al bienestar colectivo (Babusyte y Jasiukeviciute, 2019).
- C.2. El voluntariado y el liderazgo. Los programas de voluntariado están emergiendo como una tendencia importante en el desarrollo del liderazgo debido a que ofrecen experiencias significativas que presentan desafíos del mundo real fuera del entorno laboral tradicional, lo

que proporciona a los líderes en formación un espacio más cómodo y seguro para practicar nuevas habilidades como la toma de decisiones, liderazgo, entre otras (Fernández et al., 2021).

- C.3. El voluntariado y las relaciones interpersonales. El voluntariado ofrece, a quienes participan, la oportunidad para crecer tanto a nivel personal como profesional al interactuar con personas que provienen de contextos diferentes a los suyos habituales (Abrokwah, 2023). Al participar en iniciativas, los empleados tienen la oportunidad de colaborar con colegas y establecer relaciones de amistad para una experiencia más gratificante y enriquecedora (Fernández et al., 2021).
- C.4. El voluntariado y el trabajo en equipo. El voluntariado contribuye a mejorar o incorporar diversas habilidades, entre ellas el trabajo en equipo (Fernández et al., 2021). La unión se fortalece al enfrentar juntos a situaciones diferentes a las habituales, lo que les permite trabajar en equipo en la búsqueda de soluciones creativas y adaptativas ante el cambio y la innovación (Pacesila, 2017).
- C.5. El voluntariado y la organización y la gestión. Los empleados que han tomado parte en actividades de voluntariado han evidenciado un aumento en competencias y habilidades asociadas con la gestión del tiempo, la recopilación de datos y su análisis subsiguiente (Fernández et al., 2021). En consecuencia, un trabajador que mejore sus habilidades de organización y planificación tiende a organizar su trabajo de manera más efectiva, siguiendo procesos específicos, priorizando y ordenando las tareas según su cronograma (Grassa y Bocanet, 2023).

D. Estrategias de acción para voluntariado

El voluntariado es una práctica cada vez más adoptada por organizaciones que buscan contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente, al tiempo que mejoran el compromiso y la moral de sus empleados. Las estrategias de voluntariado pueden dividirse en varias acciones clave, incluyendo la gestión del talento, iniciativas para el cuidado del medio ambiente y alianzas estratégicas. Estas acciones no solo benefician a las comunidades y al medio ambiente, sino que también fortalecen la cultura organizacional y el compromiso de los empleados, mejorando la reputación y el éxito a largo plazo de la empresa. A continuación, se muestra una revisión de la literatura sobre estos aspectos.

- D.1. Gestión del Talento. La gestión del talento en el contexto del voluntariado implica identificar y aprovechar las habilidades y competencias de los empleados para maximizar el

impacto de las actividades de voluntariado. Las organizaciones pueden implementar programas de desarrollo de liderazgo que incluyan el voluntariado como una herramienta clave para la formación de habilidades blandas como la empatía, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva (Fernández et al., 2021). Además, al involucrar a los empleados en proyectos de voluntariado que se alineen con sus intereses y habilidades, se fomenta un sentido de propósito y satisfacción laboral. Esta alineación no solo beneficia a la comunidad, sino que también enriquece la experiencia de los empleados, aumentando su compromiso y lealtad (Pinto y Costa, 2017).

- D.2. Iniciativas de Voluntariado en medio ambiente y educación. Las iniciativas de voluntariado orientadas al cuidado del medio ambiente son esenciales para promover la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica. Estas iniciativas pueden incluir actividades como la reforestación, la limpieza de playas y ríos, y la implementación de programas de reciclaje y gestión de residuos (Peng et al. 2022). Se organizan jornadas de voluntariado ambiental donde los empleados participen activamente en la conservación del entorno natural, lo cual no solo tiene un impacto positivo en el medio ambiente, sino que también sensibiliza a los empleados sobre la importancia de prácticas sostenibles. Además, las organizaciones pueden colaborar con organizaciones ambientales locales y nacionales para apoyar proyectos de conservación y educación ambiental (Bouche, 2023). Asimismo, las jornadas de voluntariado enfocadas en educación consisten en actividades con el objetivo de brindar apoyo educativo a comunidades desfavorecidas, estas jornadas incluyen tutorías, clases de refuerzo, talleres de habilidades, y actividades recreativas con contenido pedagógico (Olmos et al., 2024). Los voluntarios, trabajan directamente con niños, adolescentes y adultos, proporcionando recursos educativos, apoyo emocional y motivacional a fin de promover valores como la solidaridad, el compromiso social y el trabajo en equipo (Chawłowska et al., 2020). Las jornadas no solo benefician a los destinatarios al mejorar sus oportunidades educativas y desarrollo personal, sino que también enriquecen la experiencia de los voluntarios (Fu et al., 2024).
- D.3. Alianzas Estratégicas. Las alianzas estratégicas son fundamentales para maximizar el impacto del voluntariado. Estas alianzas pueden formarse con organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones educativas, entidades gubernamentales y otras empresas. Al trabajar conjuntamente, las empresas y sus socios pueden combinar recursos,

conocimientos y redes de contactos para abordar problemas sociales y ambientales de manera más efectiva. Por ejemplo, una empresa puede asociarse con una ONG especializada en la educación para desarrollar programas de tutoría y mentoría para jóvenes en comunidades desfavorecidas. Las alianzas también pueden facilitar el acceso a expertos y recursos que una empresa por sí sola no podría proporcionar, amplificando así el alcance y la eficacia de las iniciativas (Plataforma del Voluntariado de España, 2022).

IV. Investigación del público objetivo utilizando las líneas propuestas y sus dimensiones

4.1. Investigación cuantitativa

Aporte de una línea de base o diagnóstico de la situación actual de las condiciones de trabajo en la Municipalidad Metropolitana de Lima

En esta sección se han considerado los aportes de la literatura revisada líneas arriba, sobre como el programa de voluntariado afecta a las condiciones laborales (engagement, la satisfacción laboral con respecto a su área de trabajo y la posibilidad de rotar de trabajo). La investigación corresponde al enfoque cuantitativo; por lo tanto, se elaboró y aplicó un cuestionario a 371 colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con la finalidad de aportar una línea de base sobre las condiciones laborales en la institución. De este modo, una vez implementado en el futuro un programa de voluntariado podría medirse su posible efecto en la mejora de dichas condiciones.

El engagement de los colaboradores se midió utilizando el instrumento de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli et al. (2002). Este instrumento consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La escala usada en el instrumento va desde 0 (significa nunca) hasta el 6 (significa siempre); es decir, consta de 7 puntos. La satisfacción laboral de los colaboradores encuestados se midió utilizando el instrumento de Spector (1997). Este instrumento consta de nueve dimensiones: salario, promoción, supervisión, beneficios, remuneración variable, procedimientos, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicación. La escala usada en el instrumento en mención va desde 0 (significa nunca).

La rotación de los colaboradores encuestados se midió utilizando el instrumento de Mobley (1978). Este instrumento cuenta con 3 ítems y una escala de 7 puntos en donde 1 significa “muy

en desacuerdo” y 7 significa “muy de acuerdo). La encuesta de satisfacción laboral (JSS), es un instrumento de 36 ítems y cuenta con nueve facetas que evalúan las actitudes de los colaboradores sobre diferentes aspectos de su trabajo. Cada ítem usa una escala de Likert de seis puntos, que va desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”. Los resultados completos del cuestionario se presentan a detalle en el Anexo 3.

En primer lugar, los resultados sobre la caracterización de la población evidencian que el 35.3% de las personas encuestadas tienen entre 18 a 29 años, el 30.2% entre 29 a 40 años, el 25.1% entre 41 a 60 años y el 9.4% de 60 a más años. De igual manera, el 29.4% es parte de la Gerencia de Participación Vecinal, el 17% de la Gerencia de Desarrollo Económico y el 11.9% de la Gerencia de Desarrollo Humano. A su vez, en cuanto al tiempo de trabajo que tiene el personal de la Corporación Municipal de Lima, el 32.1% oscila entre 0 a 2 años en la empresa, el 27.8% entre 2 a 4 años, el 24.8% entre 4 a 8 años y el 15.4% más de 8 años. Todo ello se resume en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Caracterización de la población.

Grupo etario	Cantidad	Porcentaje
De 18 a 29 años	131	35.30%
De 29 a 40 años	112	30.20%
De 41 a 60 años	93	25.10%
De 60 a más años	35	9.40%
Total	371	100.00%
Gerencia donde labora	Cantidad	Porcentaje
Gerencia Municipal Metropolitana	21	5.70%
Gerencia de Desarrollo Urbano	11	3.00%
Gerencia de Movilidad Urbana	6	1.60%
Gerencia de Desarrollo Humano	44	11.90%
Gerencia de Cultura	7	1.90%
Gerencia de Desarrollo Económico	63	17.00%
Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental	17	4.60%
Gerencia de Seguridad Ciudadana	18	4.90%
Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	27	7.30%
Gerencia de Fiscalización y Control	31	8.40%
Gerencia de Promoción de la Inversión Privada	17	4.60%
Gerencia de Participación Vecinal	109	29.40%
Total	371	100.00%
Años en la corporación municipal	Cantidad	Porcentaje
entre 0 a 2 años	119	32.10%
entre 2 a 4 años	103	27.80%
entre 4 a 8 años	92	24.80%
Más de 8 años	57	15.40%

Nota: Elaboración propia.

Análisis de resultados de *engagement*

En relación con los resultados obtenidos de la encuesta de engagement que aborda el compromiso de los trabajadores en su entorno laboral, observamos distintas actitudes respecto a la motivación para iniciar el día (P1). Un 40.1% de los encuestados expresó estar de acuerdo con levantarse por la mañana con ganas de ir a trabajar, mientras que un 28% se mantuvo neutral y un 31.8% se mostró desacuerdo. Estos datos reflejan una diversidad de percepciones y actitudes entre los empleados al comenzar su jornada, con una parte significativa demostrando un nivel de motivación y entusiasmo. Además, el 45.8% indicó que no se siente lleno de energía en su lugar de trabajo (P2), lo que sugiere que casi la mitad de los empleados experimentan una falta de vitalidad en su entorno laboral, lo cual podría impactar su motivación y productividad.

Respecto a la perseverancia del trabajador incluso cuando las cosas no van bien (P4), una gran proporción de los encuestados (40.4%) indicó estar en desacuerdo con ello, lo cual refleja que una parte significativa de los trabajadores suele rendirse fácilmente o sentirse desanimado ante los desafíos o contratiempos en el trabajo, guardando relación con el enunciado sobre ser resiliente mentalmente (P5), donde el 31.3% se muestra en desacuerdo con ello.

Ahora, las percepciones sobre la inspiración en el trabajo (P8) están divididas como lo revelan los resultados, donde el 39.1% de los participantes no reconoce que su trabajo le inspire, mientras que un 34% sí experimenta ello. En cuanto al entusiasmo que despierta el trabajo (P9), un amplio porcentaje de encuestados (45.3%) expresó discrepancia al respecto, contrastando con solo un 20.7% que afirmó sentirse entusiasmado con sus responsabilidades laborales. Estos resultados están vinculados con el orgullo que le genera su trabajo (P10), ya que solo un 22.9% de los trabajadores reportó sentirse orgulloso de sus labores. Además, en relación con el propósito y significado que atribuyen a su trabajo (P11), la mayoría (53.2%) indicó que no sienten que su trabajo les satisfaga en este aspecto.

Por otra parte, una proporción importante de los encuestados (44.8%) considera que el tiempo en el trabajo se pasa rápidamente (P13), lo que podría indicar un alto grado de inmersión y compromiso con las actividades laborales. En contraste, el 25.8% que no comparte esta

percepción y el 32.9% que muestra indiferencia al respecto podrían señalar posibles áreas de mejora en la gestión del tiempo o en la experiencia laboral. Finalmente, la mayoría de los encuestados (53.6%) expresa no estar ni mediana ni totalmente de acuerdo con el enunciado sobre sentirse feliz cuando trabaja intensamente, siendo importante tomar a consideración ya que ello puede afectar el nivel de satisfacción laboral que mantengan los empleados. En contraste, solo el 25.9% indica que sí se siente feliz cuando trabaja arduamente.

Análisis de resultados de Satisfacción Laboral

En cuanto a la percepción sobre las oportunidades de crecimiento y promoción, una cantidad importante de trabajadores (43.66%) considera que realmente hay muy poca oportunidad de promoción en su centro de labores, mientras que solo el 13.48% piensa lo contrario. Además, gran parte de los encuestados (54.5%) manifiesta que en otras empresas las oportunidades de promoción aparecen de forma más rápida. Asimismo, solo un porcentaje pequeño de trabajadores (13.48%) considera mediana o altamente posible ser promovidos por hacer bien su trabajo. Respecto a la carga laboral en el trabajo, el 47.16% de los trabajadores considera que tiene muchas actividades que hacer en su centro de labores. A su vez, el 44.21% de ellos indica que tiene que realizar demasiado papeleo en la empresa como parte de sus funciones, lo que podría indicar una carga administrativa excesiva para estos empleados. Por otra parte, en cuanto a los procedimientos y reglas, el 35.58% de trabajadores explica que muchos de estos procesos dificultan su trabajo, mientras que el 39.89% opina lo contrario y el 24.53% se mantiene indiferente.

Sobre la relación que mantienen los trabajadores con su supervisor, una gran proporción de los encuestados (55.8%) se muestra mediana y totalmente en desacuerdo sobre el hecho de que su supervisor sea competente al ejecutar sus funciones (P9). En ese sentido, esa falta de confianza en la competencia de los supervisores puede tener implicaciones negativas en la relación laboral y en la percepción del liderazgo dentro del equipo. Por otra parte, respecto a la relación con sus compañeros, solo una proporción pequeña de los trabajadores (26.42%) disfruta de trabajar con los compañeros que tiene (P27); sin embargo, en cuanto al nivel de competencia de sus compañeros (P26), una proporción importante del personal (41.24%) opina que no tiene que trabajar más duro debido a la incompetencia de sus compañeros. En cuanto a la apreciación que consideran que recibe su trabajo, un poco más de la mitad (50.1%) considera que cuando hacen

bien su trabajo, no reciben ningún tipo de reconocimiento que consideran deberían recibir (P17). Asimismo, el 47.28% de los trabajadores siente que su trabajo no es apreciado. Esto puede significar una falta de gratificación o refuerzo positivo por parte de la organización hacia los logros y el desempeño laboral de los empleados, lo cual sugiere la necesidad de mejorar los mecanismos de reconocimiento y aprecio dentro de la organización para promover un ambiente laboral más positivo y motivador.

Por último, sobre la remuneración que percibe el trabajador en su entorno laboral, la mayoría (54.99%) está en desacuerdo con el enunciado de que se sienten poco apreciados por la empresa cuando piensan en lo que les pagan (P3); sin embargo, una gran proporción (40.43%) tampoco considera que su salario es justo para todo lo que realiza (P1). Asimismo, una importante cantidad de trabajadores (47.98%) considera que los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí. Por otra parte, respecto a sus beneficios, hay opiniones divididas, entre quienes no están satisfechos con lo que les ofrece la institución donde laboran (38.54%) y un 36.66% que sí lo está. De igual manera, respecto a si los beneficios que reciben son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las organizaciones empresas (P14), hay opiniones diversas, un 33.69% indica estar de mediana o totalmente de acuerdo con ello y un 37.2% no lo está.

Análisis de resultados de Rotación Laboral

En cuanto a la rotación laboral, se observa que el 11.9% de los encuestados se declara medianamente de acuerdo con la afirmación de que “piensan mucho en dejar su trabajo” y un 8.4% de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo con que “piensan mucho en dejar su trabajo”. Mientras que el 24.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta idea. Estos datos sugieren que al menos el 20%, una proporción pequeña de los encuestados, están considerando dejar su trabajo, lo cual podría responder a insatisfacción laboral o problemas en el ambiente laboral. Asimismo, la proporción de encuestados que están total o medianamente en desacuerdo con la posibilidad de buscar un nuevo trabajo el próximo año que es 42.1%, lo cual indica que una parte significativa de la fuerza laboral no tiene la intención de irse de sus empleos actuales. Por otro lado, la proporción de encuestados que están total o medianamente de acuerdo (33.4%) con la posibilidad de buscar un nuevo trabajo, indica cierta incertidumbre o insatisfacción en sus empleos actuales. Esto podría deberse a diversas razones, como falta de oportunidades de crecimiento, insatisfacción con el trabajo actual, discrepancias con la cultura

organizacional, entre otros. Aunque también hay que considerar que la encuesta no pregunta por las dificultades del mercado laboral externo, que también podría ser un factor que ayude a explicar estas respuestas.

Por último, se encontró que el 37.2% de los encuestados están total o medianamente de acuerdo en irse de la organización tan pronto como le sea posible, mostrando así que, si bien no es más de la mitad, existe una cantidad importante de trabajadores que ya no desean seguir en sus puestos actuales. En contraste, el 32.4% está total o medianamente de acuerdo en quedarse en su trabajo actual y el 30.5% es indiferente.

Análisis de resultados de Voluntariado Corporativo

Respecto a la idea de implementar un voluntariado corporativo, la proporción de encuestados, en su mayoría (84.1%), indicó estar dispuesto a participar de acciones voluntarias promovidas por un programa, mientras que el 12.7% indicó que no está de acuerdo y el 3.2% no sabe o no opina. Esto sugiere un alto nivel de interés y disposición por parte de los empleados para participar en actividades de voluntariado promovidas por la empresa. En cuanto a la cantidad de horas a la semana que destinarán para participar de las acciones voluntarias fuera de su horario laboral, gran parte de los encuestados (59.6%) indicó que podría otorgar hasta 2 horas de su tiempo, mientras que el 18.9%, entre 3 a 5 horas y el 12.8% de 6 a 8 horas; lo cual indica un compromiso significativo por parte de los empleados para contribuir a actividades de voluntariado, incluso fuera de sus obligaciones laborales.

Asimismo, los datos muestran una variedad de preferencias temáticas entre los encuestados, con un enfoque destacado en temas relacionados con el ambiente y la ecología (26.6%), seguido de mascotas (25.3%), educación (22.4%), emprendimiento (14.7%) y cultura (10.9%). Por último, respecto a las poblaciones con la que les gustaría trabajar en un programa de voluntariado corporativo muestran preferencia por adolescentes (27.2%), seguido de niños (24.4%), y jóvenes (19.6%), lo cual influye en el diseño y la implementación de programas de voluntariado que maximicen el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En síntesis, la mayoría de los encuestados tiene entre 18 y 40 años, siendo el grupo más grande el de 18 a 29 años (35.3%). En cuanto a la antigüedad laboral, el 32.1% ha trabajado entre 0 y 2 años en la empresa. Sobre el engagement laboral, casi la mitad de los trabajadores no se siente

inspirado en el trabajo, ni muestra perseverancia, ni tiene suficiente energía; sin embargo, una proporción importante al menos muestra motivación por iniciar su jornada. Por otro lado, en la satisfacción laboral se halló que la mayoría percibe pocas oportunidades de crecimiento y considera que tiene una carga laboral alta; además, se percibe una falta de aprecio por parte de la empresa hacia el trabajo de los empleados. En cuanto a las respuestas sobre la rotación laboral, una proporción pequeña, pero importante, considera dejar su trabajo y buscar uno nuevo, lo cual indica cierta insatisfacción laboral y preocupación por el futuro. Por último, en cuanto a la posible implementación de un programa de voluntariado corporativo, se halló que la mayoría están dispuestos a participar dedicando horas a la semana, incluso fuera de su horario de trabajo, para ser parte de estas actividades.

A partir de los resultados, se espera que la línea de voluntariado corporativo en la Municipalidad de Lima se proyecte como una estrategia clave para fortalecer la cultura organizacional y aumentar el engagement entre los trabajadores. Asimismo, se desea que esta iniciativa promueva un sentido de pertenencia y colaboración, alentando a los empleados a participar activamente en actividades altruistas que trascienden las responsabilidades laborales tradicionales. La conexión directa con la comunidad a través del voluntariado puede generar un mayor aprecio por la labor municipal y una comprensión más profunda de las necesidades locales.

Además, la participación en proyectos sociales puede nutrir habilidades de liderazgo, fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna, elementos esenciales para una cultura organizacional sólida. Se anticipa que esta experiencia compartida en el ámbito social contribuirá a un mayor compromiso laboral, ya que los empleados se sentirán parte de una causa más amplia. En última instancia, la implementación exitosa de esta estrategia no solo fortalecerá la cultura organizacional, sino que también posicionará a la Municipalidad de Lima como un actor comprometido y socialmente responsable en la comunidad.

4.2. Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Se realizaron entrevistas a expertos en la gestión de voluntariado con el objetivo de identificar buenas prácticas en el diseño, implementación, gestión y monitoreo del voluntariado

corporativo en distintas instituciones. La importancia de las entrevistas a profundidad a los expertos descansa en la necesidad de obtener una mirada amplia y diversa, por ello se contó con la participación de gestores de voluntariado de los sectores corporativo, universitario, organizaciones sociales, organizaciones religiosas y voluntariado internacional. El detalle de la participación de expertos se muestra en el Anexo 4. Para el recojo de información se diseñó el instrumento que se encuentra en el Anexo 3 (cuestionario de preguntas guía para entrevistas a profundidad con expertos de la gestión del voluntariado), el cuál contenía preguntas respecto del diseño del programa de voluntariado, la programación o planeamiento estratégico, formatos de ejecución de los proyectos o iniciativas de voluntariado, participación de los colaboradores e información adicional respecto a horarios, resultados e impacto, conclusiones y principales aprendizajes encontrados. La importancia de estas entrevistas decanta en los resultados:

- Alianzas estratégicas

- Realizar un mapeo de los principales actores del ecosistema del voluntariado peruano, priorizando sectores como el voluntariado corporativo, de organizaciones sociales y voluntariado universitario.
- Diagnosticar los principales pilares de sostenibilidad de los aliados del ecosistema del voluntariado con el objetivo de diseñar propuestas que beneficien a todos los actores involucrados.
- Invitar a especialistas del ecosistema de voluntariado para brindar jornadas de capacitación e innovación social para los colaboradores participantes del programa de voluntariado corporativo.

- Gestión de talento

- Crear mecanismos diversos para formular la convocatoria a los colaboradores de la institución.
- Diseñar un programa formativo que abarque los principales conceptos del voluntariado, como la Ley General, el ecosistema de voluntariado peruano, los pilares o valores del voluntariado, entre otros. Así mismo sumar sesiones formativas de aprendizaje continuo.
- Diseñar un programa de acompañamiento a los voluntarios que participen de las actividades del voluntariado con el objetivo de evaluar sus avances en cuanto a habilidades blandas, fortalecimiento de capacidades, entre otros puntos importantes relacionados a la cultura organizacional.

- Registrar el Programa de Voluntariado Corporativo en el Sistema Nacional de Voluntariado (Sinavol) con el objetivo de reconocer las horas o jornadas de voluntariado que realicen los colaboradores de la institución.
- Realizar acciones de reconocimiento de manera continua y eventos periódicos. Envío de correo corporativo detallando las acciones desarrolladas con enlaces a algunas fotografías de la actividad. Del mismo modo, realizar eventos públicos en donde se entreguen constancias y/o certificados a los voluntarios más activos.
- Gestión de proyectos
 - Realizar sondeos o encuestas en donde se consulte por las preferencias en el desarrollo de actividades sociales; es decir, el tipo de público destinatario de las acciones de voluntariado.
 - Realizar un cronograma que sea compartido con todos los interesados desde el primer momento en que elijan involucrarse con el objetivo de que programen sus jornadas de participación.
 - Diseñar indicadores de gestión, resultados e impacto para cada iniciativa de voluntariado que se vaya a desarrollar.
 - Implementar pequeños momentos de retroalimentación antes de finalizar las jornadas de voluntariado con el objetivo de pensar en mejorar para los proyectos en marcha.

V. Propuesta de actividades o decisiones para la solución del problema o la mejora de una situación específica de la organización, debidamente sustentada con la fundamentación teórica

5.1. Planeamiento estratégico

5.1.1. Misión

Somos colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, agentes de cambio, impulsados por una vocación de servicio que responde a las necesidades de la ciudadanía a través de la participación en iniciativas de voluntariado.

5.1.2. Visión

Ser un programa de voluntariado corporativo referente en el Perú como estrategia para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

5.1.3. Valores

Los valores fundamentales guían el comportamiento y la cultura dentro del programa de voluntariado corporativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, entre los principales se mencionan los siguientes:

- Compromiso: La dedicación y responsabilidad de los colaboradores hacia la práctica del voluntariado, demostrando su compromiso con el bienestar de la comunidad y la misión social de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Solidaridad: La disposición a apoyar y colaborar con otros, tanto dentro de la Municipalidad Metropolitana de Lima como en los lugares de incidencia, para abordar desafíos sociales y contribuir al bien común.
- Colaboración: Trabajar de manera conjunta y articulada, aprovechando las habilidades y recursos diversos de los colaboradores, para lograr un impacto más significativo en las iniciativas de voluntariado.
- Respeto: Valoramos la diversidad y tratamos a todas las personas con dignidad y consideración, creando un ambiente inclusivo donde cada individuo se sienta valorado.
- Equidad: Buscamos la justicia social, garantizando que todas las personas, independientemente de su origen o circunstancias, tengan igualdad de oportunidades y acceso a los beneficios del programa.
- Sostenibilidad: Buscar prácticas y acciones que generen un impacto positivo a largo plazo, asegurando que las contribuciones del voluntariado tengan efectos duraderos en las comunidades beneficiadas.

5.1.4. Objetivos

Objetivo principal

Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Objetivos específicos

- Mejorar el engagement laboral de los colaboradores a fin de involucrarlos con los objetivos institucionales para transmitir y poner en práctica los valores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Mejorar la satisfacción laboral de colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Reducir la tasa de rotación laboral en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

5.2. Diagnóstico del entorno

5.2.1. Análisis interno

El análisis interno del voluntariado corporativo en la Municipalidad de Lima revela un entorno complejo que involucra factores clave. Entre las fortalezas identificadas se encuentran la participación de empleados, promoviendo el compromiso cívico y fortaleciendo la imagen institucional. Además, se evidencian habilidades diversas y conocimientos especializados, aportando variedad a las iniciativas. No obstante, se identifican debilidades, como la posible falta de coordinación entre los voluntarios y los departamentos municipales; además la asignación eficiente de recursos y la claridad de roles podrían mejorar la efectividad. En el ámbito financiero, se observa una posición sólida, con recursos destinados a programas de voluntariado; esta perspectiva objetiva revela la viabilidad de la continuación y expansión. En síntesis, el análisis interno destaca la importancia del voluntariado corporativo en la Municipalidad de Lima como motor de desarrollo comunitario y mejora de la imagen institucional...

5.2.2. Análisis externo

El análisis externo con la herramienta PESTEL es crucial para comprender el entorno empresarial. Examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, proporcionando una visión integral. Esta metodología permite anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, fundamentales para la formulación de estrategias organizacionales y la conjugación resalta la objetividad esencial en este proceso analítico.

Tabla N° 2 Análisis PESTEL

Político	Tecnológico
Inestabilidad política debido a constantes cambios en la esfera del poder; además de débil capacidad de gestión de gobernantes y cúpulas.	Crecimiento del empleo de inteligencia artificial por parte de la población; sin embargo, en el sistema gubernamental aún no se refleja en gran medida el cambio tecnológico.
Económico	Ecológico
Estabilidad macroeconómica, reflejado en baja inflación, tipo de cambio estable. Se evidencia	Preocupación creciente por la conservación medioambiental y patrimonio ecológico, pero

crecimiento económico y mayor presupuesto en entidades gubernamentales.	aún no se intensifican los esfuerzos para la masificación de estrategias a nivel global.
Social	Legal
Inseguridad ciudadana, constantes protestas y quejas por deficiente gestión de autoridades; en general descontento de la población por la clase política.	Marco institucional estable; sin embargo, las disputas del poder generan inestabilidad en entidades que administran justicia. Se evidencia exceso de burocracia y corrupción en las instituciones públicas.

Fuente: elaboración propia

5.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA es esencial para evaluar la posición estratégica de una entidad. Al examinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporciona una visión holística del entorno interno y externo. Este enfoque facilita la toma de decisiones informadas, permitiendo capitalizar fortalezas, abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. La conjugación impersonal subraya la necesidad objetiva de este análisis en la planificación estratégica de cualquier organización.

Tabla N° 3 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> -Respaldo de una marco constitucional y económico estable -Alto poder de negociación con entidades gubernamentales y empresas - Infraestructura moderna y sedes en distintos espacios de la ciudad -Alta diversidad de recurso humano con voluntad para ayudar - Socios estratégicos para la propuesta de voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategia y visión de voluntariado corporativo - Bajo presupuesto para actividades de voluntariados -Mano de obra poco calificada -Alto índice de insatisfacción laboral y rotación de personal clave -Exceso de burocracia para permisos y gestión de visitas -Bajo nivel de empleo de TIC
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencia hacia las actividades de voluntariado por parte de ONGs -Aumento de la preocupación por estrategias de retención de personal. -Buen crecimiento económico que permite gestionar recursos -Alta participación de la población en actividades de voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> -Altos competidores en temas de voluntariado (ONG) - Presencia de fenómenos naturales que afectan a zonas de posible ayuda - Alto nivel de inseguridad en las calles y en las zonas de pobreza. - Expectativas económicas de bajo crecimiento nacional debido a mala

	- Líderes de gobierno muestran interés por actividades de voluntariado y ayuda social.	gestión de autoridades. - Poco control de corrupción -Percepción negativa sobre imagen de autoridades
--	--	---

Fuente: elaboración propia

5.3. Planificación del programa

La planificación respecto a la presentación e implementación del programa de voluntariado corporativo está dividida en tres etapas y son las siguientes:

5.3.1. Etapa - Planificación

- Elaboración de la propuesta de crear el programa de voluntariado corporativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Mapeo de stakeholders en torno a la creación del voluntariado corporativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

5.3.2. Etapa - Sustentación antes autoridades municipales

- Presentación de propuesta a la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Sustentación de la propuesta en comisiones de regidores.
- Sustentación de la propuesta en el pleno del Consejo Municipal.

5.3.3. Etapa - Implementación del programa

- Reuniones con la Gerencia Municipal y Oficina Central de Administración para gestionar el proceso de implementación.
- Realizar la convocatoria, a través de la oficina de Recursos Humanos, a todos los funcionarios y colaboradores de las diversas áreas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Iniciar el programa de formación de voluntarios para que los intereses pasen la inducción al programa.

5.4. Desarrollo del programa

El programa de voluntariado corporativo funcionará en el ámbito de tres ejes de acción: (i) área de gestión de talento, (ii) área de proyectos o iniciativas de voluntariado y (iii) área de alianzas estratégicas. A continuación, la descripción de cada eje:

5.4.1. Eje de Gestión de Talento

La primera área se relaciona con la gestión del equipo de colaboradores que participarán de las iniciativas de voluntariado. El área de gestión de talento se encargará de diseñar e implementar todas las estrategias y actividades relacionadas con la participación de los colaboradores como voluntarios corporativos. El área desarrollará 4 acciones esenciales: (a) convocar, (b) capacitar, (c) continuar y (d) celebrar. A continuación, se explican detalladamente cada una de ellas:

a. Convocar

La convocatoria se realizará mediante envío de correo corporativo a todos los colaboradores de la corporación municipal. Del mismo modo, a través de los funcionarios responsables de las diversas áreas, se convocará y animará a los colaboradores interesados a participar de las actividades del voluntariado municipal.

En la etapa de convocatoria y entrevista, es importante evaluar la necesidad de preparación especial previa al inicio de actividad, o en el caso de determinados proyectos, evaluar la necesidad de contar con voluntarios profesionales en determinadas materias (García, 2012)

b. Capacitar

Una de las bondades del voluntariado ampliamente desarrolladas en el marco teórico se relaciona con la posibilidad de que las personas que practican el voluntariado potencian sus habilidades cognitivas y blandas. Por esa razón, se propone un programa formativo a los colaboradores que participen de las iniciativas del Voluntariado Municipal Corporativo.

El programa se detalla a continuación:

- **Módulo I - Inducción al voluntariado**

- Voluntariado, ley, definiciones y posibilidades

Para iniciar las actividades en el programa del voluntariado es imprescindible que los participantes conozcan y comprendan las particularidades de la Ley N° 28238, Ley General de Voluntariado; es decir, deben comprender las definiciones del voluntariado, del voluntario, del Sistema Nacional del Voluntariado (SINAVOL), las organizaciones de voluntariado, entre otras.

- Agenda 2030

La labor del voluntariado resulta sumamente importante para la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Municipalidad Metropolitana de Lima es una entidad que trabaja, en todos los sentidos, para la consecución de la Agenda 2030. En esa línea, la labor altruista y estratégica que desempeñarán los colaboradores voluntarios es relevante los logros de la corporación en la materia. En esa línea, es imprescindible que los colaboradores aprendan sobre los objetivos, metas y alcances a través de acciones tangibles.

● **Módulo II - Fortalecimiento de habilidades blandas**

El programa de voluntariado corporativo descansará en 4 pilares que todo voluntario participante deberá desarrollar para llevar a cabo una mejor participación. Los pilares son: (i) conciencia social, (ii) empatía, (iii) liderazgo y (iv) asertividad. A continuación, una descripción más amplia de cada pilar:

- Conciencia social

Se tiene como objetivo que los participantes del programa del voluntariado puedan comprender la importancia del involucramiento ciudadano frente a las problemáticas existentes en la sociedad. En ese sentido, la dinámica de la sesión está enfocada, a través de actividades grupales, informarse de las diversas realidades que aquejan a las poblaciones más vulnerables.

- Empatía

Se tiene como objetivo que los participantes del programa puedan interiorizar la necesidad de comprender las circunstancias en las que se encuentran los destinatarios de las actividades del voluntariado. Durante las dinámicas, se abordarán actividades que promuevan la escucha activa. Del mismo modo, aprenderán a utilizar el mapa de empatía para que los voluntarios aprendan a identificar lo que los destinatarios oyen, sienten, observan, piensan, dicen; así como sus miedos, fortalezas y sueños.

- Liderazgo

Se tiene como objetivo que los participantes del programa reconozcan las características de aquel que ejerce liderazgo sirviendo a los que tiene a su cargo. La esencia del voluntario es la de un ciudadano que lidera para servir a los demás, sea sus colegas voluntarios o los destinatarios de las iniciativas.

- Asertividad

Se tiene como objetivo que el voluntario pueda aprender a comunicarse de la manera más oportuna con los destinatarios de las iniciativas del voluntariado, así como entre ellos mismos al momento de planificar o ejecutar una actividad. A través de ejercicios de escucha activa aprenderán a poder comprender a los actores que le rodean, para que, de esa manera, sean asertivos al momento de comunicarse con ellos.

- **Módulo III - Fortalecimiento de habilidades cognitivas**

- Design thinking

Este curso tiene una duración de 3 sesiones y tiene como objetivo introducir la herramienta de Design Thinking como punto de partida para que los voluntarios de la corporación puedan desarrollar nuevos instrumentos de implementación para sus propios proyectos de voluntariado. Esta metodología ágil les permitirá analizar la problemática elegida desde el punto de vista del beneficiario y a su vez, definir, idear, prototipar y probar sus propias iniciativas.

- Social Lean Canvas

Este curso tiene una duración de 4 sesiones y a través de él, los voluntarios serán introducidos a otra importante metodología ágil que, a diferencia del Design Thinking, les permitirá visualizar diferentes aspectos clave del proyecto o iniciativa de voluntariado que deseen desarrollar.

c. Continuar

En la etapa de *continuar* se gestiona un seguimiento a los voluntarios para brindar retroalimentación por las acciones, con el objetivo de diagnosticar puntos de mejora que permitan brindar un mejor servicio a los destinatarios de las acciones del voluntariado.

Del mismo modo, este seguimiento continuo permitirá encontrar puntos débiles en los participantes del voluntariado con el objetivo de preparar nuevas sesiones de capacitación en temas más especializados o de interés.

En esta etapa también se monitorea la cantidad de jornadas y/o horas de participación en las iniciativas de voluntariado, con el objetivo de, en una siguiente etapa, reconocer su desempeño.

d. Celebrar

Celebrar al voluntario es una de las acciones más importantes en el proceso de la gestión de talento humano. Si bien es cierto, la acción del voluntario no involucra una contraprestación económica o una retribución tangible, el reconocimiento y gratitud para con su labor resulta muy motivante. Algunas acciones por implementar son las siguientes:

- Constancia de participación

El programa del voluntariado corporativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, al estar adscrito al Sistema Nacional de Voluntariado (SINAVOL), podrá emitir un certificado de participación a los colaboradores voluntarios que participen de las actividades. El certificado indicará la cantidad de horas realizadas y las tareas desarrolladas.

- Ceremonia de reconocimiento

Una vez al año, en el marco del Día Internacional del Voluntariado, que se celebra cada 5 de diciembre, se realizará una ceremonia interna de reconocimiento a 200 voluntarios en donde se entregarán la constancia de participación ya mencionadas, se reconocerán a los voluntarios destacados según los proyectos implementados y se recordará momentos destacados de las acciones lideradas por los voluntarios durante el año.

- Mailing de difusión

Quincenalmente se enviará un mailing corporativo a todos los colaboradores de la institución municipal con el objetivo de difundir, a través de fotos y/o videos, las acciones que se desarrollen en las actividades de voluntariado en donde participen los colaboradores voluntarios.

- Voluntario del mes

Mensualmente se reconocerá la labor de los voluntarios que más destaquen en sus respectivos proyectos o iniciativas. Esto se realizará con el objetivo de retribuir el esfuerzo invertido por aquellos que participen de las actividades de voluntariado.

5.4.2. Eje de Proyectos o iniciativas de voluntariado

Como resultado del estudio realizado a colaboradores de diversas áreas la corporación de la Municipalidad Metropolitana de Lima (quienes afirmaron tener la intención de participar en las actividades de voluntariado) se escogió diseñar dos proyectos de voluntariado para intervenir:

a. Iniciativa de voluntariado *Yo Cuido mi Ambiente*

La primera iniciativa de voluntariado será articulada con los especialistas de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, así como con los especialistas de la Empresa Municipal SERPAR (Servicio de Parques de Lima).

● Objetivo General

Transformar nuestras comunidades a través del compromiso voluntario para promover prácticas sostenibles y la preservación del medio ambiente.

● Objetivos Específicos

- Plantar 6000 árboles durante 1 año para mejorar la calidad del aire y promover la biodiversidad local
- Realizar 48 talleres educativos durante 1 año en colegios de Cercado de Lima para promover la conservación ambiental y prácticas sostenibles
- Realizar 12 jornadas de concientización de ciudadanos sobre limpieza de espacios públicos para reducir la contaminación con residuos sólidos.

● Estrategias

- Organizar 2 jornadas mensuales de plantación de árboles en diversas laderas de Lima Metropolitana en donde se plantarán diversos árboles de acuerdo con el contexto geográfico y estación con el apoyo de SERPAR.
- Organizar un programa de formación sobre conservación ambiental y prácticas sostenibles en 2 instituciones educativas públicas del distrito de Cercado de Lima. El programa de formación abordará diversas temáticas que serán presentadas a estudiantes de los niveles primario y secundario.
- Organizar 1 jornada mensual de concientización y limpieza de espacios públicos en playas, pantanos y lomas de Lima Metropolitana.

● Actividades

La iniciativa de voluntariado respecto de temas ambientales desarrollará 3 tipos de actividades que respondan a los objetivos y estrategias planteadas. Las actividades se explican a continuación junto a su frecuencia mensual e indicadores a evaluar.

Tabla N° 4 Frecuencia e indicadores de la jornada de arborización

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Plantación de árboles en las laderas o lomas de Lima Metropolitana	2 veces al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de árboles plantados # de laderas intervenidas

Fuente: elaboración propia

Las jornadas de arborización o plantación de árboles se desarrollarán 2 veces al mes, de preferencia una jornada por quincena. Previamente se realizará una investigación de espacios geográficos en donde la actividad se podría ejecutar de la mejor manera. Se recomienda que la plantación se realice en las lomas de algunos distritos como Carabaylo (Lomas de Primavera, de Jardines), Comas, San Juan de Miraflores (Nueva Rinconada, Pamplona Alta), San Juan de Lurigancho (Comuna 13 Huáscar, Comuna 18 Montenegro), Villa El Salvador (Lomo de Corvina), Villa María del Triunfo (El Pedregal, Cerro Centinela, El Paraíso) entre otras. En la jornada los voluntarios trabajarán en equipos para sembrar los árboles en puntos equidistantes. También contribuirán en la sensibilización de los vecinos de la zona con el objetivo de brindar cuidado posterior a los árboles sembrados.

Tabla N° 5 Frecuencia e indicadores de los talleres de concientización

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Dictar sesiones de concientización a los estudiantes del nivel primario y secundario	4 veces al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de colegios intervenidos # de estudiantes concientizados

Fuente: elaboración propia

Con el apoyo de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, los voluntarios desarrollarán un programa de concientización que será dictado en las instituciones públicas educativas de Cercado de Lima que serán mapeadas previamente por la Subgerencia de Educación.

Tabla N° 6 Frecuencia e indicadores de las jornadas de concientización y limpieza de espacios públicas

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Concientizar a la ciudadanía a través del ejemplo de la limpieza de espacios públicos	1 vez al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de espacios intervenidos # de ciudadanos concientizados

Fuente: elaboración propia

Nuevamente con el apoyo de la Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión ambiental y la Subgerencia de Participación Vecinal se identificarán espacios públicos para intervenir en las jornadas de concientización y limpieza. Se recomienda intervenir las playas públicas en los distritos de Ancón (playa Miramar), Santa Rosa, Miraflores (playas Makaha, Redondos, Waikiki), Barranco (playas Sombrillas y Yuyos), Chorrillos (playas Agua Dulce), Lurin (playas Arica y San Pedro).

b. Iniciativa de voluntariado - Aprendo Contigo

La segunda iniciativa de voluntariado, *Aprendo Contigo*, será articulada con especialistas de la subgerencia de educación de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

- **Objetivo General**

Mejorar el rendimiento académico y fomentar el interés en el aprendizaje de niños de colegios de instituciones educativas públicas mediante sesiones de refuerzo.

- **Objetivos Específicos**

- Mejorar las habilidades académicas: Lograr que al menos el 70% de los niños participantes muestre un avance medible en áreas específicas, como matemáticas, lectura y escritura, al finalizar el proyecto.
 - Incrementar la tasa de asistencia escolar: Aumentar la asistencia regular de los niños en al menos un 15% al término del proyecto, demostrando la conexión entre el refuerzo académico y el compromiso escolar.
 - Impulsar el interés en el aprendizaje: Asegurar que al menos el 65% de los niños manifieste un aumento en su motivación y entusiasmo por aprender, evaluado mediante retroalimentación y participación en las actividades.
 - Establecer vínculos familiares: Lograr la participación de al menos el 50% de los padres en reuniones programadas, demostrando una conexión efectiva entre el proyecto y el involucramiento parental.
 - Retención de voluntarios: Mantener una tasa de retención de voluntarios del 75% durante todo el proyecto, asegurando una base sólida de apoyo continuo y compromiso con los niños y sus necesidades educativas.
- **Estrategias**
 - Clases de reforzamiento académico: Voluntarios brindarán clases interactivas y personalizadas para fortalecer habilidades en matemáticas, lectura y otras áreas clave.
 - Talleres de creatividad: Implementar actividades lúdicas y artísticas para hacer el aprendizaje más atractivo y estimular la creatividad.
 - Evaluación continua: Implementar evaluaciones cada cierto tiempo para medir el avance de los niños y ajustar las estrategias según ameriten los casos observados.
 - Involucramiento de padres: Organizar reuniones periódicas con los padres para informar los avances académicos de sus hijos y fomentar la participación durante el proceso educativo.

- **Actividades**

La iniciativa de voluntariado *Aprendo Contigo* desarrollará 4 tipos de actividades que respondan a los objetivos y estrategias planteadas. Las

actividades se explican a continuación junto a su frecuencia mensual e indicadores a evaluar.

Tabla N° 7 Frecuencia mensual e indicadores de las clases de reforzamiento

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Clases de reforzamiento académico	8 veces al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de colegios intervenidos # de estudiantes beneficiados # de temáticas abordadas

Fuente: elaboración propia

Las clases de reforzamiento académico serán diseñadas con los especialistas en educación de la Subgerencia de Educación y estarán alineadas a la Currícula Básica Nacional Escolar (CBNE). Los voluntarios participantes dictarán 2 sesiones de 90 minutos durante la semana y podrán realizarlo de forma presencial o de forma remota.

Tabla N° 8 Frecuencia de indicadores de los espacios de creatividad

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Espacios de creatividad	2 veces al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de colegios intervenidos # de estudiantes beneficiados

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de dinamizar los procesos de aprendizaje, los voluntarios realizarán 2 jornadas mensuales (sábados por la mañana) de creatividad e interacción. Estas jornadas se realizarán presencialmente en las instalaciones de las instituciones educativas públicas que sean beneficiarias de la iniciativa *Aprendo Contigo*.

Tabla N° 9 Frecuencia e indicadores de la evaluación continua

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Evaluación continua	2 veces al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de colegios intervenidos # de estudiantes participantes % de mejora de notas

Fuente: elaboración propia

La iniciativa de voluntariado busca medir el impacto de las acciones en los estudiantes beneficiarios, por esta razón, se realizarán 2 sesiones de evaluación durante el mes. Los resultados permitirán tomar acciones para las siguientes sesiones.

Tabla N° 10 Frecuencia e indicadores de los talleres para padres familia

Actividad	Frecuencia mensual	Indicadores
Involucramiento de padres a través de sesiones con ellos	1 vez al mes	# de voluntarios participantes # de horas de voluntariado # de padres asistentes

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de completar el círculo de aprendizaje, es importante la vinculación de los padres al proyecto. Por esa razón, una vez al mes, se realizará una jornada de padres con la participación de los voluntarios, quienes prepararán dinámicas de trabajo en equipo y sobre todo, concientización sobre el involucramiento de los padres en los quehaceres académicos de sus hijos.

5.4.3. Eje de Alianzas Estratégicas

El tercer eje comprende las alianzas estratégicas, aspecto clave para la implementación exitosa de los proyectos detallados en el apartado anterior. La generación de alianzas nos demanda hacer un mapeo exhaustivo de los diferentes sectores del ecosistema del voluntariado. A continuación, se detallan los actores internos y externos con los cuales se trabajará sinérgicamente:

a. Actores internos

Tal como se indicó en la etapa de implementación, luego de las reuniones con la Gerencia Municipal y Oficina Central de Administración se gestionarán las alianzas con unidades orgánicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima:

- Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental

La Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental brindará la orientación técnica a los voluntarios para el desarrollo de las actividades en torno a la iniciativa *Yo Cuido mi ambiente*.

- Gerencia de Desarrollo Humano

❖ A través de la Subgerencia de Participación Vecinal, se diagnosticará de los espacios geográficos en donde se realizarán las intervenciones de las actividades de la iniciativa *Yo Cuido Mi Ambiente*. Así mismo, el área en mención identificará a los dirigentes vecinales que apoyarán en el desarrollo de las acciones.

❖ A través de la Subgerencia de Educación, se identificarán instituciones educativas públicas para las intervenciones de los talleres de concientización ambiental y prácticas sostenibles de la iniciativa *Yo Cuido Mi Ambiente*. Del mismo modo, se identificarán los beneficiarios para *Aprendo Contigo*.

- SERPAR:

SERPAR brindará las donaciones de árboles y plantas para la actividad de plantación de la iniciativa *Yo Cuido Mi Ambiente*, de la misma manera acompañará en las actividades para guiar a los voluntarios en el proceso de plantación.

- Gerencia de Seguridad Ciudadana

Para el traslado de los voluntarios a diversos puntos de la ciudad, se contará con buses de la Gerencia de Seguridad Ciudadana.

b. Actores externos

- Dirección de Voluntariado

La Dirección de Voluntariado del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables es la entidad rectora en el desarrollo de políticas públicas relacionadas al voluntariado. El objetivo de la alianza radica en contar con

especialistas para la capacitación de la normativa y aspectos vinculantes al Sistema Nacional de Voluntariado (SINAVOL) para los colaboradores.

- Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas

La Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas (UNV) es una entidad veedora del Sistema Mundial de Voluntariado. El objetivo de la alianza radica en contar con especialistas para la capacitación de la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible). La importancia de esta alianza se basa en la credibilidad y el respaldo internacional en las buenas prácticas de voluntariado.

- Programas de voluntariado corporativo

Diferentes empresas diseñan e implementan un programa de voluntariado corporativo con el objetivo de cumplir sus estrategias de sostenibilidad y promover el buen clima laboral. En ese sentido, para crear sinergias que generen un mayor impacto en los destinatarios de las acciones de voluntariado, es importante articular esfuerzos en acciones conjuntas con otros programas. Por ejemplo, para la iniciativa *Aprendo Contigo*, los voluntariados corporativos del *Banco de Crédito del Perú* y de la *Fundación Telefónica* serían socios idóneos ya que sus estrategias están orientadas a su fortalecimiento.

- Organizaciones sociales:

En el ecosistema del voluntariado peruano, uno de los sectores más fuertes y grandes es el de los voluntarios de organizaciones sociales. Dos de los aliados para la iniciativa de voluntariado *Yo Cuido mi Ambiente* serían la organización *Hazla por tu playa* y *We Can Be Heroes*. Por otro lado, para compartir sus experiencias y buenas prácticas en materia educativa para fortalecer la iniciativa *Aprendo Contigo* se contará con el apoyo de organizaciones como *Crea Más* y *Hacedores*.

VI. Valoración e impacto esperado de la propuesta

6.1. Costo del programa

El programa de voluntariado corporativo sería llevado a cabo con el financiamiento de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de su subgerencia de participación vecinal, y en estricta coordinación con la Oficina de

Recursos Humanos de la Corporación Municipal. Para la implementación del programa en mención, se requerirían algunos recursos que a continuación se detallarán:

Tabla N° 11 Costo del programa

Código del clasificador MEF	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
	1. Equipo y Bienes duraderos			
2.6.32.31	Computadora	S/ 1,500.00	1 und.	S/ 1,500.00
	2. Insumos			
2.6.61.1 5	Árboles de programa ambiental	S/ 2.00	6000 und	S/ 12,000.00
2 .3.12.11	Chalecos (vestuario)	S/ 30.00	100 und	S/ 3,000.00
	3. Materiales y útiles			
2.3.27.11.6	Servicio de impresiones y empastado de iniciativa <i>Aprendo Contigo</i>	S/ 20.00	200 und	S/ 4,000.00
2.3.11.1	Loncheras del programa de voluntariado	S/ 5.00	2400 und	S/ 12,000.00
2.3.27.11.6	Servicio de impresiones y empastado para el programa formativo	S/ 90.00	3 juegos	S/ 270.00
	Mano de obra			
2.1.11	Contratación de coordinador de voluntariado corporativo	S/ 36,000.00	1 und	S/ 36,000.00
	Total			S/ 68,770.00

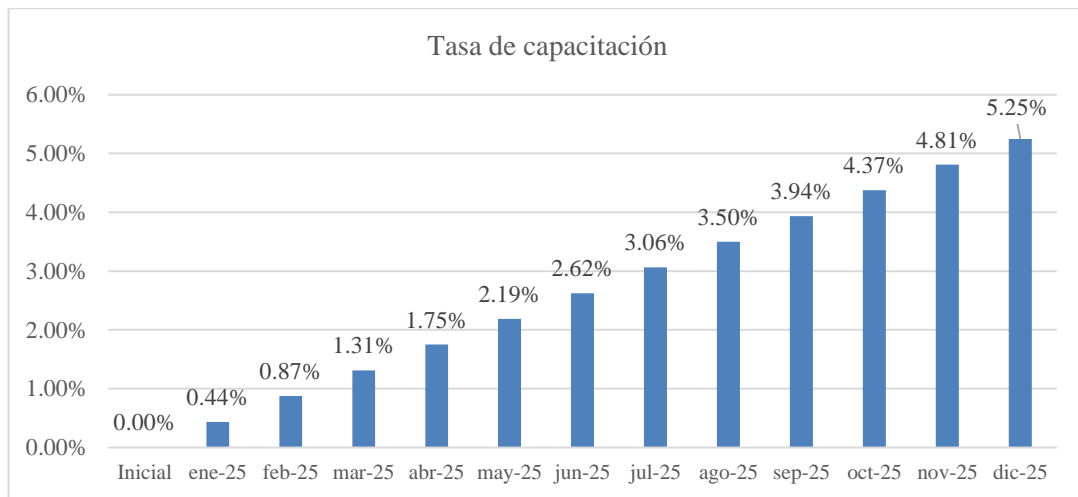
Fuente: elaboración propia

La valoración económica del programa alcanza un valor de S/ 68,770 soles, lo cual comprende bienes como computadoras, insumos para los programas sociales, materiales y útiles diversos y la mano de obra a través de la contratación de un coordinador de voluntariado.

6.2. Gestión de indicadores de propuesta de mejora sobre voluntariado corporativo

El diseño de la aplicación de la propuesta cuenta con indicadores claves de cumplimiento de la propuesta de voluntariado.

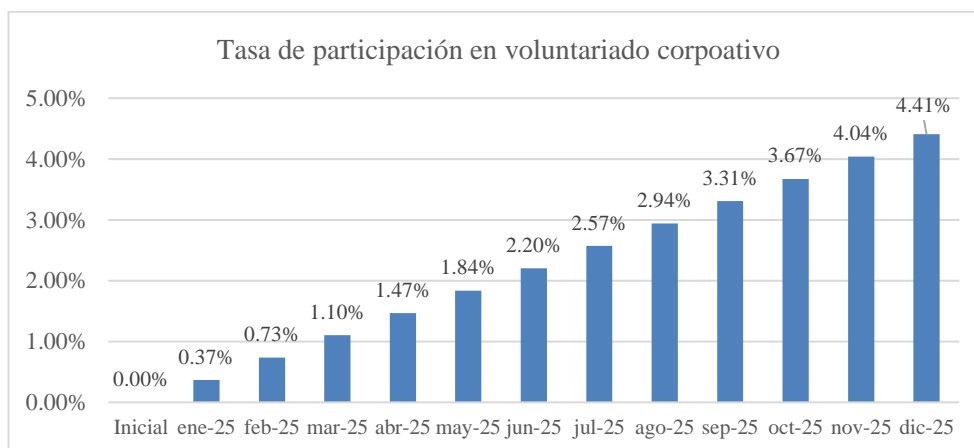
Figura 1 Evolución esperada de tasa de capacitación en voluntariado corporativo



Fuente: elaboración propia

La información interna de la entidad refiere un total de 34,297 trabajadores en las áreas administrativas (INEI, 2022) y el programa propuesto prevé una capacitación sobre voluntariado corporativo de manera progresiva y mensual de 150 trabajadores, ello se debe a que fue posible gestionar con la Subgerencia de Recursos Humanos un auditorio de dicha capacidad, así como la citación a los trabajadores para su participación en los talleres, por lo que se lograría un alcance de 1,800 trabajadores capacitados luego de un año, lo cual evidencia un cambio en la tasa de capacitación de 0% en la actualidad hasta el 5.25% como meta. La capacitación es fundamental para maximizar el impacto social y fortalecer el compromiso de los trabajadores, proporciona las habilidades necesarias para la comunidad, el desarrollo profesional y personal.

Figura 2 Evolución esperada de tasa de participación en voluntariado corporativo



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se pronosticó la participación de trabajadores en actividades de voluntariado corporativo, lo cual se basó en los resultados de las encuestas en donde se obtuvo una tasa de aceptación de participar en actividades de voluntariado de 84.1%; por lo tanto, de la etapa de capacitación de 150 trabajadores de manera mensual, se espera captar a 126 de ellos (es decir, el 84.1% de 150 trabajadores) para continuar con la programación de actividades en la propuesta. En este sentido, del total de 34,297 trabajadores en las áreas administrativas de la MML se pronostica una participación de 1,512 personas, lo cual indica una variación en la tasa de participación desde 0% en la actualidad hasta 4.41% luego de un año.

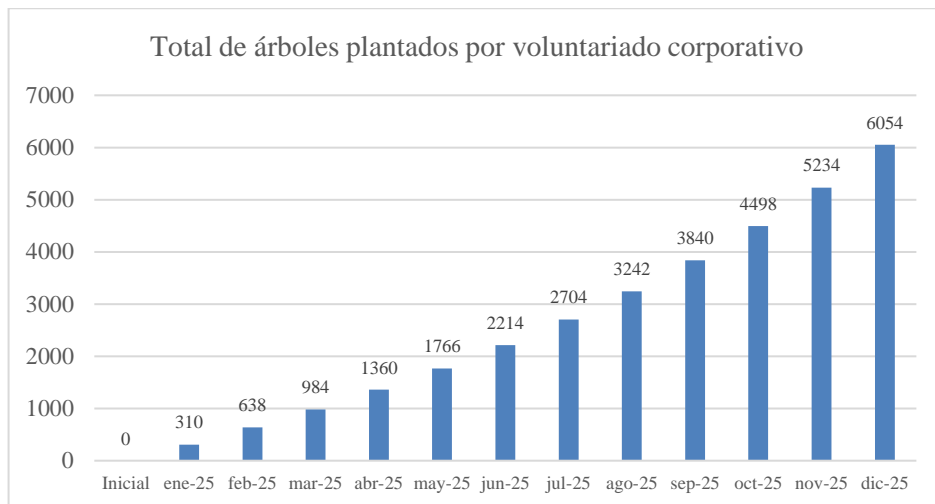
Figura 3 Evolución esperada de destinatarios de voluntariado corporativo



Fuente: elaboración propia

Los destinatarios del voluntariado corporativo corresponde a estudiantes de primero a sexto de primaria de colegios con convenios de la MML y se estima un alcance mensual entre 20 a 45 menores en cada sección, de acuerdo a las coordinaciones con los líderes de cada institución; por lo tanto, se espera un incremento desde cero beneficiarios actuales por voluntariado corporativo hasta 2340 estudiantes luego de un año de actividades que incluyen clases de refuerzo, charlas con padres de familia, técnicas de estudio, formación de valores, cuidado del medio ambiente, entre otros. El análisis indica que el voluntariado corporativo es esencial para beneficiar a escolares al proporcionar recursos y oportunidades que complementan su educación, los trabajadores de la MML pueden impactar positivamente en el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Figura 4 Evolución esperada de árboles plantados por voluntariado corporativo



Fuente: elaboración propia

La propuesta de voluntariado corporativo considera el plantado de árboles como indicador de gestión, con la ayuda de SERPAR y los líderes ecológicos de los distritos de San Juan de Miraflores, Comas, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Lurigancho y Carabayllo se pronosticó una plantación progresiva de manera mensual de 300 a 800 árboles, puesto que SERPAR cuenta con una producción destinada a la plantación de nuevos árboles entre dichas cantidades y se logró la coordinación para su adquisición dentro del plan de voluntariado. En este sentido, a lo largo de un año se espera contar con un total de 6,054 árboles plantados, lo cual además de ser una prueba tangible de las actividades de voluntariado, mejora el medio ambiente en el mediano y largo plazo.

6.3. Indicadores de gestión para la cultura organizacional

El tercer aspecto por tomar en cuenta es el impacto esperado sobre la cultura organizacional en la entidad y, para ello, se tomó la línea base de los resultados de la encuesta a fin de estimar el cambio en indicadores claves para el engagement, satisfacción laboral y rotación. A fin de pronosticar una situación mejorada, se ha tomado en cuenta la tasa esperada de participación en el voluntariado corporativo de 4.41%, luego de un año, en tanto que las personas que hayan participado en este programa se espera que experimenten mejoras en su desempeño, así como un impacto positivo en la cultura organizacional dentro de la institución.

Tabla N° 12 Indicadores de *Engagement*

Indicadores de <i>Engagement</i>	Opinión inicial	Opinión esperada
(P8) Inspiración por el trabajo.	34%	38.41%
(P11) Trabajo con significado y propósito.	10.20%	14.61%

Fuente: elaboración propia

A fin de profundizar en el *engagement* se tomó en cuenta dos preguntas claves del cuestionario. En primer lugar, se espera que los colaboradores sientan una mayor inspiración por su trabajo, dado que en el escenario inicial se contaba con una percepción positiva (desde totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo) sobre este aspecto en un 34%; a partir de las prácticas de voluntariado se pronostica una mejora a 38.41%. De forma similar, respecto al análisis de si encuentra el trabajo que hace lleno de significado y propósito, cuenta con una percepción positiva del 10.2% y, se espera que a partir de las prácticas y capacitación del voluntariado, se eleve a 14.61% (ello implica una mayor opinión positiva del tema). Los programas de voluntariado son relevantes para mejorar el *engagement* laboral, al ofrecer a los trabajadores oportunidades de contribuir a causas significativas fuera del ámbito laboral. Por ello, la participación fortalece el sentido de propósito y conexión con la comunidad y con la entidad.

Tabla N° 13 Indicadores de Satisfacción Laboral

Indicadores de Satisfacción Laboral	Opinión inicial	Opinión esperada
(P17) Recibo el reconocimiento que debería.	22.10%	26.51%
(P31) Sentirse orgullo en hacer mi trabajo.	27.50%	31.91%
(P34) Las metas de la entidad son claras para mí.	18.10%	22.51%

Fuente: elaboración propia

El segundo eje dentro de la gestión de indicadores corresponde a la satisfacción laboral, en donde se han determinado tres preguntas críticas para el análisis y también se tomó una tasa de mejora de 4.41%, debido a la participación esperada en el programa de voluntariado. En el escenario inicial se encontró que el 22.1% de trabajadores siente que recibe un reconocimiento y a partir de las buenas prácticas en el voluntariado se espera una mejora al 26.51%. Asimismo, se determinó que el 27.5% de trabajadores se sentía orgulloso de su trabajo, por lo que se espera un incremento hasta 31.91% debido a la gestión en programas de voluntariado. Por otro lado, el 18.1% posee las metas claras de

la entidad y en base a la capacitación e involucrarse en programas de voluntariado este indicador podría mejorarse hasta el 22.51%. Las actividades de voluntariado son claves para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso, fomenta el desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo y la empatía que son fundamentales para un ambiente laboral colaborativo y productivo.

Tabla N° 14 Indicadores de Rotación Laboral

Indicadores de Rotación laboral	Opinión inicial	Opinión esperada
(P1) Pienso mucho en dejar mi trabajo actual	39.35%	34.94%
(P2) Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año	33.42%	29.01%

Fuente: elaboración propia

El tercer aspecto fue la rotación laboral, si bien es cierto que no se cuenta con datos oficiales por parte de la entidad, se recurrió a los resultados de la encuesta como línea base y también se tomó una tasa de mejora de 4.41%, debido a la participación esperada en el programa de voluntariado. En la encuesta se señala que el 39.35% de trabajadores piensa en dejar su trabajo actual y en base a las actividades de voluntariado se espera que disminuya hasta 34.94%; de forma similar, el 33.42% piensa buscar un trabajo en el próximo año, pero si se logra involucrarlos en acciones de voluntariado, capacitaciones y mejora de habilidades blandas, este indicador podría reducirse hasta un 29.01%, dado que se lograría una mayor conexión con las metas de la entidad.

VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

En primer lugar, se concluye que se diagnosticó una situación no óptima sobre la cultura organizacional. Sobre el engagement de los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el estudio cuantitativo de encuestas determinó que el 39.08% de los colaboradores no se sentía inspirado por el trabajo; asimismo, el 53.1% mencionó no encontrar su trabajo con propósito o significado. Por otro lado, la satisfacción laboral presentó problemáticas respecto al poco nivel de reconocimiento al trabajo (50.13%), los colaboradores no se sienten orgullosos de sus actividades (51.75%) y en muchos casos (53.64%) no se identificaron metas claras; a partir de ello la rotación se vio afectada,

puesto que el 39.35% de trabajadores piensa en dejar su posición y el 33.42% iniciará una búsqueda de nuevo trabajo el próximo año.

En segundo lugar, en base a las entrevistas de expertos del análisis cualitativo, se reafirma la necesidad de existencia de tres ejes de trabajo que son las alianzas estratégicas, proyectos y gestión del talento. Respecto a las alianzas estratégicas, se mencionó que existe una necesidad por realizar un mapeo de stakeholders que compartan estrategias similares a los del programa de voluntariado corporativo. Asimismo, sobre los proyectos, se indicó que era necesario realizar sondeos constantes para analizar el público objetivo a beneficiar y las acciones a implementar. Del mismo modo, con el objetivo de realizar una evaluación continua, es imprescindible que cada iniciativa cuente con indicadores de gestión, resultados e impacto. Por último, en la gestión de talento se mencionó que es necesario implementar un programa formativo que enseñe a los colaboradores voluntarios los principios y valores del voluntariado, así también, es importante generar un registro del programa en el SINAVOL con el objetivo de certificar la participación de los voluntarios en las diferentes actividades.

En tercer lugar, se concluye que el análisis del entorno (tanto interno como externo) es favorable para el desarrollo de planes de voluntariado corporativo. A nivel externo se cuenta con una estabilidad económica importante en la MML, la necesidad social del impulso de programas de ayuda, el marco institucional sólido para la organización del trabajo y una preocupación creciente por el medio ambiente. A nivel interno se cuenta con alta diversidad del recurso humano, el respaldo institucional y socios estratégicos para el voluntariado, lo cual determina oportunidades en alianzas con ONG y entidades relacionadas al voluntariado corporativo.

En cuarto lugar, se concluye que se desarrolló una propuesta de voluntariado corporativo bajo tres ejes. La gestión del talento con capacitaciones de inducción, fortalecimiento de habilidades blandas y conciencia social, y mejora de habilidades cognitivas. El eje de proyectos de voluntariado profundiza sobre la iniciativa de Yo cuido mi Ambiente con la ayuda de SERPAR y la iniciativa de Aprendo Contigo con el apoyo de la subgerencia de educación de la MML. El eje de alianzas estratégicas propone un sistema de voluntariado con actores internos (Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental, Gerencia

de Desarrollo Humano, SERPAR, Gerencia de Seguridad Ciudadana) y externos (Dirección de Voluntariado del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y la Oficina de Voluntarios de Naciones Unidas).

En quinto lugar, se concluye que el impacto esperado de la propuesta es positivo sobre aspectos claves en la cultura organizacional. En el análisis del engagement se pronostica una variación en la inspiración del trabajo (34% a 38.4%) y un incremento en encontrar el trabajo con significado y propósito (10.2% a 14.6%). De forma similar, la satisfacción laboral también experimenta cambios positivos en base a la mejora del sentimiento de reconocimiento (22.1% a 26.5%), el orgullo por el trabajo (27.5% a 31.9%) y en la claridad de las metas de la entidad (18.1% a 22.51%). Asimismo, se espera una menor rotación de personal, puesto que se reduce el pensamiento de dejar el trabajo actual (39.35% a 34.94%) y en la posibilidad de buscar un nuevo trabajo (33.4% a 29%). En síntesis, los indicadores reflejan una mejor vinculación del trabajador con la entidad y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Finalmente, se concluye que la implementación de una línea de voluntariado corporativo es una estrategia para fortalecimiento de la cultura organizacional en la Municipalidad Metropolitana de Lima, puesto que la experiencia profesional y el detalle de la investigación brinda un sustento para lograr cambios positivos.

7.2.Recomendaciones

Se recomienda la Oficina de Recursos Humanos el desarrollo de actividades de integración para los trabajadores, se puede tomar el ejemplo de las activaciones del día de trabajador Municipal, con talleres, regalos, almuerzos, entre otros aspectos que permiten fortalecer la cultura organizacional, el engagement y la satisfacción del colaborador en base a una relación estrecha con la MML. Adicionalmente, se puede tomar mediciones en base a asistencias de trabajadores.

Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos diseñar un programa de voluntariado corporativo que cuente con tres estrategias de acción: gestión de talento, proyectos y alianzas estratégicas

Se recomienda a la Oficina de Planeamiento el diseño de un modelo de informes sobre el análisis interno de la institución, en donde se consideren los aspectos sobre la satisfacción laboral, el *engagement* y el voluntariado a través de la construcción de indicadores que evidencien nuevas problemáticas.

Se recomienda a la Gerencia de Desarrollo Humano un análisis de brechas (benchmark) sobre las buenas prácticas en la gestión de programas de voluntariado respecto a experiencias de éxito en el escenario internacional de la gestión pública.

Se recomienda a la Gerencia Municipal la creación de indicadores de gestión para medir de manera regular la satisfacción de los colaboradores y su compromiso con la institución, de esta manera es posible controlar el impacto positivo del voluntariado corporativo en la MML.

Se recomienda la implementación de esta propuesta, dado que se ha desarrollado un plan sólido y con lineamientos puntuales para generar un impacto positivo en la cultura organizacional de la MML, en tanto que se atienden las principales necesidades de los destinatarios identificados como público objetivo.

VIII. Referencias bibliográficas

1. Abrokwah, E., Rachayeeta, P, Affum, E., Yeboah, G., Agyare, C., & Asante, E. (2023). Engaging in unpaid jobs out of free will: an attribution theory perspective on the effects of supervisor support attributions on volunteers' service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol 74, 103386. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103386>
2. Allen, K. (2012). *La gran carpa: Voluntariado corporativo en la era global*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
3. Ayensa Esparza, Á. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ediciones Paraninfo.
4. Babusyte, J., & Jasiukeviciute, T. (2019). *Corporate Volunteering: Positive impact on youth, communities, companies and employees*. Vilnius, Lituania: Voluntare. Red de voluntariado corporativo.
5. Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review* 28 (2), 120-131. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
6. Barth, A., & Blazejewski, S. (2023). Agile office work as embodied spatial practice: A spatial perspective on 'open' New Work environments. *Scandinavian Journal of Management* 39 (1), 101258. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101258>
7. Beck, D., & Storopoli, J. (2021). Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review. *Cities* Vol 188, 103377. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103377>
8. Bocalandro, A. (2018). *Increasing employee engagement through corporate volunteering*. Madrid, España: Voluntare. Red de voluntariado corporativo. Obtenido de https://www.beabocalandro.com/wp-content/uploads/2019/01/Engagement-Report-Voluntare_eng_04122018-2.pdf
9. Bocalandro, B. (2009). *Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance*. Massachusetts, Estados Unidos: Boston College Center for Corporate Citizenship. Obtenido de <https://ccc.bc.edu/content/ccc/reports/mapping-success-in-employee-volunteering--the-drivers-of-effecti.html>

10. Bouche, R. (2023). Aplicación de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) o ambiente, social y de gobierno corporativo en las empresas en Panamá. *Finanzas Y Negocios* 3 (1), 18-30. Obtenido de <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/296>
11. Brudney, J., & Yoon, N. (2021). Don't You Want My Help? Volunteer Involvement and Management in Local Government. *The American Review of Public Administration* 51 (5), 1-10. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074021100234>
12. Cacho Sánchez, Y., & Llano Martínez, L. (2014). *Guía de voluntariado en el marco de la Universidad de Cantabria*. Santander, España: ACOIDE.
13. Caligiuri, P., Mencia, A., Jayne, B., & Traylor, A. (2019). Developing cross-cultural competencies through international corporate volunteerism. *Journal of World Business* 54 (1), 14-23. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.09.002>
14. Carlton, S. (2015). Reprint of: Connecting, belonging: Volunteering, wellbeing and leadership among refugee youth. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 160-167. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.10.010>
15. Carrión Bósquez, N., Castelo Rivas, W., Alcívar Muñoz, M., Quiñonez Cedeño, L., & Llambo Jami, H. (2022). Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador. *Revista Información Científica* 101 (1), 1-11. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1028-99332022000100009&script=sci_arttext&tlng=en
16. Chawłowska, E., Staszewski, R., Lipiak, A., Giernaś, B., Karasiewicz, M., Bazan, D., . . . Wysocki, J. (2020). Student Volunteering as a Solution for Undergraduate Health Professions Education: Lessons From the COVID-19 Pandemic. *Sec. Public Health Education and Promotion Vol 8*, 1-10. doi:10.3389/fpubh.2020.633888
17. Córdoba Largo, A. (2007). *El corazón de las empresas: Responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. Madrid, España: ESIC Editorial.
18. Cuevas Torres, M., Marín, J., Pérez, T., Blanco, S., & Torres, D. (2016). Estudio de caso: Razones para fomentar el voluntariado corporativo en tres organizaciones en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología* 26 (2), 254-268. Obtenido de <https://repsasppr.net/index.php/reps/article/view/271>
19. Dávila de León, M. (2012). Beneficios del voluntariado corporativo. *Revista de responsabilidad social de la empresa* 4 (1), 135-147. Obtenido de

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4966633> de Grosbois, D., & Fennell, D. (2022). Determinants of climate change disclosure practices of global hotel companies: Application of institutional and stakeholder theories. *Tourism Management* Vol 88, 104404. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104404>
20. Dempsey Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review* 32 (4), 100874. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>
 21. Dollery, B., Kinoshita, Y., & Yamazaki, K. (2020). Humanitarian co-production in local government: the case of natural disaster volunteering in Japan. *Local Government Studies* 46 (6), 959-978. doi:<https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702531>
 22. Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: how organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behaviour* 26 (12), 41-60. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2022-0173>
 23. Edmans, A. (2020). *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*. Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press.
 24. Eliasoph, N. (2013). *The Politics of Volunteering*. Political Sociology Series.
 25. Fernández Fernández, J., Rúa Vieites, A., & Gómez Santos, P. (2021). *Revisión de la literatura académica sobre Voluntariado Corporativo*. Madrid, España: Voluntare. Red de voluntariado corporativo.
 26. Fidyah, D., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research* 9 (4), 64-81.
 27. Ford, R., Newman, S., & Ford, L. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics* 52 (1), 100956. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>
 28. Fu, J., Ling, X., Song, J., & Wang, Q. (2024). From the Perspective of Online Education: The Impact of Volunteer Teaching on the Values of Rural Children. *Proceedings of the 3rd International Conference on Internet Technology and Educational Informatization*, 1-8. doi:<http://dx.doi.org/10.4108/eai.24-11-2023.2343661>
 29. Grassa, R., & Bocanet, A. (2023). Developing a sustainable operation management system for food charity organizations. *Journal of Cleaner Production* Vol 428, 139447. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139447>

30. Gzain, M. (2020). Voluntariado corporativo. *Centro de Estudios de Administración 4 (1)*, 11-23. Obtenido de <https://ojs.uns.edu.ar/cea/article/view/2443>
31. Hamad Almerri, H. (2023). Investigating The Impact of Organizational Culture on Employee Retention: Moderating Role of Employee Engagement. *Journal of System and Management Sciences Vol 13*, 488-507. doi:10.33168/JSMS.2023.0429
32. Harrison, V., Vafeiadis, M. D., Buckley, C., & Dardis, F. (2022). Understanding how corporate social responsibility partnership factors influence nonprofit supportive intentions. *Public Relations Review 48 (5)*, 102184. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102184>
33. Hober, B., Schaarschmidt, M., & von Korflesch, H. (2021). Internal idea contests: Work environment perceptions and the moderating role of power distance. *Journal of Innovation & Knowledge 6 (1)*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.003>
34. Hu, J., Zhang, T., Wang, H., Chen, Z., & Liu, L. (2023). Intention patterns predicting college students' volunteer service participation. *Heliyon 9 (11)*, e21897. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21897>
35. INEI. (2022). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal - RENAMU*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
36. Jaime, D., Martínez, P., Contreras, D., Bonacic, C., & Marín, M. (2023). Volunteers' capabilities and their perceived satisfaction and performance in volunteering tasks during socio-natural disasters. *International Journal of Disaster Risk Reduction Vol 85*, 103510. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103510>
37. Johnson, C., Plewa, C., Conduit, J., & Genevieve Quester, P. (2014). Corporate Volunteering: Developing CSR Image with Internal and External Benefits. En A. Newell, *Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance* (págs. 257-266). Nueva York, Estados Unidos: Nova Publishers. doi:10.13140/2.1.5067.4564
38. Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal 33 (4)*, 692-724. doi:<https://doi.org/10.2307/256287>
39. Lee, J., Kim, S., Noh, S., Jang, S., & Lee, S. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of International Management 30 (1)*, 101117. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101117>

40. Li, C., Hu, X., Wu, Y., Kee, Y., & Cho, H. (2023). Work climate, motivation, emotional exhaustion, and continuance intention in sport volunteers: A two-wave prospective survey. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 137-143. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.08.004>
41. Li, S., Zheng, X., Niu, J., & Ma, X. (2024). Share pledging of controlling shareholders and corporate social responsibility disclosure. *Research in International Business and Finance* 67 (A), 102130. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102130>
42. Licandro, O., Correa, P., & Yapor, S. (2022). Motivaciones de los voluntarios corporativos y factores que influyen sobre ellas. *Económicas CUC* 43 (2), 1-21. doi:10.17981/econcuc.43.2.2022.Org.4
43. Licandro, O., Yapor, S., & Correa, G. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia* 26 (93), 227-244. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890383>
44. López, A. (2022). *El líder y el trabajo en equipo*. Editorial SERVICOP.
45. Mahajan, R., Lim, W., Sareem, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research* Vol 166, 114104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
46. Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J.-H., & Ting, H. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower* 42 (1), 21-50. doi:<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
47. Morin, A., Gillet, N., Blais, A., Comeau, C., & Houle, S. (2023). A multilevel perspective on the role of job demands, job resources, and need satisfaction for employees' outcomes. *Journal of Vocational Behavior* Vol 141, 103846. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103846>
48. Municipalidad Metropolitana de Lima. (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025. Ampliado*. Lima, Perú: Gerencia de Planificación - Sub Gerencia de Planeamiento Corporativo. Obtenido de <https://www.munlima.gob.pe/wp-content/uploads/2022/04/RA-171-01.04.2022-1-1.pdf>
49. Municipalidad Metropolitana de Lima. (2022). *Informe N° 166-2022- SRH* . Subgerencia de Recursos Humanos.
50. Nguyen, N., Hang, N. H., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence

- from an emerging country. *IIMB Management Review* 35 (4), 382-392.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
51. Nylund, P., Agarwal, N., Probst, C., & Brem, A. (2022). Firm engagement in UN Sustainable Development Goals: Introduction of a constraints map from a corporate reports content analysis. *Journal of Cleaner Production* Vol 371, 133446.
 52. OCDE. (2015). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
 53. Olaz Capitán, A., & Ortiz García, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnostico, medición y gestión para organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.
 54. Olmos Gómez, M., Portillo Sánchez, R., Mohamed Mohand, L., & Estrada Vidal, L. (2024). Promotion of Values Education (Factors Involved in Prosocial Behaviors and Volunteering). *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 14 (2), 411-431.
doi:<https://doi.org/10.3390/ejihpe14020028>
 55. Pacesila, M. (2017). Corporate Volunteering: trends, benefits and challenges. Current situation in Romania. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management* 12 (2), 19-29. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/26332368>
 56. Peng, W., Xin, B., & Xie, L. (2022). Optimal strategies for product price, customer environmental volunteering, and corporate environmental responsibility. *Journal of Cleaner Production* Vol 364, 132635.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132635>
 57. Pinto Mayer, J., & Costa e Silva, S. (2017). Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering. *Journal of Corporate Citizenship*, 95-119.
doi:10.9774/T&F.4700.2017.se.00007
 58. Plataforma del Voluntariado de España. (2022). *Guía de buenas prácticas sobre el voluntariado promovido por empresas*. Madrid, España: Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. Obtenido de <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/02/guiavoluntariadoempresas.pdf>
 59. Purwanto, Agus, Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries (2020). *Sys Rev Pharm* 2020;11(9):287-298, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3986834>

60. Reyes Pedraza, M., Téllez Castilla, M., & García González, J. (2022). El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis. *Vinculatégica EFAN* 7 (1), 342–351. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-68>
61. Rodríguez Rad, C., & Sánchez del Rio-Vázquez, M. (2023). The relevance of participation Behavior, organizational Commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research Vol 154*, 113324. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324>
62. Rosiles Villalobos, A., Lugo Ramírez, L., Clara Zafra, M., & Ramírez Dolores, C. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral. Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta: Revista de ciencias sociales* N° 86, 86-102. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7585538>
63. Ruizalba Robledo, J., Vallespín Arán, M., & González Porras, J. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *European Journal of Family Business* 4 (1), 45-58. doi:<https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v4i1.5038>
64. Sanz, B., Cordobés, M., & Calvet, A. (2012). *El Voluntariado Corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. Madrid, España: ESADE. Instituto de Innovación Social. Obtenido de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-04_VoluntariadoCorporativo.pdf
65. Senevirathna, L., Jin, X., & Ma, E. (2023). An examination of event Volunteer's motivation, self-efficacy and empowerment on volunteer outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vol 57, 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.021>
66. Sillah, A. (2023). *Public Sector Volunteer Management: Best Practices and Challenges*. Routledge.
67. Su, K., Liu, C., & Zhang, M. (2024). The optimization of a corporate social responsibility management system based on service-orientated architecture under the concept of sustainable development. *Technological Forecasting and Social Change* Vol 200, 123102. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123102>

68. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies* 9 (1), 63. doi:10.5296/ijhrs.v9i1.14167
69. Suzuki, K. (2018). Government retrenchment and citizen participation in volunteering: A cross-national analysis of OECD countries. *Public Policy and Administration* 35 (3), 2-9. doi:https://doi.org/10.1177/0952076718796097
70. Teets, J., Hasmath, R., Hildebrandt, T., Hsu, C., & Hsu, J. (2021). Volunteerism and democratic learning in an authoritarian state: the case of China. *Democratization* 29 (5), 879-898. doi:https://doi.org/10.1080/13510347.2021.2015334
71. Valbuena García, E., & Monfort de Bedoya, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
72. Wilson, A., & Hicks, F. (2010). *Volunteering - The Business Case: The Benefits of Corporate Volunteering Programmes in Education*. Londres, Inglaterra: European Foundation Centre. doi:20.500.12592/z3sgcc
73. Wulf Betancourt, E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial: Un desafío corporativo*. Editorial de la Universidad de la Serena: La Serena, Chile.
74. Xu, Y., Zhao, X., Wang, J., & Xie, P. (2023). Clarifying the dispute of corporate social responsibility: Evidence from green technological innovation. *Technology in Society* Vol 75, 102392. doi:https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102392

IX. Anexos

- Anexo 1 – Instrumento aplicado en el estudio - Encuesta de valoración dirigida a colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, sobre líneas de acción y dimensiones propuestas.
- Anexo 2 - Resultados de encuesta de valoración dirigida a colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima sobre líneas de acción y dimensiones propuestas
- Anexo 3 - Cuestionario de preguntas guía para entrevistas a profundidad con expertos de la gestión del voluntariado.
- Anexo 4 - Participantes de las entrevistas a profundidad con expertos de la gestión del voluntariado.
- Anexo 5 - Cálculo de indicadores de impacto esperado de la propuesta

Anexo 1 - Instrumento aplicado en el estudio - Encuesta de valoración dirigida a colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima sobre líneas de acción y dimensiones propuestas

I. Información General

1. Rango etario

- a. 18 a 29 años
- b. 29 a 40 años
- c. 41 a 60 años
- d. 60 a más

2. Gerencia / OPD en la que se desempeña funciones en la Corporación Municipal de Lima

3. Tiempo de trabajo en la Corporación Municipal de Lima

- a. entre 0 a 2 años
- b. entre 2 a 4 años
- c. entre 4 a 8 años
- d. Más de 8 años

II. Engagement

Marque con una X las siguientes afirmaciones según su consideración. Las posibilidades son:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = Medianamente en desacuerdo
- 3 = En desacuerdo
- 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 = de acuerdo
- 6 = medianamente de acuerdo
- 7 = totalmente de acuerdo

N°	Premisa	1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando me levanto por la mañana tengo ganas de ir a trabajar.							

2	En mi trabajo me siento lleno de energía.							
3	En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.							
4	Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez.							
5	En mi trabajo soy muy resiliente, mentalmente.							
6	En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso							
7	Para mí, mi trabajo es un desafío.							
8	Mi trabajo me inspira.							
9	Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
11	Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito.							
12	Cuando trabajo, me olvido de todo lo que me rodea.							
13	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
14	Me dejo llevar cuando estoy trabajando							
15	Me cuesta despegarme de mi trabajo							
16	Estoy inmersa en mi trabajo.							
17	Me siento feliz cuando trabajo intensamente							

III. Satisfacción Laboral

Nº	Premisa	1	2	3	4	5	6	7
1	Siento que me pagan una suma justa por el trabajo que hago.							
2	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.							
3	Me siento poco apreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.							
4	Me siento satisfecho con mis posibilidades de incrementos salariales.							
5	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.							
6	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.							

7	Las personas progresan y se desarrollan aquí tan rápidamente como en otras empresas.							
8	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.							
9	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo							
10	Mi supervisor es justo conmigo.							
11	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.							
12	Me agrada mi supervisor.							
13	Estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.							
14	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.							
15	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.							
16	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.							
17	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.							
18	Siento que el trabajo que hago es apreciado.							
19	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.							
20	Siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.							
21	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.							
22	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo raramente se ven obstaculizados por la burocracia.							
23	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.							
24	Tengo que hacer demasiado papeleo.							
25	Me gustan las personas con las cuales trabajo.							
26	Considero que tengo que trabajar más duro en mi trabajo debido a la incompetencia de las personas con quienes trabajo.							
27	Disfruto de mis compañeros de trabajo.							
28	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.							
29	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.							

30	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.							
31	Siento orgullo en hacer mi trabajo.							
32	Mi trabajo es agradable.							
33	Las comunicaciones parecen ser buenas dentro de esta compañía.							
34	Las metas de esta empresa son claras para mí.							
35	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la organización.							
36	Las tareas asignadas no se explican completamente.							

IV. Rotación laboral

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = Medianamente en desacuerdo
- 3 = En desacuerdo
- 4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 = de acuerdo
- 6 = medianamente de acuerdo
- 7 = totalmente de acuerdo

N°	Premisa	1	2	3	4	5	6	7
1	Pienso mucho en dejar mi trabajo actual							
2	Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año							
3	Tan pronto como sea posible, dejaré la organización							

V. Voluntariado corporativo

1. ¿Estarías dispuesto a participar de acciones voluntarias promovidas por un programa de voluntariado corporativo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe / No opina

2. ¿Cuántas horas semanales fuera del horario laboral destinarías a participar de acciones voluntarias promovidas por un programa de voluntariado corporativo?
 - a. 0-2 horas
 - b. 3-5 horas
 - c. 6 - 8 horas
 - d. Más de 8 horas
3. ¿En qué temáticas te gustaría participar en un programa de voluntariado corporativo?
 - a. Ambiente - Ecología
 - b. Cultura
 - c. Educación
 - d. Emprendimiento
 - e. Mascotas
4. ¿Con qué poblaciones te gustaría trabajar en un programa de voluntariado corporativo?
 - a. Niños y niñas
 - b. Adolescentes
 - c. Jóvenes
 - d. Adultos mayores
 - e. Personas con discapacidad
 - f. Mujeres en situación de vulnerabilidad

Anexo 2. Resultados de encuesta de valoración dirigida a colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima sobre líneas de acción y dimensiones propuestas

Datos sociodemográficos

Rango etario

Rango	Cantidad	(%)
De 18 a 29 años	131	35.3%
De 29 a 40 años	112	30.2%
De 41 a 60 años	93	25.1%
De 60 a más años	35	9.4%
Total	371	100.0%

Gerencia / OPD en la que se desempeña funciones en la Corporación Municipal de Lima

Gerencia	Cantidad	(%)
Gerencia Municipal Metropolitana	21	5.7%
Gerencia de Desarrollo Urbano	11	3.0%
Gerencia de Movilidad Urbana	6	1.6%
Gerencia de Desarrollo Humano	44	11.9%
Gerencia de Cultura	7	1.9%
Gerencia de Desarrollo Económico	63	17.0%
Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental	17	4.6%
Gerencia de Seguridad Ciudadana	18	4.9%
Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	27	7.3%
Gerencia de Fiscalización y Control	31	8.4%
Gerencia de Promoción de la Inversión Privada	17	4.6%
Gerencia de Participación Vecinal	109	29.4%
Total	371	100.0%

Tiempo de trabajo en la Corporación Municipal de Lima

Rango	Cantidad	(%)
entre 0 a 2 años	119	32.1%
entre 2 a 4 años	103	27.8%
entre 4 a 8 años	92	24.8%

Más de 8 años	57	15.4%
Total	371	100.0%

Resultados de la encuesta de Engagement

Pregunta 1: Cuando me levanto por la mañana tengo ganas de ir a trabajar.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	13	3.5%
Medianamente en desacuerdo	24	6.5%
En desacuerdo	81	21.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	104	28.0%
De acuerdo	98	26.4%
Medianamente de acuerdo	36	9.7%
Totalmente de acuerdo	15	4.0%
Total	371	100.0%

Pregunta 2: En mi trabajo me siento lleno de energía.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	3	0.8%
Medianamente en desacuerdo	29	7.8%
En desacuerdo	138	37.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	133	35.8%
De acuerdo	53	14.3%
Medianamente de acuerdo	11	3.0%
Totalmente de acuerdo	4	1.1%
Total	371	100.0%

Pregunta 3: En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	12	3.2%
Medianamente en desacuerdo	44	11.9%

En desacuerdo	150	40.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	119	32.1%
De acuerdo	34	9.2%
Medianamente de acuerdo	7	1.9%
Totalmente de acuerdo	5	1.3%
Total	371	100.0%

Pregunta 4: Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	12	3.2%
Medianamente en desacuerdo	22	5.9%
En desacuerdo	90	24.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	106	28.6%
De acuerdo	97	26.1%
Medianamente de acuerdo	30	8.1%
Totalmente de acuerdo	14	3.8%
Total	371	100.0%

Pregunta 5: En mi trabajo soy muy resiliente, mentalmente.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	9	2.4%
Medianamente en desacuerdo	26	7.0%
En desacuerdo	116	31.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	110	29.6%
De acuerdo	77	20.8%
Medianamente de acuerdo	21	5.7%
Totalmente de acuerdo	12	3.2%
Total	371	100.0%

Pregunta 6: En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	17	4.6%
Medianamente en desacuerdo	26	7.0%
En desacuerdo	78	21.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	23.7%
De acuerdo	59	15.9%
Medianamente de acuerdo	72	19.4%
Totalmente de acuerdo	31	8.4%
Total	371	100.0%

Pregunta 7: Para mí, mi trabajo es un desafío.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	12	3.2%
Medianamente en desacuerdo	33	8.9%
En desacuerdo	112	30.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	108	29.1%
De acuerdo	71	19.1%
Medianamente de acuerdo	25	6.7%
Totalmente de acuerdo	10	2.7%
Total	371	100.0%

Pregunta 8: Mi trabajo me inspira.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	8	2.2%
Medianamente en desacuerdo	30	8.1%
En desacuerdo	107	28.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	27.0%
De acuerdo	86	23.2%
Medianamente de acuerdo	29	7.8%
Totalmente de acuerdo	11	3.0%

Total	371	100.0%
-------	-----	--------

Pregunta 9: Estoy entusiasmado con mi trabajo.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	7	1.9%
Medianamente en desacuerdo	31	8.4%
En desacuerdo	130	35.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	126	34.0%
De acuerdo	55	14.8%
Medianamente de acuerdo	16	4.3%
Totalmente de acuerdo	6	1.6%
Total	371	100.0%

Pregunta 10: Estoy orgulloso del trabajo que hago.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	7	1.9%
Medianamente en desacuerdo	32	8.6%
En desacuerdo	102	27.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	145	39.1%
De acuerdo	68	18.3%
Medianamente de acuerdo	10	2.7%
Totalmente de acuerdo	7	1.9%
Total	371	100.0%

Pregunta 11: Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	8	2.2%
Medianamente en desacuerdo	60	16.2%
En desacuerdo	129	34.8%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	136	36.7%
De acuerdo	25	6.7%
Medianamente de acuerdo	6	1.6%
Totalmente de acuerdo	7	1.9%
Total	371	100.0%

Pregunta 12: Cuando trabajo, me olvido de todo lo que me rodea.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	27	7.3%
Medianamente en desacuerdo	32	8.6%
En desacuerdo	82	22.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	98	26.4%
De acuerdo	67	18.1%
Medianamente de acuerdo	36	9.7%
Totalmente de acuerdo	29	7.8%
Total	371	100.0%

Pregunta 13: El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	16	4.3%
Medianamente en desacuerdo	28	7.5%
En desacuerdo	52	14.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	109	29.4%
De acuerdo	122	32.9%
Medianamente de acuerdo	30	8.1%
Totalmente de acuerdo	14	3.8%
Total	371	100.0%

Pregunta 14: El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

Respuesta	Cantidad	(%)
-----------	----------	-----

Totalmente en desacuerdo	10	2.7%
Medianamente en desacuerdo	30	8.1%
En desacuerdo	129	34.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	23.2%
De acuerdo	74	19.9%
Medianamente de acuerdo	28	7.5%
Totalmente de acuerdo	14	3.8%
Total	371	100.0%

Pregunta 15: Me cuesta despegarme de mi trabajo

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	11	3.0%
Medianamente en desacuerdo	23	6.2%
En desacuerdo	123	33.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	163	43.9%
De acuerdo	30	8.1%
Medianamente de acuerdo	11	3.0%
Totalmente de acuerdo	10	2.7%
Total	371	100.0%

Pregunta 16: Estoy inmersa en mi trabajo.

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	30	8.1%
Medianamente en desacuerdo	70	18.9%
En desacuerdo	112	30.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	22.6%
De acuerdo	37	10.0%
Medianamente de acuerdo	22	5.9%
Totalmente de acuerdo	16	4.3%
Total	371	100.0%

Pregunta 17: Me siento feliz cuando trabajo intensamente

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	33	8.9%
Medianamente en desacuerdo	74	19.9%
En desacuerdo	92	24.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	76	20.5%
De acuerdo	47	12.7%
Medianamente de acuerdo	27	7.3%
Totalmente de acuerdo	22	5.9%
Total	371	100.0%

Resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral

Donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2= Medianamente en desacuerdo
- 3= En desacuerdo
- 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5= De acuerdo
- 6= Medianamente de acuerdo
- 7= Totalmente de acuerdo

Nº	Premisa	1	2	3	4	5	6	7
1	Siento que me pagan una suma justa por el trabajo que hago.	3.23%	5.93%	31.27%	24.80%	23.99%	7.28%	3.50%
2	Los aumentos son demasiado pocos y muy distanciados entre sí.	2.96%	8.09%	36.93%	27.22%	16.71%	5.93%	2.16%
3	Me siento poco apreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	2.16%	14.56%	38.27%	35.04%	6.47%	1.62%	1.89%
4	Me siento satisfecho con mis posibilidades de incrementos salariales.	7.28%	8.63%	23.72%	26.42%	17.25%	9.43%	7.28%
5	Realmente hay muy poca oportunidad de promoción en mi trabajo.	2.96%	7.82%	32.88%	41.78%	8.09%	3.23%	3.23%
6	Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de	2.16%	8.09%	33.15%	43.13%	7.01%	3.77%	2.70%

	ser promovidos.							
7	Las personas progresan y se desarrollan aquí tan rápidamente como en otras empresas.	1.89%	14.02%	38.54%	37.74%	4.58%	2.16%	1.08%
8	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción.	7.28%	8.63%	22.10%	26.42%	18.06%	9.70%	7.82%
9	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	2.70%	10.78%	44.74%	29.11%	8.36%	2.43%	1.89%
10	Mi supervisor es justo conmigo.	3.50%	5.66%	27.49%	25.88%	23.72%	9.70%	4.04%
11	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	2.43%	6.47%	29.92%	27.49%	18.60%	11.59%	3.50%
12	Me agrada mi supervisor.	2.70%	5.93%	27.76%	26.15%	19.68%	12.94%	4.85%
13	Estoy satisfecho(a) con los beneficios que recibo.	4.04%	5.93%	28.57%	24.80%	23.72%	8.36%	4.58%
14	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras empresas.	2.70%	5.93%	28.57%	29.11%	18.60%	11.59%	3.50%
15	El conjunto de beneficios que tenemos es equitativo.	2.96%	6.74%	26.42%	31.27%	18.60%	11.32%	2.70%
16	Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener.	2.70%	8.09%	28.57%	30.19%	20.75%	7.28%	2.43%
17	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir.	2.43%	12.13%	35.58%	27.76%	11.32%	7.82%	2.96%
18	Siento que el trabajo que hago es apreciado.	2.43%	14.82%	30.73%	28.30%	12.94%	7.82%	2.96%
19	Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí.	4.85%	18.87%	38.81%	26.15%	7.82%	1.62%	1.89%
20	Siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser.	4.85%	18.60%	36.12%	30.19%	6.74%	2.16%	1.35%
21	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo.	3.77%	7.55%	28.57%	24.53%	23.45%	7.82%	4.31%
22	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo raramente se ven obstaculizados por la burocracia.	2.70%	7.28%	28.57%	31.54%	21.02%	6.47%	2.43%
23	Tengo demasiado que hacer en el trabajo.	9.97%	14.82%	22.37%	27.49%	12.94%	7.28%	5.12%
24	Tengo que hacer demasiado	10.24%	14.02%	19.95%	20.22%	13.75%	12.13%	9.70%

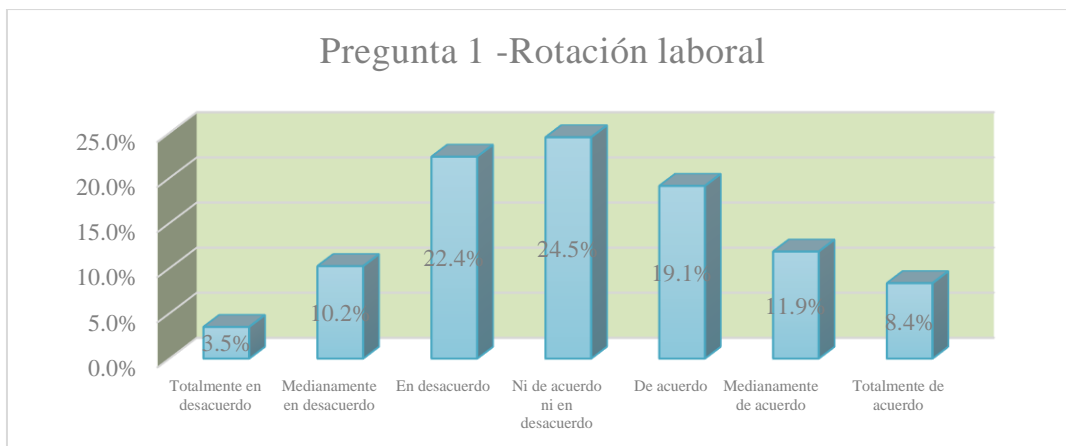
	papeleo.							
25	Me gustan las personas con las cuales trabajo.	9.43%	11.32%	18.87%	27.76%	14.56%	9.97%	8.09%
26	Considero que tengo que trabajar más duro en mi trabajo debido a la incompetencia de las personas con quienes trabajo.	3.50%	14.56%	23.18%	27.22%	16.71%	11.32%	3.50%
27	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	10.24%	12.67%	17.52%	32.88%	13.75%	7.01%	5.66%
28	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	8.89%	14.56%	28.30%	24.26%	13.48%	7.55%	2.96%
29	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	2.70%	7.55%	39.89%	21.56%	20.22%	5.39%	2.70%
30	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo.	2.96%	7.28%	35.31%	26.15%	20.22%	5.39%	2.70%
31	Siento orgullo en hacer mi trabajo.	5.66%	7.82%	38.27%	20.75%	19.41%	5.66%	2.43%
32	Mi trabajo es agradable.	4.85%	17.79%	41.78%	16.98%	13.21%	3.23%	2.16%
33	Las comunicaciones parecen ser buenas dentro de esta compañía.	5.93%	8.36%	31.27%	25.07%	17.79%	5.12%	6.47%
34	Las metas de esta empresa son claras para mí.	2.43%	19.14%	32.08%	28.30%	12.94%	3.23%	1.89%
35	A menudo siento que no sé lo que está pasando con la organización.	7.28%	9.43%	25.61%	26.95%	17.25%	7.55%	5.93%
36	Las tareas asignadas no se explican completamente.	11.59%	12.40%	25.34%	26.15%	12.94%	7.28%	4.31%

Resultados de la encuesta de Rotación laboral

Pregunta 1: Pienso mucho en dejar mi trabajo actual

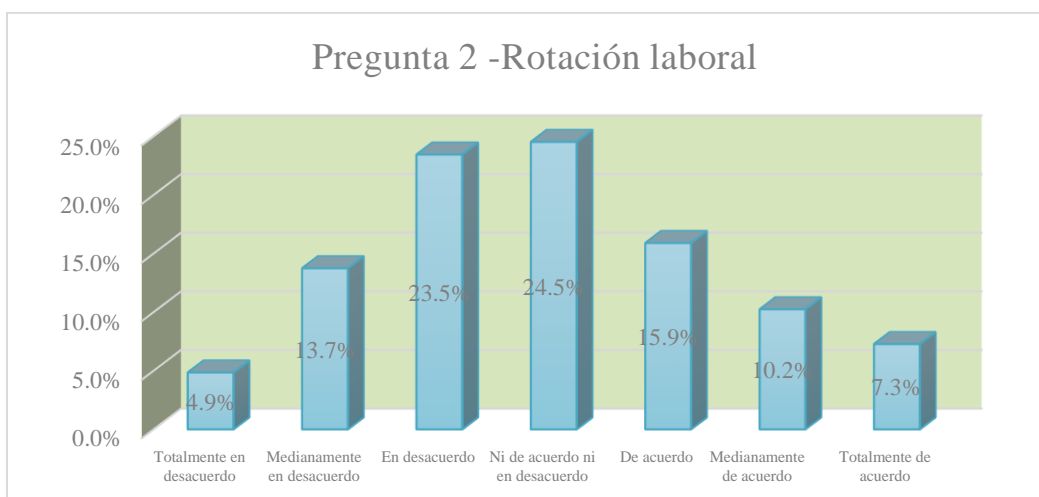
Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	13	3.5%
Medianamente en desacuerdo	38	10.2%
En desacuerdo	83	22.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	91	24.5%
De acuerdo	71	19.1%
Medianamente de acuerdo	44	11.9%
Totalmente de acuerdo	31	8.4%

Total	371	100.0%
-------	-----	--------



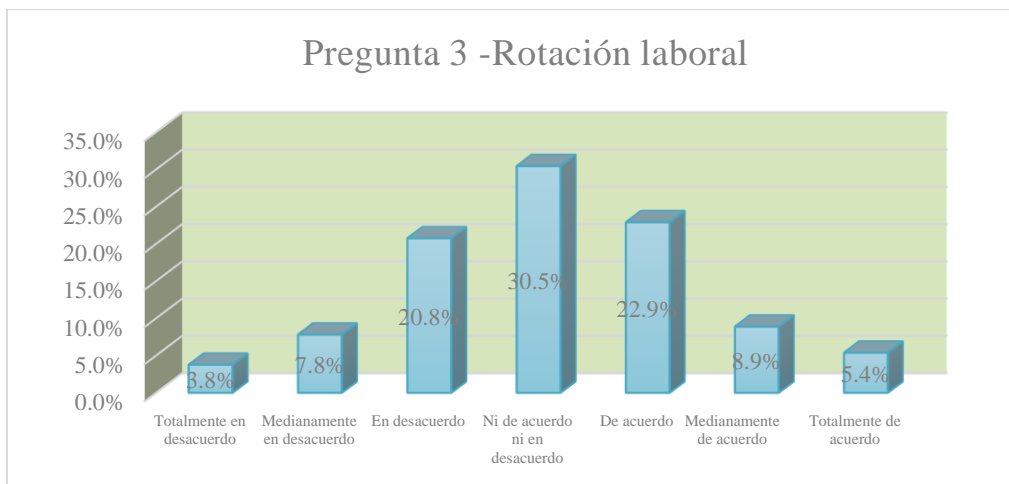
Pregunta 2: Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año

Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	18	4.9%
Medianamente en desacuerdo	51	13.7%
En desacuerdo	87	23.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	91	24.5%
De acuerdo	59	15.9%
Medianamente de acuerdo	38	10.2%
Totalmente de acuerdo	27	7.3%
Total	371	100.0%



Pregunta 3: Tan pronto como sea posible, dejaré la organización

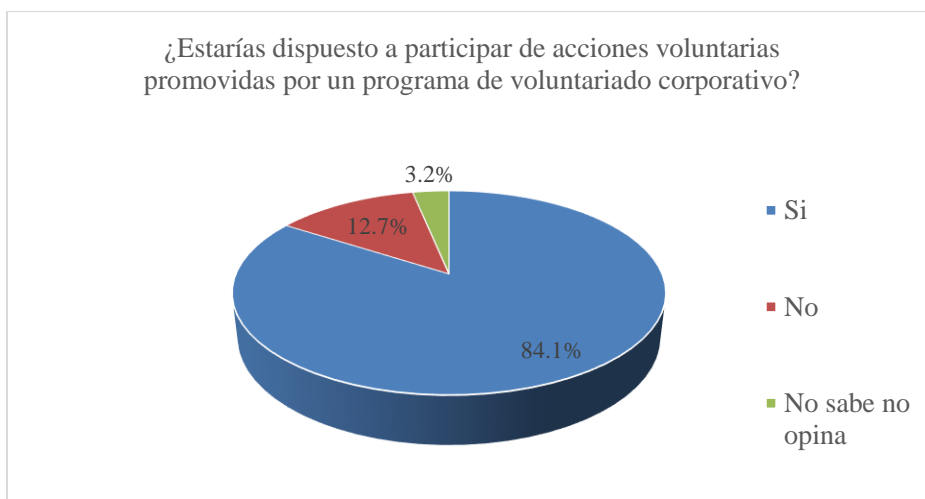
Respuesta	Cantidad	(%)
Totalmente en desacuerdo	14	3.8%
Medianamente en desacuerdo	29	7.8%
En desacuerdo	77	20.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113	30.5%
De acuerdo	85	22.9%
Medianamente de acuerdo	33	8.9%
Totalmente de acuerdo	20	5.4%
Total	371	100.0%



Resultados de la encuesta de Voluntariado corporativo

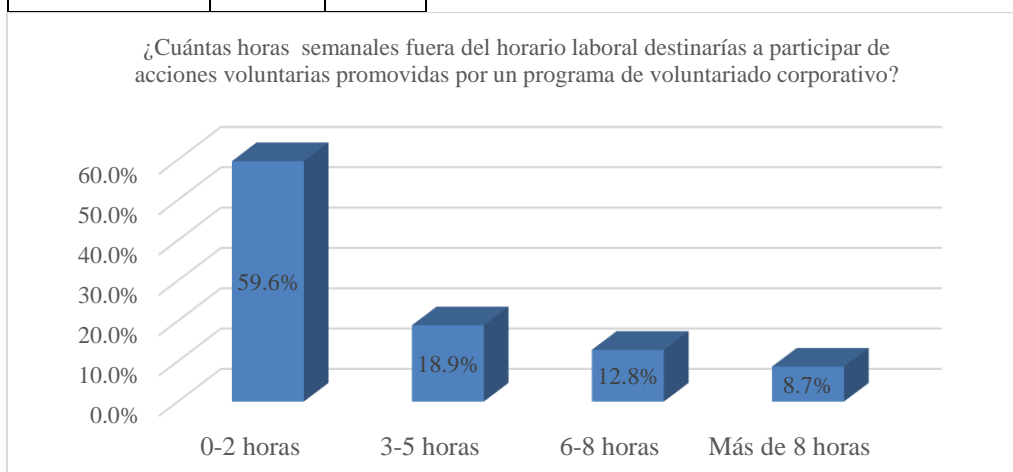
Pregunta 1: ¿Estarías dispuesto a participar de acciones voluntarias promovidas por un programa de voluntariado corporativo?

Respuesta	Cantidad	(%)
Sí	312	84.1%
No	47	12.7%
No sabe / no opina	12	3.2%
Total	371	100.0%



Pregunta 2: ¿Cuántas horas semanales fuera del horario laboral destinarías a participar de acciones voluntarias promovidas por un programa de voluntariado corporativo?

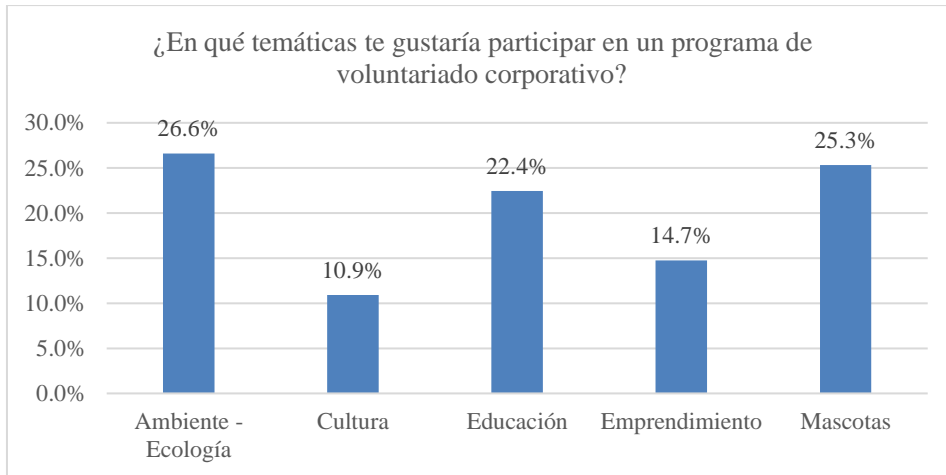
Respuesta	Cantidad	(%)
0-2 horas	186	59.6%
3-5 horas	59	18.9%
6-8 horas	40	12.8%
Más de 8 horas	27	8.7%
Total	312	100.0%



Pregunta 3: ¿En qué temáticas te gustaría participar en un programa de voluntariado corporativo?

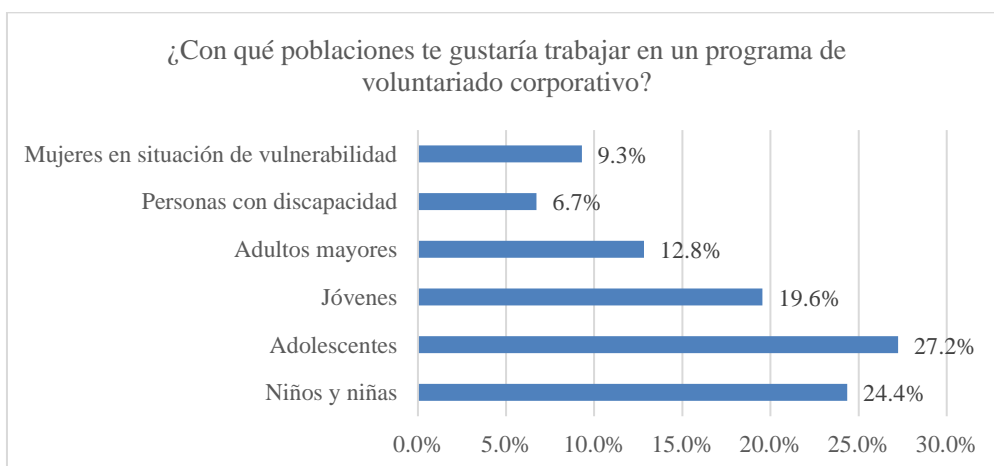
Respuesta	Cantidad	(%)
Ambiente - Ecología	83	26.6%
Cultura	34	10.9%
Educación	70	22.4%

Emprendimiento	46	14.7%
Mascotas	79	25.3%
Total	312	100.0%



Pregunta 4: ¿En qué temáticas te gustaría participar en un programa de voluntariado corporativo?

Respuesta	Cantidad	(%)
Niños y niñas	83	26.6%
Adolescentes	34	10.9%
Jóvenes	70	22.4%
Adultos mayores	46	14.7%
Personas con discapacidad	79	25.3%
Mujeres en situación de vulnerabilidad	83	26.6%
Total	312	100.0%



Anexo 3 - Cuestionario de preguntas para entrevistas a profundidad con expertos de la gestión del voluntariado

I. Preguntas generales

1. Nombre completo:
2. Institución:
3. Cargo:
4. Experiencia en el cargo de gestión de voluntariado:

II. Preguntas específicas sobre la gestión del voluntariado

a. Sobre las alianzas estratégicas

1. ¿Cuál es el proceso para la generación de alianzas estratégicas?
2. ¿Qué características se priorizan para escoger aliados en el ecosistema de voluntariado?

b. Sobre la gestión de talento

1. ¿Cómo se realiza el proceso de convocatoria y entrevista de colaboradores voluntarios?
2. ¿Cuál es el proceso de capacitación que se le brinda a los colaboradores voluntarios?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de seguimiento y monitoreo de la participación de los colaboradores voluntarios?
4. ¿Qué acciones de celebración se realiza para reconocer la participación de los colaboradores voluntarios?

c. Sobre los proyectos

1. ¿Cómo se escoge el público objetivo y la temática de los proyectos de voluntariado?
2. ¿Cómo se planifican los objetivos, acciones e indicadores de resultados para los proyectos de voluntariado?
3. ¿Cómo evalúan los resultados e impactos de las acciones realizadas en los proyectos de voluntariado?

III. Recomendaciones para la gestión

Anexo 4. Participantes de las entrevistas a profundidad con expertos de la gestión del voluntariado

Voluntariado corporativo:

- Leyla Perea, coordinadora del voluntariado de Fundación Telefónica
- Rolando Dávila, jefe del voluntariado de Directv

Voluntariado internacional:

- Iselle Tazé - Bernard - Coordinadora Regional de France Volontaires

Voluntariado de Organizaciones Sociales:

- Alexandra Infante - Gerente General Ikigai Laboratorio Social
- Diana Crousillat - Gerente General Fundación Oli
- Vanessa Vásquez - Directora Ejecutiva de la Asociación Juguete Pendiente
- Karina Sánchez - Gerente General Techo Perú
- Jonathan Rossi - Gerente General Asociación Casa Ronald McDonald
- Yosanira Corzo, miembro de la Red Soy Voluntari@ Arequipa
- Carolina Martinez - Gerente General PROA
- Lucia Torres - Director General de Caminando Juntos

Voluntariado de organizaciones religiosas

- Allyson Meza - Coordinador Servolución de Misión Cristiana Camino de Vida

Voluntariado universitario:

- Ricardo Miranda - Universidad San Ignacio de Loyola
- Lady Morales - Universidad
- Estrella Espinoza Villegas - Coordinadora del voluntariado Universidad Federico Villarreal

Anexo 5. Cálculo de indicadores de impacto esperado de la propuesta

Indicadores de propuesta de mejora (KPI)

- Tasa de capacitación a trabajadores de la MML

Escenario	Cantidad inicial de trabajadores capacitados en VC	Nuevos trabajadores capacitados en VC	Total de trabajadores capacitados en VC	Total de trabajadores de la MML	Tasa de capacitación
Inicial	0	0	0	34297	0.00%
ene-25	0	150	150	34297	0.44%
feb-25	150	150	300	34297	0.87%
mar-25	300	150	450	34297	1.31%
abr-25	450	150	600	34297	1.75%
may-25	600	150	750	34297	2.19%
jun-25	750	150	900	34297	2.62%
jul-25	900	150	1050	34297	3.06%
ago-25	1050	150	1200	34297	3.50%
sep-25	1200	150	1350	34297	3.94%
oct-25	1350	150	1500	34297	4.37%
nov-25	1500	150	1650	34297	4.81%
dic-25	1650	150	1800	34297	5.25%

Según las coordinaciones con la Subgerencia de Recursos Humanos, se logró la coordinación para la citación mensual a 150 trabajadores y la disposición de un auditorio para dichos fines, por lo tanto, los nuevos trabajadores capacitados cada mes corresponde a 150 y dicha cifra se aumenta de manera progresiva

- Tasa de participación en VC de trabajadores de la MML

Escenario	Cantidad inicial de trabajadores participantes en VC	Nuevos trabajadores participantes en VC	Total de Trabajadores participantes en VC	Total de trabajadores de la MML	Tasa de participación
Inicial	0	0	0	34297	0.00%
ene-25	0	126	126	34297	0.37%
feb-25	126	126	252	34297	0.73%
mar-25	252	126	378	34297	1.10%
abr-25	378	126	504	34297	1.47%
may-25	504	126	630	34297	1.84%
jun-25	630	126	756	34297	2.20%
jul-25	756	126	882	34297	2.57%
ago-25	882	126	1008	34297	2.94%
sep-25	1008	126	1134	34297	3.31%
oct-25	1134	126	1260	34297	3.67%
nov-25	1260	126	1386	34297	4.04%
dic-25	1386	126	1512	34297	4.41%

En la encuesta se determinó que el 84.1% de los trabajadores estaría dispuesto a participar en actividades de voluntariado; por lo tanto, de la capacitación mensual de 150 trabajadores, se toma la

tasa de aceptación (84.1%) y se estimó el valor de los nuevos participantes en 126 trabajadores de manera mensual, lo cual se incrementa según conozcan la propuesta a través de las capacitaciones.

- Tasa de crecimiento de destinatarios en VC por la MML

Periodo	Cantidad inicial de destinatarios de VC	Nuevos destinatarios de VC						Nuevos destinatarios beneficiados de VC	Total de destinatarios de VC
		1ero de primaria	2do de primaria	3ero de primaria	4to de primaria	5to de primaria	6to de primaria		
Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ene-25	0	20	20	20	20	20	20	120	120
feb-25	120	20	20	20	20	20	20	120	240
mar-25	240	25	25	25	25	25	25	150	390
abr-25	390	25	25	25	25	25	25	150	540
may-25	540	30	30	30	30	30	30	180	720
jun-25	720	30	30	30	30	30	30	180	900
jul-25	900	35	35	35	35	35	35	210	1110
ago-25	1110	35	35	35	35	35	35	210	1320
sep-25	1320	40	40	40	40	40	40	240	1560
oct-25	1560	40	40	40	40	40	40	240	1800
nov-25	1800	45	45	45	45	45	45	270	2070
dic-25	2070	45	45	45	45	45	45	270	2340

Según las coordinaciones con los líderes de instituciones educativas, se logró gestionar un aporte entre 20 a 45 alumnos de manera mensual para ser beneficiarios del voluntariado. La tabla anterior corresponde a un trabajo conjunto para estimar los destinatarios en cada año escolar.

- Tasa de crecimiento de árboles plantados en VC por la MML

Periodo	Cantidad inicial de árboles plantados por VC	Nuevos árboles plantados por VC						Nuevos árboles plantados por VC	Total, de árboles plantados por VC
		SJM	Comas	VES	VMT	SJL	Carabaylo		
Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ene-25	0	35	60	55	70	50	40	310	310
feb-25	310	38	63	58	73	53	43	328	638
mar-25	638	41	66	61	76	56	46	346	984
abr-25	984	46	71	66	81	61	51	376	1360
may-25	1360	51	76	71	86	66	56	406	1766
jun-25	1766	58	83	78	93	73	63	448	2214
jul-25	2214	65	90	85	100	80	70	490	2704
ago-25	2704	73	98	93	108	88	78	538	3242
sep-25	3242	83	108	103	118	98	88	598	3840
oct-25	3840	93	118	113	128	108	98	658	4498
nov-25	4498	106	131	126	141	121	111	736	5234
dic-25	5234	120	145	140	155	135	125	820	6054