

# Trabajo Fin de Grado

## Propuesta de un plan de Voluntariado Corporativo para una entidad financiera

Autor/es

Aroa Villamayor Fortea

Director/es

M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel

2019

## **Propuesta de un plan de Voluntariado Corporativo para una entidad financiera.**

Autor del trabajo: Aroa Villamayor Fortea

Directora del trabajo: M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil

Titulación: Administración y Dirección de empresas

### **Resumen**

La responsabilidad social juega un papel fundamental como un sistema innovador en la gestión y en la organización de las empresas. El voluntariado corporativo surge como una estrategia dentro de la responsabilidad social corporativa, con el fin de fomentar el Voluntariado en la sociedad, debido al aumento del interés de los ciudadanos por el Voluntariado. Las organizaciones centran su atención en los grupos de interés: la empresa, los trabajadores y la sociedad. Estos se benefician de las ventajas que lleva asociado la realización de un plan de voluntariado corporativo. En este trabajo se plantea el desarrollo de un plan de voluntariado corporativo para una entidad financiera, más concretamente la Caja Rural de Teruel. Esta empresa debe conocer las distintas fases de la implantación de este plan y la utilidad de la propuesta a través del estudio de una prueba piloto, con la cual se conocerá la viabilidad de la estrategia.

### **Proposal for Corporate Volunteering plan a financial entity.**

#### **Abstract**

Social responsibility plays a fundamental role as an innovative system in the management and organization of companies. Corporate volunteering emerges as a strategy within corporate social responsibility, in order to promote volunteering in society, due to the increased interest of citizens in volunteering. Organizations focus their attention on the groups of interest of: the company, workers and society. They benefit from the advantages associated with carrying out a corporate volunteering plan. This paper proposes the development of a corporate volunteering plan for a financial entity, more specifically the caja rural de teruel. This company must know the different phases of the implementation of this plan and the usefulness of the proposal through the study of a pilot test, with which the viability of the strategy will be known.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Planteamiento.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Trascendencia.....	4
1.4 Descripción del trabajo.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Responsabilidad Social Corporativa.....	5
2.2 El Voluntariado Corporativo como parte de la Responsabilidad Social Corporativa.....	8
2.3 El Voluntariado y sus modelos.....	9
2.4 Beneficios derivados del Voluntariado Corporativo.....	11
2.5. Voluntariado Corporativo en entidades financieras.....	17
3. PROPUESTA DE PLAN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	18
3.1 La Responsabilidad Social Corporativa de la Caja Rural de Teruel.....	18
3.2 Fases del programa de Voluntariado Corporativo.....	20
3.3 Formulación del plan de Voluntariado Corporativo .....	21
4. RESULTADOS.....	23
5. CONCLUSIONES.....	27
6. BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXOS.....	34

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Planteamiento**

Debido al aumento de la competitividad entre las empresas y la búsqueda del crecimiento sostenible. La responsabilidad social corporativa en las empresas juega un papel importante como un sistema innovador de gestión y organización, donde los miembros de una sociedad, la entidad financiera y los trabajadores se benefician de las ventajas que lleva asociado la realización de estrategias sociales. Como son la mejora de la imagen o reputación de la entidad, la mejora de la vida laboral, etc, diversos autores como Peterson (2004) o Frank-Alston (2001) mencionan una serie de mejoras.

En los últimos años la importancia del voluntariado ha ido aumentando progresivamente, ya que los ciudadanos se han ido implicando cada vez más con las necesidades sociales, es decir con los problemas que afectan directamente a la sociedad. Debido a esta tendencia se aprobaron diversas leyes con el fin de regularlo, promoverlo y principalmente para promover la participación de los ciudadanos. Las leyes que se aprobaron fueron la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado y la Ley 6/2018, de 28 de junio, del Voluntariado de Aragón. Esta nueva tendencia ha ido creciendo exponencialmente y se está convirtiendo en un elemento de la responsabilidad social corporativa, de acuerdo con Jarvis y Parker (2012), pero esta tendencia no se debe a causas altruistas, sino a beneficios empresariales prometedores, únicos y de gran calado.

El estudio pretende explorar la posibilidad de implantar un plan de voluntariado corporativo integrada en la responsabilidad social corporativa de una entidad financiera con el fin de obtener los beneficios esperados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

El motivo por el cual he decidido que una entidad bancaria forme parte del estudio se debe, principalmente, a mi participación en el proyecto de prácticas en una entidad bancaria donde pude conocer de cerca su labor, ya que cubren una de las necesidades más importantes para los ciudadanos como son los servicios financieros, destacando la importancia del dinero. Ante este panorama, me resulta especialmente de interés estudiar la vinculación de esta entidad con el territorio turolense y así ofrece una mayor visibilización de las labores sociales que realiza. Para ello, se propone un plan de voluntariado corporativo para la Caja Rural de Teruel a través de una prueba piloto entregando un cuestionario de carácter anónimo a cada uno de los miembros de la

oficina que ha participado en el estudio siguiendo el modelo de Serrano et al, (2018). Se ha realizado con el fin de ver si la propuesta se podría implantar en esta entidad y si participarían en ella. Las conclusiones obtenidas con el lanzamiento de este cuestionario han sido muy positivas.

## **1.2 Objetivos**

El objetivo principal del trabajo es mostrar los beneficios del voluntariado corporativo y proponer un programa de voluntariado corporativo integrado en la estrategia de la responsabilidad social corporativa de la organización.

Para alcanzar el objetivo principal, se establecen como objetivos específicos los siguientes:

- Profundizar en la responsabilidad social corporativa e identificar los grupos de interés.
- Integrar el voluntariado corporativo en la responsabilidad social corporativa
- Conocer los tipos de voluntariado corporativo propuestos en la normativa.
- Analizar los beneficios del voluntariado corporativo para los diferentes grupos de interés: (empresa, trabajadores y sociedad).
- Presentar la Caja Rural de Teruel y su responsabilidad social corporativa.
- Conocer las fases del voluntariado corporativo.
- Desarrollar la propuesta de voluntariado corporativo para Caja Rural de Teruel.
  - Definir la estrategia de desarrollo del plan de voluntariado corporativo.
  - Formulación del plan de voluntariado corporativo
  - Proponer herramientas de seguimiento.
- Mostrar las conclusiones.

## **1.3 Trascendencia**

La realización de este estudio me ha permitido profundizar sobre el voluntariado corporativo como parte de la responsabilidad social de la empresa y a su vez sobre los aspectos más relevantes de este, es decir los beneficios que aporta directamente a las empresas, a los empleados y a la sociedad. He creído que esta propuesta podría resultar

de interés a esta entidad financiera, por su carácter humanitario dirigido a ayudar en entidad sin ánimo de lucro del territorio turolense.

#### **1.4 Descripción del trabajo**

A partir de la introducción el estudio comienza por el marco teórico donde se comentan brevemente una serie de aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa, el voluntariado corporativo, sus modelos, los beneficios derivados de la aplicación de esta propuesta de voluntariado corporativo y por último el voluntariado corporativo en entidades financieras. Para el desarrollo de la propuesta de voluntariado corporativo se comentara brevemente la responsabilidad social corporativa de la Caja Rural de Teruel, el desarrollo de las distintas fases del voluntariado. Por último se extraen una serie de conclusiones que responden a lo planteado al inicio del trabajo. En los anexos se incluye información sobre los modelos de encuesta que se plantean para desarrollar el plan de voluntariado corporativo.

### **2. MARCO TEÓRICO**

Este apartado está formado por cinco puntos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, el Voluntariado y sus modelos, la integración del Voluntariado Corporativo en la Responsabilidad social Corporativa de la entidad y por último los beneficios derivados de la implantación del Voluntariado corporativo en una empresa.

#### **2.1 Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa resulta fundamental dentro de cada empresa, hay diferentes definiciones de esta.

Lizcano (2004) define la responsabilidad social corporativa como una forma distinta de entender la empresa, centrada en los valores que generan valor. Un sistema de gestión integrada, en el que se incluye todas las áreas funcionales de la empresa, además es una respuesta eficaz a las nuevas demandas del entorno, que ofrece soluciones a los fallos del modelo financiero de empresa.

Por su parte Severo y Villalonga (2011) establecen que está relacionada con la actividad voluntaria de las empresas enfocada en temas como la mejora de la sociedad a la que pertenecen y la preocupación por el medio ambiente en la que se encuentran.

La definición que ha tomado un mayor grado de aceptación y reconocimiento es la que se encuentra en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) donde se establece que

la responsabilidad social corporativa es cuando las empresas deciden contribuir voluntariamente al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. En este libro también se mencionan tres ámbitos de actuación el económico, el social y el medioambiental como núcleo de su estrategia empresarial, la triple cuenta de resultados. La responsabilidad social Corporativa debe manejar un enfoque que abarque tres dimensiones diferentes, el social, el económico y el medioambiental, es decir a través de la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997). De esta forma la organización será capaz de mantenerse en el largo plazo y por tanto será económicamente viable, medioambientalmente sostenible y socialmente responsable (figura 2.1) La responsabilidad social corporativa surge como una herramienta para mitigar el impacto negativo de las empresas, sobre los derechos sociales, laborales, el medioambiente y sobre los derechos humanos (Saz *et al*, 2009).

**Figura 2.1. Triple cuenta de resultados**



Fuente: Elaboración propia a partir de Elkington (1997)

El Libro Verde de la Unión Europea (2001) ampliado por el Libro Verde de la Comisión Europea (2011) distingue dos dimensiones, la dimensión interna y la dimensión externa de la Responsabilidad Social Corporativa.

Se entiende por dimensión interna aquella que se encuentra dentro de la empresa, donde las prácticas responsables afectan a los trabajadores y se refieren a las áreas recursos humanos, donde se trata los temas de salud, seguridad, y de la gestión del cambio. También se incluyen las prácticas relacionadas con el medioambiente y con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

Mientras que la dimensión externa es aquella que se encuentra fuera de la empresa que incluye a las comunidades locales, los socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y entidades defensoras del medio ambiente. Estos son los principales grupos de interés o *Stakeholder*. Freeman (1984) los define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Este autor los divide en primarios o de definicionales (crecimiento continuo) o instrumentales (aquellos que influyen a los primarios). Granda et al (2011) identificó una serie de grupos de interés que afectan directamente al desarrollo de un plan de voluntariado corporativo en una entidad (tabla 2.1)

La adecuada gestión de los *Stakeholder* permite alcanzar dos objetivos, la obtención de capacidades competitivas y la obtención de legitimidad social (Saz, 2008). Para el desarrollo de la propuesta es necesario identificar los grupos de interés o *Stakeholder* de la entidad.

**Tabla 2.1. Grupos de interés o Stakeholders**

<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta dirección</li> <li>- Inversores</li> <li>- Personas que integran la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Entorno social</li> <li>- Entorno ambiental</li> <li>- Competencia</li> <li>- Administraciones Públicas</li> </ul>

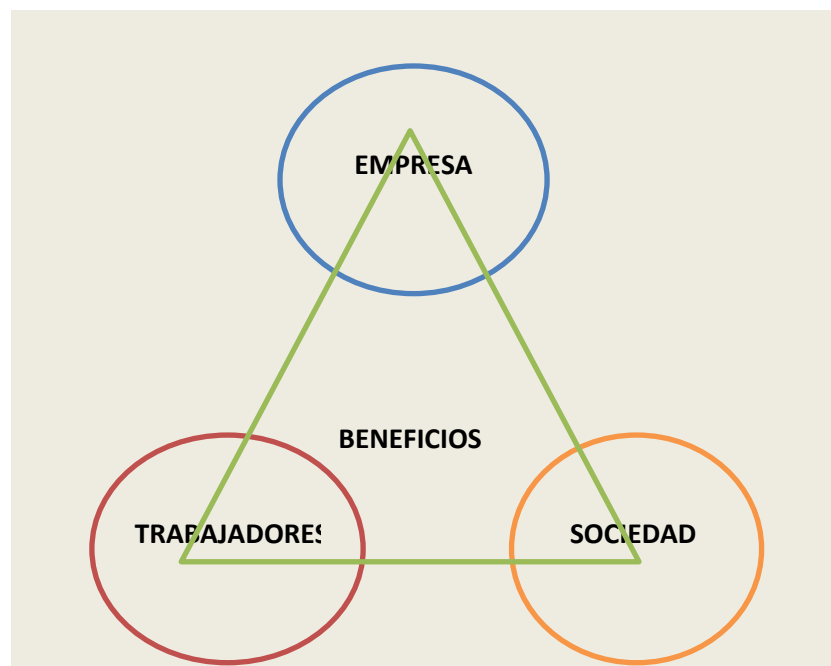
Fuente: Elaboración propia a partir de Granda et al (2011)

Debido a la existencia de numerosos grupos de interés que ejercen presión se puede llegar a la posibilidad de generar intereses contrapuestos (Saz, 2008). Sus necesidades e inquietudes pueden llegar a ser dispares o contradictorias, surge la necesidad de desarrollar estrategias que busquen el equilibrio a la hora de satisfacer esas necesidades tan diferentes de los interesados (Lorca y García-Díez, 2001). La supervivencia de una empresa a largo plazo está determinada por la capacidad para establecer y mantener las relaciones con sus grupos de interés por lo que los *stakeholders* son fundamentales (Freeman y McVea, 2011). Para Brenner y Cochran (1991) es necesario tener en cuenta las relaciones con los grupos de interés ya que la elección de la dirección es una función de estos grupos y tener relaciones favorables con ellos es beneficioso para la empresa y para la sociedad porque generan ventajas competitivas.



Gallardo *et al*, (2010) establece una serie de grupos de interés más agregados con los que se puede reducir la existencia de beneficios contradictorios. Este establece que el voluntariado corporativo se produce un intercambio en el que intervienen tres actores diferentes la empresa, los empleados y la sociedad, por ello el Voluntariado Corporativo ha de constituirse como un escenario en el que todos ganen (Peloza y Hassay, 2006). Con el fin de reducir los grupos de interés desagregare los mencionados por Granda *et al*, (2011) en los establecidos por Gallardo *et al*, (2010) (tabla 2.2).

**Figura 2.2. División de los grupos de interés o Stakeholders**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gallardo *et al*, (2010)

## **2.2 El Voluntariado Corporativo como parte de la Responsabilidad Social Corporativa**

La responsabilidad social corporativa es una función del área de recursos humanos de una entidad, destinada al personal. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa. El voluntariado corporativo forma parte de la responsabilidad social corporativa como estrategia de gestión y organización dentro de la empresa.

El plan de voluntariado surge por la necesidad de solucionar problemas económicos, sociales y ambientales y para mejorar la competitividad de la empresa, a través de estas acciones se consigue crear valor y ayudar a la solución de los problemas establecidos (Porter y Kramer, 2011). Para estos autores la creación de valor compartido se enfoca en

identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de crear valor: 1. contrastar sus productos y mercados, 2. redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3. construyendo clusters o grupos de empresas e instituciones interrelacionadas de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. La creación de valor está dirigida a aquellos grupos de interés directamente relacionados y mencionados por Gallardo et al, (2010) (la empresa, los empleados y la sociedad).

Para poder desarrollar el plan de voluntariado corporativo vinculado a la responsabilidad social de la entidad es necesario que la alta dirección este comprometida con la propuesta, de forma que se pueda llevar a cabo y tenga una repercusión en la innovación, las nuevas aptitudes que pueden surgir y una mayor participación de los trabajadores (Navarro García, 2006). En definitiva el voluntariado corporativo es una estrategia más para desarrollar la responsabilidad social corporativa en la empresa.

### **2.3 El Voluntariado y sus modelos**

En el artículo 3 de la Ley 45/2015, del 14 de octubre, del Voluntariado, define el voluntariado corporativo como el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Que tengan carácter solidario.
- b) Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente.
- c) Que se lleven a cabo sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables que el desempeño de la acción voluntaria.
- d) Que se desarrollen a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro o fuera del territorio español.

Además en el artículo seis de la ley se encuentran reflejados una serie de ámbitos de actuación del Voluntariado los cuales son los siguientes:

- Voluntariado social, es el que se desarrolla a través de la intervención con las personas y la realidad social.
- Voluntariado internacional de cooperación para el desarrollo, vinculado a la educación para el desarrollo como parte del proceso educativo y de transformación.

- Voluntariado ambiental, este persigue disminuir el impacto negativo del ser humano sobre el medio ambiente y poner en valor el patrimonio natural existente.
- Voluntariado cultural, promueve y defiende el derecho de acceso a la cultura.
- Voluntariado deportivo, que contribuye a la cohesión ciudadana y social.
- Voluntariado educativo, mejora de las posibilidades de realización de actividades extraescolares y complementarias.
- Voluntariado socio-sanitario, persigue la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la asistencia sanitaria, la rehabilitación y la atención social.
- Voluntariado de ocio y tiempo libre, forma y sensibiliza en los principios y valores de la acción voluntaria.
- Voluntariado comunitario, favorece la mejora de la comunidad, y promueve la participación.
- Voluntariado de protección civil, colabora regularmente en la gestión de las emergencias.

El voluntariado corporativo surge con el fin de fomentar una mayor visibilidad e impulso del voluntariado en la sociedad, para ello las empresas podrán promoverlo y participar en programas de voluntariado siempre que las actuaciones que realicen puedan calificarse como de interés general, se incluyan en alguno de los ámbitos de actuación de voluntariado y respeten los valores y principios que inspiran la acción voluntaria, mencionado en el artículo 21 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de voluntariado. En este sentido y según Carreras et al (2012) el voluntariado corporativo es un tipo más de Voluntariado, centrado en el marco empresarial.

Aragón fue una de las comunidades pioneras en el voluntariado con la aprobación de la Ley 9/1992, de 7 de octubre, del Voluntariado Social, debido a la actual importancia que empezó a tomar el Voluntariado, se aprobó la Ley 6/2018, de 28 de junio, del voluntariado de Aragón que modifica la anterior, en el preámbulo tres de esta ley se menciona que los poderes públicos aragoneses deben promover la participación individual y colectiva en diversos ámbitos. Además, comprende la regulación, promoción y fomento de la participación solidaria ciudadana en actuaciones organizadas de voluntariado por medio de entidades públicas o privadas estables y democráticas, sin ánimo de lucro, así como la ordenación de las relaciones entre las administraciones públicas y dichas entidades.

## **2.4 Beneficios derivados del Voluntariado Corporativo**

La aplicación de una estrategia de voluntariado corporativo en una empresa produce una serie de beneficios derivados directamente de esta estrategia para los grupos de interés. Según Dávila de León (2014) el voluntariado es beneficioso no solo para el que recibe la ayuda sino también para el que la presta.

La implantación de esta medida socialmente responsable en una empresa, tiene un impacto muy positivo en ella. La estructura de costes, los recursos humanos, los clientes, la innovación, la gestión de riesgos y la reputación y resultados financieros son factores que determinan la existencia de una ventaja competitiva, además establece una serie de beneficios para la empresa (Miguel Corrales, 2011).

### **Beneficios para la empresa**

Los beneficios que obtienen las empresas con el plan de voluntariado corporativo pueden ser tanto intangibles como tangibles. Los beneficios intangibles van relacionados con la imagen pública, las relaciones con los consumidores y las relaciones con la comunidad, además ayudan a la mejora de la reputación de la entidad (Basil et al, 2009). Watson y Abzug (2005) identifican que las empresas obtienen ventaja de la situación que se produce durante el voluntariado corporativo, es decir con el trabajo que realizan los Voluntarios, ya que facilitan la obtención de beneficios para la empresa. Los autores Serrano et al (2018) identificaron una serie de beneficios relacionados con el reconocimiento social por parte de terceros y la mejora de la imagen de la empresa.

Mientras que los beneficios intangibles van relacionados con la obtención de rendimientos económicos y financieros de los fondos de inversión de la entidad, indicado por Kowszyk y Demantes (2012), es un plan principalmente a largo plazo para proporcionar una conexión entre los distintos actores, las herramientas y los recursos con el fin de obtener auto-sostenibilidad a través del desarrollo de sus capacidades.

Siguiendo la distinción entre la dimensión interna y externa que se menciona en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) la implantación de un plan de voluntariado corporativo aporta multitud de beneficios para la empresa. Miguel (2011) identifica diferentes beneficios tanto internos como externos. Los beneficios Internos son mayor productividad, mejora de la calidad, mayor rentabilidad, mayor cohesión interna, mejores profesionales, mayor control y gestión del riesgo y mayor atracción y retención del talento. Por otro lado, los beneficios externos son mayor fidelización de clientes,

mejores relaciones con grandes empresas y multinacional concienciadas, obtención de premios y etiquetas distintivas, posicionamiento de la marca, mejora de la imagen y reputación/ notoriedad empresarial, diferenciación frente a la competencia, reconocimiento público/ prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local, posibles ventajas fiscales y por último preferencia en el acceso de subvenciones públicas.

A modo de resumen en la tabla 2.3 se mencionan los principales beneficios tanto internos como externos que obtiene una empresa al desarrollar una estrategia de voluntariado corporativo.

**Tabla 2.3. Principales beneficios para la empresa**

Beneficios internos	Beneficios externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor productividad</li> <li>- Mejora de la calidad</li> <li>- Mayor rentabilidad</li> <li>- Mayor cohesión interna</li> <li>- Mejores profesionales</li> <li>- Mayor control y gestión del riesgo</li> <li>- Mayor atracción</li> <li>- Retención del talento</li> <li>- Potenciar el trabajo en equipo</li> <li>- La solidaridad</li> <li>- Mejora del ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor fidelización de clientes</li> <li>- Mejores relaciones con grandes empresas</li> <li>- Obtención de premios y etiquetas distintivas</li> <li>- Posicionamiento de la marca</li> <li>- Mejora de la imagen y reputación.</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Reconocimiento público/ prestigio social</li> <li>- Mejores relaciones con la comunidad local</li> <li>- Posibles ventajas fiscales</li> <li>- Preferencia en el acceso de subvenciones públicas</li> <li>- Reconocimiento social por parte de terceros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Beneficios para los trabajadores**

Los beneficios que obtienen los trabajadores con este plan de voluntariado corporativo están identificados por Peterson (2004), Frank-Alston (2001) y Sanz *et al* (2012), que establecen la realización de actividades de voluntariado corporativo y afectan positivamente a la satisfacción y al bienestar del individuo tanto en su vida laboral como en su vida social y fomentando la solidaridad de los participantes. Los autores

Serrano *et al* (2018) identificaron como beneficio para este grupo de interés la mejora del ambiente de trabajo, potenciar el trabajo en equipo y el aumento de la solidaridad.

Otros autores que enumeraron una serie de beneficios derivados de la práctica del Voluntariado Corporativo fueron Wilson y Musick (1999) en diversas áreas:

1. Actitudes y comportamiento cívico, fomenta el cambio de la actitud a una más positiva, aumentando la implicación de los trabajadores en la sociedad.
2. Conductas antisociales, el voluntariado fomenta la confianza interpersonal, la tolerancia y la empatía con otros, y el respeto al bien común.
3. Salud física y salud mental, esta área va directamente relacionada con voluntarios mayores y con la idea de que su práctica es más beneficiosa para los mayores que para los jóvenes.
4. Logro ocupacional, en esta área la motivación que mueve a los trabajadores va relacionada con el deseo de mejorar sus oportunidades laborales, para así poner acceder a un puesto con mayor responsabilidad.

Por otro lado, Volutare (2012) sugiere que los empleados pueden llegar a desarrollar cuatro competencias de forma particular, las cuales son comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y flexibilidad:

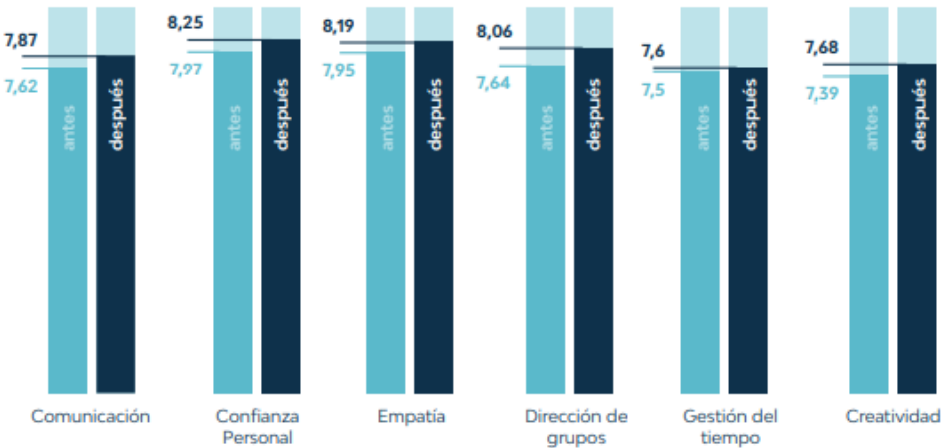
1. Comunicación interpersonal: Una persona que adquiere esta competencia aprende a relacionarse con los demás, gestiona sus propias emociones y es consciente de la emociones de los demás y se comunica con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.
2. Trabajo en equipo: Una persona que adquiere esta competencia sabe aclimatar el propio ritmo de trabajo de las personas, identificando los objetivos comunes y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes.
3. Flexibilidad: Una persona que adquiere esta competencia acepta los cambios, la incorporación de nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo ya establecidos provengan de donde provengan.
4. Capacidad de liderar iniciativas: Liderar no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver los distintos problemas que puedan surgir y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.

El Instituto de Estudios Financieros (2017) enumera hasta trece habilidades que un trabajador puede llegar a desarrollar con su participación en el voluntariado. Estas habilidades son: hablar en público, trabajo en equipo, comunicación, empatía, liderazgo, solidaridad, creatividad, relaciones interpersonales, compromiso, motivación, capacidad de adaptación, planificación y organización y proactividad.

El Instituto de Estudios Financieros (2017) (IEF) realizó un estudio en el que participaron los Voluntarios vinculados a una serie de entidades (Arquia banca, Bankinter, Voluntarios de “la Caixa”, AXA, CECA, Secot, etc.) estos Voluntarios participaron en la experiencia que desarrolló el IEF. Este estudio consistió en entregar dos cuestionarios relacionados con las capacidades a desarrollar, uno al inicio y otro al final del Voluntariado.

En el gráfico 2.1 se presentan las habilidades más destacables para los trabajadores en el Voluntariado, destacando la dirección de grupos que hace referencia al trabajo en equipo la cual pasa de 7,64 puntos a 8,06 puntos, aumentando esta habilidad en 0,42 puntos, siendo la habilidad que mayor aumento ha tenido. En general los resultados obtenidos son muy positivos, ya que mejora de autopercepción de todas las competencias que posee un Voluntario.

**Gráfico 2.1. Desarrollo de las capacidades de los Voluntarios Corporativo**



Fuente: Instituto de Estudios Financieros (2017)

A modo de resumen en la tabla 2.4 se muestran los principales beneficios que obtienen los trabajadores con su participación en un plan de voluntariado corporativo. Distinguiendo entre las habilidades y las relaciones sociales que adquieren los trabajadores a lo largo de esta experiencia.

**Tabla 2.4. Principales Beneficios para los trabajadores**

<b>Habilidades</b>	<b>Relaciones Sociales</b>
1. Capacidad de liderar iniciativas 2. Aumento de la solidaridad 3. Fomenta la confianza interpersonal 4. Fomenta la tolerancia 5. Aumento de la motivación 6. Mejora de la actitud 7. Hablar en público 8. Creatividad 9. Compromiso 10. Planificación y organización 11. Capacidad de adaptación 12. Proactividad.	13. Trabajo en equipo 14. Mejora del clima laboral 15. Flexibilidad 16. Solidaridad

Fuente: Elaboración propia

### **Beneficios para la sociedad**

Los beneficios para la sociedad van directamente relacionados con unos grupos de interés en concreto estos son, los cliente, los proveedores, el entorno social, el entorno ambiental, la competencia y las administraciones públicas, los autores que indican estos grupos son Gallardo et al, (2010). Los autores Pine y Gilmore (1988) establecen que los beneficios para la sociedad van relacionados con la mejora de las relaciones con los clientes y con la mejora de la imagen de marca. Los beneficios que percibe la sociedad son la suma de los beneficios que perciben los clientes y las empresas. Destacando la importancia de las obras sociales que incorporaría la empresa a su responsabilidad social corporativa, siendo estas beneficiosas para las entidades sin ánimo de lucro con las que se establezca el voluntariado corporativo y para la sociedad.

A modo de resumen en la tabla 2.5 se mencionan los principales beneficios que obtiene la sociedad con un plan de voluntariado corporativo implantado en una entidad.



**Tabla 2.5. Principales Beneficios para la sociedad**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejora de las relaciones.</li><li>- Mejora de la imagen.</li><li>- La solidaridad.</li></ul> |
|--|

Fuente: Elaboración propia

En definitiva el desarrollo de un plan de voluntariado corporativo vinculado a la responsabilidad social corporativa de la empresa es una apuesta por la innovación, el desarrollo de la actividad en un medio y largo plazo y en generar beneficios para los grupos de interés la empresa , los trabajadores y la sociedad.

La implantación de este plan también conlleva una serie de inconvenientes que dificultan la integración de una medida de estas características en la empresa. Beatriz *et al*, (2012) identifican cuatro problemas que dificultan la incorporación de esta propuesta:

- 1- El interés de los trabajadores reside en la escasa participación de estos que puede llevar al fracaso del plan, ya que los trabajadores son el pilar más importante de la estrategia.
- 2- La necesidad de dotar recursos para su desarrollo, es necesario que la empresa aporte una serie de recursos con el fin de desarrollar la propuesta y preparar a los futuros voluntarios.
- 3- Las limitaciones de tamaño se centran en la escasa oferta de acciones sociales, como consecuencia de una escasa aportación de recursos.
- 4- Las limitaciones temporales están relacionadas con el voluntariado dentro del horario laboral, ya que se puede ver afectado el rendimiento de los trabajadores.

Todos estos problemas perjudican la implantación de la propuesta de voluntariado corporativo en la entidad, pero son inconvenientes que si se tratan de forma adecuada se puede reducir su impacto al mínimo y por tanto dejar de ser un inconveniente para el plan.

## **2.5. Voluntariado Corporativo en entidades financieras**

La importancia de la responsabilidad social corporativa en las entidades financieras ha crecido en los últimos años, el voluntariado corporativo surge como forma de fomentar las buenas practicas dentro de este sector (Instituto de Estudios Financieros, 2017). Muchas entidades financieras realizan voluntariado como el banco Sabadell, el banco Santander y el BBVA.

El Banco Sabadell consolido en 2017 un portal interno Sabadell Life sobre el voluntariado y que cuenta con más de 9.800 usuarios y está integrado por más de 200 iniciativas solidarias propuestas por el banco y por los empleados (Banco Sabadell, 2017).

Realiza diversas iniciativas destacando:

- Programas que ponen el valor el conocimiento y la experiencia.
- Aportaciones y participaciones en campañas solidarias.
- Proyectos de integración y la mejora de la empleabilidad.

El Banco Santander fomenta el voluntariado como forma de promover el compromiso, la motivación, el orgullo de pertenencia y la solidaridad de sus empleados, contribuyendo a su vez al progreso y bienestar de las comunidades donde está presente. Cuenta con una política corporativa de voluntariado que establece que el Banco ofrecerá a los empleados un determinado número de horas para participar en actividades de voluntariado corporativo si así lo desean. Además cuentas con más de 3.000 colaboraciones con organizaciones y más de 60.000 empleados del grupo participas en iniciativas sociales (Banco Santander, 2017).

El Grupo BBVA cuenta con el respaldo de una política de voluntariado corporativo que le permite desarrollar proyectos de responsabilidad social en todos los países donde tiene presencia. Con el programa de voluntariado corporativo, el voluntario desarrolla nuevas habilidades y capacidades para lidiar en diversas realidades, además se sensibiliza con el desarrollo del país. Además se refuerza la autoestima y el orgullo de pertenencia a la empresa (Banco BBVA, 2017).

### **3. PROPUESTA DE PLAN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

Este apartado se realiza la Propuesta de Voluntariado Corporativo. Empezando por la responsabilidad social corporativa de entidad objeto de estudio, la Caja Rural de Teruel. Y por último identificar y desarrollar las diferentes fases de esta propuesta.

#### **3.1 La Responsabilidad Social Corporativa de la Caja Rural de Teruel**

La Caja Rural de Teruel está integrada en el grupo Caja Rural, uno de los principales grupos bancarios que operan en España y que dispone de una gran solidez financiera y patrimonial. El grupo posee una amplia red de sucursales extendida por todo el territorio nacional. La pertenencia a este grupo le permite ofrecer a sus socios y clientes una amplia gama y un elevado nivel de calidad de sus productos y servicios financieros. El sistema de integración adoptado por el grupo sigue un modelo de banca federada, que permite salvaguardar la autonomía de las Cajas Rurales Asociadas que lo forman, sin tener que renunciar al requisito indispensable de oportunidad bancaria y eficiencia empresarial. Tienen un campo de actuación definido para desempeñar su papel de forma diferenciada pero no aislada, porque la cooperación permite acceder a ámbitos más amplios y a la vez les permite mantener intacta la vinculación con su ámbito territorial. El grupo Caja Rural está formado por 29 Cajas Rurales por el Rural Servicios Informáticos, Rural Grupo Asegurador, por el Banco Cooperativo Español, Gescooperativo, Rural Renting, BCE Formación, Espiga Capital y Gestión Inmuebles GIVP. Aporta todos los años una parte muy importante de sus beneficios a la dotación del Fondo de Educación, Promoción y Obras Sociales. Este fondo se destina al patrocinio y el apoyo de distintas actividades de carácter social, cultural, formativo y de promoción, siempre dentro de su ámbito de actuación. Destacando la colaboración con la Universidad de Zaragoza.

La Caja Rural de Teruel tiene un Código de Ética y Responsabilidad Social Corporativa de los Directivos y Empleados aprobado por el consejo rector en 2018 (Código de Ética y RSC 2018), este documento tiene como principal preocupación la de transmitir confianza a los socios, clientes y a la sociedad en general, mediante una actuación ética, más allá del escrupuloso cumplimiento de las normas que obligan, que satisfaga sus expectativas y afiance la relación ya existente, existiendo diversas utilidades adicionales que resumimos en los siguientes puntos:

- Supone la asunción de un compromiso por parte de la Caja frente a todos los agentes relacionados con la misma: socios, clientes, empleados y sociedad en general.
- Colabora en configurar la conducta ética de los empleados y produce un efecto disuasorio sobre posibles desviaciones de la misma.
- Contribuye a la transparencia de la Entidad.

Con este Código la entidad pretende reforzar su filosofía, su tradicional estilo de dirección y los comportamientos éticos de los Directivos y Empleados de la Caja Rural que están en su esencia y para reafirmar la confianza de los socios y clientes en sus normas y políticas de actuación.

La Caja Rural de Teruel a través del Fondo de Educación, Promoción y Obras Sociales participa en diferentes proyectos para el impulso socioeconómico, científico, medioambiental y desarrollo de las energías renovables. Colabora con la Fundación Centro de Estudios de Física del Cosmos de Aragón (CEFCA) a través de la beca “Formación Jóvenes Investigadores” o con el apoyo al equipo de estudiantes de ingeniería de la Escuela Universitaria Politécnica del Campus de Teruel que participa en la competición Motostudent.

Con especial interés se apoyan los temas asistenciales y de salud, colaborando con distintas asociaciones como son por ejemplo Caritas Teruel, con la Asociación Española contra el Cáncer, la Asociación Aragonesa Pro Salud Mental (ASAPME), la Agrupación Turolense de Asociaciones de personas con Discapacidad Intelectual (ATADI), la Hermandad de Donantes de Sangre o la Asociación de Fibromialgia, Fatiga Crónica y Sensibilidad Química Múltiple de Teruel. Además también tiene como objeto social de la Entidad el de servir a las necesidades financieras de sus socios y terceros, mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. (Caja Rural de Teruel, 2015).

La Caja Rural de Teruel tiene una estrategia de responsabilidad social corporativa a través del código de ética y responsabilidad social corporativa. El plan de voluntariado corporativo forma parte de la responsabilidad social de la entidad y supone la participación de los trabajadores y la mejora de diversas aptitudes (Navarro García, 2006).

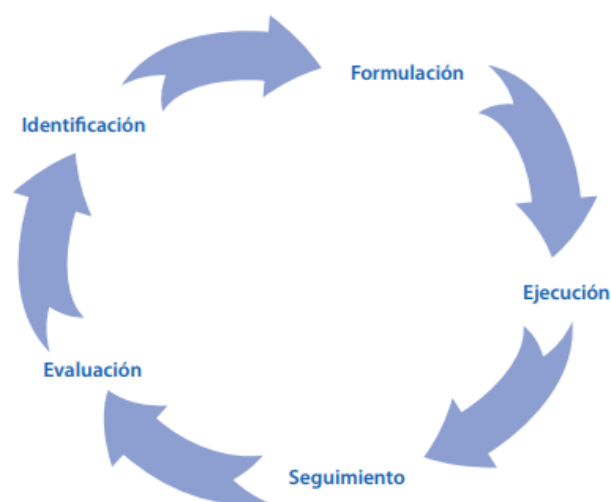
Sin embargo carece de un plan de voluntariado corporativo, por ello yo propongo la realización de un plan de voluntariado corporativo para la Caja Rural de Teruel. El voluntariado corporativo es una estrategia para desarrollar la responsabilidad social corporativa en la empresa con la que obtener una ventaja competitiva frente a los competidores. La ventaja competitiva consiste en ofrecer a los clientes determinados productos o servicios un valor superior al ofrecido por los competidores (Álvarez, 2003)

### **3.2 Fases del programa de Voluntariado Corporativo.**

Es importante determinar y conocer el desarrollo de cada una de las fases de un programa de voluntariado corporativo, aunque estas varían según los autores. López (2009) identifica que el voluntariado es una forma de participación dentro de las organizaciones del Tercer Sector y por tanto su participación en el programa puede entenderse como una necesidad que afecta a su dimensión humana, social y política. De acuerdo con el Observatorio del Tercer Sector (2009) la acción voluntaria requiere de un ciclo que forme parte del diseño del programa de voluntariado formado por las siguientes fases: 1. definición, 2 incorporación, 3. desarrollo de la acción voluntaria, 4. formación y acompañamiento y 5. desvinculación.

López (2009) también establece cinco fases en organizaciones no lucrativas, además este ciclo está basado en la retroalimentación (Figura 3.1) estas fases son: identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, desarrolladas en la tabla 3.1. Para la realización de la propuesta de voluntariado corporativo se toma como referencias las cinco fases desarrolladas por López (2009).

**Figura 3.1. Fases de un programa de Voluntariado**



Fuente: López (2009)

**Tabla 3.1. Fases y desarrollo de los contenidos del programa de Voluntariado**

<b>Fases</b>	<b>Desarrollo de los contenidos</b>
1. Identificación	Consiste en definir el papel de la organización.
2. Formulación	Consiste en desarrollar los objetivos, actividades previstas y recursos necesarios.
3. Ejecución	Llevar a la práctica lo previsto en la fase anterior.
4. Seguimiento	Análisis continuo de la ejecución del programa.
5. Evaluación	Consiste en determinar la eficiencia, eficacia, impacto, visibilidad y el desarrollo de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia a partir de López (2009)

La fase de identificación consiste en definir la estrategia y los objetivos principales que se esperan obtener con la implantación de esta propuesta. Los principales objetivos que espero conseguir son los mencionados en el artículo uno de la Ley 45/2015, de Voluntariado, siendo estos objetivos:

- Promover la participación en acciones solidarias.
- Conocer si la empresa y los trabajadores cumplen los requisitos para el desarrollo de la propuesta.
- Ofrecer una amplia variedad de acciones solidarias.
- Determinar las competencias a desarrollar por los trabajadores y por la empresa.

Esta propuesta estará alineada en todo momento con los objetivos de la entidad.

### **3.3 Formulación del plan de Voluntariado Corporativo**

Para que esta propuesta resulte de interés y sea de utilidad para la entidad es necesario conocer las distintas opiniones de los empleados, ya que sin su participación no se puede llevar a cabo, por lo que estos son una parte fundamental del plan. Ya que los trabajadores son los que van a decidir si la propuesta dentro de la empresa será un éxito o un fracaso.

Para poder conocer la opinión de los trabajadores y la viabilidad de la propuesta se ha planteado un cuestionario (Anexo I) sobre una prueba piloto realizada en la ciudad de Teruel, con el objetivo de conocer la participación de los trabajadores en esta propuesta. El cuestionario se pasó de manera individual a cada uno de los participantes. El cuestionario está organizado en tres bloques diferentes: el bloque 1 se ha basado en

indicar la participación en la propuesta; el bloque dos se centra en los tipos de Voluntariado mencionados en la normativa; y el bloque 3 se centra en los beneficios de los grupos de interés. A continuación, se explican con mayor profundidad cada uno de estos bloques:

- Bloque 1: Contiene una serie de preguntas para conocer, por una parte la aceptación y participación en la propuesta, mientras que, por otra, se le pregunta por la implicación que considera que podría llegar a participar.
- Bloque 2: Este bloque se centra en conocer los tipos de Voluntariado mencionados en la normativa más demandados por los trabajadores.
- Bloque 3: El último bloque del cuestionario sirve para conocer los beneficios más demandados para los grupos de interés, la empresa y los trabajadores. Con los que obtendríamos información acerca de las actitudes más conocidas y aquellas que esperan obtener con su participación.

Una forma de dar a conocer esta propuesta es a través del fomento de la formación sobre las distintas obras sociales existentes dentro de la entidad como menciona Volutare (2012). Esta formación deberá ser accesible para todos aquellos trabajadores que desean recibir más información acerca de las acciones sociales.

La fase de seguimiento tiene como finalidad conocer la evolución, identificar las posibles deficiencias y elaborar y proponer medidas rectoras del plan de voluntariado corporativo. Por último es importante evaluar el plan con el fin de conocer su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos. Ya que si la evaluación resulta positiva la entidad continuara desarrollando la estrategia introduciendo las mejoras oportunas y comenzando una nueva fase de identificación al ser un ciclo de retroalimentación (López Salas, 2009).

En el caso de que los resultados obtenidos fueran desfavorables se procedería a la desvinculación con la entidad sin ánimo de lucro que se ha establecido el voluntariado. En este caso la entidad deberá averiguar las causas de la desvinculación, prever el relevo, es decir el relevo de la acción social que se ha dejado de realizar y por ultimo repasar logros conociendo los motivos de la salida del voluntario de la acción social. Pero esta salida ha de ser de forma pacífica y que ninguna de las partes acabe perjudicada por su colaboración y seguir manteniendo una relación posterior como una oportunidad para volver a participar en el plan de voluntariado con esa entidad (López Salas, 2009).

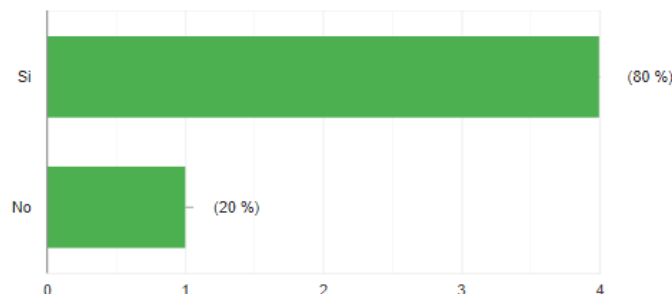
#### 4. RESULTADOS

A continuación se presentaran los resultados más relevantes obtenidos a través del estudio realizado sobre una prueba piloto, con el objetivo de conocer la participación de los trabajadores en esta propuesta, las clases de voluntariado en las que les gustaría participar y los beneficios que se adquieren con su colaboración. Este estudio se ha realizado en una de las sucursales de la entidad, realizada por los 5 miembros que la forman. Los datos serán tratados de forma confidencial por petición de los encuestados. En este estudio se analizaran tanto los resultados favorables como los desfavorables obtenidos con esta encuesta.

##### BLOQUE 1. Participación de los trabajadores en la propuesta.

Con respecto a la cuestión, si le gustaría que su entidad tuviera un plan de voluntariado corporativo. Los resultados obtenidos según la muestra piloto estudiada, (gráfico 4.1), han sido muy positivos ya que al 80% de los encuestados les gustaría trabajar en una entidad que realice voluntariado corporativo, mientras que solo el 20% han indicado que no. Esto se puede deber a los beneficios que aporta.

**Grafico 4.1. Grado de pertenencia a una entidad que realiza Voluntariado Corporativo**

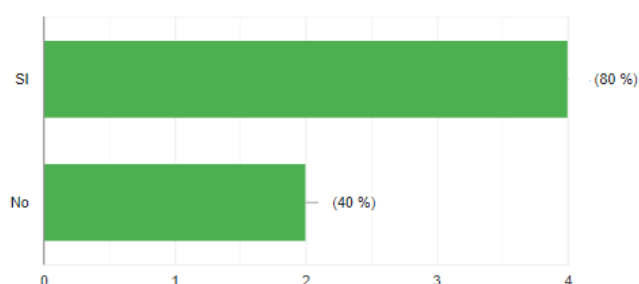


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la cuestión, si le gustaría participar en la propuesta de voluntariado corporativo. Los resultados obtenidos según la muestra piloto estudiada, reflejados en el grafico 4.2, han sido favorable ya que el 80% de los encuestados participarían en la propuesta de voluntariado corporativo, mientras que el 40% no participarían en la propuesta. A pesar de que la respuesta no tiene un porcentaje elevado el doble de empleado participarían por lo que la propuesta podría llegar a ser viable en la entidad.



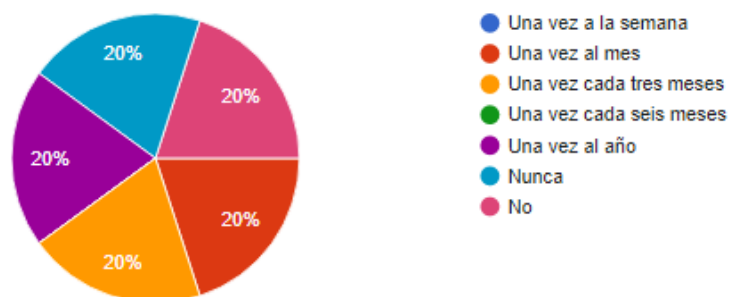
**Grafico 4.2. Grado de participación en la propuesta**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la cuestión, cual podría ser su implicación en acciones sociales, los resultados obtenidos según la muestra piloto estudiada, reflejados en el grafico 4.3, no son muy representativos ya que se ha obtenido el mismo porcentaje, es decir cada una de los encuestados tendría una implicación diferente. Por lo que será bueno desarrollar Voluntariados con toda clase de implicaciones, con el fin de motivarlos y aumentar su participación. De esta manera se podría evitar uno de los problemas que supone la implantación de esta propuesta, la escasa participación de los empleados.

**Grafico 4.3. Implicación en la propuesta de Voluntariado Corporativo**



Fuente: Elaboración propia.

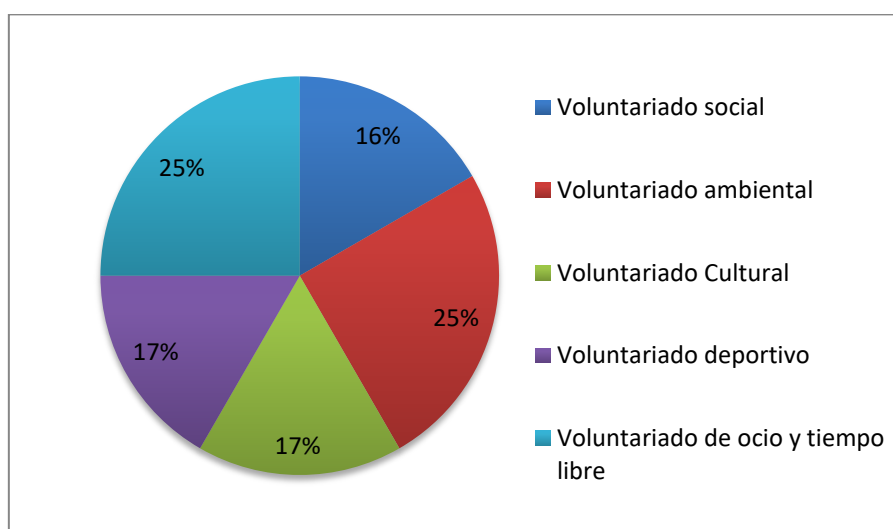
Tras el análisis de las preguntas del bloque 1 para conocer la aceptación y participación por parte de los trabajadores en la propuesta, han sido muy favorables ya que más del 50% de los encuestados les gustaría trabajar en una entidad con voluntariado corporativo y a su vez estarían dispuestos a participar en las acciones sociales que ofreciera la empresa, siempre y cuando las acciones sean de su interés. Además este estudio no ha facilitado información acerca de la solución de uno de los problemas del voluntariado corporativo, ya que si se ofrece una amplia variedad de acciones sociales con diferentes implicaciones, se espera una mayor participación. A pesar de ser una muestra piloto los resultados han sido muy favorables y nos indican que la implantación

de un plan de voluntariado corporativo en la Caja Rural de Teruel podría tener una buena aceptación por parte de los trabajadores y a su vez ser una oportunidad para la entidad.

## BLOQUE 2. Tipos de voluntariado según la normativa.

Con respecto a la pregunta, en qué tipo de Voluntariado le gustaría participar, los resultados obtenidos según la muestra piloto estudiada, reflejado en el grafico 4.4, han sido que los voluntariados más demandados mencionados en la normativa han sido el voluntariado ambiental y el voluntariado de ocio y tiempo libre.

**Grafico 4.4. Tipos de Voluntariado más demandados**



Fuente: Elaboración propia

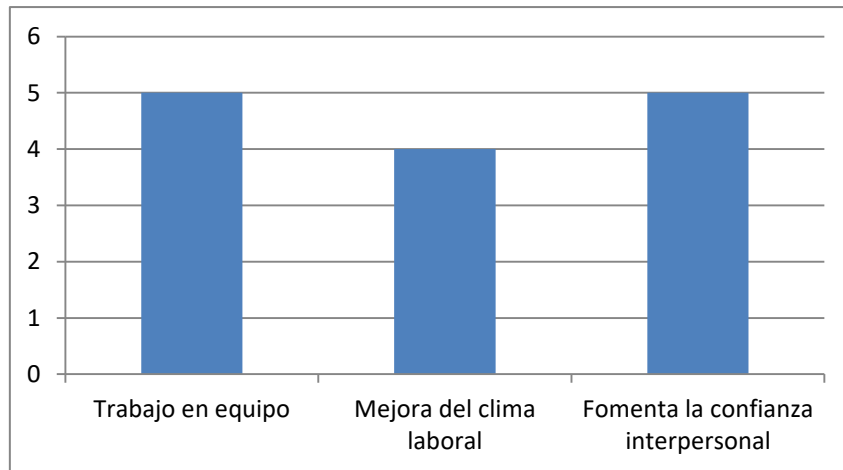
Tras el análisis de la pregunta del segundo bloque los resultados obtenidos nos indican que la empresa debería ofrecer mayoritariamente acciones sociales relacionadas con el voluntariado medioambiental y el voluntariado de ocio y tiempo libre. Pero sin llegar a excluir ninguno de los tipos de voluntariado, ya que tener una amplia variedad de ofertas de acciones sociales fomenta una mayor participación por parte de los trabajadores. De esta manera se contrarrestaría el problema relacionado con la escasa participación y el problema relacionado con la escasa aportación de recursos mencionados a lo largo del documento.

## BLOQUE 3. Beneficios de la propuesta para los diferentes grupos de interés.

Con respecto a la pregunta que beneficios cree que podría lograr participando en el voluntariado corporativo, los resultados obtenidos según la muestra piloto estudiada reflejados en el grafico 4.5. Los beneficios más esperados por estos, han sido el trabajo

en equipo y el fomento de la confianza interpersonal, la tolerancia y la empatía con otros, y el respeto al bien común.

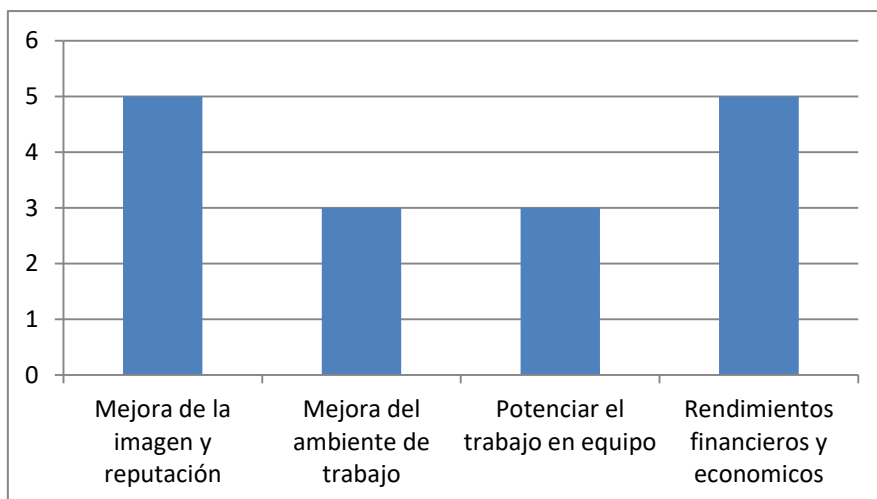
**Grafico 4.5. Beneficios para el trabajador**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta que beneficios tendrá su participación en esta propuesta para la empresa y para la comunidad, los resultados obtenidos según la muestra estudiada reflejado en la gráfica 4.6, destacan principalmente la mejora de la imagen y reputación y la obtención de rendimientos financieros y económicos, los beneficios más destacados están directamente vinculados con la empresa y no con la sociedad.

**Grafico 4.6. Beneficios para la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de las preguntas del tercer bloque los resultados obtenidos se ha llegado a la conclusión de que los trabajadores esperan mejorar principalmente en tres

habilidades las cuales son el trabajo en equipo, la mejora del clima laboral y el fomento de la confianza interpersonal. En respuesta a los beneficios que obtiene la empresa son aquellos que se obtienen en el largo plazo, si la propuesta se desarrolla en el tiempo de forma correcta estos beneficios se desarrollaran pero en el caso de que la medida fracase en sus primeros años la empresa no obtendrá estos beneficios. Este bloque es meramente informativo acerca de los beneficios más conocidos por los trabajadores y para dar a conocer los benéficos que supondría la implantación de un plan de voluntariado corporativo para la entidad.

## **5. CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos, podemos indicar algunas de las conclusiones principales de este trabajo.

El primer aspecto a destacar es el eje central de las estrategias de responsabilidad social corporativa que consiste en la adecuada gestión de los grupos de interés: la empresa, los trabajadores y la sociedad. Y construir un escenario donde ganen los tres grupos de interés. El voluntariado corporativo es una estrategia de la responsabilidad social para fomentar las acciones sociales en las empresas.

Como primera conclusión la integración de un plan de Voluntariado Corporativo tiene numerosos beneficios para los grupos de interés, pero estos beneficios están directamente relacionados con la participación de los trabajadores en la comunidad que hace que se maximice el impacto, comentado por Boccalandro (2012). Para que esta propuesta se realice correctamente es fundamental hacer hincapié en fomentar la participación de los trabajadores, de esta forma se conseguiría solucionar uno de los principales problemas que puede llegar a surgir con la implantación esta mediada.

Sin embargo, estos beneficios no son meramente intangibles ya que se trata de una medida a largo plazo que puede llegar a generar rendimientos financieros y económicos, mencionado por Kowszyk y Demantes (2012), además se realiza para proporcionar una conexión entre los distintos actores, las herramientas y los recursos con el fin de obtener auto-sostenibilidad a través del desarrollo de sus capacidades.

Otra de las conclusiones del trabajo es mostrar posibles soluciones antes los inconvenientes que puedan surgir en el desarrollo del plan de Voluntariado Corporativo, por lo que es necesario abordarlos y encontrar soluciones que minimicen sus efectos. Las soluciones encontradas van relacionadas con el fomento de la participación de los

trabajadores a través de la oferta de un gran número de acciones sociales, para que esto se pueda llevar a cabo será necesario a aportación de una serie de recursos, eliminando así tres de los inconvenientes mencionados en el estudio. En cuanto al último inconveniente será necesario evitar voluntariado en el horario laboral de los trabajadores, para que no se vea afectado su rendimiento, y en consecuencia se empeore las oportunidades laborales de mejora.

El lanzamiento del cuestionario a una prueba piloto es una de las limitaciones el trabajo, ya que solo se ha obtenido la opinión de una pequeña parte de los trabajadores. Este cuestionario está dividido en tres bloques, el primero se centra en conocer la participación e implicación de los empleados en la propuesta. El segundo bloque se centra en conocer los tipos de voluntariado más demandados por estos, para así poder ofrecer una mayor selección de estos tipos de Voluntariado. Y por último el tercer bloque se centra en conocer beneficios más demandados en los grupos de interés. Por tanto, se ha profundizado en la opinión de los trabajadores acerca de la implantación de esta medida en la Caja Rural de Teruel. En principio, los resultados obtenidos en la muestra piloto pueden no determinar el éxito de la propuesta, ya que la opinión de una muestra mayor puede variar considerablemente. Para poder implantar correctamente esta propuesta en la entidad, será necesario lanzar el cuestionario a la totalidad de los trabajadores con el fin de obtener una respuesta más clara, sobre el número de empleados que participarían en el Voluntariado. En conclusión una estrategia de Voluntariado Corporativo según la muestra piloto tendría una buena aceptación por parte de los trabajadores, y a priori no hay indicios que muestren un posible fracaso de esta medida.

Pero la principal conclusión que se ha extraído consiste en que una propuesta de Voluntariado Corporativo puede suponer una estrategia de diferenciación y de creación de valor para la Caja Rural de Teruel. Gracias a la información recopilada de numerosos autores, el Voluntariado Corporativo en una organización es una oportunidad para obtener una ventaja competitiva, además se consigue numerosos beneficios para los grupos de interés. A pesar de que tiene una serie de inconvenientes que pueden ayudar a la negativa de la realización de esta propuesta, estos tienen solución.

En definitiva el desarrollo de un plan de Voluntariado Corporativo vinculado a la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa es una apuesta acertada, para así poder ser una empresa innovadora que genere múltiples beneficios para aquellos grupos

de interés que estén directamente relacionados con la entidad y mantener su actividad empresarial tanto en el corto plazo como en el largo plazo.

Las limitaciones de mi estudio han sido la dificultad de contactar con el actual director general de la Caja Rural de Teruel, David Gutiérrez Díez. Tras tomar el relevo de José Antonio Pérez Cebrián el pasado mes de mayo de 2019, con quien había contactado para plantear la posibilidad de establecer un plan de Voluntariado Corporativo en la entidad. Y por último, las futuras líneas de estudio y los beneficios que se han planteado como un avance a la entidad y que podrían no llegar a desarrollarse. No obstante, si se diera la posibilidad de plantear la propuesta a la entidad estas limitaciones se resolverían y se llegaría a la conclusión real.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, M.L. (2009). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicación”. *Revista Contaduría y Administración*, n°209, páginas 5-22.

BANCO SABADELL. (2017). *Informe sobre la Política de Responsabilidad Social Corporativa*. [Fecha de consulta: 03/10/2019]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4EyqWtCQHkcJ:https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/RSC/ES\\_PRSC2017\\_INFORME\\_SOBRE\\_LA\\_POLITICA\\_DE\\_RSC\\_2017.PDF+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=es](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4EyqWtCQHkcJ:https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/RSC/ES_PRSC2017_INFORME_SOBRE_LA_POLITICA_DE_RSC_2017.PDF+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=es)

BANCO SANTANDER. (2017). *Informe de sostenibilidad*. [Fecha de consulta: 03/10/2019]. Disponible en: [https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/Informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2017\\_v2.pdf](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2017_v2.pdf)

BASIL, D. RUNTE, M. BASIL, M. y USHER, J. (2009). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, 64, páginas 61–66.

BBVA. (2017). *Informe de Banca Responsable*. [Fecha de consulta: 03/10/2019]. Disponible en: [https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental\\_IBR-2017-final.pdf](https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental_IBR-2017-final.pdf)

BEATRIZ GALIANO, M. y ALLEN, K. (2012). Voluntariado Corporativo: ¿Para qué? *Fundación Codespa. (2012): El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, páginas. 42-50

BOCCALANDRO, B. (2012). Un fin productivo del Voluntariado Corporativo. En *Fundación Codespa (2012): El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, páginas. 327-334.

BRENNER, S.N. y COCHRAN, P.L. (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *Proceedings of the Second Annual Meeting*. Volumen 2, páginas 897-933.

CAJA RURAL DE TERUEL (2015). *Informe Económico y Social*.

CARRERAS, I. SANZ, B. y CORDOBÉS, M. (2012). El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social. *ESADE*, páginas 9-20.

CÓDIGO DE ÉTICA y RSC (2018). *Código de Ética y Responsabilidad Social Corporativa de los Directivos y Empleados de Caja Rural de Teruel, S.C.C.* [Fecha de consulta: 13/05/2019] Disponible en: [https://www.ruralvia.com/cms/estatico/rvia/teruel/ruralvia/es/interface/contenido\\_pie/tablón\\_de\\_anuncios/docs\\_tablón\\_de\\_anuncios/codigoeticaRSC.pdf](https://www.ruralvia.com/cms/estatico/rvia/teruel/ruralvia/es/interface/contenido_pie/tablón_de_anuncios/docs_tablón_de_anuncios/codigoeticaRSC.pdf)

DÁVILA DE LEÓN, M. (2014). Jóvenes y Voluntariado. *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 28, paginas 67-70.

ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (Conscientious Commerce)*. Capstone Publishisng Limited, Oxford.

FRANK-ALSTON, M. (2001). *The influence of community service/volunteer work on perceptions of job satisfaction, job motivation, and organizational commitment on employees in a manufacturing plant*. The Pennsylvania State University.

FREEMAN, R. (1984). *Strategia. Management: A Stakeholders Approach*. Pitman Books Limited, Boston.

FREEMAN, R. Y MCVEA, J. (2011). A Stakeholder Approach to Strategia Management. *Working Paper* Nº 01-02. University og Virginia.

GALLARDO, D. SÁNCHEZ, M.I. CORCHUELO, M.B. y GUERRA, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, 2, páginas. 54-80

GRANDA, G y TRUJILLO, R. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Forética.

INSTITUTO DE ESTUDIOS FINANCIEROS (Noviembre 2017). *El Voluntariado Corporativo en el sector financiero: buenas prácticas en programas de educación financiera*. Voluntare red de voluntariado corporativo.

JARVIS, C. y PARKER, A. (2012). Programas de voluntariado corporativo: siete pasos para el éxito. *Fundación Codespa, Voluntariado Corporativo para el desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. pp. 95-105.

KOWSZYK, Y. y DEMANTES, L. (2012). Un fin productivo del Voluntariado Corporativo, *Fundación Codespa* (2012): *El Voluntariado Corporativo para el Desarrollo*, páginas. 61-69



LEY 18/2018, de 13 de julio, para el fomento de la responsabilidad social. [Fecha de consulta: 02/10/2019]. BOE-A-2018-12517.

LEY 9/1992, de 7 de octubre, del Voluntariado Social. [Fecha de consulta: 02/10/2019]. BOA 1992-121.

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.

LIZCANO, J. (2004). *Responsabilidad Social de la Empresa: Negocios y Sociedad* Valladolid, 25 de noviembre de 2004. Disponible en: [https://selinea.unidep.edu.mx/files/152to549\\_r108201512220910362291383.pdf](https://selinea.unidep.edu.mx/files/152to549_r108201512220910362291383.pdf)

LÓPEZ SALAS, E. (2009). Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades No Lucrativas. *Fundación Luis Vives*. España.

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

MIGUEL CORRALES, M.L. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas*.

MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD. (2017). Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Madrid.

NAVARRO, F. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. Esic Editorial. Madrid, páginas 70.

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR. (2009). *Manual de gestión del voluntariado*. Fundación la Caixa, Barcelona.

PELOZA, J. y HASSAY, D.N. (2006). Intra-Organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64, páginas. 357-379.

PETERSON, D. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees perceptions. *Personnel Review*, 33(5), páginas 615- 627.

PINE, J. y GILMORE, J. (1998). "Welcome to the Experience Economy". *Harvard Business Review*. July- August.

PORTER, M. y KRAMER, M. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1- 2), páginas 62-77.

PROYECTO DE LEY DE VOLUNTARIADO DE ARAGÓN, (2017). *Ley 6/2018, de 28 de junio, de Voluntariado de Aragón*. [Fecha de consulta: 15/05/2019]. BOA 2018-132.

SANZ, B. CORDOBÉS M. y CALVET, A. (2012). *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. Instituto de Innovación Social, ESADE.

SAZ, M.I. (2008). Introducción a la gestión *stakeholders* en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos. *Estudios de economía aplicada*, Vol. 26-1, páginas 187-210.

SAZ, M.I. BENAVENT, M. SERRA, I y VILAR, M. (2009). *La Responsabilidad Social interna de las empresas de España*. Valencia: Tirant lo Blanch.

SERRANO, B. SOLER, M. y GÓMEZ, P. (2018). Diagnóstico del Voluntariado Corporativo en las empresas de Aragón. Aragón Participa. [Fecha de consulta: 27/07/2019] Disponible en: <http://aragonparticipa.aragon.es/conoce-el-estudio-diagnostico-del-voluntariado-corporativo-en-las-empresas-de-aragon>

SERVERO, R. y VILLALONGA, I. (2005). *La responsabilidad social corporativa y su gestión integrada. Centro de Investigación y Especialización en gestión de empresas Agroalimentarias*. Universidad Politécnica de Valencia.

VOLUNTARE, (2012). *Desarrollo de competencias y Voluntariado corporativo: Análisis estadístico*. [Fecha de consulta: 16/09/2019]. Disponible en: [www.voluntare.org](http://www.voluntare.org), páginas 58-76.

WATSON, M.R. Y ABZUG, R. (2005). "Finding the ones you want, keeping the ones you find", en Herman, R.D. et al. (Eds), *Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, páginas 623-660.

WILSON, J. y MUSICK, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), páginas 141-168.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I: Cuestionario sobre la propuesta de un plan de Voluntariado Corporativo para la Caja Rural de Teruel**

Buenos días,

El objetivo de la realización de este cuestionario está enfocado en la creación de un Plan de Voluntariado Corporativo para la Caja Rural de Teruel, a través del cual pretendemos conocer sus opiniones sobre la implantación y su participación en esta propuesta. Este cuestionario es de carácter anónimo. Los datos serán tratados de forma confidencial y la difusión solo se hará de forma agregada y con fines académicos.

El voluntariado corporativo es un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA PROPUESTA**

- 1. ¿Le gustaría que su organización tuviera un plan o programa de voluntariado corporativo?**

Sí ☐

No ☐

- 2. ¿Estaría dispuesto a participar en un programa de Voluntariado Corporativo en su empresa?**

Sí ☐

No ☐

- 3. ¿Cuál podría ser su implicación en esta propuesta?**

a) Una vez a la semana

b) Una vez al mes

c) Una vez cada tres meses

d) Una vez cada seis meses

e) Una vez al año

f) \_\_\_\_\_

#### **TIPOS DE VOLUNTARIADO SEGÚN LA NORMATIVA**

- 4. ¿En qué tipo de Voluntariado le gustaría participar? (Marque todos aquellos tipos en los que le gustaría participar)**

a) Voluntariado social

- b) Voluntariado internacional de cooperación para el desarrollo
- c) Voluntariado ambiental
- d) Voluntariado cultural
- e) Voluntariado deportivo
- f) Voluntariado educativo
- g) Voluntariado socio-sanitario
- h) Voluntariado de protección civil
- i) Voluntariado comunitario
- j) Voluntariado de ocio y tiempo libre
- k) Otros

### **BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PARA LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS**

**5. ¿Qué beneficios cree que podría lograr participando en el Voluntariado Corporativo?** (Marque todos aquellos beneficios que cree que podría conseguir con esta propuesta)

Habilidades.

- a) Capacidad de liderar iniciativas
- b) Aumento de la solidaridad
- c) Fomenta la confianza interpersonal
- d) Fomenta la tolerancia
- e) Aumento de la motivación
- f) Mejora de la actitud
- g) Hablar en público
- h) Creatividad
- i) Compromiso
- j) Planificación y organización
- k) Capacidad de adaptación
- l) Proactividad.

Relaciones sociales.

- m) Trabajo en equipo
- n) Mejora del clima laboral
- o) Flexibilidad
- p) Solidaridad

**6. ¿Qué beneficios tendrá su participación en esta propuesta para la empresa y para la comunidad?** (Marque todos aquellos beneficios que cree que esta medida va a aportar a la entidad y a la sociedad)

Beneficios internos

- a) Mayor productividad
- b) Mejora de la calidad
- c) Mayor rentabilidad
- d) Mayor cohesión interna
- e) Mejores profesionales
- f) Mayor control y gestión del riesgo
- g) Mayor atracción
- h) Retención del talento
- i) Potenciar el trabajo en equipo
- j) La solidaridad
- k) Mejora del ambiente de trabajo

Beneficios externos

- l) Mayor fidelización de clientes
- m) Mejores relaciones con grandes empresas
- n) Obtención de premios y etiquetas distintivas
- o) Posicionamiento de la marca
- p) Mejora de la imagen y reputación.
- q) Diferenciación
- r) Reconocimiento público/ prestigio social
- s) Mejores relaciones con la comunidad local
- t) Posibles ventajas fiscales
- u) Preferencia en el acceso de subvenciones públicas
- v) Reconocimiento social por parte de terceros.