

Universidad de Oviedo



Centro Internacional de Postgrado

**Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC**

2014/2015

**Trabajo Fin de Máster**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO  
CORPORATIVO**

**Elia Diez Miranda**

**Oviedo, mayo de 2015**

*“Si nuestras esperanzas de construir un mundo mejor y más seguro para todos han de ser algo más que un deseo, necesitaremos, más que nunca, la colaboración de los voluntarios.” Kofi Annan, Premio Nobel de la Paz (2001).*

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: La Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	<b>6</b>
1. Definición de Responsabilidad Social Corporativa .....	6
2. La Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones .....	12
<b>Capítulo 2: Voluntariado Corporativo</b> .....	<b>18</b>
1. El Voluntariado Corporativo como parte de la Responsabilidad Social Corporativa. ....	18
2. Razones del Voluntariado Corporativo .....	19
3. Modelos de Voluntariado Corporativo .....	22
4. Implantación y evolución del Voluntariado Corporativo .....	27
<b>Capítulo 3: Voluntariado Corporativo en los bancos que cotizan en el IBEX-35</b> .....	<b>35</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>43</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>45</b>

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las preocupaciones por el medioambiente, la sociedad y el desarrollo sostenible están en pleno auge. En este contexto, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) adquiere un gran interés y protagonismo, pues pone de manifiesto la inquietud sobre el papel que las organizaciones deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones en la sociedad.

Cualquier tipo de entidad, y en particular las empresas empiezan a manifestar su voluntad de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales asumiendo sus responsabilidades no sólo respecto a sus accionistas o propietarios, sino también respecto a todos los interesados posibles (stakeholders): empleados, comunidad financiera, proveedores, clientes, administración pública y, en definitiva, la sociedad en general. Se está evolucionando hacia la responsabilidad social y matizando el concepto de creación de valor y riqueza.

Que la RSC se convierta en algo estructural entre empresa y sociedad y no obedezca a una situación económica coyuntural o a la voluntad o intereses de accionistas o directivos, depende en gran medida de que las actividades responsables tengan una aportación clara de valor a la empresa e involucren a toda la organización en su gestión y en su estrategia a todos los niveles.

La responsabilidad de una empresa por sus actuaciones frente a la sociedad es muy amplia y afecta a los ámbitos económico, medioambiental y social. Tomando como referencia este último aspecto, el presente trabajo se centra en un tema de gran interés y actualidad: el voluntariado corporativo (en adelante VC), que involucra fundamentalmente a los empleados de la empresa, y que genera importantes beneficios sociales, de lo cual son cada vez más conscientes las empresas.

El VC es una práctica que cada vez gana más adeptos en el entorno empresarial. Su capacidad para generar sentimiento de afiliación entre los empleados y para cohesionar a los equipos, lo convierten en una herramienta necesaria para la creación de una comunidad interna en la que sus miembros se puedan sentir identificados con los valores de la organización, a la vez que crea valor social y ejerce un efecto positivo en el entorno.

Teniendo en cuenta que cada vez más empresas incluyen el VC entre sus políticas de recursos humanos y de RSC, el presente trabajo tiene como objetivo estudiar las actuaciones de VC que llevan a cabo las empresas en el marco de la RSC, tanto desde un punto de vista teórico como práctico. No se persigue avasallar con información teórica, sino tratar de entender los conceptos estudiados en el presente trabajo, RSC y VC, y los motivos de las empresas para incluirlos en su estrategia empresarial. Además, se busca conocer en qué medida los aspectos teóricos son puestos en práctica en el sector de la banca, que durante los últimos años ha estado

en todas las noticias de primera página, precisamente por comportamientos en muchos casos no muy respetuosos, socialmente hablando.

Para llevar a cabo el estudio se toman como referencia los bancos que cotizan en el IBEX-35, y ello básicamente por los dos motivos siguientes:

- El primero y principal es tratar el sector que está en el punto de mira tras todas las noticias de actualidad en los últimos años de crisis económica a nivel mundial. Durante este período se han cuestionado las prácticas llevadas a cabo por el sector bancario, debido a las noticias relacionadas con prácticas poco respetuosas con clientes, accionistas y la sociedad en general y al hecho de haber obtenido beneficios a pesar de la crisis en la que el país está sumergido. Sin embargo, todos tienen en marcha iniciativas de VC en las que participan principalmente sus empleados.
- El segundo motivo es que son grandes organizaciones que cotizan en el índice bursátil más importante a nivel nacional por lo que, en general, disponen de mucha información reciente y de fácil acceso sobre sus actuaciones en materia de RSC.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos señalados, el presente trabajo se estructura en tres capítulos.

El primer capítulo estudia la RSC, se explica en qué consiste, por qué las empresas la integran en su estrategia empresarial y en qué soportes se pueden encontrar información acerca de la RSC.

El segundo capítulo desarrolla el VC, donde se estudian diferentes aspectos relacionados con las actuaciones que conlleva: qué se entiende por VC, las razones de VC, los distintos modelos, la implantación y su evolución.

El tercer y último capítulo se centra en el análisis del VC de las entidades financieras españolas que cotizan en el IBEX-35 en el ejercicio 2015. Para ello se estudian las memorias, los informes de sostenibilidad o las páginas web de las entidades con la finalidad de obtener la información más reciente posible.

Para finalizar se presentan las principales conclusiones extraídas del trabajo, las líneas futuras a estudiar y las referencias bibliográficas citadas en su desarrollo.

## CAPÍTULO 1: La Responsabilidad Social Corporativa.

### 1. Definición de Responsabilidad Social Corporativa.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social, Responsabilidad Corporativa, Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) son conceptos muy amplios y cambiantes en el tiempo, que se utilizan indistintamente. Existen múltiples y muy variadas definiciones, por ello se toma como referencia la definición que da el *Libro Verde de la Unión Europea (2001)*, que marca un hito en el ámbito de la RSC, siendo por tanto la definición que ha contado con un mayor grado de aceptación y reconocimiento.

“La RSC es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir las obligaciones legales, sino también ir más allá invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Todo ello conlleva un impacto directo en la productividad, lo que abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad, es decir, ser sostenible a largo plazo.

En el citado Libro Verde, la Comisión de la Unión Europea hace una clara distinción entre los componentes internos y los componentes externos de la RSC que cabe destacar:

- **Componentes internos:** dentro de la empresa, las prácticas responsables afectan a los trabajadores y tienen que ver con el medio ambiente, es decir, de la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Por ello, en lo que a la dimensión interna se refiere, hace referencia a la gestión de los recursos humanos, seguridad y salud en el lugar de trabajo, adaptación al cambio (mercado-globalización) y a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales principalmente.
- **Componentes externos:** la responsabilidad social no solo incluye a trabajadores y accionistas, sino que se extiende a las comunidades locales, incluyendo a los competidores, proveedores y consumidores, los problemas ecológicos mundiales y los derechos humanos, es decir, todos los agentes externos interesados en sus actuaciones.

Junto la definición anterior, se pone de manifiesto las dimensiones fundamentales de la RSC: económica, social y medioambiental.

A continuación, en la figura 1, se muestran los dos componentes de la RSC, internos y externos, poniéndolos en relación con las dimensiones: económica, social y medioambiental.

Figura 1: Dimensiones de la RSC.



Fuente: Puentes *et al.* (2008)

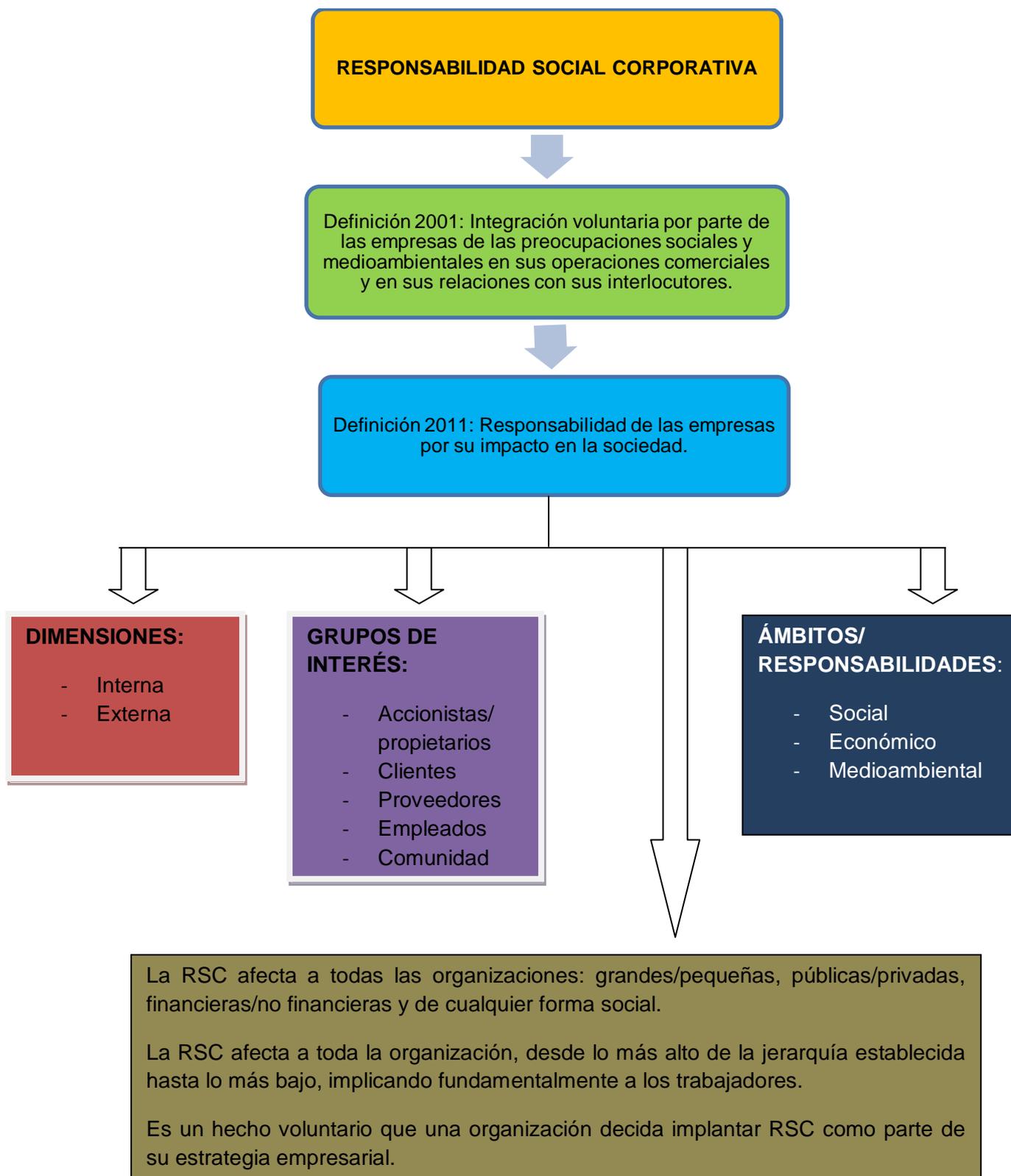
Como ya se indicó, el concepto de RSC es muy amplio y es cambiante en el tiempo. De hecho, la Comisión Europea publicó un Libro Verde en 2011 en el que amplía la definición de 2001 y señala que la RSC es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.

En relación con la RSC, cabe resaltar que tiene carácter voluntario y que afecta a cualquier tipo de entidad, ya sea pública o privada, de mayor o menor tamaño, con total independencia del sector y del ámbito de actividad. Además, la RSC abarca desde lo más alto de la jerarquía organizativa hasta el eslabón final.

Cabe resaltar de las definiciones anteriores dos aspectos muy relevantes: por un lado, la triple dimensión de la RSC, social, económica y ambiental, y, por otro lado, el papel esencial que juegan los grupos de interés (a ambos se hará referencia más adelante).

Se presenta a continuación el gráfico 1 que permite ver de forma esquemática la evolución en el concepto de RSC y sus implicaciones.

Gráfico 1: Evolución e implicaciones de la Responsabilidad Social Corporativa



Como se ha indicado, la RSC interesa a todos los grupos de interés o *stakeholders* de una entidad. Esta afirmación se apoya en la teoría de los *stakeholders*, formalizada por Freeman (1984) y desarrollada por Cornell y Shapiro (1987). Esta teoría ha llegado a ser muy popular y ha recibido el apoyo formal de muchas organizaciones profesionales, grupos que dicen representar a las empresas y organizaciones que influyen en la formación de la política pública (Stenberg, 1999). En la teoría de los *stakeholders*, el sistema de información tiene un valor esencial, proporcionando datos a dos niveles: primero, elegir la estrategia adecuada que permita alcanzar los objetivos establecidos para cada grupo de interés y, segundo, indicar en qué medida la satisfacción de los *stakeholders* está siendo alcanzada para asegurar que su colaboración se traduce en un aumento de riqueza.

Desde sus primeras definiciones, el enfoque de los *stakeholders* ha sido utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno, pero también para generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna, dando respuesta a su RSC concreta.

Las tres definiciones más significativas del concepto de *stakeholders* son las siguientes:

- “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación”. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. Los *stakeholders* pueden ser ‘primarios’ o ‘definicionales’ (vitales para el crecimiento de continuo y sobrevivencia de cualquier empresa) o ‘instrumentales’ (están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios) Freeman (1984).
- “Todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas, del Institute Research Stanford, actualmente SRI Internacional (1963).
- “Son llamados colectivamente *stakeholders* de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral” De George (1989).

En consecuencia, se considera *stakeholder* a todo aquel que tenga cualquier relación con la empresa, directa o indirecta, por cuestiones empresariales o por cuestiones de interés personal o de cualquier otra índole.

A continuación se presenta la tabla 1 en la que figuran diversos grupos de interés con algunos de sus intereses legítimos.

Tabla 1: Grupos de interés o *stakeholders*

<i>Tipo</i>	<i>Intereses legítimos</i>
<b>Propietarios, accionistas e inversores</b>	Beneficio, rentabilidad, inversiones, gestión, creación de valor, sostenibilidad...
<b>Empleados</b>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, satisfacción del personal, conciliación...
<b>Directivos</b>	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
<b>Creadores de opinión y conocimiento</b>	Transparencia, información veraz y actualizada...
<b>Clientes</b>	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías de salud y seguridad postventa
<b>Instituciones financieras</b>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción, información...
<b>Competidores</b>	Respeto a las reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de los compromisos, cooperación...
<b>Proveedores y acreedores</b>	Respeto de las regla de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto a las marcas y propiedad industrial
<b>Administración pública</b>	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs
<b>Sindicatos</b>	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
<b>Comunidades locales, países y sociedad en general</b>	Contribuir al desarrollo de la sociedad mediante el empleo y las condiciones de trabajo, además de colaborar con proyectos comunitarios. Las empresas deben ser socialmente responsables: tratar de tener el menor número posible de emisiones y vertidos, reducir al máximo el consumo de energía (luz, agua...), etc. Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con las instituciones

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades e inquietudes de tantos grupos de interés son dispares y, en ocasiones, contradictorias. Por ello, las estrategias son necesarias, entendiendo por estrategia todos los contratos implícitos y explícitos que la organización tenga con sus grupos de interés. Dicha estrategia tiene que buscar el equilibrio a la hora de satisfacer esas necesidades diferentes de tantos interesados (Lorca y García-Díez, 2001).

La supervivencia a largo plazo y el éxito de una empresa está determinada por su capacidad para establecer y mantener las relaciones dentro de la totalidad de sus grupos de interés, por lo que los *stakeholders* son fundamentales, Freeman y McVea (2011).

Para terminar con el desarrollo del esquema presentado como gráfico 1, la tabla 2 se muestran los tres ámbitos de la RSC: económico, social y medioambiental, y engloba

para cada uno de ellos algunas de las posibles acciones que las empresas llevan a cabo en la práctica:

Tabla 2: Ámbitos de la Responsabilidad Social Corporativa

<i>Ámbito</i>	<i>En qué consiste</i>	<i>Alguna acción</i>
<b>Económico</b>	Tradicionalmente, la finalidad de las empresas se ha traducido en la maximización del beneficio y del valor creado para los accionistas. Sin renunciar a lo anterior, actualmente se puede decir que las empresas buscan también maximizar el valor creado para los grupos de interés. También forma parte de los objetivos económicos de la empresa mejorar la eficiencia y productividad, de manera que ser sostenible a largo plazo permitirá a la empresa sobrevivir y generar valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Garantizar a los accionistas el cumplimiento de sus intereses y un uso adecuado de su capital.</li> <li>-Atender las demandas de los clientes y ofrecerles productos y servicios de calidad.</li> <li>-Pagar precios justos a los proveedores por sus productos o servicios.</li> <li>-Preservar y crear empleo, facilitando la conciliación de la vida personal y laboral de sus trabajadores, además de pagar sueldos justos.</li> <li>-Fomentar las medidas de igualdad y respeto, etc.</li> </ul>
<b>Social</b>	Tiene que ver con que las empresas tomen la iniciativa frente a los retos de la sociedad. No solo se aplica al cumplimiento de las leyes, sino que tiene en cuenta también el respeto y adaptación a las costumbres sociales y a la herencia cultural y la involucración en la vida política y cultural. Además, debe contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera. En los últimos tiempos ha tomado un papel muy relevante en este ámbito el VC que realizan las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ayudar a personas desfavorecidas: inmigrantes, discapacitados, personas mayores...</li> <li>-Cooperación internacional.</li> <li>-Generar empleo, contratación de personas excluidas socialmente.</li> <li>-Compromiso con el desarrollo local.</li> <li>-Patrocinio de actividades deportivas o culturales.</li> <li>-Participación en eventos y actos socioculturales, etc.</li> </ul>
<b>Medioambiental</b>	Todas las acciones que lleva a cabo la empresa tienen un impacto sobre el medio ambiente debido al consumo de los recursos naturales y a la contaminación generada por el producto final. Por ello, uno de los mayores desafíos de las empresas modernas es el respeto al medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución del consumo de recursos, desechos y emisiones contaminantes.</li> <li>-Ahorro en el uso de energía.</li> <li>-Implantación de métodos que contribuyan a la conservación del medioambiente, como el reciclaje, etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2. La Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones.

Para desarrollar las políticas de responsabilidad social en las empresas es esencial el compromiso de la alta dirección, así como una forma de pensar innovadora, nuevas aptitudes y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bidireccional que pueda estructurar una retroalimentación y un ajuste permanentes Navarro García (2006).

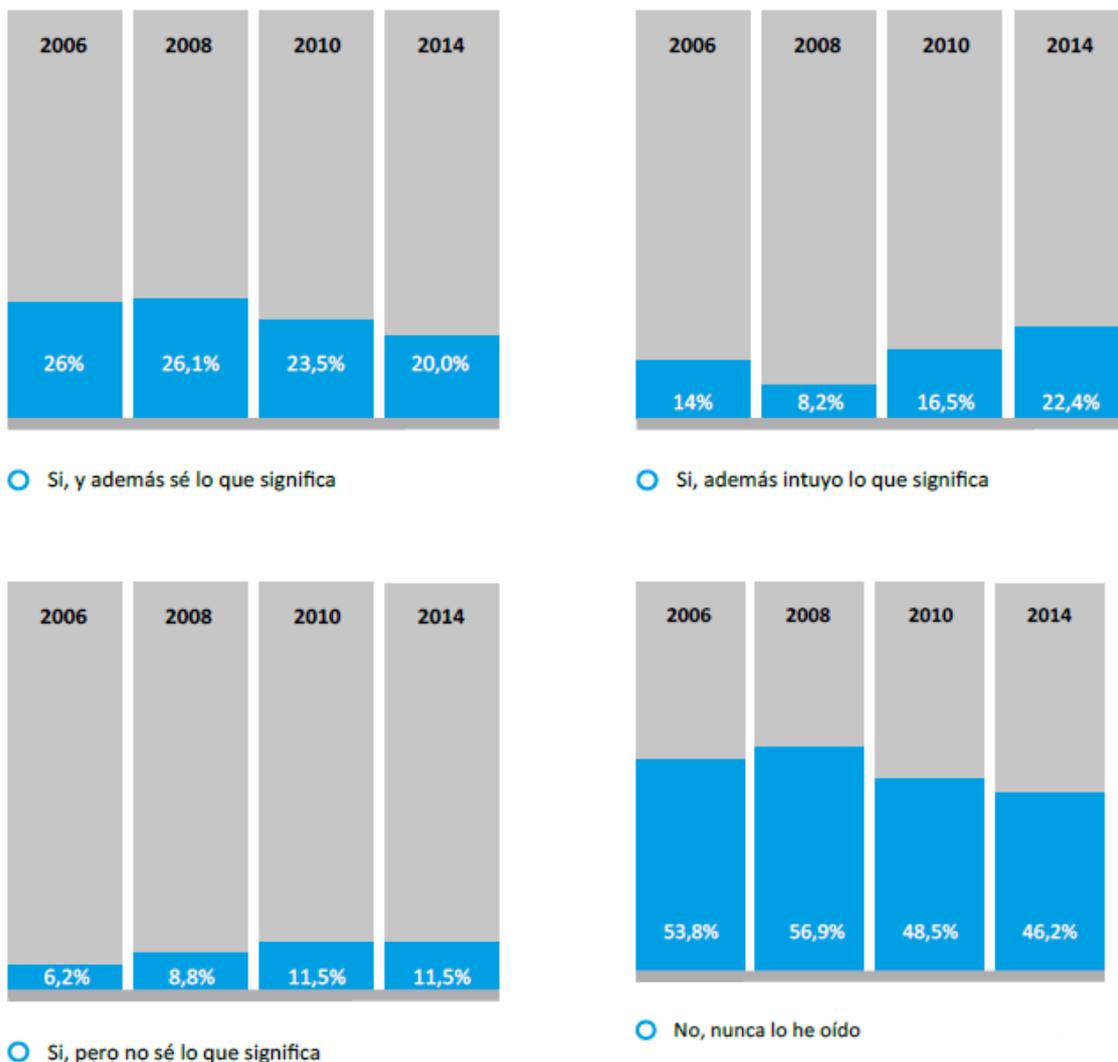
Conviene tener presente el amplio marco legislativo existente en todos los campos del derecho, ya que el cumplimiento de la ley es además de una responsabilidad legal, una responsabilidad social.

Es necesario analizar el entorno, además de fijar la misión, visión y valores de la empresa, de forma que todo ello esté alineado con la estrategia de cada una de las áreas de la empresa y con la estrategia global de la misma. Por otra parte, se deben desarrollar indicadores de control (fijados en común por la dirección y el área de RSC) cuyo objetivo es medir los resultados obtenidos en actividades relacionadas con la materia de RSC y proponer acciones correctivas y de mejora.

Para que la política de RSC tenga éxito, la organización debe estar plenamente concienciada y percibir dicha política como algo que afecta a la estrategia y a la misión de la empresa en su conjunto y que beneficia a la propia empresa y a la sociedad en general.

A continuación se muestra en el gráfico 2 la evolución del conocimiento de la RSC desde el año 2006 al año 2014, tomando como referencia los datos de 1.037 entrevistas realizadas por Forética (2015) a personas de entre 18 y 70 años en todo el territorio nacional.

Gráfico 2: Evolución del conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa de 2006 a 2014

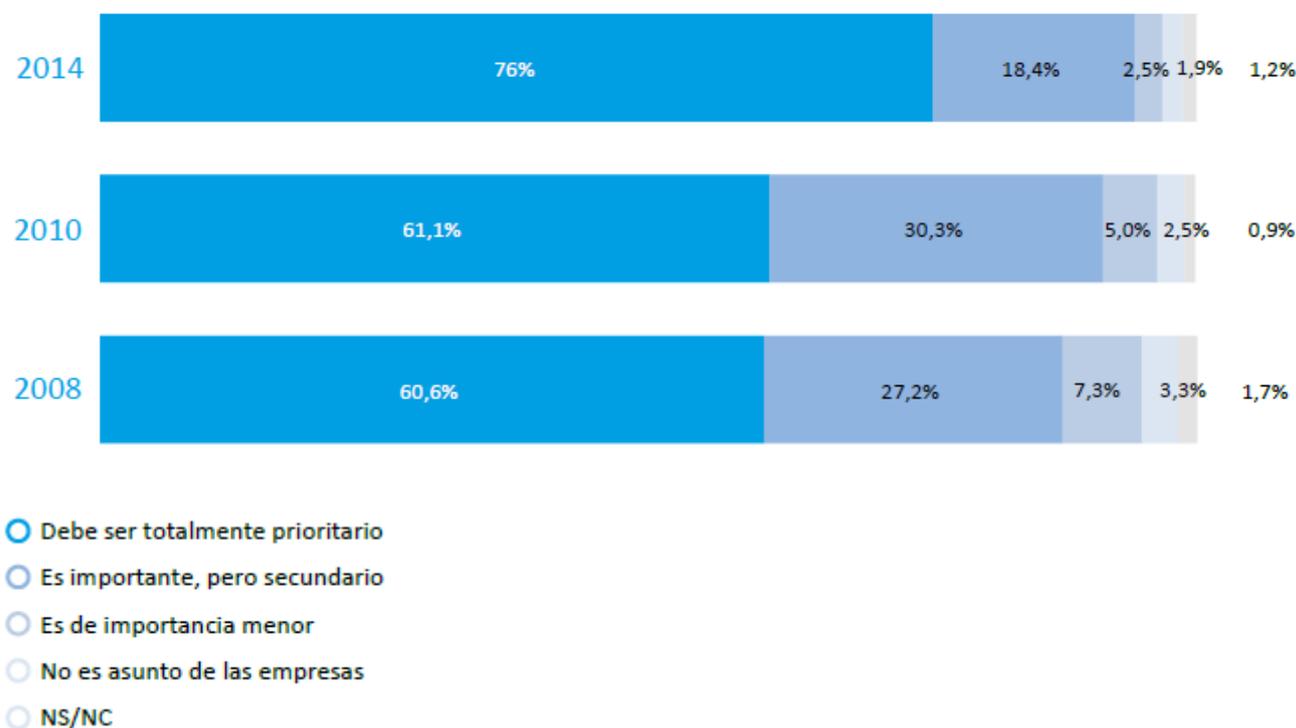


Fuente: Informe Forética (2015)

Tal como se observa, el desconocimiento de la RSC ha disminuido en los años más recientes pasando de 56'9% en 2008 cuando su desconocimiento era mayor a un 46'2% en 2014, valor más bajo desde 2006. El conocimiento de la RSC, en conjunto, ha aumentado, sin embargo han disminuido en un 3'5% las personas que desconocen lo que significa. Es evidente por tanto que se trata de un tema de plena actualidad y que cada vez la sociedad demanda con más insistencia, de manera que las empresas deben tomar conciencia de ello.

Para hacer un análisis conjunto, se presenta a continuación el gráfico 3 que muestra la importancia que dan las personas a la RSC como parte de una organización.

Gráfico 3: Importancia que da la población a la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Informe Forética (2015)

En cada uno de los años analizados, la mayoría de los encuestados opinan que la RSC debe ser totalmente prioritaria, yendo esta opinión en aumento a medida que pasan los años. En consecuencia, la respuesta “no es asunto de las empresas” ha ido perdiendo votos a lo largo de los años, al igual que la opción “es de menor importancia”. Por su parte, la opción “es importante, pero secundario” en el año 2014 ha perdido votos, en gran parte por la subida de porcentaje de la opción “debe ser totalmente prioritario”.

Analizando conjuntamente los gráficos 3 y 4, puede decirse que la RSC cada día está más presente en la población y que la importancia que se le da va en aumento. Es un hecho que las empresas deben tener en cuenta a la hora de elaborar su estrategia ya que es un aspecto que bien aplicado resulta beneficioso tanto para la propia organización como para la sociedad en su conjunto, y es que el objetivo final es maximizar el valor del negocio a largo plazo, no optimizar solo las corrientes de salida Stenberg (1999).

Los principales beneficios derivados de la incorporación de la RSC a la empresa son el incremento de la rentabilidad a largo plazo, el mayor compromiso y productividad de los trabajadores y la mejora en la imagen corporativa y reputación, además de los efectos positivos que ejerce sobre el medio ambiente y la sociedad. Estos beneficios

son la respuesta a una concepción de negocio que va más allá de lo estrictamente económico de Miguel Corrales (2011).

Con todo lo anterior se puede decir que se está ante una gestión socialmente responsable cuyos resultados pueden ser cuantificados en diferentes ámbitos, presentados en la tabla 3.

**Tabla 3: Resultados de una gestión socialmente responsable**

<b>Ámbito</b>	<b>Resultados</b>
<b>Laboral</b>	Las políticas de RSC influyen en el comportamiento de los trabajadores, de forma que se consigue reducir el absentismo laboral (disminución de costes para la empresa), aumentar la motivación en el desarrollo de tareas (mejora de la eficiencia y productividad) y el compromiso de los empleados. Es decir, el buen trato de la empresa hacia los trabajadores hace que éstos se sientan comprometidos más allá del objetivo financiero de la empresa. De aquí se deriva en parte que los trabajadores colaboren en el voluntariado que las empresas llevan a cabo, ya que se comprometen a que la empresa tenga renombre por sus buenas acciones sociales.
<b>Financiero</b>	Entre los beneficios financieros que se obtienen por la aplicación de RSC destacan los siguientes: mejor acceso a capitales, reducción de costes operativos (ahorro de materiales, tiempo, disminución de riesgo y accidentes laborales) y mejora la percepción de riesgos (las empresas responsables son vistas en el mercado como sólidas, lo que les facilita un mejor acceso al crédito).
<b>Comercial</b>	Los esfuerzos y estrategias de comunicación que ponen en práctica las empresas para transmitir sus acciones sociales a los consumidores tienen como resultado el reconocimiento de la sociedad en el mercado, lo que se materializa en varios beneficios: reputación corporativa, fidelización de los consumidores, posicionamiento y diferenciación de marca y acceso a nuevos mercados.
<b>Medioambiental</b>	Todas las empresas repercuten directa o indirectamente sobre el medio ambiente y aquellas que trabajen bajo valores de respeto al medio ambiente y a las personas experimentarán la mejora de beneficios al aumentar el rendimiento económico, reducir los costes de producción mediante el control de desechos y la eficiencia en el uso de recursos, una mejor calidad e innovación en productos y servicios, y una mejora en la imagen de marca por trabajar con procesos que tienen en cuenta los efectos sobre el medio ambiente.
<b>Legal</b>	Las políticas de RSC tratan de conciliar las actividades de la empresa con la legislación que las regula. El hecho de cumplir dicha legislación hace que las empresas sean identificadas como transparentes, con conductas éticas y que no incurrir en costes por infringir la legislación y la normativa.

Fuente: Elaboración propia

No obstante, el desarrollo de la RSC también plantea una serie de problemas que dificultan su aplicación en las organizaciones y provocan que muchas empresas aún estén rezagadas en el terreno de la gestión responsable. Estos problemas se derivan fundamentalmente de tres cuestiones: el coste, la complejidad y la comparabilidad. La implantación de una estrategia de RSC supone un coste para la empresa y la necesidad de destinar tiempo y recursos a su posterior desarrollo; además, la cantidad y el tipo de información requerida hace que se trate de un proceso complejo; y, para terminar, al tratarse de información cualitativa mayoritariamente, el análisis y comparación de la misma resultan complejos.

Una vez que las empresas deciden incluir la RSC como parte de su estrategia empresarial, es muy importante informar a todos los grupos de interés.

Existen diversas vías para dar a conocer el compromiso y las actuaciones de una entidad en relación con la RSC, pero la más común y conocida es la información que facilitan las empresas en sus memorias de sostenibilidad o informes de RSC. En ellos se hace una descripción cualitativa y cuantitativa mediante la exposición de hechos, datos o motivos desde la triple perspectiva, medición, divulgación y rendición de cuentas, frente a los grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. A través de ellos, la empresa anuncia sus valores, explica cómo los aplica y qué resultados obtiene. Los principios básicos que debe cumplir toda memoria de sostenibilidad son transparencia, rigor y periodicidad, igual que la información financiera.

Así como la información financiera está regulada, existiendo unas normas de obligado cumplimiento por todas las empresas, la información en materia de RSC es voluntaria y no existen unas normas obligatorias para su elaboración; no obstante, la mayoría de las memorias de sostenibilidad siguen los criterios de elaboración propuestos por la Global Reporting Initiative (GRI), la cual tiene por objetivo ayudar a los redactores de memorias de sostenibilidad a elaborarlas de manera que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con RSC y la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual. Actualmente, está publicada su cuarta versión de la Guía, la llamada G4, que mejora, amplía y completa a las anteriores, poniendo de manifiesto el carácter evolutivo y cambiante, ya resaltado previamente, de la RSC.

Por otro lado, merecen especial mención los índices bursátiles de sostenibilidad cuyo objetivo fundamental es informar, además de los resultados económicos, de la importancia de la responsabilidad medioambiental, social y de gobierno corporativo de las empresas. Estos índices tienen como principios clave la transparencia, la representatividad, el rigor y la confidencialidad en su desarrollo y en la información final. La tabla 4 presenta los tres principales índices de sostenibilidad.

Tabla 4: Principales índices de sostenibilidad

<i>Índice</i>	<i>Definición</i>
<b>Dow Jones Sustainability Indexes</b>	Es hoy el índice de sostenibilidad más prestigioso del mundo, de origen estadounidense, que trata de identificar la palanca de valor que tiene la sostenibilidad para las empresas. Este índice tiene en cuenta cuestiones importantes para lo que se denomina una empresa con futuro, bien gestionada. La pertenencia al índice es un credencial de buena gestión, de tener una visión a largo plazo y de un modelo de negocio con futuro, de tener equipos de gestión preocupados por lo que está pasando alrededor... Lo que, al final, es el secreto de la longevidad empresarial.
<b>FTSE4Good</b>	Con origen en Londres, es el índice bursátil de sostenibilidad que incluye e incorpora a empresas cotizadas de todo el mundo que cumplan los requisitos preestablecidos por el índice bursátil: prácticas de RSC en medioambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos, basados en los principios de inversión responsable.
<b>Domini 400 Social Index</b>	Tiene origen en EE.UU. Es un índice compuesto por 400 empresas que cotizan en bolsa que han cumplido con ciertos estándares de excelencia social y ambiental. Los posibles candidatos para este índice tendrán registros positivos en cuestiones como la de los empleados y las relaciones humanas, la seguridad del producto, la seguridad ambiental y de gobierno corporativo. Las empresas que participan en el negocio de alcohol, tabaco, armas de fuego, juegos de azar, la energía nuclear y de las armas militares se excluyen automáticamente.

Fuente: Elaboración propia

La pertenencia a estos índices de sostenibilidad supone ventajas importantísimas para las empresas, no solo en términos de reputación, imagen y reconocimiento internacional, sino también en el ámbito económico, como puede ser el acceso a fuentes de financiación.

Estudiada en este capítulo la RSC en sentido amplio, se aborda en el siguiente su dimensión social, y en concreto un aspecto que está cobrando importancia en los últimos años, el voluntariado corporativo, relacionado estrechamente con los empleados de las organizaciones.

## CAPITULO 2: Voluntariado Corporativo.

### 1. El Voluntariado Corporativo como parte de la Responsabilidad Social Corporativa.

El fenómeno del voluntariado surge como respuesta ciudadana a las necesidades de la sociedad y de aquellos colectivos más desfavorecidos. Se trata de acciones que se caracterizan por ser desinteresadas, no persiguiendo ningún tipo de beneficio o gratificación a cambio, intencionado, legítimo y justificado. Por lo tanto, ser voluntario implica prestar colaboración, sin que medie ánimo de lucro, para el bienestar de otra u otras personas, la comunidad o la sociedad en general. El VC es, en este sentido, una modalidad específica del voluntariado, siendo el marco empresarial el protagonista Carreras *et al* (2012).

En los últimos años muchas acciones empresariales han sido acusadas de ser las responsables de los diferentes problemas económicos, sociales y ambientales existentes en la sociedad, por lo que las organizaciones se han visto motivadas a reflexionar sobre la necesidad de incorporar otros criterios más allá de los económicos como parte de su estrategia empresarial. Por tanto, el reto es conseguir crear valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad a través de dar respuesta a sus necesidades Porter y Kramer (2011). En este sentido, el VC refleja el cambio que se está produciendo en los últimos años en conceptos como la creación de valor o la sostenibilidad. Por lo tanto, el VC, fruto de esta nueva aproximación a la creación de valor, tradicionalmente se ha englobado dentro de la RSC, de forma que el VC se ha planteado como una herramienta más de la estrategia de la RSC de las empresas, siendo reconocido también como una buena política de los recursos humanos.

Según Kenn Allen (2012), el VC es “como un circo que tiene una gran variedad de actividades que se producen de forma simultánea, de modo que, donde quiera que mire el espectador, siempre hay algo que lo encandila”.

En España supuso un hito importante la aprobación de la Ley 6/1996, del 15 de enero, que define el voluntariado como “el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida. También debe tener carácter altruista y solidario, su realización debe ser libre, sin contraprestación

económica y desarrollarse a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos”.

En la misma línea de la anterior y como complemento, seguidamente se recogen a título indicativo dos definiciones del VC, propuestas por organismos de referencia en la materia, la primera propuesta por *Business in the Community*, organización de referencia en Europa, y la segunda propuesta por *Boston College*.

- ✓ “Actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto.”
- ✓ “El VC es un programa de ayuda a la comunidad cuyas iniciativas son planeadas y ejecutadas por los trabajadores y apoyadas por la gerencia de la empresa.”

No hay una definición que sea un hito o tenga especial relevancia, pero todas las definiciones van en la misma línea y comparten los siguientes aspectos del VC:

- Se trata de iniciativas promovidas desde la organización.
- Los trabajadores no reciben remuneración alguna por el trabajo voluntario.
- Los trabajadores son libres de inscribirse o no en dichas iniciativas.
- Se trata de acciones destinadas a beneficiar a individuos o colectivos ajenos a la empresa.

Una vez conocido el significado el concepto de VC, se desarrollan a continuación los motivos de las empresas para llevar a cabo actividades voluntarias, los distintos modelos de VC, la implantación del VC y cómo ha evolucionado.

## 2. Razones del Voluntariado Corporativo.

Los beneficios que se derivan del VC son muchos, tal como han puesto de manifiesto diferentes autores. Así, Pajo and Lee (2011) señalan que los trabajadores tienen la oportunidad de expresar valores altruistas prestando servicios importantes a otros; así mismo, desarrollan y mejoran actitudes como la comunicación, la planificación del tiempo, el trabajo en equipo o la dirección de tareas (Wild, 1993).

En definitiva, “el voluntariado crea capital social y humano. Es un camino hacia la integración y el empleo y un factor clave para mejorar la cohesión social”, COM Europea (2011). Por ello, las empresas no pueden quedar al margen del movimiento del VC, sino que deben contribuir, de acuerdo con sus posibilidades, a generar una sociedad más justa y sostenible.

En el año 2013, el Observatorio de Voluntariado Corporativo (OVC) realizó un informe sobre VC en España, el cual se toma como referencia para poner de relieve la importancia del VC en España.

Tras las razones que impulsan a una empresa a diseñar e implantar una estrategia de VC, especialmente en períodos de recesión, se abre un debate a la hora de responder a la siguiente pregunta: ¿Se trata de una operación de marketing o realmente hay un objetivo filantrópico detrás de estas iniciativas? Así, una empresa puede implicarse en el voluntariado por tres tipos de razones o motivaciones: filantrópicas, externas o internas, las cuales se presentan resumidamente en la tabla 5.

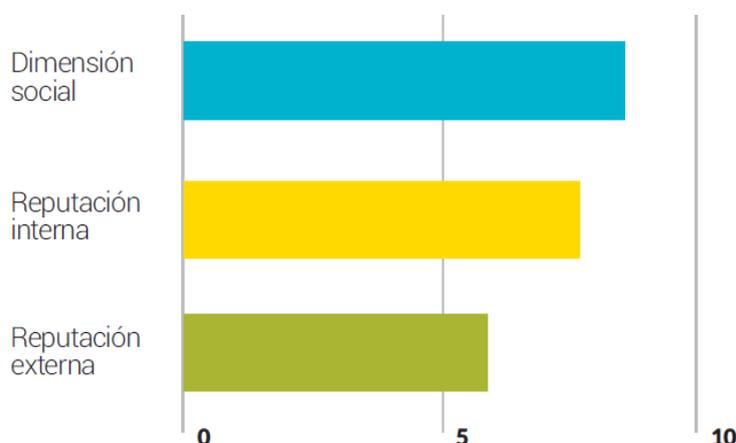
Tabla 5: Razones del Voluntariado Corporativo

<i>Razones</i>	<i>Algunas consecuencias</i>
Filantrópicas (genéricamente, dimensión social)	Atender necesidades sociales
Externas (genéricamente, reputación externa)	Imagen de marca Fidelización de los clientes Incremento de las ventas Eficiencia y competitividad
Internas (genéricamente, reputación interna)	Captación y retención del talento Mejora del clima de la organización Desarrollo de capacidades de los empleados Orgullo de pertenencia Satisfacción de una demanda de los empleados

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el gráfico 4 que revela la importancia que se da a las anteriores razones para llevar a cabo acciones de VC, medidas en una escala de 0 (mínimo) a 10 (máximo).

Gráfico 4: Importancia de los diferentes objetivos del VC



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

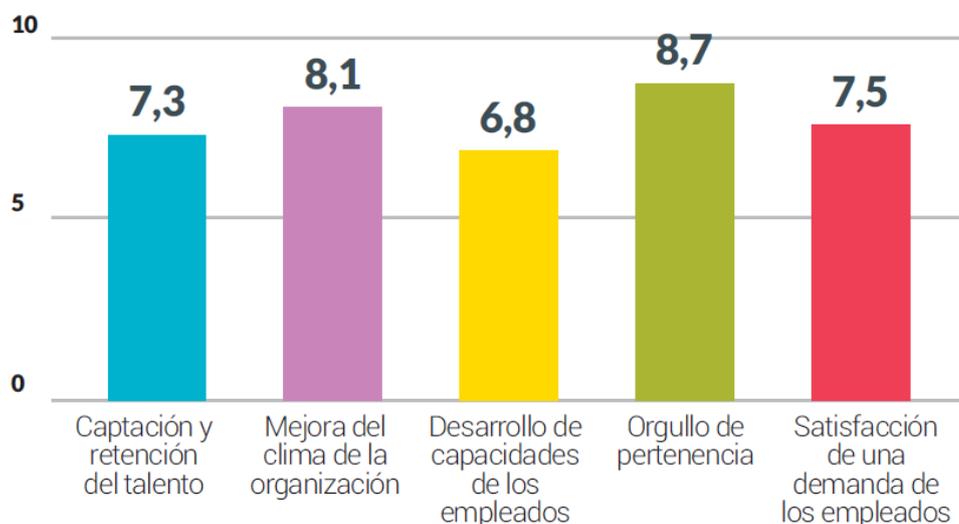
Tal como refleja el gráfico 4, la dimensión social es la que presenta una mayor relevancia a la hora de iniciar una política de VC. La reputación interna también tiene una valoración muy alta, próxima a la dimensión social.

No cabe duda que estos tres aspectos podrían alimentar el debate de los motivos reales del VC en las empresas. Sin embargo, lo que es claro, es que la búsqueda del impacto positivo de la empresa en la sociedad es un criterio ético de decisión de primer orden, pero no es específico del VC, ya que hay empresas que disponen de políticas de RSC por razones filantrópicas sin incluir el VC. En cambio, el impacto interno sí es un aspecto específico del VC.

Además, la propia empresa puede mejorar su imagen y su reputación corporativa, estrechando sus relaciones con la comunidad local y creando un ambiente seguro y productivo donde opera Peterson (2004).

Dentro de la reputación interna y externa se diferencian varios objetivos que las empresas persiguen cuando llevan a cabo el VC. Para ver qué variables son más importantes para las empresas se presentan los gráficos 5 y 6; en ambos la escala va de 0 (mínimo) a 10 (máximo).

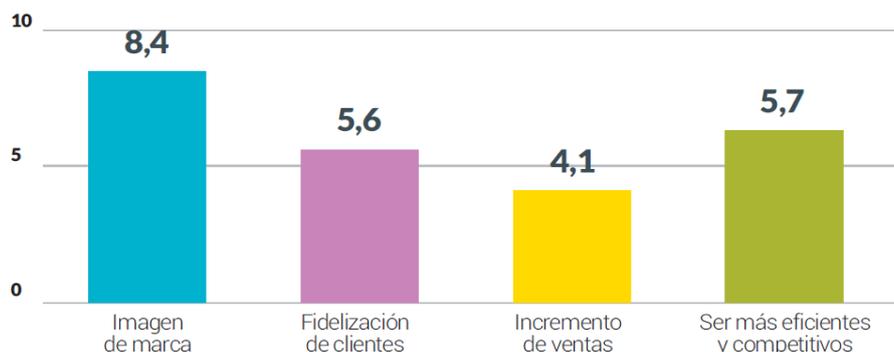
Gráfico 5: Importancia de los objetivos de reputación interna



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

Dentro de las variables que componen la reputación interna, no todas obtienen la misma puntuación. Destacan como variables con alta puntuación el orgullo de pertenencia a la organización y la mejora del clima de la organización. Al estar en periodo de recesión, el clima laboral en las empresas y el propio estado emocional de los empleados están deteriorados y las empresas necesitan mejorarlo, así como impulsar el orgullo de pertenencia. Sin embargo queda como variable con menor puntuación la de desarrollo de capacidades de los empleados.

Gráfico 6: Importancia de los objetivos de reputación externa

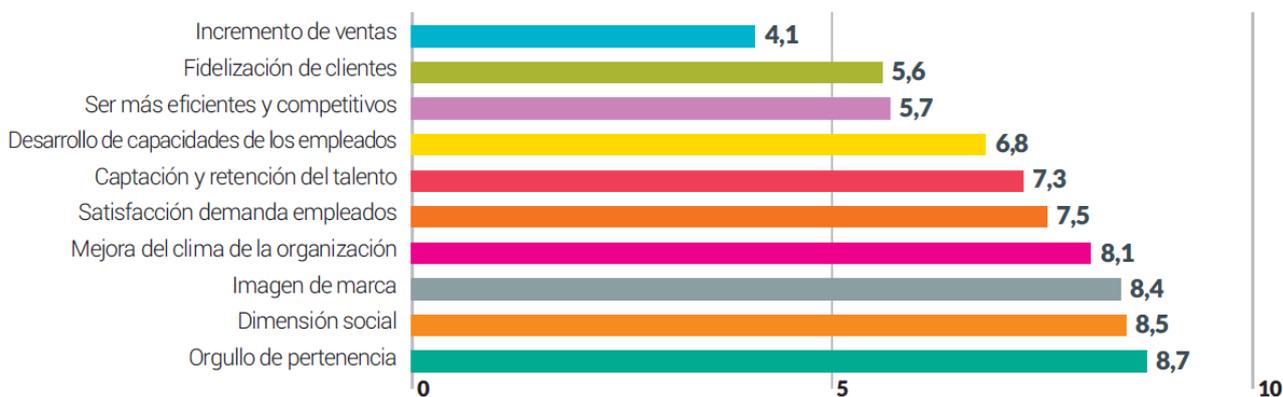


Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

Respecto a las principales dimensiones del grupo denominado de reputación externa, la imagen de marca aparece como el objetivo más importante de la estrategia de VC. Nuevamente esta valoración resulta coherente con la actual situación en la que las compañías han visto dañada su reputación social.

Para finalizar, se realiza un análisis conjunto de todas las variables, representado en el gráfico 7.

Gráfico 7: Importancia de los diferentes objetivos para la estrategia de Voluntariado Corporativo



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

Con una alta y similar valoración, aparecen las variables de orgullo de pertenencia (interna), la dimensión social, la imagen de marca (externa) y la mejora del clima de la organización (interna). Por el contrario, resulta llamativo que la variable incremento de ventas sea la menos valorada, incluso por debajo de un 5, lo que podría explicarse a través del razonamiento de que no es lícito plantear objetivos diferentes de los sociales para el VC.

Una vez entendidos los motivos que mueven a las empresas para desarrollar acciones de VC, se revisan los modelos existentes de VC para que las empresas puedan conseguir los beneficios expuestos.

### 3. Modelos de Voluntariado Corporativo.

Existen numerosos modelos de VC, pero antes de presentarlos se considera de interés enumerar y explicar las variables en que se basan los distintos modelos, que son: capacitación, destino, causas y campos, funciones y tareas y tiempo de trabajo, presentados en tabla 6.

Tabla 6: Variables en que se basan los modelos de voluntariado corporativo

<i>Variable</i>	<i>Descripción</i>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Voluntariado sin poseer una capacitación especial: tareas de apoyo, tareas manuales, etc. Es una modalidad de voluntariado muy apta para realizar con familiares y amigos.</li> <li>-Voluntariado profesional que se dirige a la transferencia y/o aplicación de capacidades profesionales específicas.</li> <li>-Voluntariado con preparación previa por parte de la organización, debido a las especiales características de los beneficiarios (colectivos desfavorecidos cuyas necesidades son psicológicas, sanitarias...).</li> </ul>
<b>Destino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Voluntariado presencial de acción local: los voluntarios se desplazan a los lugares donde ejercen su labor, situados cerca de su lugar de trabajo y residencia.</li> <li>-Voluntariado presencial de terreno: los voluntarios viajan a otros países para realizar tareas de cooperación al desarrollo.</li> <li>-Voluntariado local para cooperación al desarrollo: los voluntarios dan apoyo técnico a los proyectos de cooperación al desarrollo sin desplazarse a los países de destino.</li> <li>-Voluntariado presencial en sede: los voluntarios realizan tareas de apoyo a la gestión de una organización no lucrativa, dentro de la propia sede de ésta.</li> <li>-Voluntariado virtual/online: los voluntarios realizan tareas a través de las redes públicas de telecomunicación.</li> </ul>
<b>Causas y campos</b>	<p>Las causas sociales en las que las empresas pueden llevar a cabo su voluntariado son tantas como necesidades sociales puedan identificarse. Las más habituales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistencia social: se trata de dar atención a las necesidades perentorias en el ámbito más próximo a la empresa.</li> <li>-Capacitación e integración laboral (empleabilidad): mediante la formación y captación profesional y laboral de personas en riesgo de exclusión o con difícil acceso a ello.</li> <li>-Salud: promover hábitos de vida saludable y fomentar la salud pública y la prevención de enfermedades.</li> <li>-Educación y formación: se puede dar en dos direcciones: que sean los profesionales los que acompañen a los jóvenes en sus centros educativos o que sean éstos los que visiten las instalaciones de los voluntarios profesionales.</li> <li>-Protección del medioambiente: las empresas tienen un gran impacto ambiental, pudiendo contribuir al cuidado del medioambiente.</li> <li>-Cooperación al desarrollo: deben ser dirigidos por organizaciones especializadas, particularmente ONG de Desarrollo con el apoyo de</li> </ul>

	<p>agencias estatales de cooperación.</p> <p>-Emergencia humanitaria: las intervenciones de ayuda humanitaria en emergencias sólo pueden ser eficaces cuando son dirigidas por organizaciones especializadas. El voluntariado puede aportar tecnología y capacidades profesionales.</p> <p>La credibilidad de la acción del VC será mayor cuanto más afín sea la causa elegida o el campo de actuación seleccionado por la empresa con su sector de actividad y con su estrategia de negocio.</p>
<b>Funciones y tareas</b>	<p>-Actividades asistenciales y de educación: los voluntarios pueden asistir a colectivos con necesidades especiales, formar a jóvenes, capacitar a personas en riesgo de exclusión...</p> <p>-Proyectos de desarrollo y emergencia: los voluntarios podrán dar asistencia técnica en los proyectos o capacitar a los cooperadores.</p> <p>-Colaboración con ONG's.</p>
<b>Tiempo de trabajo</b>	La práctica más común es ceder a actividades de VC un par de horas de trabajo al mes por empleado, que pueden acumularse.

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia Lemonche (2011)

Seguidamente la tabla 7 recoge los modelos más conocidos de VC que combinan las variables vistas en la tabla 6.

Tabla 7: Modelos de voluntariado corporativo

Donaciones – <i>Matching giving</i> y microdonaciones de empleados	Bancos de tiempo
<i>Matching individual</i>	<i>Outdoor</i> solidario
Microvoluntariado virtual	Voluntariado profesional
Campañas	Cesión de capital humano

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se comentan los modelos contenidos en la tabla 7.

**Donaciones – *Matching giving* y microdonaciones de empleados:** Hay quien defiende que las aportaciones dinerarias hechas por los empleados están al margen del VC, ya que pertenecen al tiempo y habilidades de los empleados exclusivamente. Por ello, el papel que debe tomar la empresa es organizar la recogida de estos fondos, canalizar las donaciones hacia causas elegidas por los empleados y complementar las cantidades recogidas de los empleados con una aportación corporativa equivalente.

Dicho proceso no es sencillo, ya que tiene implicaciones económicas, legales y fiscales relevantes:

- Los importes recaudados pueden llegar a ser muy importantes, debiendo la empresa disponer de una cuenta bancaria donde depositar los fondos hasta que sean entregados a los beneficiarios.
- Si las donaciones se deducen de los salarios de los empleados donantes, hay que incluir estas partidas en los recibos de salarios.
- Hay que tomar en consideración que las donaciones de los empleados pueden ser fijas en el tiempo o recurrentes.

- La oferta de organizaciones destinatarias debe ser amplia para que los empleados puedan elegir entre diferentes causas sociales de su preferencia, lo que complica la gestión.
- Las donaciones a sociedades con fines sociales tienen un tratamiento fiscal preferente para los empleados, por lo que éstos tienen derecho a recibir certificados anuales de sus donaciones para poder hacer uso de su derecho a las correspondientes deducciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), al igual que las empresas harán las deducciones en el Impuesto sobre Sociedades (IS).

Mediante la iniciativa microdonaciones de empleados, los trabajadores contribuyen con donaciones únicas o periódicas de cantidades muy pequeñas (cantidades normalmente inferiores a 1 euro); al tratarse de cantidades tan pequeñas no tienen un tratamiento fiscal especial, y la gestión por parte de la empresa es muy simple.

**Matching individual:** En esta modalidad de voluntariado son los propios empleados los que proponen proyectos de acción social, normalmente en colaboración con las ONG's con las mantienen relación en su tiempo libre. Así se conjuga el interés solidario de los empleados y determinadas necesidades de la sociedad y de las ONG's.

El papel de la empresa en este caso es la de coordinador del voluntariado, es decir, se encarga de canalizar las iniciativas de los empleados y gestionar la operativa de los grupos de voluntarios. Subsidiariamente, las empresas pueden dotar recursos para conseguir financiación o apoyar los programas con recursos propios.

**Microvoluntariado virtual:** El microvoluntariado virtual consiste en la realización de pequeñas tareas que pueden llevarse a cabo sin necesidad de que los empleados voluntarios se desplacen fuera de su lugar de trabajo. Las pequeñas tareas o microtareas son solicitadas por las ONG's y se pueden desempeñar desde un ordenador, que cede la empresa, en un tiempo limitado.

Para que tenga una mayor consideración como VC, la empresa puede poner a disposición de los empleados un portal de voluntariado accesible desde la intranet corporativa, a través del cual se pueden realizar las microtareas. La principal ventaja de este portal de microvoluntariado es que se pueden integrar tareas que se ajustan al tiempo libre de los empleados y de sus conocimientos sin desviar recursos de la actividad principal de la empresa. También es una forma de control de horas dedicadas al VC en este aspecto.

**Campañas:** En el entorno empresarial español, un modelo de voluntariado clásico son las campañas, que siempre han tenido un gran éxito. Se trata de actos participativos ocasionales, con un fin concreto y duración limitada.

Los empleados tienen dos vías de participación no excluyentes: con donaciones dinerarias o en especie, o colaborando directamente en las actividades, que no requieren cualificación especial. Además, los empleados pueden ir acompañados de familiares y amigos. El papel de la empresa es organizar la campaña.

Normalmente, las campañas suelen ser estacionales o dedicadas a una causa social determinada. Para que sean eficaces, las campañas requieren planificación y coordinación precisas, de lo contrario no se lograrían los fines previstos.

**Bancos de tiempo:** En esta modalidad, los empleados voluntarios dedican el tiempo estipulado por la empresa (normalmente una hora a la semana o dos al mes, con posibilidad de ser acumuladas) a acciones sociales elegidas por ellos mismo, siendo este tiempo remunerado como si fuesen horas de trabajo normales. Además, estas horas deben ser contabilizadas por el hecho de ser remuneradas.

Para poder llevar a cabo el voluntariado, los empleados se ponen de acuerdo con la dirección y con Recursos Humanos (RRHH) en los días y las horas para no interferir en su trabajo principal. La empresa no organiza los grupos de voluntariado, pero éstos deben ser coherentes con la política de acción social de la empresa. Por ello, para evitar el mal uso de las horas disponibles para el voluntariado, deben existir unas guías que indiquen quiénes y cómo pueden colaborar.

**Outdoor solidario:** Los empleados tienen una gran capacidad de motivación y generación de trabajo en equipo para conseguir realizar actividades lúdicas fuera de las instalaciones de la empresa, habitualmente conocidas como *team building* o *outdoor*.

Combinando la actividad *outdoor*, generalmente coordinada con ONG's, con un propósito solidario, la empresa consigue aumentar sensiblemente la rentabilidad del gasto en este tipo de actividades.

Si la actividad se desarrolla en una jornada fija al año, el *outdoor* solidario se puede asimilar al llamado "Día del Voluntariado" o "Día Solidario de la Empresa". Se trata de una jornada anual dedicada a la sensibilización, participación y promoción del VC. Los objetivos principales que se persiguen son los siguientes:

- Promover y facilitar el desarrollo de políticas de VC entre empresas.
- Poner en contacto a la empresa con organizaciones de acción social, fomentando la participación ciudadana y el intercambio de experiencias.
- Realizar una actividad motivadora y creadora de espíritu de equipo entre los empleados.
- Sensibilizar a los empleados participantes sobre las necesidades de la sociedad.
- Promover una cultura solidaria dentro de la empresa, en el marco de su estrategia de RSC.
- Dar a conocer el trabajo de las empresas participantes a través del VC.
- Recaudar fondos para causas concretas.

**Voluntariado profesional:** Mediante este modelo de VC, la persona voluntaria aplica sus conocimientos y habilidades profesionales en servicio de una ONG. En este caso, la actividad de voluntariado está relacionada con la actividad habitual de la empresa.

El voluntariado profesional permite un amplio abanico de servicios en función de la cualificación de los voluntarios: desde tareas técnicas de muy diversos tipos hasta tareas directivas. La empresa puede incorporar esta actividad dentro de su catálogo de servicios, lo que es muy adecuado para empresas de consultoría e ingeniería, centros de enseñanza, etc.

El voluntariado profesional tiene una importancia vital como integrador de esfuerzos entre las empresas y las ONG's, ya que permite que la formación, la experiencia, las habilidades y la capacitación de los empleados se canalice, temporal u ocasionalmente, hacia fines sociales, lo que potencia la actividad de las ONG's y el impacto de éstas en sus beneficios.

**Cesión de capital humano:** Con la cesión de capital humano, la empresa cede personal cualificado a una ONG durante un periodo de tiempo determinado, de una forma más personalizada y permanente que el "banco de tiempo" y que el "voluntariado profesional". Se trata de que el voluntario trabaje de forma temporal pero continua en la ONG, sin perder la relación laboral con la empresa de la que procede.

Durante el tiempo de colaboración, el voluntario se integra en un proyecto concreto de la ONG, previamente seleccionado. La empresa libera temporalmente al empleado, que sigue cobrando su sueldo y tiene la garantía de reincorporarse a su puesto de trabajo.

Es un modelo de VC muy adecuado para los empleados cercanos a la jubilación o para empresas en situaciones de reestructuración, y para las ONG's es una manera de conseguir recursos altamente cualificados.

Esta modalidad de VC está especialmente indicada para proyectos de cooperación al desarrollo.

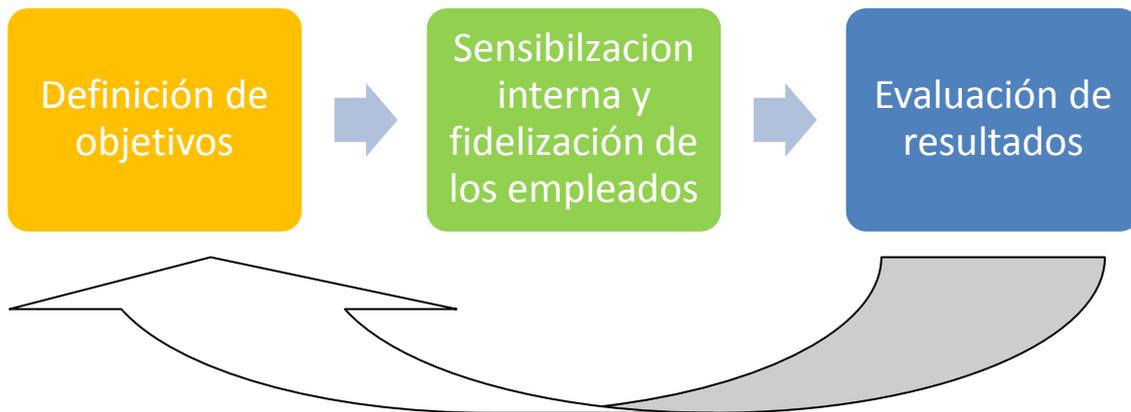
Una vez que es conocida la definición de VC, las razones de éste y los distintos modelos que pueden llevar a cabo las empresas, la siguiente cuestión es cómo se conecta la empresa con la comunidad, permitiendo su colaboración en la creación de un mundo más sostenible, al tiempo que mejora su reputación e imagen interna, además de cómo ha evolucionado el VC en las organizaciones, aspectos que se tratan en el epígrafe siguiente.

#### 4. Implantación y evolución del Voluntariado Corporativo.

Para implantar el VC en las organizaciones es necesario disponer de un buen plan de VC en el que la parte fundamental la forman los voluntarios, esos trabajadores que dedican tiempo, esfuerzo y conocimientos en nombre de la compañía para la que trabajan.

En la implantación del VC dentro de la organización cabe hablar de tres fases, presentadas en el gráfico 8.

Gráfico 8: Fases de implantación del voluntariado corporativo



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia OVC (2011)

Seguidamente se comentan las fases o etapas reflejadas en el gráfico 8.

**Definición de objetivos:** Las empresas que decidan hacer voluntariado tienen que, en primer lugar, plantearse por qué lo quieren hacer, es decir, qué les va a aportar, los beneficios que reportará a los empleados, a la sociedad, etc. Una vez realizado este análisis, se deben plantear los objetivos que serán el soporte para organizar y planificar las actividades y los programas de VC; cabe así hablar de objetivos a largo, medio y corto plazo (Fontrodona, 2011).

Los objetivos a largo plazo deben formar parte de la estrategia de la empresa y de su política de RSC y, por tanto, van a contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados voluntarios.

Los objetivos a medio plazo tienen que ver con la mejora de la reputación interna (orgullo de pertenencia y mejorar la imagen de la compañía y el ambiente de trabajo), el incremento de la ventaja competitiva y el impacto social. Con este tipo de objetivos se busca obtener un beneficio de carácter intangible que no está directamente relacionado con los flujos de caja de la actividad, pero que afecta de una manera indirecta al beneficio económico.

Por último, los objetivos a corto plazo más usuales son:

- Lograr un porcentaje de participación concreto de la plantilla.
- Conseguir que los que han participado alguna vez en VC continúen haciéndolo.
- Comunicar las actividades y los resultados por el canal más eficiente.
- Ofrecer a los empleados una amplia variedad de actividades.

**Sensibilización interna y fidelización de los empleados:** Para realizar VC es conveniente un cierto grado de sensibilización a todos los niveles, respecto a las necesidades y a las motivaciones de los empleados.

A nivel social existen unas necesidades claras, siendo las ONG's las que buscan soluciones a éstas poniéndose en contacto con empresas que realizan VC. Se trata de que el empleado rompa con la rutina y aumente su motivación al percibir que con su trabajo puede ayudar a los demás, de forma que se sienta útil.

Para que estas actividades tengan fuerza deben estar respaldadas por los directivos y los mandos intermedios, de forma que también estén implicados en los programas de VC. Por un lado, la dirección debe asegurarse que las actividades de VC son acordes con los valores de la compañía y ha de transmitirlo a los mandos intermedios. Por otro lado, la tarea de los mandos intermedios será apoyar las acciones de voluntariado, dejando claros los pasos que se tienen que dar en la compañía y las implicaciones reales que tiene.

Las empresas usan básicamente cinco incentivos para promover el VC entre sus empleados: celebración de eventos, las iniciativas de “voluntario por un día”, las iniciativas en las que la empresa y el voluntario contribuyen de manera conjunta a favor de una causa, vacaciones solidarias y excedencias por actividad de voluntariado (Lemonche, 2011). En el gráfico 9 se muestra el porcentaje de aplicación en las empresas de los distintos incentivos.

Gráfico 9: Incentivos para promover el Voluntariado Corporativo.



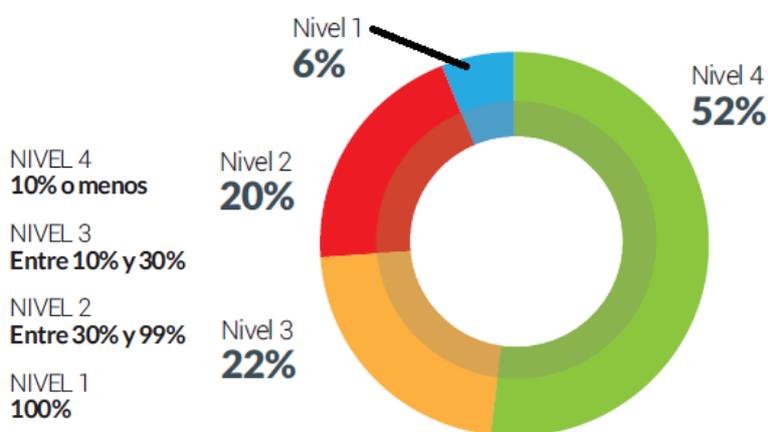
Fuente: Lemonche (2011)

Tal como muestra el gráfico 9, la estrategia más aplicada por las empresas es el “voluntariado por un día” con casi un 80% de aplicación, por el contrario, la estrategia menos aplicada es la de “excedencias por actividad de voluntariado”, la cual ronda un 5% de aplicación. También son de frecuente aplicación la organización de eventos y las iniciativas de contribución conjunta empresa-empleado a favor de causas.

**Evaluación de resultados:** Fijados los objetivos y conseguida la participación de los empleados en las iniciativas de VC, es momento de evaluar los resultados. En primer lugar, existe la necesidad de evaluar los resultados para informar a los distintos grupos de interés que rodean la organización: dirección, empleados, accionistas, proveedores, auditores, grupos de presión, comunidad local... Para ello, en función de los objetivos se establecen los indicadores que se quieren establecer. Al estar en materia de VC, cabe resaltar que hay valores intangibles que no se pueden medir fácilmente.

Algunos indicadores útiles para la empresa deben tener en cuenta factores como el número de participantes, el número de horas dedicadas, el número de beneficiarios, el presupuesto dedicado o el impacto en la marca. Pero también se debe tener en cuenta la satisfacción del empleado, siendo las encuestas una herramienta clave en este aspecto. A continuación se presentan los gráficos 10 y 11 que analizan algunos de estos factores.

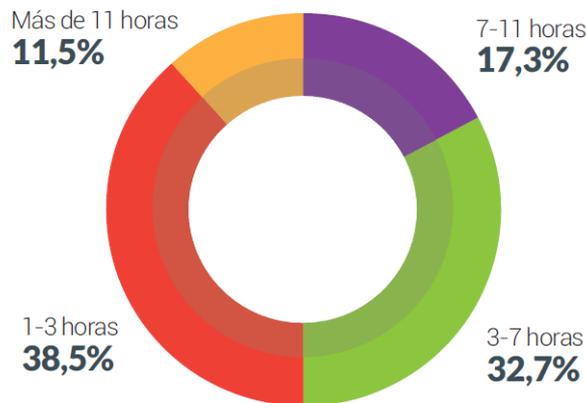
Gráfico 10: Nivel de participación de los empleados



Fuente: Lemonche (2011)

El gráfico 10 revela que en la mayoría de las empresas el nivel de participación voluntaria en actividades de VC es del 10% o menos, siendo el nivel de participación del 100% de los trabajadores en tan sólo un 6% de las empresas.

Gráfico 11: Media de horas dedicadas anualmente a Voluntariado Corporativo por empleado



Fuente: Lemonche (2011)

El gráfico 11 desvela que más del 70% de los empleados dedican entre 1 y 7 horas al año a actividades de voluntariado, siendo ligeramente superior el porcentaje de empleados que dedican entre 1 y 3 horas al año a dichas actividades. Sin embargo, no llega al 12% el porcentaje de empleados que dedican más de 11 horas al año a participar como voluntarios.

Analizando conjuntamente los gráficos anteriores se puede intuir que hay un problema al que hay que buscar solución: los empleados no colaboran como parte del VC de las empresas, ya que son muy pocas empresas las que consiguen un alto porcentaje de participación y la mayoría de los voluntarios dedican pocas horas al año a estas actividades beneficiosas tanto para la sociedad como para la propia empresa.

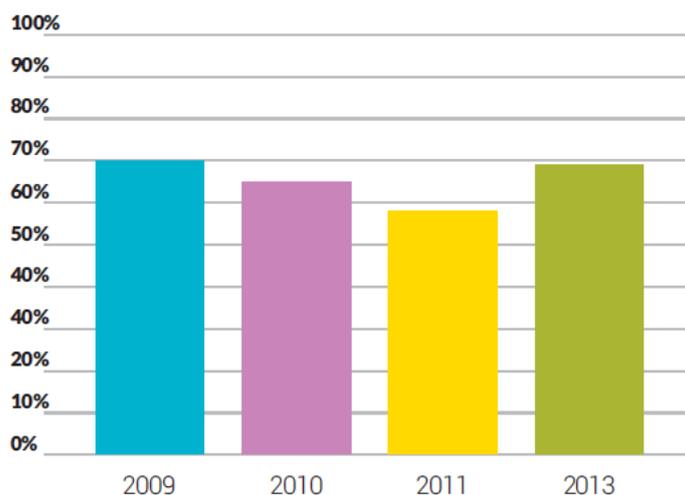
Es recomendable tener herramientas de medición para antes y después de la actividad, pudiendo así valorar mejor el impacto social. Con la medición se ayuda también a mejorar la gestión del voluntariado, lo cual es muy importante.

No obstante, medir no es el último paso, sino que hay que evaluar los resultados y comunicarlos después, tanto a nivel interno como externo, es decir, retroalimentar el proceso comunicando acciones correctivas para así lograr la mejora Hornstein (2011).

La evaluación de los resultados permite analizar la evolución del VC a través de distintos aspectos, tales como: implantación del VC, objetivos y resultados del VC, participación de los empleados, dificultades en el desarrollo del VC, motores del VC, beneficiarios, evaluación, dependencia orgánica y valoración global; en este caso se tomo como referencia el período 2009 a 2013 OVC (2013). Seguidamente se comentan.

- ♦ Implantación del VC: el gráfico 12 nos muestra cómo ha evolucionado la participación de las empresas en actividades de voluntariado. Cabe señalar que desde 2011, el informe de VC se realiza cada dos años, por ello no hay datos más recientes.

Gráfico 12: Porcentaje de empresas con Voluntariado Corporativo



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

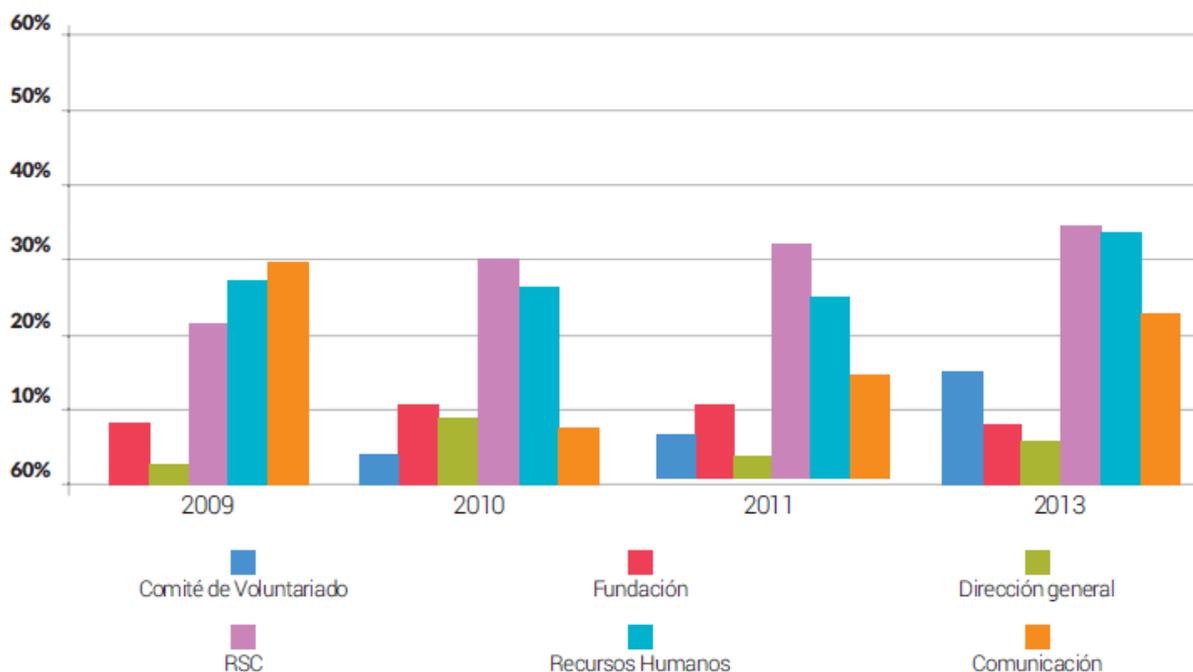
Tal como muestra el gráfico 12, en el periodo 2009-2011, el número de empresas que participan en VC había caído en más de un 10%. Sin embargo, en el año 2013 este número ha aumentado de forma que se alcanzan valores próximos a los de participación en el año 2009 (entorno al 70%).

- ♦ **Objetivos y resultados del VC:** en los últimos cinco años los objetivos perseguidos por el VC se han mantenido: impacto social, fortalecimiento del orgullo de pertenencia y la mejora del clima laboral, como aspectos más relevantes. El nivel de coincidencia entre las expectativas concretadas en el plan de VC y los resultados conseguidos en dicho plan, indica con claridad el nivel de satisfacción de los resultados en los programas de voluntariado.
- ♦ **Participación de los empleados:** el porcentaje de participación de los empleados en los programas y actividades de VC, en la mayoría de las empresas, se mantiene en torno al 10%, lo que, como ha sido apuntado anteriormente, es una preocupación para el equipo de gestión de estos programas que tratan de aumentar este porcentaje con diferentes estrategias que aún no han dado su fruto.
- ♦ **Dificultades:** se presentan básicamente dos cuestiones que dificultan el desarrollo del VC; por una parte, el debate acerca de si las actividades deben realizarse o no en horas de trabajo y, por otro lado, la dificultad de recaudar los recursos económicos necesarios.
- ♦ **Motores:** desde 2009, el apoyo de la dirección y el retorno que recibe la empresa son los principales facilitadores de la implantación de los programas del VC. Sin embargo, a partir de 2011, las empresas empiezan a ser más conscientes de la ventaja que suponen tener un asesor externo para este tipo de programas y cada vez recurren más a este tipo de ayuda, lo que se consolida a medida que las empresas ganan en

experiencia y buscan un mayor éxito de su VC. A pesar de ello, el soporte más importante sigue siendo la dirección.

- ♦ Beneficiarios: los grupos a los que se dirigen con más frecuencia las actividades voluntarias siguen siendo los jóvenes y las personas discapacitadas. Sin embargo, la situación actual de crisis abre un nuevo marco de necesidades sociales, los alimentos y las viviendas. El hecho de que el principal foco de beneficiarios se mantenga en los jóvenes y discapacitados, objeto de atención de las ONG's, abre un debate de si realmente las empresas son sensibles a las situaciones sociales.
- ♦ Evaluación: la mayoría de las empresas carecen de herramientas específicas para medir los diferentes impactos del VC, aunque se utilizan de manera generalizada las evaluaciones de satisfacción de los empleados y de las organizaciones del tercer sector implicadas. En los últimos cinco años no se ha observado variación en este aspecto. Estas encuestas son un buen método para valorar la calidad de los programas, pero son débiles a la hora de estudiar la eficiencia y la eficacia.
- ♦ Dependencia orgánica: los cambios más relevantes se observan en la posición organizativa en que se sitúa el VC dentro de la estructura formal de la empresa, lo que se muestra en el gráfico 13.

Gráfico 13: Evolución de dependencia orgánica del Voluntariado Corporativo



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

Los datos revelan la tendencia a situar el VC en los departamentos de RSC y RR.HH. mientras que las fundaciones y los departamentos de comunicación pierden peso,

cuando en los inicios el peso recaía sobre estos últimos. Sin embargo, en 2013, el departamento de comunicación recupera importancia, al igual que aumenta la disposición de un Comité de Voluntariado en las empresas.

La dependencia orgánica del VC refleja las expectativas y la visión de la empresa respecto a las acciones de voluntariado. La tendencia a incluirlo en el departamento de RR.HH., refleja un mayor énfasis en el impacto interno (formación, clima humano, etc.).

- ♦ Valoración global del VC: las empresas hacen valoración de su experiencia con el VC. El gráfico 14 muestra qué valoración hacen las empresas en los distintos años.

Gráfico 14: Porcentaje de empresas por su valoración del VC



Fuente: Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013)

Así, se puede observar que la mayoría de las empresas valoran su experiencia como satisfactoria, siendo un 4% las empresas que la valoran como mala y disminuyendo el porcentaje de empresas que valoran la experiencia como excelente en el año 2013 respecto de los años anteriores.

Existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y el apoyo al VC. Las empresas de mayor tamaño apoyan los programas de VC de un modo más formalizado y estratégico que las empresas de menor tamaño (Basil *et al.*, 2011).

Dando por concluida la parte teórica del trabajo, en el siguiente capítulo 3 se trata de analizar en la práctica lo visto hasta el momento, tomando como referencia las entidades financieras que cotizan en el IBEX-35 en el ejercicio 2015, por tratarse de empresas grandes con gran proyección social.

### **CAPITULO 3: Voluntariado Corporativo en los bancos que cotizan en el IBEX-35.**

La función de las entidades financieras no se limita solo a intermediar flujos gestionando adecuadamente riesgos financieros, sino que va más allá tratando de evaluar y gestionar riesgos éticos, sociales y medioambientales, y ofrecer productos y servicios que contribuyan a un desarrollo sostenible del planeta, respondiendo así al reclamo de muchas personas cada vez más preocupadas por el destino de sus ahorros y de unos accionistas e inversores cada vez más preocupados por los impactos de determinados comportamientos y actuaciones poco sostenibles (Cuesta, 2006).

El sector de la banca y las finanzas siempre se ha valorado con criterios financieros, pero cada vez más y sobre todo a raíz de la crisis, la RSC se integra en la estrategia de las entidades, tratando de poner en valor su compromiso con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, dando así respuesta a las demandas, cada vez mayores, de sus clientes, de sus inversores y, en definitiva, de la sociedad en general.

A la vez que la RSC toma relevancia, surge la necesidad y la conveniencia de informar sobre ella. Para ello, en los años noventa comienzan a publicarse las memorias de sostenibilidad, que constituyen una herramienta fundamental para la empresa comprometida con este enfoque socialmente responsable en tanto que suministran a la sociedad en general, y más concretamente a las partes interesadas o grupos de interés, una información clara y estandarizada de sus actividades empresariales desde la triple dimensión económica, social y medioambiental.

Si la RSC es importante en el ámbito de cualquier empresa, en el sector bancario lo es más si cabe, pues teniendo en cuenta la función básica de las entidades financieras (prestamistas e inversoras) sus actuaciones repercuten de modo directo y fundamental en el conjunto de la sociedad.

Tal como se ha visto, dentro del marco de la RSC se encuentra el VC. Los sectores más activos en el desarrollo de programas de voluntariado corporativo son la banca y las telecomunicaciones. Las empresas están evolucionando de ser donante de fondos o simples filántropos, a ser financiadores y participantes en los proyectos sociales, alineados e integrados con sus estrategias de RSE y alejándose de los antiguos criterios de decisión más personales (López, 2011).

A continuación se analizan las memorias de sostenibilidad publicadas correspondientes a los años 2013 – 2014 de los siete bancos que cotizan en el IBEX-35 en el año 2014 (Banco Popular, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankia, Bankinter, BBVA y Caixabank) en las que aportan información sobre las actividades de VC que han llegado a cabo durante el año y si tienen actividades previstas para años

siguientes. En caso de no disponer de información en la memoria de sostenibilidad a cerca de VC, la información se recoge de las páginas web de dichos bancos.

#### Banco Popular.

Desde el año 2010, Banco Popular cuenta con un amplio programa de VC con el que sus empleados pueden participar de manera presencial o virtual en las distintas actividades, que son organizadas tanto por el Banco Popular como por ONG's y asociaciones destacadas del tercer sector.

Para coordinar todas estas iniciativas, el Banco Popular ha creado un portal web llamado "*con tu ayuda*" desde el cual se promueven valores como la solidaridad, el respeto y la responsabilidad. A través de este mismo portal, se puede acceder a información sobre a qué entidades no lucrativas apoya el Banco Popular.

En el año 2013, se ha tratado de aproximar a todos los empleados el Programa de VC a través del plan de acción "Te acercamos *con tu ayuda*", de forma que los empleados pasen a formar parte de él.

Una de las principales iniciativas es "*con tu ayuda eres tú*". A través de ella, los empleados tienen la oportunidad de elegir la entidad social con la que desean colaborar. Además, los empleados que consigan animar a otros cuatro compañeros para colaborar, pueden optar a una donación de 2.000 euros para la entidad que hayan escogido.

En 2013, 23 de las más de dos mil oportunidades de voluntariado que el Banco Popular puso a disposición de sus empleados fueron promovidas directamente por el propio Banco, de las cuales destaca el Curso de Educación Financiera. Este Curso fue impartido por los empleados del Banco Popular y su objetivo es formar a colectivos de baja bancarización, principalmente personas discapacitadas o en riesgo de exclusión social, en temas genéricos de la actividad bancaria. Para llevar a cabo esta actividad se ha colaborado con entidades especializadas en discapacidad.

Por otro lado, en la época de Navidad, el Banco Popular, realizó la segunda campaña de donación de alimentos cuyo objetivo era que personas sin recursos pudieran celebrar esas fechas. Esta iniciativa se ha llevado a cabo en Portugal y en Madrid y los empleados tenían dos formas de colaboración: con aportaciones dinerarias destinadas a la compra de alimentos o través de donaciones de productos no perecederos. En Portugal, además de empleados, podían participar clientes y no clientes. La recaudación final fue del equivalente a unas 15 toneladas de alimentos.

Para terminar, el Programa de VC "*con tu ayuda*", ha llevado cabo la difusión y el fomento de iniciativas sostenibles para el medio ambiente a través del Día Mundial de Agua y Dona tu móvil.

 Banco Sabadell.

En 2013, el Banco Sabadell ha participado en el Programa Educación Financiera en las Escuelas de Cataluña con 37 voluntarios. Es un programa pionero a nivel nacional que tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar conciencia sobre el uso del dinero así como facilitar la comprensión de la operativa básica financiera. En 2014, hizo su segunda edición en la que han participado 108 empleados, dirigiéndose especialmente a alumnos de 4º ESO.

Además, Banco Sabadell colabora con Unicef, Banco de Alimentos, la Maratón de TV3, entre otras. Con estas entidades los empleados pueden colaborar en sus iniciativas solidarias.

 Banco Santander.

El Banco Santander promueve el VC en todos aquellos países en los que está presente a nivel mundial, ya que el VC está enmarcado en la política de RSC del banco.

Durante el año 2014, Banco Santander ha llevado a cabo numerosas iniciativas solidarias con la colaboración de sus empleados, siendo las principales las siguientes:

- En Brasil, han ayudado a mejorar la educación en más de 280 escuelas públicas a través del Programa *Escola Brasil (PEB)*, participando en el más de 5.000 empleados. Otra iniciativa fue la llamada *Amigo do Valor*, con la que el banco recaudó 2.9 millones de euros de aportaciones de 24.000 voluntarios para apoyar los derechos de los niños en municipios de renta baja. Además, a través de la Fundación Universia, el banco ha impulsado proyectos de orientación profesional y mejora de la competencia comunicativa en inglés para universitarios con discapacidad.
- En Argentina destacan dos iniciativas. La primera, maratones de lectura en la que los voluntarios colaboran para incentivar la lectura; de esta forma se ha beneficiado a 72.000 alumnos de escuelas de primaria. Con la segunda, llamada *Techo* para mi país, se construyeron 10 viviendas de emergencia para familias sin hogar, con la colaboración de 100 empleados.
- En Chile, está el Programa Proyectos Solidarios Santander a través del cual el banco cede fondos a sus empleados para que los inviertan en desarrollar y canalizar en ayudas a la comunidad. Además, el banco y sus empleados apoyan a la Fundación Belén Educa dando tutorías y charlas en los colegios del país. Por último, 600 empleados participaron en 2014 en la *Carrera Santander Techo*.
- En Portugal, más de 20 empleados participaron en la iniciativa "*Giro-Grace. Intervenir, Recuperar y Organizar*", para, entre otras actividades, colaborar con la repoblación de espacios naturales (al igual que en México). También en 2014, el banco colaboró con Junior Achievement, de forma que los empleados ejercieron como profesores en escuelas públicas, desarrollando temas como el emprendimiento empresarial, las finanzas, etc.

- En Reino Unido, con el programa *Community Days*, los empleados apoyaron unas 256 iniciativas de diferentes ONG's durante una jornada laboral. Los empleados también colaboran con el programa Santander WorkWise Financial Education, a través del cual enseñan conceptos básicos de economía y finanzas a alumnos de entre 14 y 16 años.
- En España, han participado en actividades de VC más de 5.100 empleados. Entre otras iniciativas, destacan las que se han llevado a cabo para fomentar la educación financiera en colegios, en colaboración con la AEB (Asociación Española de Banca) y Junior Achievement, a través del programa Tus Finanzas, o tutorías para el desarrollo de ideas innovadoras con el programa YUZZ. También los empleados han colaborado con entidades como Cruz Roja, Aldeas Infantiles, la AECC o Banco de Alimentos. Así, más de 2.000 empleados colaboran en el programa Euros de Tu Nomina, a través del cual se ayuda a financiar a proyectos de 8 ONG's.

Uno de los principales eventos del Banco Santander es la *Semana Somos Santander*, en la que los voluntarios recogen toneladas de alimentos que se entregan a numerosas ONG's en todo el mundo.

#### Bankia.

En el año 2013, Bankia lanzó un portal de VC a través del cual se realizaron 56 jornadas voluntariado en las que participaron casi 500 empleados junto con sus familias.

Gran parte de las actividades desarrolladas fueron destinadas al apoyo a la discapacidad y a la ayuda a la integración social de personas en riesgo de exclusión social.

Además, en el Banco de Alimentos de Madrid, un grupo de 30 voluntarios se turna para ir todos los sábados a realizar actividades solidarias.

Otra de las actividades relevantes que Bankia realiza es la llamada "Enseña lo que sabes", en la que los empleados voluntarios toman el papel de profesores en materia financiera, siendo los beneficiarios los alumnos de la Fundación Randstand que estén realizando itinerarios de integración laboral. Han participado en esta actividad más de 25 empleados y se han beneficiado más de 100 alumnos.

En 2013 se destinaron más de 63.000 euros a 13 de los proyectos de las ONG's de las que los empleados son colaboradores.

Bankia dona 5 euros por cada kilómetro recorrido por sus empleados en las carreras "con doble meta" organizadas por la Fundación Make a wish in Spain, la misma que recibe la donación, siendo el fin que los niños gravemente enfermos puedan cumplir sus ilusiones.

"Contigo dos pueden ser cuatro" es otra de las iniciativas que el banco ha tenido para colaborar con proyectos solidarios de toda España (comedores sociales y bancos de alimentos). Bankia se comprometió a aportar el doble de la cantidad donada por sus

empleados a dichos proyectos y añadir 1.000 euros más a cada uno de ellos. Se consiguieron 32.800 euros repartidos en 8 proyectos diferentes.

 Bankinter.

En la tabla 8 se muestra la evolución del VC en Bankinter en los últimos años.

Tabla 8: Evolución del voluntariado corporativo Bankinter

	2010	2011	2012	2013	2014
Proyectos diferentes de voluntariado realizados	49	38	30	8	37
Empleados que participaron como voluntarios en los distintos proyectos (%)	13'91	12'35	9'38	3'77	10'20

Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra la tabla 8, tanto los proyectos realizados como la participación de los empleados en VC han decaído. Esto coincide con la época de crisis en la que está sumida España. Sin embargo, en 2014, tanto el número de proyectos como el porcentaje de empleados han aumentado llegando a niveles cercanos de 2010 y sería deseable que la tendencia siguiera en esta línea.

Desde una plataforma llamada “Muévete”, Bankinter gestiona todas las actividades relacionadas con el VC. En ella los empleados pueden promover jornadas, consultar e inscribirse en las que deseen colaborar.

En 2014, el banco ha colaborado con fundaciones y ONG's que demandan formación financiera y/o de gestión. Además, como se refleja en la tabla 7, se han llevado a cabo 37 actividades: 12 deportivas, 10 medioambientales, 10 sociales/culturales y 5 de educación/integración financiera. Han participado 425 voluntarios (un 10'20% de la plantilla de Bankinter), siendo los principales beneficiarios personas con discapacidad y dependientes.

 BBVA.

BBVA colabora con algunas instituciones privadas para trabajar en la educación y el entretenimiento de los niños mediante el programa “Leer es estar Adelante”, alternando la instrucción y el esparcimiento fuera de las aulas.

A continuación se comentan otras de las actividades desarrolladas por BBVA a los largo de 2013 para las cuales ha contado con 70 voluntarios, siendo beneficiados unos 300 niños:

- Visitas al asentamiento humano Valle del Paraíso Amauta que benefician a más de 160 niños de bajos recursos. En ellas se entregan regalos y se escenifican obras escritas por los propios voluntarios.
- Se celebra la Bajada de Reyes con niños de Perú.
- Apoya la actividad “Noche de Arte” organizada por la embajada de Estados Unidos, en la que se exhiben y venden obras de arte de diferentes artistas y los ingresos obtenidos se donan a organizaciones sin ánimo de lucro.
- 

#### CaixaBank.

El Programa de VC de CaixaBank cuenta con el apoyo económico de Obra Social La Caixa, que además ofrece asesoramiento y orientación. Esto es así ya que hasta el año 2012 CaixaBank era una caja, y las cajas contaban con programas de obra social.

Más de 5.000 voluntarios colaboran con alguna de las 42 asociaciones con las que CaixaBank está unida para el desarrollo del VC. Los voluntarios deciden las entidades sin ánimo de lucro con las que desean colaborar y las actividades de VC a desarrollar.

A continuación se enumeran algunas de las actividades que realizan las entidades y en las que los voluntarios pueden colaborar por todo el territorio español:

- Tutela a estudiantes dentro del programa KitCaixa Jóvenes Emprendedores en distintas escuelas.
- Apadrinamiento de jóvenes en el proceso de acceso al mundo laboral.
- Asistencia a niños en las CiberCaixa Hospitalarias.
- Actividades lúdicas y deportivas con niños en riesgo de exclusión social.
- Clases de integración y de español para inmigrantes y clases de refuerzo escolar para hijos de inmigrantes.
- Acompañamiento a personas discapacitadas en las visitas e instalaciones deportivas y culturales.
- Colaboración en actividades lúdicas y deportivas dirigidas a niños con disminuciones físicas y psíquicas.
- Clases de informática para personas con deficiencias intelectuales y personas mayores.
- Acciones medioambientales: plantación de árboles, limpieza de playas y riberas de ríos.
- Voluntariado de gestión de entidades sociales en tareas de administración, contabilidad y consultas jurídicas.
- CooperantesCaixa: voluntariado de cooperación internacional, en materia empresarial y financiera.

Pero los empleados también colaboran en el VC haciendo donaciones económicas a través de su nómina, donaciones que apoyan proyectos de distintas ONG's y que los empleados eligen:

- El Proyecto Incorpora de la Cruz Roja, dedicado a la integración laboral de mujeres víctimas de la violencia de género.

- El Proyecto de Vacunación Infantil de GAVI Alliance, dedicado a la inmunización de niños de países desfavorecidos con el fin de combatir la pobreza.
- El Proyecto de formación de mujeres emprendedoras de las organizaciones campesinas del Ecuador.
- El Proyecto con los Bancos de Alimentos, contribuyendo a la alimentación de personas que carecen de recursos económicos para cubrir las necesidades básicas.

Obra Social la Caixa realiza el seguimiento de los proyectos a través de su Área de Cooperación Internacional. De la misma forma cuenta con una página web para que los empleados puedan acceder a todas las actividades comentadas anteriormente.

Una vez vistas las principales acciones de VC de cada entidad financiera, la tabla 9 pone en relación las actividades desarrolladas con los modelos comentados en el capítulo 2.

Tabla 9: Modelos de voluntariado corporativo realizados por los bancos que cotizan en el IBEX-35

	<i>Popular</i>	<i>Sabadell</i>	<i>Santander</i>	<i>Bankia</i>	<i>Bankinter</i>	<i>BBVA</i>	<i>Caixabank</i>
<i>Donaciones y microdonaciones de empleados</i>			✓	✓			
<i>Matching individual</i>		✓	✓	✓	✓		✓
<i>Microvoluntariado virtual</i>	✓						✓
<i>Campañas</i>	✓		✓				
<i>Bancos de tiempo</i>							
<i>Outdoor solidario</i>		✓	✓			✓	✓
<i>Voluntariado profesional</i>		✓	✓	✓			
<i>Cesión de capital humano</i>	✓		✓		✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Los modelos más utilizados por los bancos para desarrollar actividades de VC son el *Matching individual* y la cesión de capital humano. Sin embargo, en ningún caso utilizan la vía de bancos de tiempo. El resto de iniciativas son usadas en similar medida por las distintas entidades.

Por otro lado, el Banco Santander es el que más modelos de VC usa para el desarrollo de sus programas. En cambio Bankinter y BBVA tan sólo desarrollan dos modelos de VC en sus actividades.

Además, se ha puesto de manifiesto en estudios previos que la inclusión de la empresa en los índices de sostenibilidad, en particular en el *Dow Jones Sustainability Indexes*, influye en el nivel de divulgación de las prácticas sostenibles Bonson y Bednárová (2014).

La tabla 10 muestra si alguno de los bancos estudiados está presente en alguno de los dos índices de sostenibilidad más importantes en el año 2014.

Tabla 10: Bancos del IBEX-35 en índices de sostenibilidad.

	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>	<i>FTSE4Good</i>
<i>B. Popular</i>		✓
<i>B. Sabadell</i>		
<i>B. Santander</i>	✓	✓
<i>Bankia</i>		
<i>Bankinter</i>		✓
<i>BBVA</i>	✓	✓
<i>CaixaBank</i>	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 muestra que ni el banco Sabadell ni Bankia están presentes en ninguno de los índices de sostenibilidad. Asimismo, el resto de bancos están incluidos en el índice *FTSE4Good*. Por último, están presentes en el *Dow Jones Sustainability Indexes* el banco Santander, el BBVA y CaixaBank. Ya se hizo hincapié en la relevancia que tiene ser incluido en ellos como reconocimiento del compromiso real de la entidad con la RSC al más alto nivel.

Se muestra a lo largo del desarrollo que la RSC cada vez está más integrada en la estrategia de las empresas, siendo una parte importante de la RSC los programas de VC que las empresas llevan a cabo. Tal es así, que todas las entidades financieras estudiadas tienen un programa de VC, siendo el número de actividades de desarrolladas distinto para cada entidad. Todos los aspectos relacionados con la RSC son analizados para la pertenencia o no en alguno de los índices de sostenibilidad. Queda reflejada así la relación existente entre los capítulos teóricos 1 y 2 y la parte práctica en el capítulo 3 con lo que se cierra el desarrollo del trabajo.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el desarrollo del trabajo, en esta parte se comentan las principales conclusiones obtenidas, las limitaciones para llevar a cabo el trabajo, los retos y líneas futuras en la RSC y el VC y, en consecuencia, en qué medida se ha logrado el objetivo perseguido.

No cabe duda de que la RSC forma parte del paradigma actual de las organizaciones, especialmente las de mayor tamaño, y es que la gran mayoría hace referencia a sus políticas y estrategias en las que la RSC está incorporada como parte fundamental. Parece que se ha abierto un nuevo tiempo para las empresas, las cuales transforman sus criterios de actuación basándose en los principios de sostenibilidad económica, social y medioambiental, buscando la creación de valor en su propio beneficio y en el de la sociedad en general. Las organizaciones están interesadas en hacer llegar a sus grupos de interés toda esta información, siendo utilizadas para ello principalmente las memorias de sostenibilidad, un soporte que cada vez más organizaciones publican ya que va en aumento el número de empresas que desarrollan RSC.

Son también cada vez más las empresas que promueven el VC dentro de sus políticas y estrategias de RSC, como instrumento para involucrar a sus empleados en su misión y en el desarrollo sostenible de la empresa.

El VC es promovido y dirigido por la empresa y a través de él los empleados tienen la oportunidad de participar como voluntarios en proyectos sociales y medioambientales que contribuyen a mejorar su autoestima, su sentimiento de comunidad, su satisfacción personal y su implicación con la empresa, lo que beneficia a la propia empresa y a la sociedad en su conjunto.

Para que el VC tenga impacto y sea exitoso debe estar incorporado y desarrollado en todos los niveles de la empresa abarcando a todos los integrantes de la misma. Pues si bien es verdad que es imprescindible el apoyo de la dirección, si los empleados no se involucran no se conseguirá el objetivo deseado.

Un dato relevante a comentar son las trabas que se han presentado a la hora de poder hacer el trabajo. Para este caso, el principal aspecto que ha supuesto una limitación ha sido que la información reciente disponible en materia de RSC y VC es escasa. Debido a la delicada situación económica que está atravesando España en los últimos años, la RSC y el VC quedan en cierto modo en un segundo plano para las organizaciones, por lo que ofrecen información menos detallada en dichas materias en comparación con la que se ofrecía en años anteriores.

Se puede decir, en unión con lo anterior, que uno de los retos en los que se debe trabajar es que las empresas dediquen más tiempo y recursos a informar a cerca de sus acciones de RSC y VC, al igual que sería deseable que las organizaciones que se

dedican a publicar información y a hacer estudios en relación a estos campos informasen al respecto más periódicamente.

Por otro lado, en el campo del VC considero que hay tres retos principales en los que las organizaciones deberían trabajar:

Reto 1: las empresas deben conocer mejor las motivaciones que mueven a sus empleados a colaborar y convertirse en voluntarios, a plantearse con claridad cuáles son los objetivos que se establecen al iniciar las actividades de voluntariado, y romper al fin la barrera del escaso 10% de participación de los trabajadores.

Reto 2: se deben mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades que lleva a cabo el VC. Las necesidades sociales crecen a mayor velocidad de lo que lo hacen los recursos, tanto económicos como humanos, por lo que hacer más con menos es un imperativo a lograr en los próximos años.

Reto 3: aún no se ha logrado conseguir herramientas adecuadas que permitan conocer el impacto del VC realizado por las empresas en la sociedad, por lo que se debe afrontar esta insuficiencia. Es imprescindible establecer unos objetivos iniciales, de forma que una vez se vayan obteniendo resultados se puedan tomar decisiones más afines y adecuadas para lograr un mejor resultado final, de forma que se mejore la cantidad y la calidad del proceso.

Son diversas las líneas futuras que se pueden estudiar en este campo ya que el voluntariado corporativo es algo relativamente joven a nivel empresarial. Por ello, sería interesante comparar las entidades bancarias que cotizan en el IBEX-35 con las que no lo hacen. Pero sin duda, un aspecto realmente interesante sería estudiar distintos sectores para ver cuáles de ellos están más implicados con el voluntariado corporativo y ver si el hecho de obtener más o menos resultado del ejercicio implica más proyectos de voluntariado y al contrario, si realizar voluntariado corporativo está relacionado con obtener más beneficios, entre otras razones por la imagen que la organización proyecta a la sociedad. De ello se desprende otra línea futura a valorar: la opinión de la sociedad a cerca de que las empresas realicen actividades voluntarias, si prefieren empresas que dediquen parte de sus recursos a estas actividades o simplemente los dediquen a proyectos relacionados con su sector de actividad. Es decir, el voluntariado corporativo es un campo que está esperando a ser explotado, siendo este trabajo una pequeña pincelada de todo lo que se ha hecho hasta el momento.

Con todo ello, puede decirse que el objetivo principal, analizar el VC enmarcado dentro de la estrategia de RSC de las entidades, en concreto del sector bancario, se ha conseguido, utilizando para ello tanto bibliografía sobre el tema como acudiendo a la información no financiera que publican las entidades, fundamentalmente en sus memorias de sostenibilidad y en sus páginas web. Se trata de un tema de gran actualidad que ha cobrado importancia en los últimos años y que, sin duda, adquirirá más en el futuro cercano, pues cada vez más todos los grupos de interesados demandan a las empresas comportamientos y actuaciones responsables y sostenibles y, en definitiva, la creación de valor para la sociedad en su conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 2004. Europa Press. Disponible en: <http://www.aeca.es/comisiones/rsc/articuloeuropapress.htm> [consultado: 04/02/2015]

Banco Popular, 2013. Memoria de sostenibilidad Disponible en: <http://www.grupobancopopular.com/ES/AccionistasInversores/InformacionEconomicaFinanciera/Documents/Informes%20anuales/Memoria%202013.pdf> [consultado en: 28/03/2015]

Banco Sabadell, 2013. Memoria de sostenibilidad. Disponible en: <https://www.grupbancsabadel.com/memoria2013/es/> [consultado en: 28/03/2015]

Banco Santander, 2014. Memoria de sostenibilidad. Disponible en: <http://www.santanderannualreport.com/2014/es/informe-anual/> [consultado en: 28/03/2015]

Bankia, 2013. Memoria de sostenibilidad. Disponible en: <http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20140219/junta-gral-accionistas-14/4-cuentas-anuales-informe-gestion-informe-auditoria-2013-bankia.pdf> [consultado en: 28/03/2015]

Bankinter, 2014. Memoria de sostenibilidad. Disponible en: [https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/inf\\_financiera\\_cnmv/informacion\\_financiera/resultados/2014](https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/inf_financiera_cnmv/informacion_financiera/resultados/2014) [consultado en: 28/03/2015]

BBVA, 2013. Memoria de sostenibilidad. Disponible en: <http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/financials/reports/index.jsp> [consultado en: 28/03/2015]

Basil D., Runte M., Basil M. y Usher J., 2011. Company support for employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 64: 61-66.

Bonson E. y Bednárová M., 2014. CSR reporting practices of Eurozone companies. *Revista de Contabilidad*, in press. Disponible en: <http://www.elsevier.es/rसार> [consultado en: 10/03/2015]

Cornell y Shapiro, 1987. "Corporate Stakeholders and Corporate Finance". *Financial Management*. Spring: 5-14.

De la Cuesta González M., 2005. *La Responsabilidad Social Corporativa o la Responsabilidad Social de la Empresa*. Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232692.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232692.pdf) [consultado en: 20/02/2015]

De Miguel Corrales M<sup>a</sup> L., 2011. *La Responsabilidad Social Empresarial de la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas*. Disponible en: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%A1Da%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf> [consultado en: 28/02/2015]

Fernández Izquierdo M<sup>a</sup> A., Muñoz Torres M<sup>a</sup> J. y De la Cuesta González M., 2010. *Finanzas Sostenibles*. Netbiblio S.L. La Coruña.

Fontrudona, 2011. Las funciones y la ubicación de la RSC en la empresa. <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Las-funciones-y-la-ubicacion-de-la-RSC-en-la-empresa> [consultado en: 15/02/2015]

Freeman, 1984. *Strategia. Management: A Stakeholders Approach*, Pitman Books Limited, Boston.

Freeman y McVea, 2011. *A Stakeholder Approach to Strategia Management*. Working Paper N<sup>o</sup> 01-02. University of Virginia.

George, 1989. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/243918360/admosn-stakeholders-docx#scribd> [consultado en: 20/02/2015]

Índice Dow Jones. Disponible en: <http://www.djindexes.com/> [consultado: 10/04/2015]

Índice FTSE4 Good. Disponible en: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> [consultado: 10/04/2015]

Informe Forética, 2015. Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Disponible en: [http://foretica.org/informe\\_foretica\\_2015.pdf](http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf) [consultado en: 23/04/2015]

Lemonche P. 2011. Informe Forética: Voluntariado corporativo, un puente de colaboracion entre la empresa y la sociedad. Disponible en: <http://foretica.org/sala-de-prensa/noticias/1190-presentado-el-informe-foretica-2011?lang=es> [consultado en: 12/07/2015]

Libro Verde de la Comisión Europea, 2011. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011). Bruselas.

Libro Verde de la Unión Europea, 2001. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001). Bruselas.

López C., 2011. *Voluntariado corporativo, más que una moda*. Disponible en: [http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=868:carlos-lopez-abad&catid=57:fundacion-luis-vives&Itemid=67](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=868:carlos-lopez-abad&catid=57:fundacion-luis-vives&Itemid=67) [consultado en: 02/05/2015]

Lorca P. y García-Díez J., 2004. The Relation between Firm Survival and the Achievement of Balance among its Stakeholders: An Analysis. *Internacional Journal of Management*, 21 (1): 93-99.

Melo J., 2007. *Manual de la empresas responsable y sostenible*. Disponible en: <http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf> [consultado: 04/02/2015]

Navarro García F., 2006. *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. Esic Editorial. Madrid.

Olcese A., 2013. Informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. Disponible en: <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf> [consultado en: 05/03/2015]

OVC, 2013. Voluntariado corporativo en España. Disponible en: <http://www.observatoriodevoluntariadocorporativo.es/> [consultado en: 30/03/2015]

Pajo K. y Lee L., 2011. Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics* 99: 467-482.

Peterson DK., 2004. Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics* 49: 371-386.

Sanz B., Cordobés M. y Calvet A., 2012. *El Voluntariado Corporativo en España*. Instituto de Innovación Social. Madrid.

Stenberg, 1999. The Stakeholders concept: A mistaken doctrine. *Foundation for business responsibilities*. Issue paper, 4, November.

SRI Internacional, 1963. Stakeholders. Disponible en: <http://descuadrando.com/Stakeholders> [consultado en 20/02/2015]

Voluntariado corporativo de CaixaBank. Disponible en: [http://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/empleados/voluntariadocorporativo\\_es.html](http://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/empleados/voluntariadocorporativo_es.html) [consultado: abril 2015]

Wild C., 1993. *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*. The Conference Board Report #1029: New York.