



**Universidad**  
Zaragoza

---

# TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

IMPlicACIONES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS  
EMPRESAS Y EN LAS ENL.

EJEMPLO DE APLICACIÓN EN EL GRUPO IBERCAJA

Autor

**Cristian Egio Tejel**

Directora

**Ana Isabel Zardoya Alegría**



Facultad de  
Economía y Empresa  
**Universidad Zaragoza**

Octubre 2015

## AGRADECIMIENTOS

*De entrada, quisiera agradecer al Departamento de Contabilidad y Finanzas, con mención especial a Ana Isabel Zardoya, tanto por ofertar el proyecto a los Trabajos de Fin de Grado como por permitirme formar parte de él.*

*También a las profesoras Isabel Sanz y Mercedes Marzo, por su ayuda en este TFG, derivada del artículo que están desarrollando en colaboración con Ana Isabel.*

*Por último, al personal de Ibercaja, tanto de Obra Social como de oficinas, con mención especial a Carmen Campos - Responsable de Obra Social - por la colaboración prestada para el desarrollo de este trabajo.*

# PRESENTACIÓN

---

Autor: Cristian **EGIO TEJEL**  
Directora: Ana Isabel **ZARDOYA ALEGRIA**  
Título: **Implicaciones del Voluntariado Corporativo en las Empresas y en las ENL. Ejemplo de aplicación en el Grupo Ibercaja**  
Modalidad: Trabajo Fin de Grado  
Titulación: Administración y Dirección de Empresas  
Presentación: Septiembre 2015

---

## OBJETIVOS Y RESUMEN DEL TRABAJO

Ante las necesidades de las sociedades actuales, y en parte también por la presión a que se encuentran sometidas, las empresas están instaurando planes de Responsabilidad Social Corporativa, implantando acciones con las que se pretende ayudar a la sociedad y mejorar su percepción, así como motivar a los empleados, ayudarles en su desarrollo, e intentar que estén más identificados con la ideología de la empresa.

Una de las herramientas a través de las que se puede llevar a cabo es el voluntariado corporativo, de cual vamos a analizar su impacto en los empleados, y por tanto en la empresa, mediante una serie de hipótesis.

Se comenta la implantación del programa de voluntariado corporativo de Ibercaja Banco.

## PALABRAS CLAVE

**Responsabilidad Social Corporativa**, **Voluntariado Corporativo**, **Recursos Humanos**, **Motivación**, **Grupos de interés**, **Entidades Financieras**

## ABSTRACT

Due to the current needs of society, and also to the growing pressure people is putting on companies, many of them are introducing Corporate Social Responsibility plans in their strategic plans. These plans implies a series of action that aim to help society, improve their corporate image, motivate employees and help them in their developments and also try to make the participate even more from the company's values.

One of the activities companies can promote is Corporate Volunteering which impact in employees and companies is going to be tested against some hypotheses.

There will even be an example of implementation thought the case of the financial institution, "Ibercaja Banco".

## KEYWORDS

**Corporate Social Responsibility**, **Corporate Volunteering**, **Human Resources**, **Motivation**, **Stakeholders**, **Financial Institutions**

# ÍNDICE

## CAPITULO PRIMERO: PRESENTACIÓN

1	Objetivos .....	7
2	Hipótesis de Partida .....	7
3	Metodología .....	8

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

4	Contextualización .....	9
5	Organizaciones y Sociedad .....	9
6	Responsabilidad Social Corporativa .....	10
7	El Voluntariado Corporativo .....	13
7.1	Concepto de Voluntariado .....	13
7.2	Concepto de Voluntariado Corporativo .....	13
7.3	Origen y Evolución del Voluntariado Corporativo .....	15
7.3.1	<i>Datos de España</i> .....	17
8	Fundamentos del Voluntariado Corporativo .....	22
8.1	Cambio del Paradigma Organizacional .....	22
8.2	Marco Teórico .....	23
8.2.1	<i>Operativa Teórica del Voluntariado Corporativo</i> .....	25

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

9	Implantación del Plan de Voluntariado Corporativo .....	27
9.1	Aspectos Generales del Control de Gestión .....	27
9.1.1	<i>Factores Informales: RRHH y Cultura Empresarial</i> .....	28
9.1.2	<i>Factores Formales</i> .....	29
9.2	Impacto en las ENLs .....	31
9.2.1	<i>Ciclo del Voluntariado</i> .....	31
9.2.1.A	<i>FeedBack o “Retroalimentación”</i> .....	33
10	Impacto de las Políticas de Voluntariado Corporativo sobre las Hipótesis del Estudio .....	35
10.1	Impacto Personal .....	35
10.1.1	<i>Necesidades Humanas: Maslow</i> .....	35
10.1.2	<i>Comportamientos Laborales: Herzberg</i> .....	37
10.2	Impacto Profesional. Validación de las Hipótesis de Partida .....	40
10.2.1	<i>Internamente: Los Trabajadores</i> .....	40
10.2.1.A	<i>Compromiso Organizacional</i> .....	40
10.2.1.B	<i>Satisfacción con el puesto de trabajo</i> .....	41
10.2.1.C	<i>Desarrollo de Competencias y Habilidades</i> .....	41
10.2.2	<i>Externamente: La Sociedad</i> .....	42
10.2.2.A	<i>Legitimación y Reconocimiento de la Empresa en la Sociedad</i> .....	42

## **CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA**

<b>11</b>	<b>Análisis Empírico: El caso IBERCAJA</b>	<b>43</b>
11.1	Organización Empresarial	43
11.2	Planteamiento de la Responsabilidad Social Corporativa y el Voluntariado Corporativo.	44
11.3	Obra Social	45
11.3.1	<i>Dirección de la RSC y VC</i>	46
11.3.2	<i>Oferta de Actividades</i>	48
11.3.3	<i>Operativa del VC: Empleados y Cuerpo de voluntarios</i>	49
11.3.4	<i>Relaciones con Grupos de Interés: Empleados y Clientes. Operativa en las Oficinas</i>	51
11.3.5	<i>Relaciones entre Entidades</i>	54
11.4	RESULTADOS DEL ESTUDIO	55
11.4.1	<i>PROPUESTA DE MEJORA</i>	56
<b>12</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
12.1.1	<i>Marco Teórico</i>	57
12.1.2	<i>Hipótesis de Partida</i>	57
12.1.3	<i>Implantación Ibercaja</i>	58
<b>13</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>

## **ANEXOS**

<b>14</b>	<b>Anexo 1 – Metodología del Estudio</b>	<b>63</b>
14.1	Método de investigación Científico VS Método de Investigación Científico Social	63
14.2	Métodos de Observación	64
14.2.1	<i>Análisis Documental</i>	64
14.2.2	<i>Entrevistas</i>	64
<b>15</b>	<b>Anexo 2 – Sinergias del Voluntariado Corporativo</b>	<b>65</b>
<b>16</b>	<b>Anexo 3 – Factores Explicativos</b>	<b>66</b>
16.1	Factores Indirectos	66
16.2	Factores Directos	67
16.3	Cuadro Resumen	68
<b>17</b>	<b>Anexo 4 – Competencias de Lominger</b>	<b>69</b>
<b>18</b>	<b>Anexo 5 – Actuaciones Ibercaja</b>	<b>72</b>
18.1.1	<i>Voluntariado Corporativo</i>	72
18.1.2	<i>Actividades deportivas Patrocinadas</i>	73
<b>19</b>	<b>Anexo 6– Escala de Valoración NPS</b>	<b>75</b>
<b>20</b>	<b>Anexo 7 – Ideología de Ibercaja</b>	<b>76</b>
20.1.1	<i>Misión, nuestra razón de ser</i>	76
20.1.2	<i>Visión, nuestra meta</i>	76
20.1.3	<i>Valores corporativos</i>	76
<b>21</b>	<b>Notas Finales</b>	<b>77</b>

# ÍNDICE DE TABLAS E IMAGENES

<b>FIGURA 1</b> - CIFRAS DE VOLUNTARIADO EN ZARAGOZA (FUENTE: AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA, 2012) .....	15
<b>FIGURA 2</b> - SITUACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL MAPA ECONÓMICO MUNDIAL. (FUENTE: SALAMON, L. (ABRIL DE 2008). PUTTING VOLUNTEERING ON THE ECONÓMICA MAP OF THE WORLD) .....	16
<b>FIGURA 3</b> - PORCENTAJE DE VOLUNTARIADO EN PAÍSES EUROPEOS (FUENTES: EUROPEAN VALUE SURVEY 1999-2000, ENCUESTA DE EMPLEO DEL TIEMPO 2000-2003 [A], ESTUDIO Nº3005 DEL CIS [B], ESTADÍSTICAS DIA DEL VOLUNTARIADO 2012 [C]) .....	17
<b>FIGURA 4</b> - MOTIVOS PARA NO REALIZAR VC (FUENTES: INFORME DE ESADE: EL VC EN ESPAÑA. MODELOS Y PERSPECTIVAS DE IMPACTO SOCIAL. SANZ, CORDOBÉS Y CALVET. MARZO 2013) .....	17
<b>FIGURA 5</b> - PORCENTAJES DE VOLUNTARIOS EN EL TERCER SECTOR (FUENTE: PWC 2012) .....	18
<b>FIGURA 6</b> - VOLUNTARIOS POR ÁMBITO DE (FUENTE: CIS, ESTUDIO 3005, BARÓMETRO DE NOVIEMBRE 2013) .....	19
<b>FIGURA 7</b> - PREDISPOSICIÓN A COLABORAR EN DIFERENTES ÁMBITOS (ADAPTADO DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") .....	19
<b>FIGURA 8</b> - MOTIVACIONES DEL VOLUNTARIADO (FUENTE: ASÍ SOMOS: EL PERFIL DEL VOLUNTARIADO SOCIAL EN ESPAÑA. PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA, 2013) .....	20
<b>FIGURA 9</b> - PERCEPCIÓN SOBRE LOS BENEFICIOS DEL VC (ADAPTADO DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") .....	20
<b>FIGURA 10</b> - PERCEPCIÓN SOBRE LOS COSTES DEL VC (ADAPTADO DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") .....	20
<b>FIGURA 11</b> - FACTORES DE ÉXITO EN EL PROGRAMA DE VC (ADAPTADO DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") ....	21
<b>FIGURA 12</b> - MARCO TEÓRICO DEL VC (FUENTE: FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PRÁCTICA DEL VC EN ESPAÑA 2013, ALICIA GUERRA GUERRA) .....	24
<b>FIGURA 13</b> - FUNDAMENTOS DEL VC (ADAPTACIÓN DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") .....	25
<b>FIGURA 14</b> - RELACIÓN VC Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. (ADAPTADO DE "EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO. UN MODELO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. GARCÍA NIETO, 2012) .....	27
<b>FIGURA 15</b> - ESQUEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN (FUENTE: LA FUNCIÓN DE CONTROL A TRAVÉS DE LOS PRESUPUESTOS. ZARDOYA ALEGRÍA A.I.) .....	28
<b>FIGURA 16</b> - DEPARTAMENTOS QUE GESTIONAN EL VC, SEGÚN DATOS DEL INFORME DE ESADE: EL VC EN ESPAÑA. MODELOS Y PERSPECTIVAS DE IMPACTO SOCIAL. SANZ, CORDOBÉS Y CALVET. MARZO 2013 .....	29
<b>FIGURA 17</b> -RELACIÓN ENTRE IMPACTO Y COMPROMISO DE LAS INICIATIVAS DE VC. (ADAPTACIÓN DE "DIAGNÓSTICO DEL VC EN LA EMPRESA ESPAÑOLA") .....	30
<b>FIGURA 18</b> - CICLO DE VOLUNTARIADO (ADAPTADO DE LA CRUZ ROJA, 2015) .....	32
<b>FIGURA 19</b> - ESQUEMA DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN (FUENTE GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS, 2012) .....	33
<b>FIGURA 20</b> - PIRÁMIDE DE NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW (ADAPTACIÓN) .....	35
<b>FIGURA 21</b> - PIRÁMIDE DE NECESIDADES HUMANAS DE VS PRINCIPALES MOTIVACIONES PERSONALES DEL VOLUNTARIADO (ELABORACIÓN PROPIA) .....	36
<b>FIGURA 22</b> - REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS FACTORES DE HERZBERG (INTERPRETACIÓN DE PRESENTACIÓN DE SLIDESHARE) ....	38
<b>FIGURA 23</b> - RELACIÓN NECESIDADES DE MASLOW Y FACTORES DE HERZBERG (ADEPTADO DE ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS; JONHN NEWSTROM) .....	39
<b>FIGURA 24</b> - ESTRUCTURA DEL GRUPO IBERCAJA (ELABORACIÓN PROPIA) .....	43
<b>FIGURA 25</b> - DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE OBRA SOCIAL 2014 (INFORME RSC IBERCAJA 2014) .....	45
<b>FIGURA 26</b> - COORDINACIÓN ESTRATEGIAS RSC - VC (ELABORACIÓN PROPIA) .....	46
<b>FIGURA 27</b> - ESPACIO DEDICADO A LA OBRA SOCIAL EN EL SITIO WEB (SITIO WEB IBERCAJA) .....	47
<b>FIGURA 28</b> - DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS CON EL VOLUNTARIADO COMO PRINCIPAL ACTIVIDAD (FUENTE: INE, CIFRAS DE POBLACIÓN. ESTUDIO 3407, BARÓMETRO DICIEMBRE 2014) .....	49
<b>FIGURA 29</b> - VOLUNTARIOS POR PROVINCIA (ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE LOS DATOS DE LAS ENTREVISTAS) .....	50
<b>FIGURA 30</b> - OFICINAS DE IBERCAJA POR PROVINCIA (FUENTE: INFORME RSC 2014) .....	51
<b>FIGURA 31</b> - RATIO OFICINAS/VOLUNTARIOS DE IBERCAJA POR PROVINCIA (FUENTE: INFORME RSC 2014) .....	51
<b>FIGURA 32</b> - DATOS DA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (FUENTE: INFORME RSC 2014) .....	53
<b>FIGURA 33</b> - ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL GRUPO IBERCAJA (INFORME RSC 2014) .....	54
<b>FIGURA 34</b> - DAFO ANALIZANDO LA IMPLANTACIÓN DEL VC DE IBERCAJA BANCO (ELABORACIÓN PROPIA) .....	55
<b>FIGURA 35</b> - FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PRACTICA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA. ALICIA GUERRA GUERRA .....	68
<b>FIGURA 36</b> - VALORES IBERCAJA INFORME RSC 2014 .....	76
<b>FIGURA 37</b> - VALORES IBERCAJA INFORME RSC 2009 .....	76

# CAPITULO PRIMERO: PRESENTACIÓN

## 1 OBJETIVOS

El estudio pretende explorar el impacto del Voluntariado Corporativo en la organización, mediante la búsqueda y análisis de información documental. También se analizará el caso de **Ibercaja Banco** como **ejemplo práctico de implantación** de acciones de Voluntariado Corporativo en la empresa.

Para el desarrollo del trabajo, se presentará un marco teórico y conceptual que permita entender la aparición y evolución del fenómeno del voluntariado en general, y del Voluntariado Corporativo en particular, haciéndose especial referencia al caso español.

A continuación, se presentarán una serie de hipótesis a las que se intentará dar respuesta, tanto con la documentación consultada como con la información recabada durante el análisis del caso. En esta parte, se tratarán variables que tienen que ver con la perspectiva interna de la empresa, a nivel de los **Empleados**, así como la percepción que se prevé que la sociedad tiene de la empresa. A su vez, se valorará la implantación del plan de Voluntariado Corporativo de Ibercaja, teniendo los diferentes estudios como marco de referencia.

## HIPÓTESIS DE PARTIDA

Para poder explorar el impacto del Voluntariado Corporativo en la organización se parte de tres hipótesis básicas:

- *H1: La participación de los trabajadores de la empresa en los programas de Voluntariado Corporativo mejora su **compromiso organizativo**.*
- *H2: La participación en programa de VC influye positivamente en la **satisfacción en el puesto de trabajo**.*
- *H3: La participación en programa de VC influye positivamente en el **desarrollo de las competencias y habilidades del trabajador***

Las entrevistas no solo serán útiles para evaluar las hipótesis anteriores, si no que a partir de las percepciones de los mismo empleados, se intentará dar respuesta a si:

- *H4: Existe una relación positiva entre realización de actividades Voluntariado Corporativo y la mejora de la **legitimación y reconocimiento de la empresa en la sociedad**.*

# CAPITULO PRIMERO: PRESENTACIÓN

## METODOLOGÍA

La metodología de estudio, se engloba en el ámbito de la de **Investigación social** (Sierra Bravo, 2007), considerando como el objetivo de la misma: "el conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, permitiendo explicar su funcionamiento con el propósito de llegar a su control, reforma y transformación".

De este tipo de investigación destaca el carácter eminentemente **cualitativo** de los estudios. En este caso, las hipótesis de partida del estudio se van a valorar con criterios puramente subjetivos, como son las percepciones que tienen los propios individuos; esto es, no hay una "realidad objetiva directamente observable" a partir de la cual extraer las conclusiones.

La parte empírica se basa en el Método del Caso<sup>1</sup>, llevando a cabo un **estudio de Caso**, a partir de una única empresa real en un momento concreto (aunque bien es cierto que se introducen comparaciones del tipo serie temporal).

Por tanto, pueden distinguirse dos partes diferenciadas:

- Una primera aproximación con mayor carga **explicativa** y carácter más monográfico, basada en el análisis **documental** de fuentes secundarias
- Una segunda parte **exploratoria**, basada en el estudio del caso de Ibercaja Banco, en el que a través de información de primera mano, mediante **entrevistas**, se comentará la implantación del programa de voluntariado corporativo de la entidad.

Es de esperar que con la primera parte podamos deducir la validez o no de las hipótesis, utilizando la segunda para reforzar (o revalidar) estas conclusiones así como para poder evaluar la implantación de la estrategia de voluntariado de Ibercaja Banco en relación con el marco teórico presentado.

Para más información sobre la metodología seleccionada, consúltese el **Anexo 1: Metodología de Estudio**

---

<sup>1</sup> La estructura del Método del Caso: Descripción del problema; Análisis individual; Análisis grupal y un Debate final.



## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### CONTEXTUALIZACIÓN

El concepto de globalización es útil para expresar una condición del mundo en su segunda modernidad, consistente en que las partes del mismo –sean éstas países, grupos sociales, culturas o las actividades más diversas- participan de una gran red en la que cada pieza del todo (*sus economías, las políticas que pueden emprender, las culturas que quedan deslocalizadas y expuestas al “contagio” de las demás, la información que circula, etc.*) es afectada y puede afectar a las demás sin perder su singularidad.

Una perspectiva que sobrepase el reduccionismo economicista y se fije en la dimensión cultural de esta tendencia globalizadora nos pone de manifiesto las contradicciones y ambivalencias de las que se derivan nuevos retos para la educación. Si creemos que esta debe servir a un proyecto de ser humano y de sociedad, tendremos que aprovechar las posibilidades y afrontar los riesgos de la globalización formando a sujetos que la puedan reorientar.

*“Educar para la vida es educar para un mundo en el que nada nos es ajeno.”*

*(Gimeno Sacristán, 2001)*

### ORGANIZACIONES Y SOCIEDAD<sup>2</sup>

En la actualidad, podemos considerar el mundo como una sociedad de sociedades, en la que se difuminan los conceptos de **SOCIEDAD** [*en referencia a la agrupación de personas que colaboran y se comunican*] y **CULTURA** [*entendida como la producción de una sociedad, transmitida entre generaciones, y que incluye cuestiones tan diversas como el lenguaje, las creencias, el arte y la ciencia o la religión*].<sup>3</sup>

Tomando un punto de vista más humanista, para conseguir el desarrollo de un país (o una sociedad) no basta con el progreso económico, sino que debe ir acompañado de un progreso social y de desarrollo humano (interpretación del concepto de “educación”). Pudiendo definirse entonces el **desarrollo** como la **evolución de las comunidades o grupos sociales hacia los niveles óptimos del bienestar de sus integrantes**.

Haciendo un paralelismo entre el concepto anterior de sociedad, y el mismo aplicado en el ámbito empresarial, puede verse que el estudio de las Sociedades (organizaciones) se ha abordado en muchas ocasiones desde un punto de vista demasiado pragmático, considerándolas como entes orientados a la consecución de objetivos, valorados casi únicamente por indicadores económicos, como su productividad. Este tipo de enfoque está más relacionado con estudios provenientes del área de la Administración y Dirección de Empresas.

---

<sup>2</sup> (Guerra Guerra, 2013)

<sup>3</sup> “Las condiciones políticas, económicas y sociales de un país, de acuerdo con la Teoría de la Globalización, están determinadas fundamentalmente por los factores culturales” (García Nieto, 2012)

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Sin embargo, este estudio toma un punto de vista más cercano a la Sociología, en la especialidad de Sociología de las Organizaciones, dándole un matiz teórico-empírico más adecuado para generar un marco teórico a partir del cual analizar las motivaciones [de los trabajadores] y percepciones [sobre la empresa] en el mundo empresarial.

Desde este punto de partida, puede afirmarse que la participación de las empresas - como parte de este entramado de interconexiones - en cuestiones sociales ha ido ganando fuerza con el paso del tiempo. Sin embargo, y a pesar de que durante el s. XX se consolidó la importancia de las empresas como agentes de **desarrollo económico**, no fue hasta finales del s. XX, y más bien principios del XXI, cuando han ido ganando protagonismo su papel como entidades de **“desarrollo social”**. Se ha llegado al punto en que las empresas son conscientes de que son “organismos” que participan en las sociedades en que se encuentran, de que tienen relaciones bidireccionales con las comunidades (en las que la ciudadanía se ha dado cuenta de que gracias a la suma de individuales, es capaz de influir en el comportamiento de las empresas) y de que, en un mundo en el que las tecnologías se han democratizado y la comunicación es libre e instantánea, todas sus acciones pueden tener un impacto global en su imagen y su negocio.

Puede afirmarse que ha habido un cambio de paradigma económico, dejando atrás la economía industrial en favor de economía basada en el conocimiento, basada en el capital humano; y recordemos que las empresas están formadas por personas, y que ambas [empresas y personas] tienen una serie de valores que marcan sus comportamientos. Es bajo estas premisas que surge el concepto de **Responsabilidad Social Corporativa**.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) carece de definición formal, pues cada entidad la formula de una manera, sin embargo todas tienen una serie de cuestiones en común, como la idea de que **las empresas tienen responsabilidades hacia sus “stakeholders”, así como que tienen que ser responsables de su impacto social<sup>4ii</sup>**.

---

4 Uno de los objetivos de la RSC es convencer a la sociedad de que las empresas pueden ayudar a combatir las desigualdades sociales, al mismo tiempo que buscan conseguir una mayor afinidad con los clientes.

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Ante esta situación de falta de formalización del concepto, comenzamos por citar algunas de las interpretaciones:<sup>5</sup>

Podemos leer que *“la RS se ocupa de las consecuencias de las actividades empresariales para la sociedad, exigiéndose que todas resulten beneficiosas para la misma, y que ayuden a facilitar una senda de progreso que culmine con el bienestar general”* (CCE, 2001).

En relación a esa idea, José Mariano Moneva (2005) afirma que **existen dos elementos diferenciadores en las organizaciones socialmente responsables:**

- Actuaciones basadas en el desarrollo social y medioambiental
- Transparencia hacia los grupos de interés de la organización.

Por otro lado, la ISO 26.000 define la RSC como: *“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Considerando además un comportamiento transparente y ético que:*

- *Considere las expectativas de sus partes interesadas*
- *Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento*
- *Esté integrada en toda la organización*
- *Se lleve a la práctica en sus relaciones”*

Puede verse que la RSC considera, por tanto, el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad y supone que la corporación tiene responsabilidades que van mas allá de las obligaciones económicas y legales. Podría decirse que la RSC se articula en torno a tres dimensiones principales<sup>6</sup> (Gallardo et al., 2013):

- **ECONÓMICA:** Buscando una cadena de suministro sostenible
- **MEDIOAMBIENTAL**<sup>iii</sup>: De cara a mitigar o contrarrestar los impactos medioambientales negativos que pueda generar
- **SOCIAL:** En la que se incluyen practicas que van desde la contratación de personas en riesgo, hasta la mejora de la calidad de vida de los empleados , pasado por su desarrollo profesional.

---

<sup>5</sup> Subrayando algunas de las ideas más importantes de las diferentes interpretaciones.

<sup>6</sup> A las que posteriormente nos referiremos como Tripple-Bottom-Line

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Así pues, como resumen, puede considerarse la definición dada por AECA en su marco conceptual de la RSC: ***“La RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsables hacia las personas y grupos con quienes interactúa”***

Tal es el grado de voluntariedad, que pueden distinguirse tres tipos de enfoques de la RSC (Lizcano & Casani, 2008), que son:

- **FILANTRÓPICA.** Bajo esta concepción la empresa considera su objetivo fundamental maximizar el beneficio, pero considera que debe devolver a la sociedad parte de lo que recibe, destinando aportaciones económicas a causas de su elección
- **INSTRUMENTAL.** Considera las estrategias de RSC como una forma de maximizar el valor para los accionistas, sin perjudicar al resto de “stakeholders”
- **AVANZADA.** Se busca maximizar el valor aportado a cada uno de los “stakeholders” en función de las aportaciones de cada uno de ellos.

***“Las responsabilidades sociales de las empresas necesitan ser equiparadas a su poder social.”***

*“Ley de Hierro de la Responsabilidad”, Davis (1967)*

Es en este contexto la adopción de este tipo de políticas por parte de una empresa **remarca su compromiso y su responsabilidad de cara a la sociedad**. Citamos de nuevo a José Mariano Moneva, decano de la Facultad del Economía y Empresa y experto en cuestiones relacionadas con la RSC, quién afirmaba en una entrevista que *“desde el punto de vista conceptual la RSE se ha visto reforzada. [...] las empresas y las instituciones tienen un comportamiento más coherente desde el punto de vista social y medioambiental y son más reconocidas por la sociedad [...]”*

*“El contexto actual, caracterizado por una crisis a nivel mundial, que ha generado cambios socio-políticos importantes así como grandes inestabilidades y desequilibrios, ha supuesto un duro golpe para el sistema capitalista, llevándolo a una crisis de legitimidad, que ha afectado también a las empresas.” (Casani, 2011)*

Esta necesidad de reformulación del sistema capitalista esta llevando a que cobren fuerza tendencias hacia una RSC avanzada, propiciando que se recojan los nuevos valores sociales y que ha llevado a que incluso haya empresas que consideren su política de **RSC como el núcleo central de su modelo de negocio**. (González Hernández, 2011).

***“Los nuevos pioneros a aquellos empresarios capaces de desarrollar empresas de éxito a partir de su compromiso social.”***

*(Elis, 2011);*

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Habiendo remarcado la importancia estratégica de la RSC, se introduce el concepto de **VOLUNTARIADO CORPORATIVO** (en adelante **VC**), como una de las herramientas a través de las cuales una empresa puede manifestar su RSC y que mayor implicación demuestra por parte de los empleados.

#### 1.1 CONCEPTO DE VOLUNTARIADO

Para poder definir el VC, parece necesario partir del concepto mismo de **Voluntariado**, siendo su definición en la R.A.E. (*en su tercera acepción, pues obviamos las connotaciones militares*): “Conjunto de las personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo”.

Esta definición traslada el grueso del peso de la acción de voluntariado a las personas, **los voluntarios**, definidos por *voluntariado.net* como: “la persona que, por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la *acción solidaria, altruista, sin recibir remuneración por ello*”<sup>7</sup>.

Por otra parte, el **Comité de Expertos sobre Voluntariado**, que organizó Naciones Unidas, durante el Año Internacional del Voluntariado (1999), destacó tres elementos que pueden definir el voluntariado:

1. La actividad **no debe emprenderse principalmente por una remuneración**, aunque puede darse el reembolso de gastos o pagos simbólicos
2. La actividad debe emprenderse conforme a la **libre voluntad**.
3. Además, la actividad debe **beneficiar a una persona que no sea el propio voluntario** o a la sociedad.

La mera definición del concepto permite entrever la **solidaridad** como una de las principales (si no la principal) motivaciones que llevan a su practica.

#### 1.2 CONCEPTO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO<sup>iv</sup>

Habiendo comentado cambios sociales y diferentes ideas sobre las estrategias de RSC, parece obvio que el voluntariado es una herramienta muy eficaz para impulsar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad entre los ciudadanos, de modo que las empresas no pueden quedar al margen de este movimiento y deben contribuir, de acuerdo con sus posibilidades, a la generación de una sociedad mas justa y sostenible. (Observatorio del Voluntariado Corporativo, 2014)

Es por ello que, a partir del propio concepto de Voluntariado, surge su homónimo, el Voluntariado Corporativo.

---

<sup>7</sup> La Ley del Voluntariado (1996) define al voluntario como: altruista, voluntario, gratuito y añade que debes realizar sus actividades dentro del ámbito de una organización publica o privada, excluyéndose las acciones aisladas o esporádicas.

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Comenzando por una definición sencilla, puede entenderse como Voluntariado Corporativo a cualquier tipo de apoyo formal por parte de la empresa para facilitar a los empleados y a sus familias el poder dedicar su tiempo y habilidades en algún tipo de servicio a la comunidad. (Peterson, 2004, de Wild, 1993)

Por otra parte, el Boston College (EEUU) afirma que *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*. Mientras que en el informe BITC (Business in The Community) se dice sobre el VC que *es la movilización de las empresas en tiempo, talento y energía y recursos de sus empleados para contribuir a la comunidad*. Esto incluye: compromiso a largo plazo, desarrollo de capacidades y tareas concretas, transferencia de capacidades, desafíos de trabajo en equipo y apoyo de la compañía a los proyectos.

*Infiriendo a partir de ambas definiciones, podemos comprender que este tipo de acciones son acciones lideradas, promovidas u organizadas por la empresa, quién permite que los empleados decidan su grado de involucración, revirtiendo en ellos en forma de motivación y enriquecimiento personal.*

Para caracterizar el VC, basta con tomar los tres elementos característico del Voluntariado que citábamos anteriormente, y añadirle un cuarto (García Nieto, 2012):

4. Que se desarrolle [la actividad de voluntariado] a través de organizaciones privadas o públicas, con arreglo a **programas/proyectos concretos**.

De ese mismo documento, podemos extraer una definición de Voluntariado Corporativo:

*“El **VOLUNTARIADO EMPRESARIAL**, denominado también corporativo, constituye la mejor manifestación del ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones al poner en práctica sus programas de acción social para el desarrollo. La colaboración voluntaria y libre de las personas vinculadas laboralmente a una organización, realizando actividades destinadas a la mejora del bienestar de otras personas o grupos sociales, debe responder a una adecuada planificación con el objetivo de optimizar la eficacia de sus esfuerzos. Al mismo tiempo, el voluntariado empresarial es un instrumento fundamental para la mejora de las relaciones entre la empresa y sus públicos internos, propiciando la integración, la cohesión y la motivación de sus empleados, y como tal debe ser estratégicamente diseñado para el cumplimiento de estos fines.”*

Llegado a este punto, es evidente que podemos entender el **VC como una pieza del plan de RSC<sup>v</sup> de la empresa**, el cual es a su vez parte del **plan estratégico**<sup>8</sup> (Teresa García Nieto, 2013)

---

<sup>8</sup> Posteriormente detallaremos el proceso de implantación de un Plan de VC en la empresa, donde también hablaremos de **el ciclo del Voluntariado**, como una de las cuestiones importante a tener en cuenta a la hora de plantear acciones de voluntariado

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### 1.3 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Para localizar el origen del voluntariado corporativo, tenemos que remontarnos a los años 60 en EEUU, donde se había estado alimentando la idea del “*american dream*”, con una cultura basada en el trabajo que permitía prosperar individualmente y, al mismo tiempo, a toda la sociedad.

Tras la IIGM las principales potencias comenzaron su proceso de recuperación. Fueron años de cambios y modernización, que beneficiaron especialmente a Alemania y Japón, quienes pese a ser los derrotados, vieron como iban ganando competitividad hasta el punto de hacer competencia a EEUU, provocando que **en los 70 se diera un cambio de paradigma**, durante el cual el crecimiento económico se detuvo en EEUU. Estalló la crisis del petróleo, se dividió la sociedad, y apareció una clase social pobre, que generó conflicto social e inestabilidad política.

Fue en este momento cuando surgió el VC, que fue extendiéndose por todo el mundo a **mediados de los 90** (llegando más tarde a España) momento marcado por las crecientes demandas de responsabilidad que los consumidores y grupos **antiglobalización** hacían a las empresas.

En España el primer gran contacto con el Voluntariado (Olímpico en este caso), fue con los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. En ese momento, se registraron más de 100.000 voluntarios (de los que posteriormente se seleccionaron 50.000) (Barcelona Olímpica), quedando desde entonces en la comunidad una gran cultura de Voluntariado, apoyada también por iniciativas como la plataforma de voluntariado de La Caixa.

Años después, en 2008, se celebró en Zaragoza la Exposición Internacional del Agua. Este evento contó también con la participación de multitud de voluntarios (se inscribieron más de 40.000), ayudando a cambiar la imagen del voluntariado y generando un cambio sustancial en las cifras de voluntariado municipal en Zaragoza.

Este tipo de eventos contribuyeron a cambiar la imagen del voluntariado, hasta entonces centrado en cuestiones más sociales y asistenciales, hacia acciones de temática lúdica. (Campos, 2015)

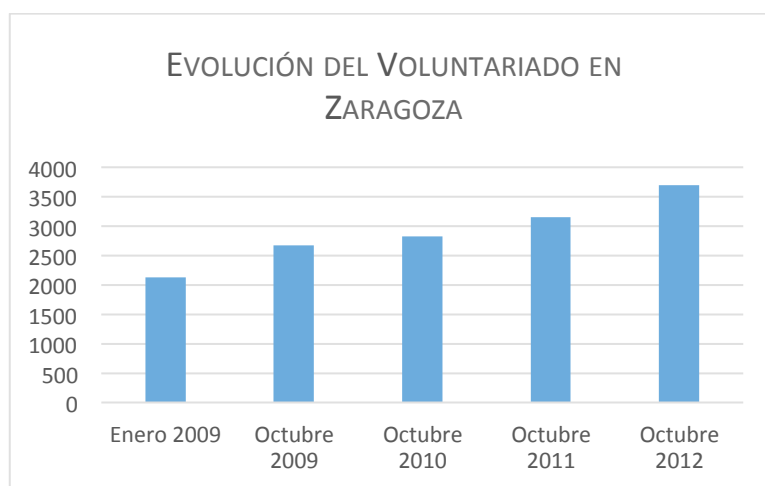


Figura 1 - Cifras de Voluntariado en Zaragoza (Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza, 2012)

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

En 2009 surgió en España el Observatorio del Voluntariado Corporativo, que ha ido siguiendo la evolución de este en España, registrando entre 2011-2013 un crecimiento de casi un 12% del número de empresas que realizan estas actividades. A su vez, se reconoció en Europa el año 2011 como **Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa**, lo que sirvió para impulsar el voluntariado y para fomentar la creación de redes que fomenten las sinergias entre organizaciones (principalmente empresas), como germen del VC.

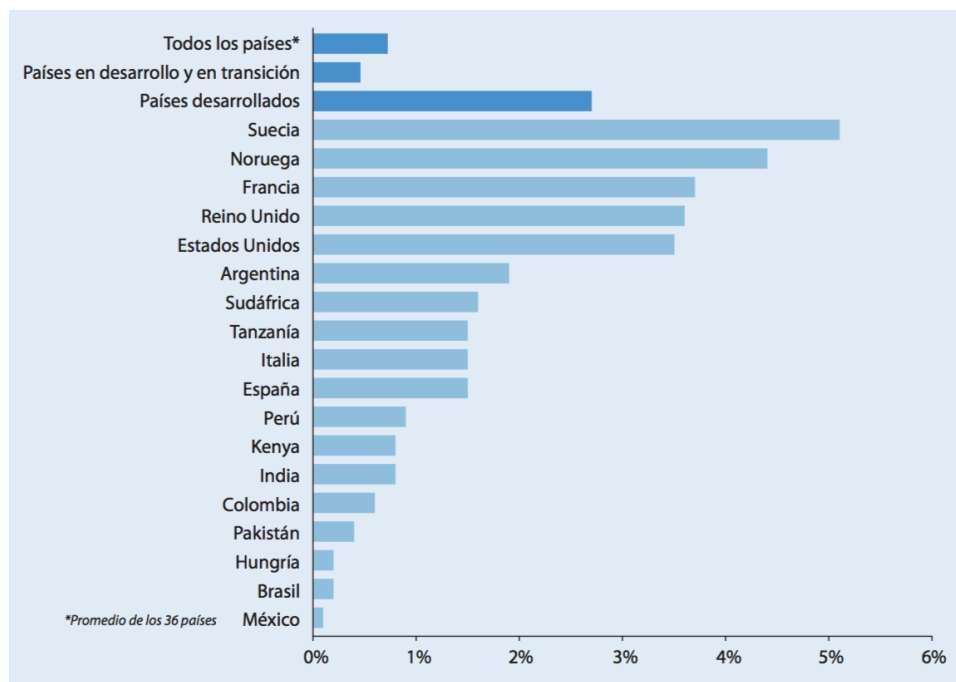


Figura 2 - Situación del voluntariado en el mapa económico mundial. (Fuente: Salamon, L. (abril de 2008). Putting volunteering on the económica map of the world)

Sin embargo, y a pesar de esta evolución, el VC no es una practica muy conocida, motivo por el cual, la Comisión Europea (2011b) ha impulsado recientemente estudios con el fin de conocer este movimiento en mayor profundidad, intentando combatir su escaso reconocimiento social.



## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### 1.3.1 DATOS DE ESPAÑA

Como hemos comentando, el VC llegó a España casi 20 años después de su aparición. En Diciembre de 2011, con motivo del Día Internacional del Voluntariado (5/12), diversos medios<sup>9</sup> se hacían eco de las estadísticas de participación voluntaria en España: en torno a 4.000.000, un 23%, todavía por debajo del 30% de media en la UE

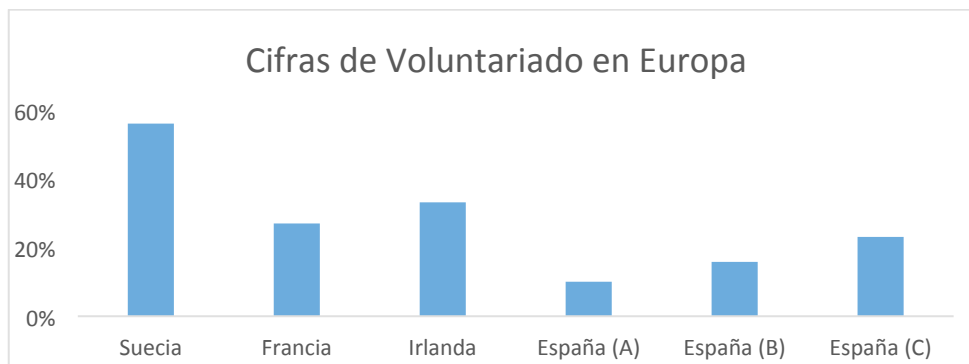


Figura 3 - Porcentaje de Voluntariado en países Europeos (Fuentes: European Value Survey 1999-2000, Encuesta de Empleo del Tiempo 2000-2003 [A], estudio nº3005 del CIS [B], estadísticas día del voluntariado 2012 [C])

Esta “**falta de convergencia con Europa**” se debe tanto a esta incorporación tardía, como a la crisis actual, en la que las empresas están marcando otras prioridades, e incluso se dan casos de gestores de las empresas que no se han planteado el introducir estrategias de VC, o incluso ni tan siquiera conocen la opción.

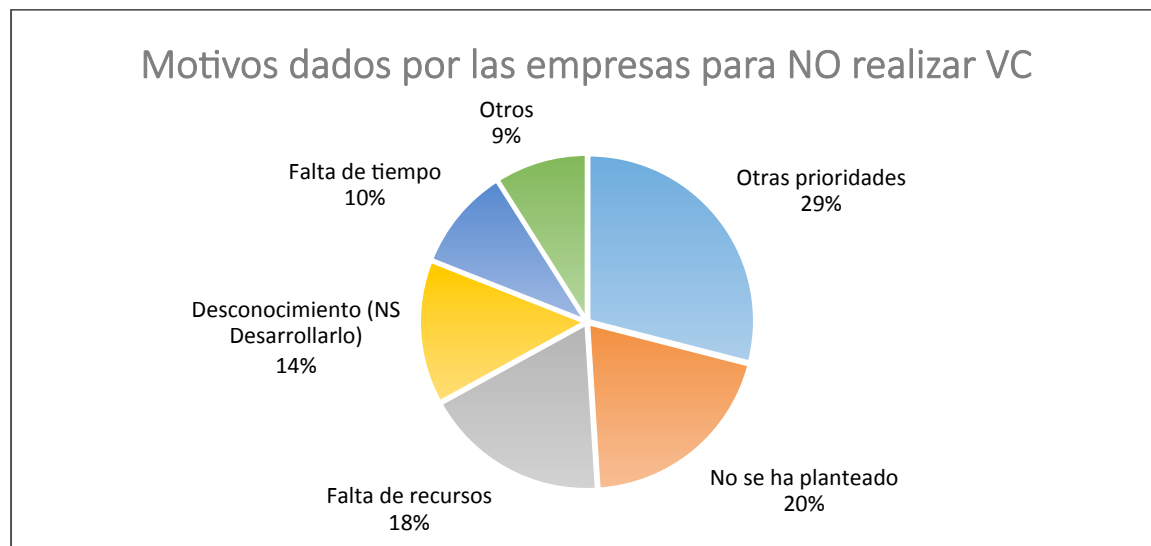


Figura 4 – Motivos para No realizar VC (Fuentes: Informe de ESADE: El VC en España. Modelos y perspectivas de impacto social. Sanz, Cordobés y Calvet. Marzo 2013)

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Sin embargo, en 2012, durante la Cumbre Mundial del Voluntariado aparecen noticias mostrando que en España el 57% de las empresas de mas de 500 empleados **contemplan** estas prácticas, lo que muestra un cambio de paradigma, al menos, en empresas de cierto tamaño. También fue entonces cuando la consultora PWC publico un estudio con datos de ese mismo año, en el que se estimaba que en España el **tercer sector** (ni publico, ni privado) representaba el 1% de la economía, generando 400.000 puestos de trabajo remunerados. En este mismo informe, se veían datos de la evolución del personal voluntario en el tercer sector.

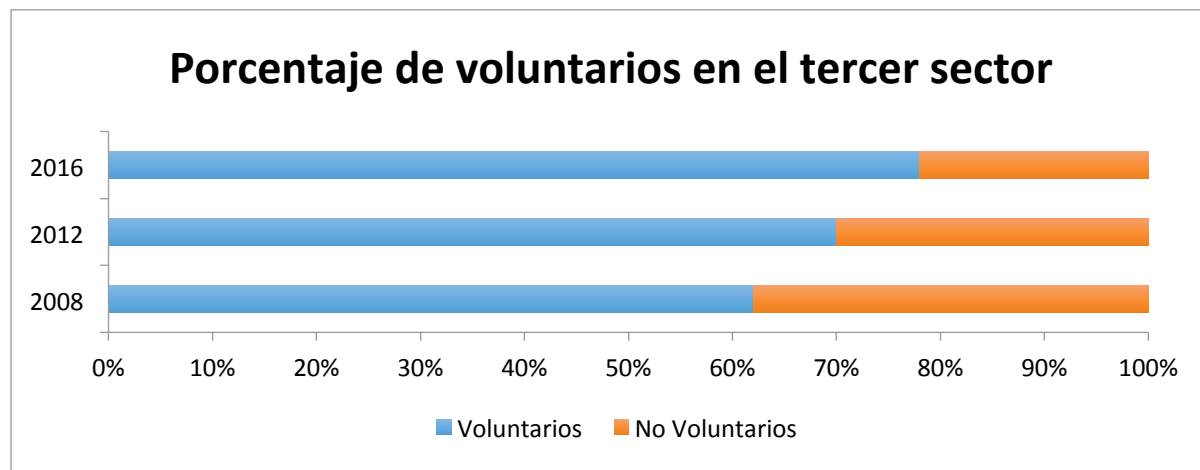


Figura 5 - Porcentajes de voluntarios en el tercer sector (Fuente: PWC 2012)

Para ahondar en la situación española con mayor grado de detalle, el estudio “Diagnostico del Voluntariado Corporativo en la Empresa Española” proporciona una buena información sobre el estado del VC en nuestro país.

Destaca que no hay diferencias apreciables en la participación de voluntariado por parte de empleados de empresas de los tres sectores económicos, pero que lo que si que hay grandes diferencias es a la hora de elegir los ámbitos de realización de la actividad voluntaria, ámbitos que quedan definidos en el proyecto de Ley de Voluntarias:

- V. Social
- V. Internacional de cooperación al desarrollo
- V. Medioambiental
- V. Deportivo
- V. Educativo
- V. Cultural

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Por una parte destaca que, a pesar del cambio de mentalidad generado a raíz de las diferentes iniciativas, el voluntariado social es, con una gran diferencia, el que más se realiza.

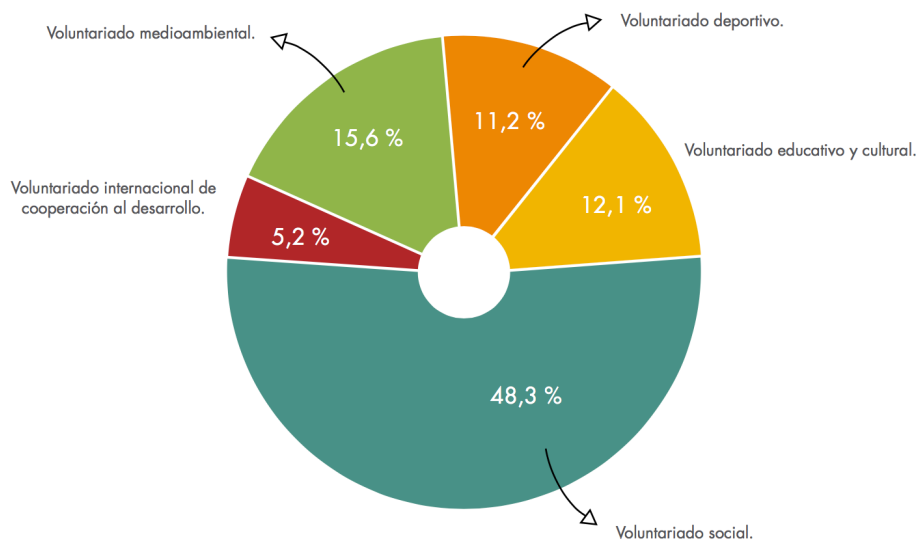


Figura 6 - Voluntarios por ámbito de (Fuente: CIS, Estudio 3005, barómetro de Noviembre 2013)

En la siguiente gráfica se muestra el alto grado de concienciación con cuestiones como Discapacidad, Educación o Bienestar mientras que sorprende el alto porcentaje de gente que no estaría dispuesta a colaborar en cuestiones como cooperación y medio ambiente.

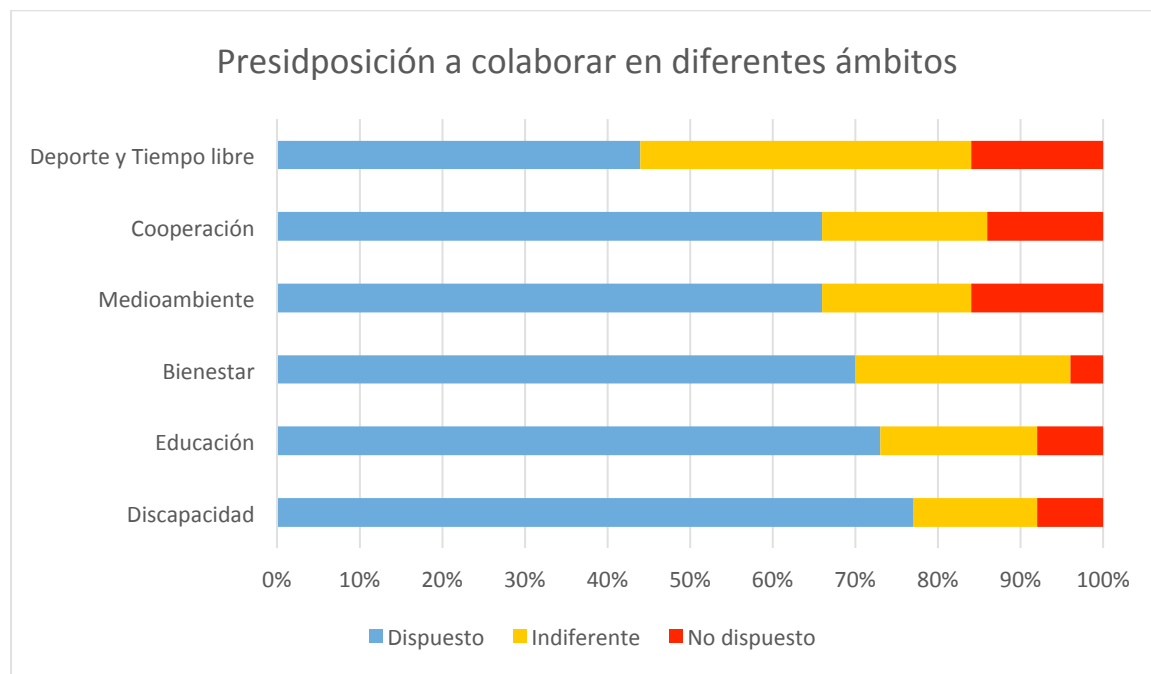


Figura 7 - Predispoción a colaborar en diferentes ámbitos (Adaptado de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

En relación con los dos gráficos anteriores, es interesante considerar las principales motivaciones a la hora de realizar voluntariado.

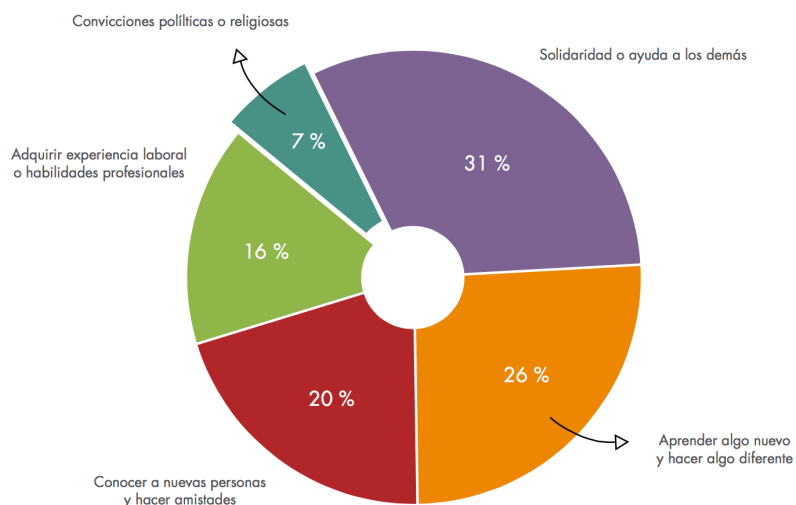


Figura 8 - Motivaciones del voluntariado (Fuente: Así somos: el perfil del voluntariado social en España. Plataforma del Voluntariado de España, 2013)

Ampliamos los datos del estudio con la percepción por parte de los directivos de las empresas de cuales serían los beneficios y costes de implantar planes de VC

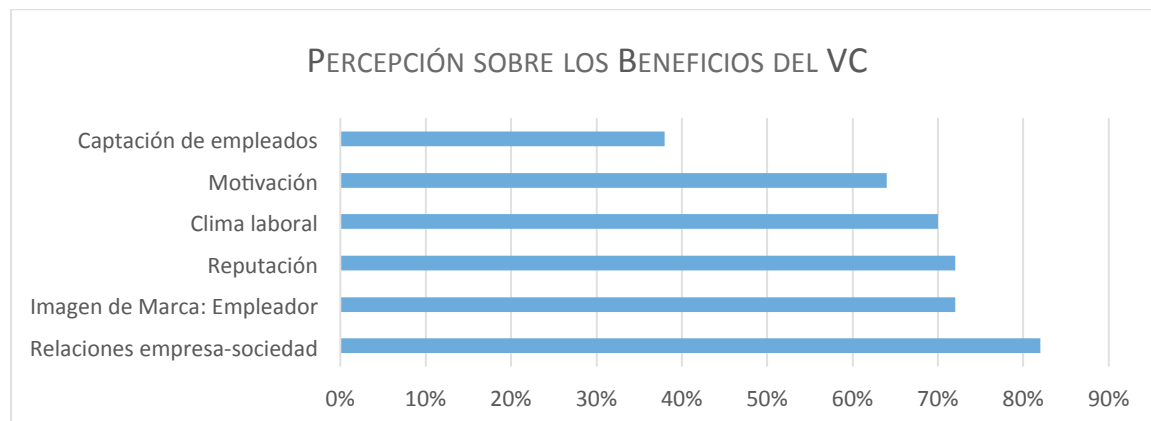


Figura 9 - Percepción sobre los Beneficios del VC (Adaptado de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

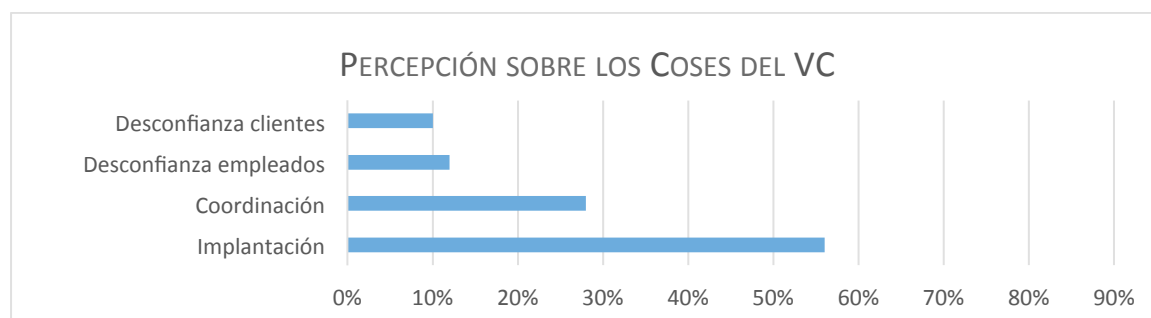


Figura 10 - Percepción sobre los Costes del VC (Adaptado de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

Destaca la **buena percepción frente a la relación con la sociedad y la imagen de marca**, lo que choca frontalmente con el poco impacto que creen que tiene a la hora de captar talento humano (para lo que sería interesante potenciar la comunicación sobre el VC a los diferentes “stakeholders”).

Se puede ver claramente que la desconfianza en estos planes (interna o externa) no representa un coste; sin embargo, y como era de esperar, **el mayor coste sería el de implantación**, pues incluye todos los pasos previos, las estrategias y la puesta en marcha de las nuevas formas de actuar.

Por tanto, la clave para comenzar con buen pie es un impulso adecuado al principio, ya que los costes de implantación suponen la mayor barrera de entrada, y posteriormente no hay costes significativos.

Por ultimo, rescatamos de dicho estudio los que se consideraron como los factores de éxito más importantes para que un plan de VC funcione.

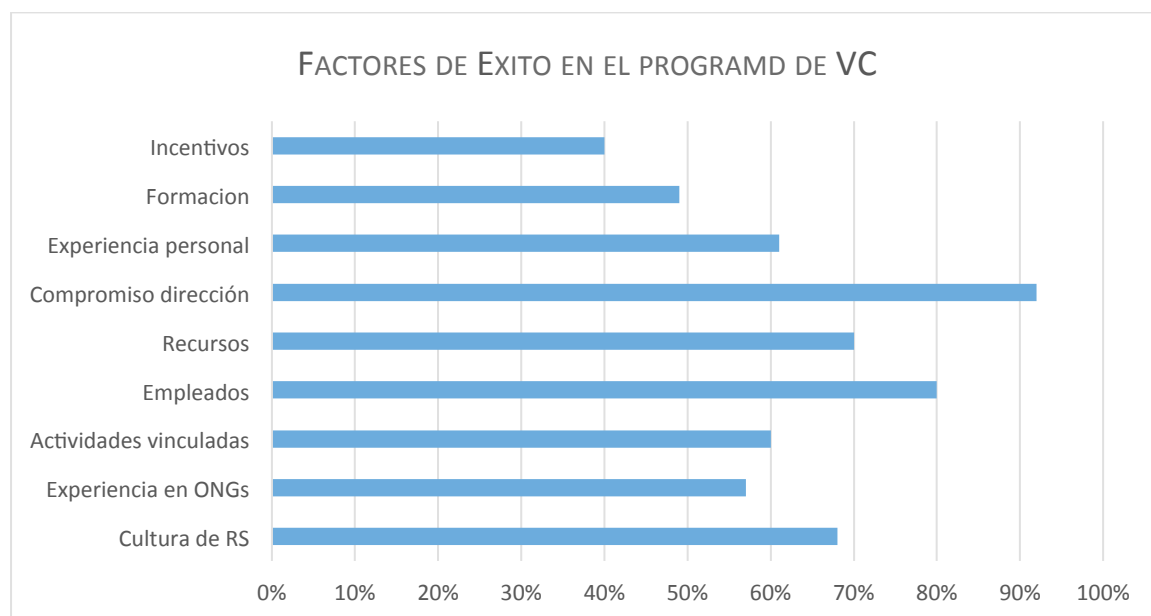


Figura 11 - Factores de éxito en el programa de VC (Adaptado de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

Destaca el **compromiso**, tanto de la **dirección**<sup>10</sup>, por ser quienes **marcan el camino** con su liderazgo; como de los **empleados**, quienes se van a tener que involucrar.

Cuestiones como la formación o los incentivos quedan relegados a los puestos inferiores, dado que **este tipo de programas se suelen/pueden utilizar como incentivos en si mismo**, para satisfacer necesidades filantrópicas de los empleados o incluso en el marco actividades formativas que permiten desarrollar *competencias*<sup>11</sup> más allá del puesto de trabajo.

---

10 Jackie Norris, directora ejecutiva del Instituto Corporativo de Puntos de Luz defiende que para que el voluntariado tenga un impacto real debe estar desarrollado en todos los niveles de la compañía. “Sin el apoyo activo de la dirección es imposible que los proyectos tengan éxito”.

11 Anexo 4 con el listado de competencias de Lominger, publicadas en el libro FYI: For your improvement de Michael M. Lobardo.

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### FUNDAMENTOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

#### 1.4 CAMBIO DEL PARADIGMA ORGANIZACIONAL

En puntos anteriores hemos dejado entrever como la evolución social y los cambios en las condiciones de vida y ambientales han propiciado que se replanteen las estrategias y formas de organización del trabajo.

Están apareciendo “**Economías colaborativas**” donde la relación laboral/comercial se difumina. Hay ejemplos de empresas cuya forma de organización ha evolucionado, a nivel interno, como pueden ser Valve o Google: **empresas “sin jefes”**, con grupos de trabajo autogestionados y libertad de conciliación y organización. También se dan cada vez más casos de trabajadores externos que colaboran en proyectos aislados o, incluso, redes de “freelances” o empresas que trabajan juntos en ciertos momentos.

En todos estos casos podemos detectar estructuras empresariales diferenciadas de los rígidos sistemas jerárquicos clásicos, verticalizados, típicos desde la Revolución Industrial. En este tipo de organizaciones las relaciones de trabajo son más planas, el trabajo se basa mucho más en la colaboración, y el desarrollo del “empleado” está pensado de una forma horizontal, adquiriendo competencias transversales y abriendo la puerta a **diferentes caminos de desarrollo** (profesional y personal).

El desarrollo de las personas pasa por una mejora de sus competencias, dando lugar a una mejor empleabilidad, y que inequívocamente ayudan a que cada uno pueda ir marcando su propio camino.

*Las empresas deben crear valor no solo a nivel de obtención de beneficios, si no también a nivel social*

*(Saz Gil & Zardoya Alegía, 2014)*

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### 1.5 MARCO TEÓRICO

En la actualidad existen diversas teorías sociales y organizacionales que pueden ayudar a comprender el funcionamiento de las organizaciones y cómo, según el punto de vista desde el que se observa, pueden entenderse las diferentes estrategias aplicadas. Habiéndonos situado en cuanto a la RSC y el VC, es el momento de introducir las principales ideas de las teorías más importantes.

- **Tª DE LA AGENCIA (Baiman, 1984)**

Remarca la existencia de información e intereses asimétricos en la empresa, dándose la lucha por eliminar los costes que esto acarrea. *“Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos intentan maximizar su utilidad”* (Ross, 19731). Bajo este prisma, el VC es un reductor de costes de agencia, pues actúa como **legitimador de la empresa**, facilitando la relación al hacer comunes algunos de los intereses de ambas partes.

- **Tª ELECCIÓN RACIONAL (Arrow, 1972)**

Se basa en el postulado de que los individuos son racionales e intentarán maximizar su beneficio con los medios de que disponen: considerando sus preferencias y restricciones, así como minimizando los riesgos.

- **Tª DE SOCIAL DEL INTERCAMBIO, (Booth et al., 2009)**

Defiende que las relaciones humanas se establecen tras la evaluación de diferentes alternativas valorando los ratios coste-beneficio

- **ESTRUCTURALISMO, (Claude Lévi-Strauss, década de 1940)**

En esta teoría se tienen en cuenta los recursos disponibles, prestando tanta atención a su estructura, entendida como su forma de funcionamiento, como al componente humano.

- **Tª DE STAKEHOLDERS (Freeman, 1984)**

Orienta la gestión del VC hacia la **satisfacción de los grupos de interés** de la empresa, siendo clave: empleado, comunidad y socios. Interesante para el análisis de las sinergias que se producen con las practicas de VC.

- **Tª DE RECURSOS Y CAPACIDADES (Penrose, 1959)**

Se centra en la creación de **Ventajas Competitivas para la empresa**, optimizando la combinación de los recursos disponibles para generar y mantener habilidades. De este modo, el VC es abordado desde la dirección estratégica de la empresa (Porter, 1982) dado que contribuye al desarrollo de capacidades de los empleados, mejorando el capital humano y, en muchos casos, generado dichas ventajas competitivas

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### - Tª INSTITUCIONAL (DiMaggio y Powel, 1983)

*Las instituciones representan las reglas del juego que las organizaciones están jugando; esto es, estructuran la acción social entre diferentes actores en función de un sistema de incentivos del comportamiento y desempeño de competencias implícito en estructuras de poder y modelos mentales (Vargas 2006).* De esta forma, el VC surge como una forma de **legitimación social de la empresa**, al converger con la misión solidaria que la sociedad comienza a encomendar a las empresas.

#### ○ Tª DE LA LEGITIMACIÓN (SELZNICK, 1957; SCOTT, 1992, 1995)

El entorno ofrece una visión de cómo deben comportarse y actuar las organizaciones, las cuales deben seguir un conjunto de normas mas o menos implícitas, que llevarán a que el entorno apruebe socialmente a la entidad que las cumple.

#### ○ MODELO CONCEPTUAL DE RSE (Porter y Kramer, 2006)

Defiende la integración de los objetivos sociales con las prioridades de la empresa, diferenciando dos visiones en las actuaciones de RSE de las empresas:

- RECEPTIVIDAD: La empresa realiza actividades sociales y ambientales de índole genérica, o destinada a combatir efectos negativos producidos por las actividades de su cadena de valor.
- ESTRATÉGICA: La empresa responde a los problemas sociales y ambientales, realizando acciones que mejoran su cadena de valor o su competitividad.

### - Tª DE LA ORGANIZACIÓN (Simon, 1962)

Concepción sistémica de la empresa que la considera como una realidad poliédrica. Parte de que el **factor humano es el protagonista en la empresa**, siendo un buen soporte para practicas de VC, ya que la empresa esta abierta a la sociedad.

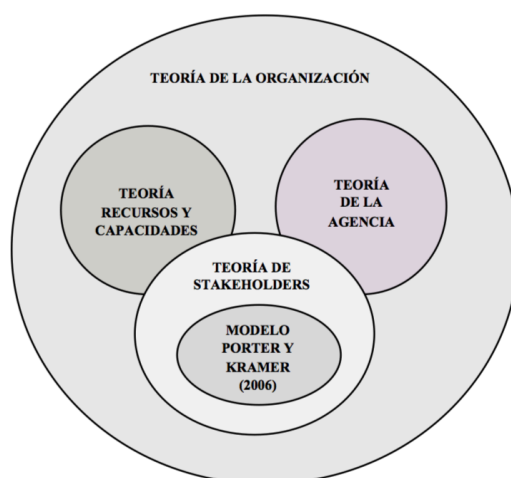


Figura 12 – Marco teórico del VC (Fuente: Factores Explicativos de la práctica del VC en España 2013, Alicia Guerra Guerra)



## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

### 1.5.1 OPERATIVA TEÓRICA DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Habiendo presentado las diferentes teorías, el siguiente gráfico muestra las relaciones entre ellas, resumiendo las bases teóricas del VC.

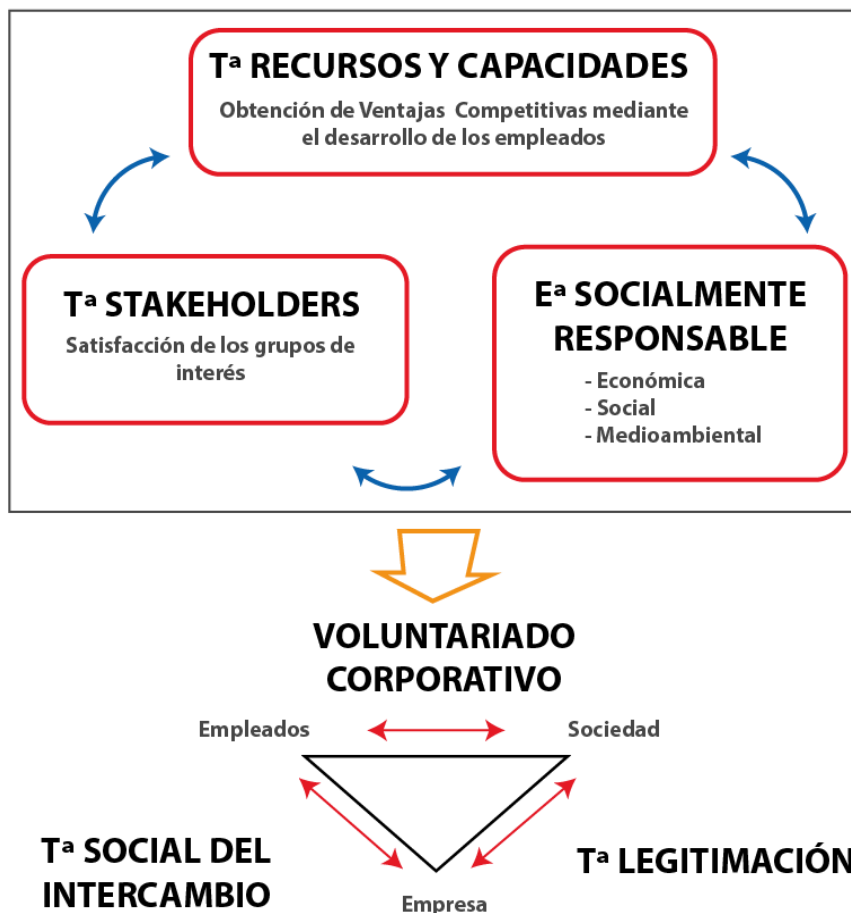


Figura 13 - Fundamentos del VC (Adaptación de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

Explicamos el gráfico de abajo hacia arriba, comenzando por las relaciones que se establecen entre los tres actores: empresa, empleados y sociedad; que dependen del marco establecido mediante las teorías de la parte superior.

El punto clave de la figura es el Voluntariado Corporativo, a partir del cual se puede conseguir una **estrategia Win-Win-Win** (Peloza y Hassay, 2006)

Comenzamos por la **EMPRESA**, que al gestionar actividades de VC hace que por un lado gane en cuanto a su relación con la **sociedad**, al promover que se lleven a cabo acciones socialmente responsables (*Tª Legitimación*). Por otro lado, gana en su relación con los **empleados**, quienes mejoran sus relaciones con la empresa, que les brinda la oportunidad de desarrollar competencias (*Tª Social del Intercambio*). También gana con esta mejora de competencias (tanto emocionales y difíciles de desarrollar en el entorno de trabajo, como profesionales de otros puestos), mejorando su capital humano (*Tª Recursos y Capacidades*).

## CAPITULO SEGUNDO: MARCO CONTEXTUAL

En lo referente a los **EMPLEADOS (VOLUNTARIOS)**, como hemos visto, se benefician de su relación con la **empresa** al proporcionarles esta los recursos necesarios para que efectúen las actividades de VC, así como de las ENLs, en donde desarrollan sus competencias.

Las ENLs se benefician de los **empleados** y la **empresa** en la misma medida, obteniendo trabajadores motivados e ilusionados sin coste (o a uno muy bajo). Además, consigue involucrar a la empresa en cuestiones sociales, fortaleciendo su labor.

Por último, y aunque no quede englobado directamente en el gráfico, puede considerarse la **COMUNIDAD** como gran ente que, englobando todo, también sale beneficiado.

Añadimos un Anexo 2: Sinergias del VC, donde resumimos todas estas relaciones.

Ante esta perspectiva, resulta evidente que todas las partes acaban beneficiadas, estando esto en la línea de la Tª de Stakeholders. Sin embargo, nada de esto sería posible si la empresa no fuera socialmente responsable, esto es, que además de los resultados económico-financieros, **la empresa trabaje para satisfacer un triple objetivo: social, económico y medioambiental**; el conocido como **“triple bottom line** (McDonough y Braungart, 2002).

Con todo esto, puede considerarse el VC como una forma que tienen las organizaciones actuales de conciliar las necesidades de sus diferentes grupos de interés. Hasta tal punto que, **el VC que nació con un enfoque filantrópico esta evolucionando hacia un enfoque de valor profesional añadido**.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Esto es, se esta convirtiendo en una rama más de la estrategia empresarial, que aporta valor a la empresa, de cara a la sociedad y empleados. Es un **elemento más de creación de valor**.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

#### 1.6 ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTIÓN<sup>13</sup>

Lo normal en la dirección estratégica de una empresa es que todas las acciones que se lleven a cabo busquen conseguir ventajas competitivas que le favorezca a la hora de competir en el mercado.

Tras todo lo expuesto hasta ahora, puede considerarse el VC como una estrategia de Creación de Valor Compartido (Kotler, 2010), que busca **aumentar conjuntamente los valores económicos y sociales** a través de la obtención de sinergias con sus grupos de interés. De hecho, dado que actualmente las empresas están más concienciadas con los problemas sociales y mas orientadas al consumidor, podrían incluso llevarse las estrategias de VC un paso más allá, e incorporar a los clientes<sup>14</sup>; de este modo el VC no solo formaría parte de la RSC si no de la estrategia de Marketing Relacional, integrándose todavía más en la estrategia global de la empresa.



Figura 14 - Relación VC y Gestión estratégica de la Empresa. (Adaptado de "El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial. García Nieto, 2012)

Ideas como la anterior podrían quedar automáticamente desechadas en un sistema tradicional de **control de gestión**, *entendiendo como "control de gestión" el conjunto de procesos formales de la empresa que se asegura de que la gestión empresarial se dirige hacia los objetivos de la organización*. Por suerte, en la **actualidad**, el **Control de Gestión** ha evolucionado hasta incluir también los procesos informales, aquellos relacionados con La Cultura Empresarial y el **Factor Humano**.

<sup>13</sup> La opinión general y mas extendida es que el VC reporta una **mejora en la rentabilidad de la empresa** (Lewin, 1991; Tuffrey, 2003; Waddock y Graves, 1997; Dowell et alii, 2000; Rochilin y Christoffer, 2000, Orlitzky et alii, 2003), siendo el origen de este incremento de valor añadido una serie de factores generados por el VC, y que exponemos en su totalidad en el Anexo 3: Factores Explicativos

<sup>14</sup> De hecho, el Voluntariado de La Caixa sigue un proceso similar, esta abierto a quien quiera formar parte de el.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO



Figura 15 - Esquema del Control de Gestión (Fuente: La función de Control a través de los presupuestos. Zardoya Alegría A.I.)

Los **mecanismo formales** son las encargadas de **definir los objetivos y las formas de actuar**, y utilizan los mecanismo informales para alcanzarlos. Sin embargo, como puede verse en el gráfico, están inter-relacionadas, de modo que los **mecanismos informales** pueden **influir en la forma en que las acciones** se llevan a cabo. Este detalle cobra importancia considerando que todo esta supeditado al **entorno** en que nos encontramos, y que condiciona ciertos aspectos de la actuación de las empresas.

### 1.6.1 FACTORES INFORMALES: RRHH Y CULTURA EMPRESARIAL

La importancia de estos factores a la hora de *dar forma* a cómo se llevan a cabo las acciones planteadas por los factores formales hace que el personal sea un aspecto clave en las organizaciones.

En este punto, el **VC tiene un gran potencial como complemento a los sistemas de control de gestión**, ya que no solo dotan a las organizaciones de **mayor flexibilidad** a la hora de actuar y de adaptarse a los cambios en el **entorno** (*planteando todo un abanico de iniciativas con diferentes propósitos; casi tantos como organizaciones o causas haya en su entorno*) si no que además pueden **generar un extra de motivación y participación** muy difícil de conseguir mediante otro tipo de iniciativas, afianzando así las políticas de RRHH de la organización y aportando otra serie de beneficios.<sup>15</sup>

Sin embargo, como puede verse en el gráfico, los RRHH están englobados en la **cultura empresarial**, concepto que podemos trasladar directamente del concepto general de cultura, entendida como: *"aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad y que se articula en cuatro elementos principales: técnicas, códigos simbólicos, modelos de la realidad y normas"*.

Puede perfilarse el concepto de **CULTURA EMPRESARIAL** como *"el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten todo los miembros de una empresa; así como los valores que rigen su"*

<sup>15</sup> Recordar en este punto el Anexo 2: Sinergias del Voluntariado Corporativo

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

*manera de actuar y toma de decisiones y las normas sociales que permiten poner en practica dichas creencias y valores.”*

De este modo se deduce que la cultura empresarial tiene la función de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos y es en este punto de guía, donde puede marcar la diferencia a la hora de implantar programas de VC, puesto que los valores de la empresa y de sus trabajadores se verán reflejado en el tipo de actividades con las que colaboran.

### 1.6.2 FACTORES FORMALES

Sin embargo, el hecho de que la implantación de un plan de VC no este directamente supeditado a las estructuras formales de la empresa, no quiere decir que sea algo de implantación inmediata y arbitraria (*ya hemos visto anteriormente que los costes de implantación son los mayores a la hora de elaborar un plan de VC*), si no que implica una serie de cambios en la gestión de la empresa, de modo que es de vital importancia **planificar y definir** no solo los **objetivos** del mismo, si no **también como llevarlo a cabo**

En este punto, son especialmente interesantes los **tres ejes de la orientación interna** de los programas de VC que definen Links (2004) y Lings y Greenley (2005)<sup>vi</sup>,

- Informarse de las **necesidades y deseos de los empleados**
- **Difundir esa información** a todos los grupos de interés
- **Responder**, desde RRHH, **a las necesidades de formación** de la plantilla involucrada para asumir las tareas de VC, así como **generar sistemas de reconocimiento** (*ya que la ausencia de este puede generar un fracaso del plan de VC*)

Además, hay que tomar decisiones como **quién se va a encargar de los programas de VC en la empresa**, la que probablemente deba de ser una de las primeras, y tan importante que marcará el matiz de dichas estrategias.

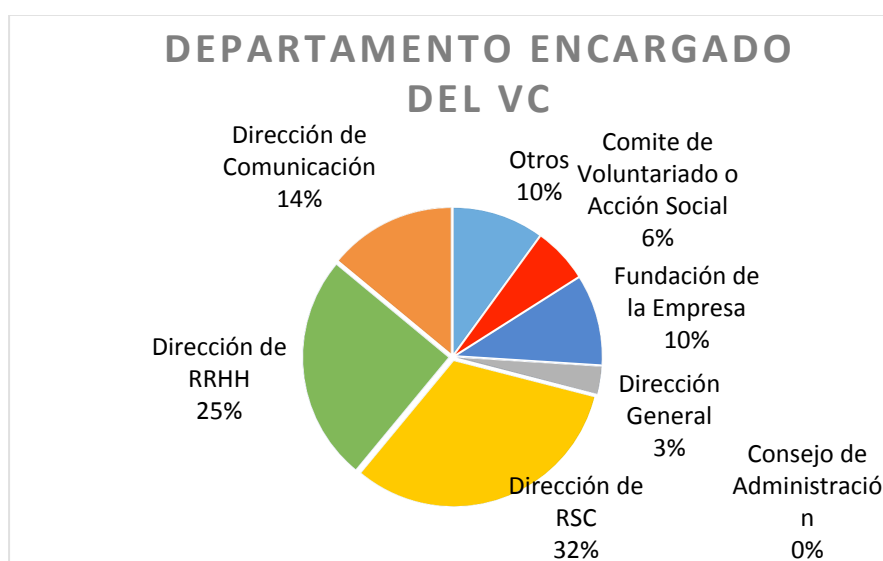


Figura 16 - Departamentos que gestionan el VC, según datos del informe de ESADE: El VC en España. Modelos y perspectivas de impacto social. Sanz, Cordobés y Calvet. Marzo 2013

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

Por otra parte, es de especial interés realizar un **análisis DAFO** tanto previamente a la puesta en marcha de un plan de VC, para abordar estratégicamente su implantación; como periódicamente para controlar el desarrollo de dicho plan.

Independientemente de si el análisis se realiza en la fase previa a la implantación del plan de VC, o como revisión para la mejora, hay que prestar atención a las variables que puedan limitar o impedir la consecución de los objetivos (debilidades y amenazas), e intentar suplirlas con las fortalezas (que serán el punto de partida en cualquier acción), ya que ante la presencia de debilidades/amenazas se limita mucho el alcance del VC así como el compromiso que se tiene con el mismo.

Es un proceso continuo, en el que conforme se van superando las debilidades/amenazas y aprovechando las fortalezas, crece el nivel de compromiso y el impacto de los planes de VC. Hasta un punto óptimo en el cual se aprovechan plenamente las fortalezas y se alcanza un alto grado de compromiso e impacto. A partir de dicho momento se abren nuevos horizontes de trabajo, en forma de nuevas iniciativas y un mayor compromiso con la sociedad.

Por ello, **es importante que las practicas de VC estén alineadas con los objetivos de la organización, pues solo así podrá aprovecharse de sus fortalezas a la vez que ayuda a que se cumplan.**

Todo esto queda reflejado en el siguiente gráfico.

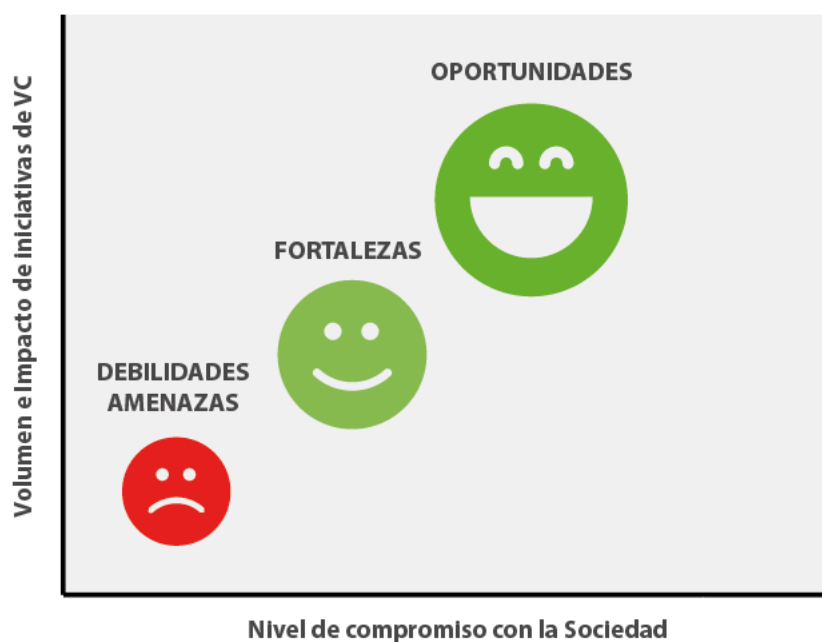


Figura 17 –Relación entre Impacto y Compromiso de las iniciativas de VC. (Adaptación de "Diagnóstico del VC en la empresa española")

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### 1.7 IMPACTO EN LAS ENLs

A pesar de que, como hemos visto, en España el porcentaje de VC sobre la población se encuentra muy por debajo de la mayoría de Europa, las ENLs expresan que están cerca del límite de absorción de voluntarios. En este punto el reto principal a que se enfrentan las ENLs es la gestión del **creciente número de voluntarios**. Para ello, es necesario establecer protocolos adecuados para la recepción, formación, motivación y despedida de los voluntarios (Ciclo del Voluntariado).

Además, para poder aprovechar de la mejor manera esta corriente de voluntarios es importante **establecer una alianza entre ENLs y Empresas** que eviten el problema de la falta de continuidad (Fundación Hazloposible), por las ineficiencias, en forma de costes extra, que se generan (Martínez Garía, 2004).

Por tanto, puede decirse que “el crecimiento y consolidación del sector del voluntariado pasa por **mejorar la calidad y gestión de las entidades y voluntarios**” (Estrategia Estatal de Voluntariado, 2014); y a partir de la experiencia de las diferentes organizaciones pueden identificarse las claves para ayudar a enfrentarse a las dificultades para mantener el voluntariado en las organizaciones, que son:

- Aumentar la **capacidad de adaptación de la entidad** a partir de nuevas formas de entender el voluntariado
- Introducir y promocionar la **figura del responsable de voluntariado**
- Fomentar la **motivación del voluntariado**, como punto crítico de la estrategia
- Desarrollar **iniciativas innovadoras en materia de gestión de voluntariado**
- Incrementar y mejorar la **comunicación con el entorno en el que se trabaja**
- Impulsar iniciativas que favorezcan el **intercambio de buenas practicas entre organizaciones**, mejorando la relación y coordinación entre las entidades del sector.
- **Sentar unas expectativas correctas** a los voluntarios

#### 1.7.1 CICLO DEL VOLUNTARIADO

El **ciclo del voluntariado** parte del diseño del programa de voluntariado, que de acuerdo con el Observatorio del Tercer Sector (2011) presenta las siguientes fases:

1. **DEFINICIÓN:** Definir el papel y funciones del voluntario. Diseñar un programa de voluntariado
2. **INCORPORACIÓN:** Acogida del voluntario, incidiendo en sus motivaciones y compromisos.
3. **FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO:** Dar a conocer las diferentes modalidades de formación que ofrezcan beneficios a los voluntarios, de forma que se pueda medir su impacto
4. **DESARROLLO:** Acción del voluntario y coordinación de las diferentes formas de participación<sup>16</sup>
5. **DESVINCULACIÓN:** Gestión adecuada de la salida, así como del proceso a seguir para futuras incorporaciones. Identificar los motivos de la salida, y establecer un mecanismo de “Feedback” para mejorar la gestión del voluntariado.

---

<sup>16</sup> Participar, entendido como tener la posibilidad y capacidad creciente de intervenir en aspectos como: identificación de problemas y prioridades, definición de objetivos, planificación, ejecución y evaluación de las acciones.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

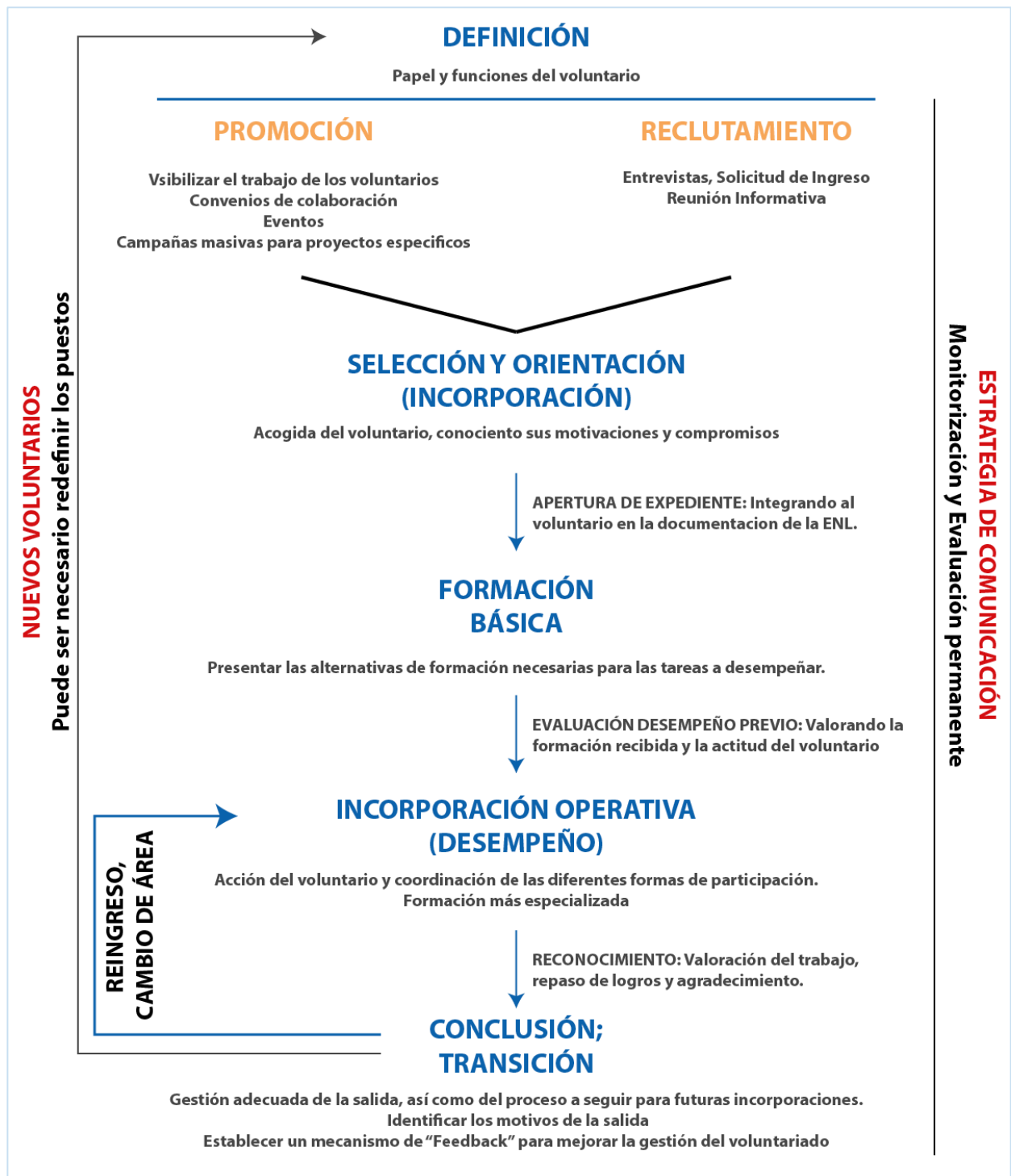


Figura 18 - Ciclo de Voluntariado (Adaptado de la Cruz Roja, 2015)

Es un proceso muy importante, pues es a través del cual se organiza el esfuerzo del voluntario para cumplir con la misión de la ENL. Es importante que la empresa (y de ser posible el voluntario) colabore con la ENLs en la concreción de cada uno de estos pasos, ya que de esta **manera se alinean objetivos y se deja claro que espera conseguir cada una de las partes.**



## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### 1.7.1.A FEEDBACK O “RETROALIMENTACIÓN”

Tanto a la hora de estructurar un plan de VC, como en cualquier proceso/procedimiento, las ENLs o las empresas, deben contemplar un esquema básico de Retroalimentación que permita hacer un seguimiento y evaluación de los mismos y ser utilizado como herramienta de mejora continua. (Proceso de implementación de programas de Voluntariado Corporativo; Fundación Codespa, 2012)

Este esquema consta de cuatro pasos:

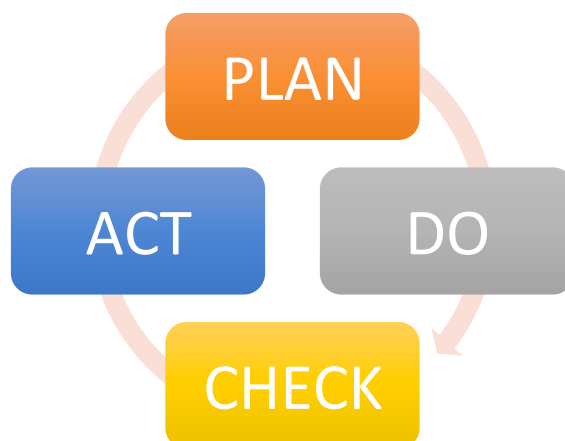


Figura 19 - Esquema del Proceso de Retroalimentación (Fuente Gestión del voluntariado corporativo en las entidades no lucrativas, 2012)

Aplicado a un plan de VC podrían considerarse los siguientes aspectos:

#### 1.7.1.A.a PLANIFICACION.

Debe estructurar el marco en que se desarrollara el VC, partiendo de la estrategia global de la ENL. Buscará definir el perfil de empresa colaboradora, comprobando que los objetivos están alineados, y que la propuesta es lo suficientemente flexible para ser llevada a cabo. También implicará definir las competencias, conocimientos y experiencias (técnicas y motivacionales) que se esperan de los voluntarios.

Desde el punto de vista de la empresa es importante definir el nivel de compromiso, así como las competencias que se espera que desarrolle el voluntario y su posterior aplicación en la empresa (la empresa busca poder aprender del propio voluntario).

Ambas tiene que plantearse indicadores que permitan medir el éxito de plan, de cara a que en las fases posteriores pueda hacerse un seguimiento o validar la actuación de cara a futuras acciones.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### 1.7.1.A.b IMPLEMENTACION:

Desde ambos puntos de vista es clave considerar el modelo de VC que se va a seguir. Según Lemonche (2011), existen múltiples modelos de VC:

- **Donaciones**
- **Matching individual:** *la empresa organiza unidades de trabajos específicos para canalizar iniciativas de voluntariado*
- **Microvoluntariado virtual:** *los empleados realizan pequeñas tareas a distancia, sin desplazarse del lugar de trabajo*
- **Microdonaciones de empleados,** *los cuales contribuyen con aportaciones únicas o periódicas*
- **Campañas:** *VC clásico, los empleados participan en actos mediante donaciones en dinero o especies, o colaborando en actividades que no requieran cualificaciones específicas*
- **Bancos de tiempo**
- **Oudoor solitario**
- **Voluntario profesional:** *la persona aplica sus conocimientos y habilidades en servicio de la ENL (gran alineación entre empresa y ENL)*
- **Cesión de capital humano,** *por parte de la empresa durante un tiempo determinado, de forma que el empleado trabaje temporalmente y de forma continua en la ENL*

Por otra parte, toda acción voluntaria implica la necesidad de distribuir adecuadamente tareas y responsabilidades a los voluntarios. Para que estos puedan llevarlas a cabo suele ser necesario que reciban formación por parte de la ENL. Esta formación debe planificarse (de ser posible junto al voluntario) para que responda a unas necesidades reales.

Por su parte, el seguimiento y acompañamiento es clave como apoyo y orientación al voluntario, pues es un instrumento de motivación y permite entablar una relación estable. Por ello, es importante también crear un responsable del VC en la empresa, que garantice que se gestiona bien el VC en la empresa.

### 1.7.1.A.c ETAPAS DE ACTUACIÓN Y EVALUACIÓN EN BUSCA DE NUEVAS OPORTUNIDADES.

Durante la etapa de actuación es importante poder valorar y analizar el trabajo del voluntario, con parámetros previamente definidos (López Salas 2009). También es básico implementar sistemas de Reconocimiento y Puesta en Valor de los voluntarios, para que aumente su grado de implicación

Una vez terminada la relación, la ENL gestiona la salida mediante un procedimiento de desvinculación, dejando la puesta abierta a posibles futuras colaboraciones, evaluando la participación del voluntario y repasando logros conseguidos.

En esta parte, es todavía más importante dar y recibir “feedback” pues sentará los precedentes de las acciones futuras.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO SOBRE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

*Siguiendo con la idea introducida anteriormente, los recursos humanos son cada vez algo más valorado en las empresas, con departamentos de RRHH encargados de la gestión, desarrollo y detección del talento, tanto interno como externo. Es por ello que, al analizar el impacto de las actuaciones de Voluntariado Corporativo, vamos a empezar por su impacto en el trabajador.*

#### 1.8 IMPACTO PERSONAL

En párrafos anteriores hemos comentado diferentes cualidades o competencias que los empleados pueden desarrollar en su lugar de trabajo -o fuera de él gracias a actividades de VC- así como los beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. Pero hasta ahora, no hemos llegado a valorar **que es lo que puede hacer que el trabajador tome la decisión consciente de participar en un programa de VC**. Entrando en un nivel de análisis más psicológico, podemos afirmar que esta decisión, como cualquier otro comportamiento humano, persigue el objetivo de cubrir una **necesidad**, y surgen de las **motivaciones**, como aquello que te empuja a realizar las acciones necesarias para cubrir una necesidad.

Hay multitud de formas de clasificar las motivaciones, pero en este caso, la más adecuada podría ser la utilizada por López Salas (2009):

- **Motivaciones autocentradas o utilitaristas:** generan un beneficio a la propia persona
- **M. Altruistas o heterocentradas.** Hacen explícito cualquier tipo de valor social

##### 1.8.1 NECESIDADES HUMANAS: MASLOW

Abraham Maslow formuló en su obra “*Theory of Human motivation*” (1942) una teoría psicológica sobre las necesidades humanas y su jerarquía. Estas necesidades se agrupan en cinco niveles básicos bien diferenciados , existiendo además una segunda agrupación de las mismas en: Primarias y Secundarias.

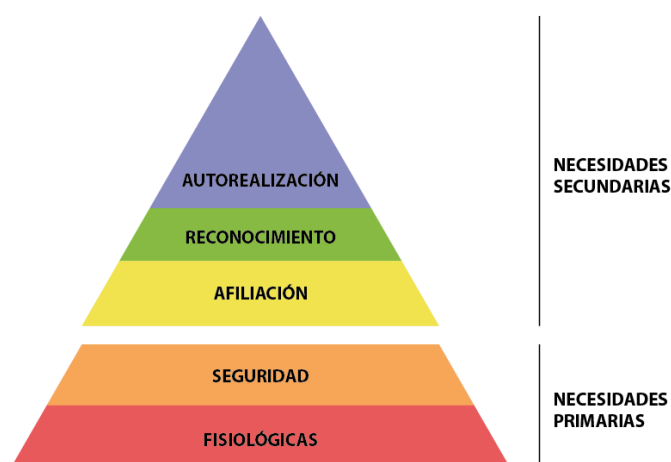


Figura 20 - Pirámide de Necesidades humanas de Maslow (Adaptación)

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

Detallamos brevemente algunos de los ejemplos de necesidades englobados en cada apartado:

- **Fisiológicas:** *Respiración, Alimentación, Descanso, Sexo*
- **Seguridad:** *Física, de Empleo, de Recursos, Moral, Familiar, de Salud, de Propiedad*
- **Afiliación.** *Amistad, Afecto, Intimidación sexual*
- **Reconocimiento.** *Autoreconocimiento, Confianza, Respeto, Éxito*
- **Autorrealización.** *Moralidad, Creatividad, Espontaneidad, Falta de prejuicio, Aceptación de hechos, Resolución de problemas.*

En su libro, Masllow no solo jerarquizó las necesidades, si no que también describió el proceso que se seguía para cubrirlas: *“la necesidad más inferior que quede por cubrir monopolizará el comportamiento del individuo hasta que quede (al menos lo suficientemente) satisfecha, quedando el resto de necesidades superiores en un segundo plano, o incluso ni tan siquiera manifiesta.”*<sup>1718</sup> También explicaba como el **Ciclo Motivador** (el tiempo y esfuerzo necesario para satisfacer cada una de estas necesidades) aumenta conforme aumenta el nivel en la pirámide.

Con estos datos, cabe preguntarse hasta que nivel podemos llegar con las actividades laborales y personales que realizamos a diario y, dado que en general el trabajo es una de las actividades a las que más tiempo se dedica, se podrían analizar las descripciones de los puestos de trabajo y hasta donde llega cada uno<sup>19</sup>.



Figura 21 - Pirámide de Necesidades humanas de VS Principales motivaciones personales del voluntariado (Elaboración propia)

<sup>17</sup> Por esto mismo y por el enfoque de este trabajo, **damos por cubiertas las necesidades primarias**, algo que, haciendo una gran simplificación, consideramos en gran parte **posible gracias a la remuneración por el trabajo desempeñado**.

<sup>18</sup> En relación con esto, es interesante también el estudio “The effect of charitable giving on workers’ performance: Experimental evidence” de Charness, Cobo-Reyes, & Sanchez, 2014. En este se da el caso de la utilización de **acciones solidarias como alternativa a la remuneración**. Se demuestra que, cuando a un trabajador se le ofrece una cantidad de dinero relativamente pequeña por un trabajo extra, este preferirá donarla, mientras que si la cantidad es mayor, se la quedará. Obviamente, para que esto se de, primero el trabajador tiene que tener sus necesidades básicas cubiertas. Pero, de este modo, la empresa consigue más trabajo a un coste menor, la ENLs consigue fondos y el trabajador cubre necesidades superiores.

<sup>19</sup> Por esto mismo, algunas empresas ofertan “Experiencias profesionales” o “Proyectos específicos” a sus empleados para que puedan desarrollarse, al menos durante un tiempo, en otras áreas.

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

Ante esta situación, el voluntariado (y en especial el VC), pueden ayudar a cubrir necesidades de mayor nivel, gracias a que se suelen realizar tareas diferentes a las que están habituados. En la siguiente imagen puede verse en que nivel de la pirámide quedan las que en la figura 8 se consideraban las principales motivaciones para participar en programas de voluntariado.

### 1.8.2 COMPORTAMIENTOS LABORALES: HERZBERG

Continuando con el punto anterior, entra en juego la “teoría de los dos factores” de Herzberg<sup>20</sup> que habla de la motivación humana y sus comportamiento en el entorno de trabajo desde el punto de vista de dos factores:

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
Aquellos cuya ausencia <b>pueden generar INSATISFACCIÓN</b> , pero su presencia no genera satisfacción	Aquellos cuya presencia <b>pueden generar SATISFACCIÓN</b> , pero ausencia no genera insatisfacción
<i>“no suman, pero restan”</i>	<i>“suman, pero no restan”</i>
<p>Son aquellos factores básicos, del contexto o entorno de trabajo, y cuya inexistencia o existencia por debajo de unos niveles considerados como aceptables genera insatisfacción.</p> <p>Podríamos decir que son los “pilares básicos”, <b>condición necesaria pero no suficiente.</b></p> <p><i>Estos factores, además, <b>tienen un punto cero cada vez mayor</b>, ausencia de respuesta definitiva. Son además cíclicos y con efectos a corto plazo.</i></p>	<p>Son aquellos que llevan a una satisfacción real y positiva en el trabajo, y que le son inherentes al mismo.</p> <p>Son factores que son intrínsecamente gratificantes, y que psicológicamente se perciben como un beneficio adicional del trabajo.</p>

---

20 Herzberg, Frederick. (1959). The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons, ISBN 978-1-56000-634-3

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

Los factores englobados en cada una de las agrupaciones son:

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sueldo y beneficios empresariales</li><li>• Política de la empresa y su organización</li><li>• Relaciones con los compañeros de trabajo</li><li>• Ambiente físico</li><li>• Supervisión</li><li>• Estatus</li><li>• Seguridad laboral</li><li>• Crecimiento</li><li>• Madurez</li><li>• Consolidación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logros</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Independencia laboral</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Promoción</li></ul>



### MOTIVADORES

Logro  
Reconocimiento  
Autonomía  
Responsabilidad  
Progreso  
Crecimiento personal

### HIGIÉNICOS (MANTENIMIENTO)

Estatus, Seguridad, Relaciones con los subordinados,  
Vida personal, Relaciones con iguales, Salario,  
Condiciones laborales, Relaciones con los supervisores,  
Políticas laborales, Supervisión.

Figura 22 - Representación grafica de los Factores de Herzberg (Interpretación de Presentación de SlideShare<sup>21</sup>)

En este punto, podemos considerar los factores higiénicos como nuestro punto de apoyo a partir del (Newstrom) cual parte el desarrollo, mientras que los factores motivacionales son aquellos que nos ayudan a avanzar.

Por último, en este cuadro resumen podemos ver como podría simplificarse la relación entre las necesidades de Maslow y los Factores de Herzberg.

<sup>21</sup> <http://www.slideshare.net/albert2mb/frederick-herzberg-twofactor-hygienemotivator-theory>

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

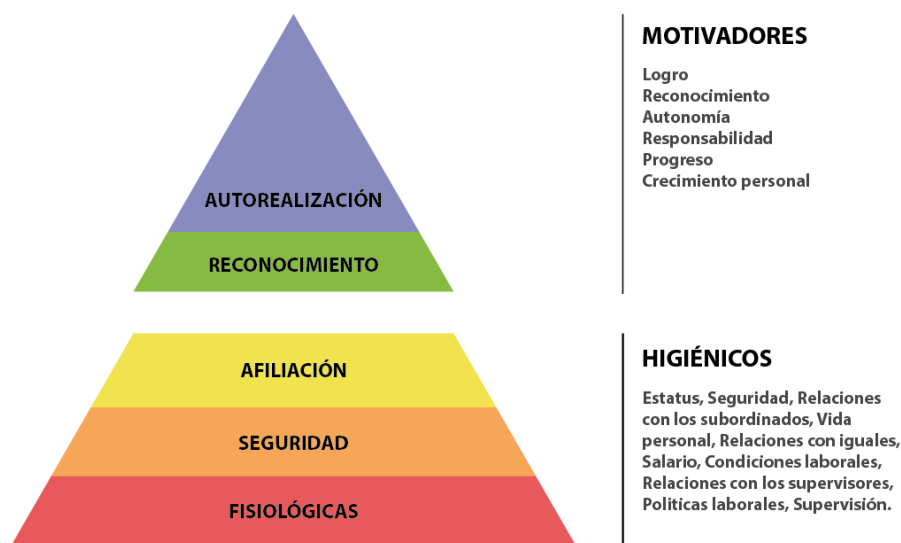


Figura 23 - Relación Necesidades de Maslow y Factores de Herzberg (Adeptado de Organizational Behaviours; Jonhn Newstrom)

Concluimos remarcando, una vez más, la necesidad de **alineación entre los esfuerzo de la empresa y empleados**, de esta manera se mejorará la motivación a la vez que se reduce la insatisfacción. Con todo lo expuesto, queda establecido el marco a partir del cual puede analizarse el efecto del VC en los trabajadores.

Puede verse que gran parte de los **beneficios que se han nombrado sobre el VC** (Anexo 2, entre otras referencias) **afectan a los factores motivacionales de Herzberg** directamente relacionados con **necesidades humanas superiores según Maslow**. Por tanto, queda demostrado que el VC ayuda tanto a nivel personal (Maslow) como profesional (Herzberg) y que este tipo de iniciativas son beneficiosas para ambas partes.

Para cerrar este apartado podemos hacernos eco de una noticia de “El Pais”

### El voluntariado es bueno para la salud:<sup>22</sup>

*“Las labores voluntarias altruistas son un medio para mantener relaciones afectuosas, comunicarnos y convivir. Y está demostrado que la buena convivencia estimula en nosotros la alegría, alivia la tristeza y constituye un antídoto eficaz contra los efectos nocivos de muchas calamidades. Las personas que se sienten parte de un grupo solidario -bien sea una pareja, la familia, las amistades o una organización cuyos miembros se identifican y apoyan mutuamente- expresan un nivel de satisfacción con la vida más alto y superan las adversidades mucho mejor que quienes se encuentran aislados o carecen de una red social de soporte emocional.”*

<sup>22</sup> [http://elpais.com/diario/2001/12/05/opinion/1007506811\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/12/05/opinion/1007506811_850215.html)

## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### 1.9 IMPACTO PROFESIONAL. VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE PARTIDA

#### 1.9.1 INTERNAMENTE: LOS TRABAJADORES

De los hipótesis de partida a analizar sobre el impacto de las políticas de VC, hay tres que afectan directamente a la situación laboral de los empleados de la misma y que son objeto de este estudio:

- **compromiso organizacional [H1]**
- **satisfacción con el puesto de trabajo [H2]**
- **desarrollo de competencias y habilidades [H3]**

La consultora Deloitte llevo a cabo un estudio en 2014 denominado “El impacto del voluntariado” a partir del cual se extraen una serie de conclusiones muy en la línea de lo expuesto en este trabajo:

- el 62,5% de los empleados jóvenes prefiere trabajar en una compañía que cuenta con programas de VC
- Estos programas [VC] ayudan a:
  - **Mejorar el clima laboral [H2]**
  - Favorecen el **desarrollo de habilidades** de las personas que participan [H3]
  - Aumenta el **sentimiento de pertenencia** al proyecto empresarial [H1]
  - Son un **añadido a la imagen de la empresa [H4<sup>23</sup>]**
- La RSC es un intangible que crea valor a largo plazo, para la empresa y la Sociedad.

##### 1.9.1.A COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Habiendo presentado una serie de datos y estudios previos, podemos asumir que el desarrollo de una adecuada política de VC, alineada por tanto con la cultura empresarial, puede hacer que los empleados (a quienes también se les supone que tienen unos valores en línea con los de la empresa) tengan una mejor imagen de la misma y participen más en ella; entendiendo que ayudan a que la empresa siga llevando a cabo sus acciones, principales y sociales. Sintiendo parte de algo especial<sup>24</sup>, estarán mas motivados para realizar su trabajo y, por tanto, su nivel de compromiso con la organización será mayor.

Por tanto, es asumible pensar que las estrategias de VC adecuadas pueden aumentar el compromiso con la organización de los empleados.

---

<sup>23</sup> Hace referencia a la cuarta hipótesis del estudio, la influencia positiva entre los programas de VC y la **legitimación y reconocimiento de la empresa en la sociedad.**

<sup>24</sup> Este sentimiento puede fomentar también una mejora de la legitimidad de la organización (se analizará posteriormente), tanto por percibirse externamente, como por la transmisión de este sentimiento por parte de los empleados.



## CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO

### 1.9.1.B SATISFACCIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO

Hay que remarcar que las acciones de VC implican labores al margen de su puesto de trabajo, y que pueden estar, o no, relacionado con el mismo. En todos los datos que se han expuesto (remitimos de nuevo al Anexo 2), no ha habido evidencia alguna de que estas acciones mejores en algo su relación con su puesto de trabajo.

Por tanto, **no hay evidencias de que las estrategias de VC aumenten de ninguna forma la satisfacción con el puesto de trabajo actual.**

*Esta satisfacción dependerá del diseño del puesto de trabajo, así como con las expectativas que el trabajador tenga sobre el mismo.*

### 1.9.1.C DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES<sup>25</sup>

Similar al caso del Compromiso Organizacional, hemos expuesto multitud de datos que relacionan el Desarrollo de Competencias y Habilidades con la practica del Voluntariado Corporativo.

De hecho, en las propias motivaciones para realizar voluntariado (Figura 8) había un 26% de encuestados que afirmaban que buscaban “*aprender algo nuevo y hacer algo diferente*”. Tomando también datos del “Estudio de Investigación: Relación entre voluntariado y empleabilidad” de Isabel Saz et al. (2013) podemos extraer una serie de datos:

- El 76% de los voluntarios encuestados afirmó haber obtenido “herramientas para sus actividades profesionales”.
- Puede hacerse un promedio del 75% de voluntarios que afirmaron haber desarrollado frecuentemente/siempre las siguientes competencias: Autoconocimiento, Comunicación asertiva, Empatía, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Pensamiento creativo,

A la vista de dichos datos resulta evidente que **el VC tiene un impacto positivo en el desarrollo de competencias y habilidades de quienes participan.**

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 4 – Competencias de Lominger.

## **CAPITULO TERCERO: IMPACTO DEL VOLUNTARIADO**

### **1.9.2 EXTERNAMENTE: LA SOCIEDAD**

#### **1.9.2.A LEGITIMACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD**

En la documentación consultada se consideran las estrategias de voluntariado corporativo como una de las estrategias que las empresas tienen a su disposición, como parte de la RSC, para mejorar su imagen y legitimación de cara a la sociedad.

Incluso hemos introducido múltiples teorías, como la Tª de la Legitimación o la Tª Institucional, que refuerzan esta hipótesis de que el VC revierte en una mejora de la legitimación de la empresa. Sin embargo, aunque todo pareciera apuntar que así es, no hemos encontrado evidencia de que así sea.

Por tanto no tenemos datos para valorar **el impacto que el VC pueda tener en la mejora de la legitimación y reconocimiento de la empresa en la sociedad.**

### ANÁLISIS EMPÍRICO: EL CASO IBERCAJA

A continuación vamos a detallar un **ejemplo de aplicación de un plan de Voluntariado Corporativo**, viendo como muchas de las premisas comentadas tienen un impacto real en la entidad.

#### 1.10 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Conviene destacar el análisis de este **grupo** empresarial detallando el conglomerado de sociedades que conforman el Grupo Ibercaja, sobretodo considerando el crecimiento debido a recientes incorporaciones. En este punto (y por el enfoque del estudio), es digno de mención que Ibercaja Obra Social nació como un departamento dentro de Ibercaja Banco y que, con el paso del tiempo y ante el crecimiento de sus actividades, así como por la disparidad de objetivos frente al Banco, se escindieron, dando lugar a la Fundación Ibercaja.

Esta **forma de organización** aunque es ligeramente diferente a lo analizado en el marco teórico del estudio, es **la habitual en las entidades financieras** (al menos, en las Cajas de Ahorros), y aunque es cierto que esta escisión ha permitido que cada una de las entidades funcionen como empresas separadas, también presenta **ineficiencias internas**: como el aumento de la burocracia, debido a lo estricto de la normativa española en cuando a protección de datos (LOPD), o la necesidad de atravesar diferentes niveles jerárquicos inter-empresariales.

En la actualidad, la organización del Grupo Ibercaja queda en:

- Fundación Ibercaja
- Ibercaja Banco
- Empresas participadas
- Cajas absorbidas



Figura 24 – Estructura del Grupo Ibercaja (Elaboración propia)

*En relación a esto, puede afirmarse que, aunque cuestiones como las citadas anteriormente pueden generar confusión a nivel interno, la estructura del grupo es conocida por parte de todos los empleados, a quienes se les informa diligentemente de los cambios que pueda haber mediante sus portales internos.*

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.11 PLANTEAMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO.

Desde el 2005, el Grupo Ibercaja ha presentado de forma anual sus **Informes Anuales de Responsabilidad Corporativa**<sup>26 27</sup>, en los cuales pone en conocimiento de sus grupos de interés las estrategias, actuaciones y los compromisos asumidos en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Precisamente, en sus orígenes se centraban en cuestiones medioambientales<sup>28</sup> y seguimiento de las normativas ISO, lo que hacia de estas estrategias algo más relacionado con la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), que con la RSC.

Partiendo del Informe de 2009 (el más antiguo disponible en su web), se hace hincapié en que se busca un modelo orientado a la Excelencia.

Ya en 1990 se creo el Departamento de Calidad, en 2006 se contaba con 400 puntos EFQM, consiguiendo en 2007 (y gracias a su plan estratégico 2005-2007), los 500 puntos que le permitieron obtener el Sello a la Excelencia Europea 500+ (Recognised for Excellence 5 Stars) que otorga la EFQM (European Foundation Quality Management), maniéndolo hasta la actualidad (ultimo dato Informe RSC 2014).

En 2009 AENOR fijo la puntuación de Ibercaja en 550 EFQM y destacó en su informe<sup>29</sup>:

- La Organización ha reforzado el liderazgo que le ha permitido una gestión eficaz del cambio.
- **Fuerte cohesión de los equipos de las oficinas de la Red.** [H1]
- **El personal está fuertemente identificado con la Organización.** [H1]
- Los **premios y reconocimientos que Ibercaja ha recibido en cuanto a sus actividades de RSC y Excelencia.** [H3]
- Muy buenas valoraciones de los indicadores que evalúan la satisfacción del cliente, el trato, la amabilidad, el asesoramiento, etc.
- A pesar de la crisis económica, el mantenimiento de altos estándares por encima de la media de otras entidades financieras.

---

26 Elaborados según las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), para garantizar que la información llegue de una forma homogénea y transparente. Además, sus contenidos son auditados por una firma de prestigio.

27 Ya en este año, se reconoció la calidad de este informe, con una puntuación de 7sobre 10 (Moneva J. , Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias) por parte de un estudio de la universidad de Zaragoza (Moneva, Acero, & Llena, 2007)

28 La Revista Actualidad Económica galardonó en 2009 a Ibercaja con el premio a la Mejor Obra Social, concretamente en la categoría de Medio Ambiente.

29 Destacamos aquellos reconocimientos relacionados con las hipótesis estudiadas [Hx]

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

Sin embargo, en lo referente al ámbito de este estudio, el Voluntariado Corporativo, cabe remarcar que en el informe del año 2009 solo aparece una mención, y es en lo referente a los planes para 2010 (*mientras que en el informe de 2014 cuenta con un extenso apartado propio*)

Destacar también que la Obra Social de Ibercaja sigue desde 2006 las recomendaciones de los **Diez Principios**<sup>30</sup> promovidos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre Derechos Humanos, Derechos Laborales, Protección del Medio Ambiente y Anticorrupción.

### 1.12 OBRA SOCIAL

Ibercaja destinaba anualmente una parte importante de los resultados obtenidos en el ejercicio a dotar de fondos a su Obra Social, lo que constituía su auténtico Dividendo Social.

Ahora en este año 2014, puente del cambio jurídico entre la caja de ahorros y la fundación bancaria podemos decir que ha sido la Fundación Ibercaja la que ha aplicado a su Obra Social un importe total que asciende a 14.290,75 miles de euros.

Liquidación del presupuesto de la Obra Social	
(Miles de euros)	
Acción Cultural y Tiempo Libre	3.585
Educación, investigación y fomento de empleo	2.538
Asistencia social y sanitaria	8.049
Patrimonio histórico y medio ambiente	118

Figura 25 – Distribución del presupuesto de Obra Social 2014 (Informe RSC Ibercaja 2014)

---

30 Estos principios son:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el Medio Ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el Medio Ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.12.1 DIRECCIÓN DE LA RSC Y VC

Como hemos comentado al comienzo, el Grupo Ibercaja tiene diferentes sociedades. Las estrategias de RSC de Ibercaja Banco se gestionan desde la propia Sociedad, a través de diversos departamentos, como Marketing o Calidad, y entre sus laboras se incluyen las relacionadas con la redacción de las memorias de RSC o la gestión de los Patrocinios<sup>31</sup> (pues consisten únicamente en aportaciones económicas)

Por otra parte, existe la Fundación Ibercaja que, como fundación, no tiene objetivos económicos, ni grandes objetivos de impacto (los objetivos se definen para cada actuación), y que tiene un alcance que va mas allá de la Obra Social, quién se encarga de los programas de ayuda e impacto social, entre los que se incluyen los programas de Voluntariado Corporativo.

En este punto, parece evidente que **las actividades de Voluntariado Corporativo** (Fundación Ibercaja – Obra Social) **quedan fuera de la estrategia de RSC** (Ibercaja Banco), y que, a diferencia de lo que sucede en otras organizaciones, no tienen relación directa. Por ello, y para coordinar estas acciones, se creo un **Comité de Reputación y Responsabilidad Corporativa** (multidisciplinar y multi-departamental, ya que engloba departamentos de Marketing, Medioambiente, Obra Social, etc.) en la que se discute la imagen de la sociedad con respecto a Ibercaja, a nivel de Grupo.

En este Comité, que responde ante el **Comité de Dirección** y el **Consejo de Administración** no solo se tratan los programas sociales (Obra Social), si no que incluye otras iniciativas como las deportivas, y entre sus competencias destaca la de **validar y supervisar la Política de Responsabilidad Social Corporativa del banco**, así como los programas e iniciativas que se desarrollan, de los que además realiza un seguimiento.

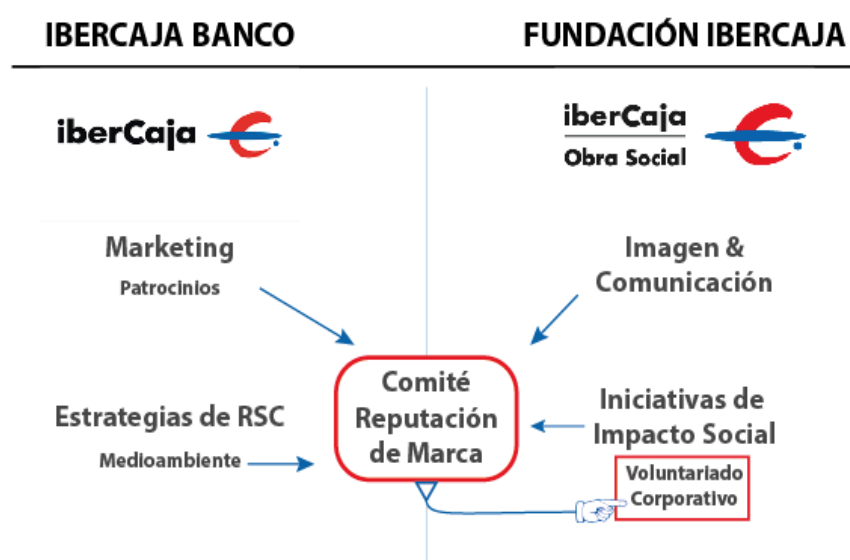


Figura 26 - Coordinación estrategias RSC - VC (Elaboración Propia)

<sup>31</sup> Pueden consultarse las actuaciones de la entidad a lo largo del 2014 en el Anexo 5: Actuaciones Ibercaja

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

Por tanto, las actividades de RSC quedan bajo la responsabilidad de Ibercaja Banco siendo quienes realizan el seguimiento y el control del impacto y del retorno de las diferentes actividades.

Por su parte, el Voluntariado Corporativo se gestiona desde Obra Social ya que no forma parte de objetivos estratégicos ni operativos, si no que son actividades dirigidas a todos los empleados del grupo, pero que no tienen porque tener relación con su vida laboral. (de hecho, las que tienen relación no están pensadas para aprovecharse en el ámbito laboral, si no para servirse de lo aprendido en el mismo).

Esta diferencia de objetivos se materializa a su vez en la diferencia entre estrategias de comunicación. Mientras que en Banco existe el Departamento de Marketing, que se encarga de promover los diferentes actos que le corresponden, el departamento más similar en Obra Social es el de Imagen y Comunicación y en este, aunque se hacen ciertas campañas de difusión<sup>32</sup>, están mucho más centradas en los hechos y acciones que en “vender la cara amable de Ibercaja a través del voluntariado”(la participación de Ibercaja simplemente se cita).

A su vez, es muy loable que a pesar de haber absorbido las entidades Caja Inmaculada, Caja Círculo y Caja de Badajoz, las Fundaciones de las tres entidades siguen funcionando de manera independiente, aunque coordinada con la Fundación Ibercaja. De hecho, en el propio sitio web de Ibercaja les dedica un espacio junto a su propia Fundación.



Figura 27 - Espacio dedicado a la Obra Social en el sitio web (Sitio web Ibercaja)

32 Se tienen contratadas ciertas cuñas de radio así como una página semanal en el Heraldó.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.12.2 OFERTA DE ACTIVIDADES

El Voluntariado corporativo de Ibercaja es un programa profesionalizado, gestionado por la Obra Social, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la implicación de sus empleados desarrollando acciones tanto en el marco de los programas de la propia Obra Social como en colaboración con otras entidades e instituciones.

El objetivo es conseguir que el capital humano que tiene Ibercaja en su plantilla pueda desarrollar otro tipo de habilidades a través de acciones positivas para la sociedad gestionadas por la propia empresa. En la actualidad, son casi 300 los miembros de este colectivo, todos ellos personal de la entidad ya sea en activo o jubilados.

Con todo lo expuesto anteriormente, queda patente que en Ibercaja **el Voluntariado se vive como algo interno, primando el interés de los empleados** pero, lógicamente, con un impacto positivo en la sociedad. De hecho, la motivación clave a la hora de decidir los proyectos a llevar a cabo no es tanto el impacto en sociedad u organizaciones no lucrativas, sino **el impacto/interés que puedan despertar en los empleados del grupo**, buscándose además la integración entre compañeros fuera del trabajo, compartiendo intereses, inquietudes y experiencias. De este modo, se plantean iniciativas que exigen diferentes niveles de compromiso (c/p o m-l/p)

Por su parte, Ibercaja Banco desarrolla una intensa actividad de patrocinio<sup>33</sup> que complementa la labor que realiza la Obra Social

Puede verse que el funcionamiento del VC de Ibercaja esta centralizado, siendo la entidad la que propone las actividades para que los empleados decidan adherirse o no<sup>34,35</sup>.

Todas las actividades de voluntariado que se plantean están englobadas en uno de los siguientes programas:

1. Actividades **Lúdicas**; como carreras (ATADES, Solidaria Ibercaja), o colaboración en diferentes eventos<sup>36</sup> (deportivos o no)
2. Actividades de **Sensibilización**, como las recogidas de alimentos, en colaboración con el Banco de Alimentos
3. Apoyo a **Entidades Sociales**
4. Actividades **Formativas**<sup>37</sup>, como talleres con fines sociales (OSCUS, Cáritas), o talleres de finanzas.

---

33 Ver Anexo 5 para tener más ejemplos de actividades.

34 En este caso, las iniciativas están abiertas a todos los integrantes del Grupo por igual, sin importar su procedencia, consiguiendo así uno de sus objetivos que es integrar a los empleados y fomentar sus relaciones fuera del trabajo. (Además, debido al tratamiento de la LOPD, desde Obra Social no pueden conocer la procedencia de los empleados)

35 Si que existen casos puntuales de acciones que van dirigidas a cierto grupos concretos, por las competencias y conocimientos necesarios.

36 Importante diferenciar lo que sería una colaboración englobada en el VC y lo que sería un patrocinio.

37 Ibercaja se adhirió en mayo de 2010 al Convenio de colaboración suscrito por la Confederación Española de Cajas de Ahorros, la Comisión Nacional del Mercado de Valores y el Banco de España para desarrollar el «Plan de Educación Financiera 2008-2012» que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la cultura financiera de los ciudadanos, dotándoles de herramientas, habilidades y conocimientos para adoptar sus decisiones financieras. En 2013 se renovó la adhesión a través de Cecabank para el plan de Educación Financiera 2013-2017.



## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.12.3 OPERATIVA DEL VC: EMPLEADOS Y CUERPO DE VOLUNTARIOS

En este momento el VC de Ibercaja esta inmerso en un proceso de remodelación y apertura, retrasado por las recientes absorciones de entidades que se han dado en el grupo.

Hasta ahora, el VC se ha orientado mucho hacia el personal (pre)jubilado, de modo que aun estando abierto a todos los empleados del grupo es muy fácil que haya muchos de los mismos que no tengan constancia de esas iniciativas. Es más, hablando con el personal encargado de los programas remarcan la poca difusión que se le esta dando actualmente; mientras que el personal de oficina afirma que desconoce estas actividades (*esto, aun siendo un problema, no es grave, pues las opiniones y percepciones de ambos grupos están siendo consecuentes*)

Esta orientación del voluntariado a los jubilados coincide con la distribución del voluntariado en España, con la salvedad de que el siguiente gráfico muestra personas cuya **principal** actividad es el voluntariado. Comprensible también dado que no solo disponen de más tiempo libre, si no que no tienen horas que dedicar al trabajo remunerado.

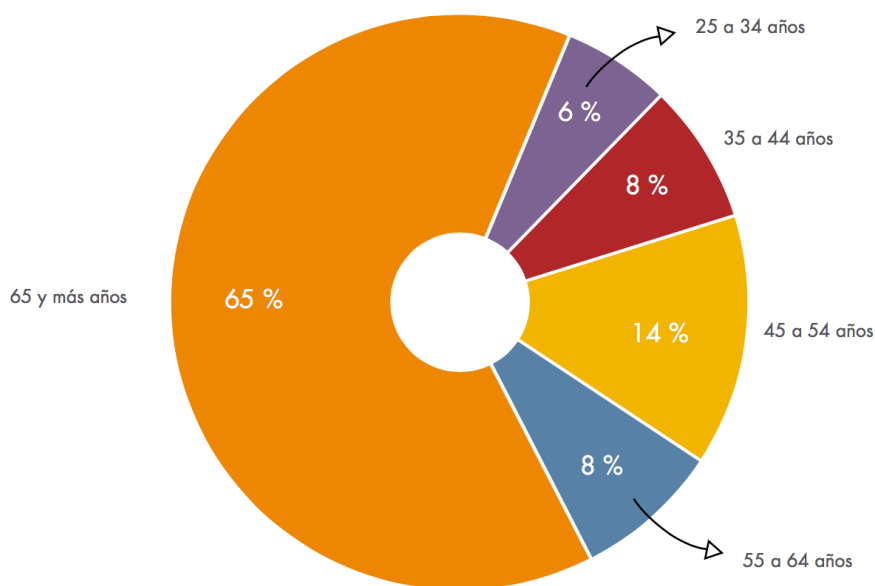


Figura 28 - Distribución de personas con el Voluntariado como principal actividad (Fuente: INE, Cifras de Población. Estudio 3407, Barómetro diciembre 2014)

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

Sin embargo, con una plantilla de 6001 empleados (Grupo Ibercaja, 2009-2014) y considerando que actualmente hay unos 200 voluntarios, lo que representaría un 3,34% el margen de crecimiento del compromiso al relanzar el programa para los empleados en activo es tremendo. Muestra de ello es que en esta edición de la carrera popular Ibercaja, que ha sido la primera en contar con la participación de los voluntarios y la primera vez que se contaba con el personal en activo, han colaborado casi 100 voluntarios.

Aunque la motivación y el compromiso de los voluntarios es, en general, sobresaliente, es especialmente destacable en el caso de los voluntarios jubilados. Esto también viene dado por la trayectoria que han tenido estos trabajadores en la empresa, así como la importancia que tiene la **Asociación de jubilados de Ibercaja**, que ha agradecido el reconocimiento que es contar con ellos, y han sido un gran apoyo para el programa.

Es obvio remarcar también que existen diferencias entre los voluntarios jubilados y los trabajadores en activo, siendo la más destacable el tipo de actividades por las que están interesados, destacando en el caso de jubilados las actividades lúdicas en contra de las asistenciales; así como las fuertes creencias religiosas de este colectivo, lo que también es un punto en común que cohesiona el grupo.

En cuanto al análisis de la participación por provincias, podemos ver una distribución de los voluntarios frente a toda la plantilla.

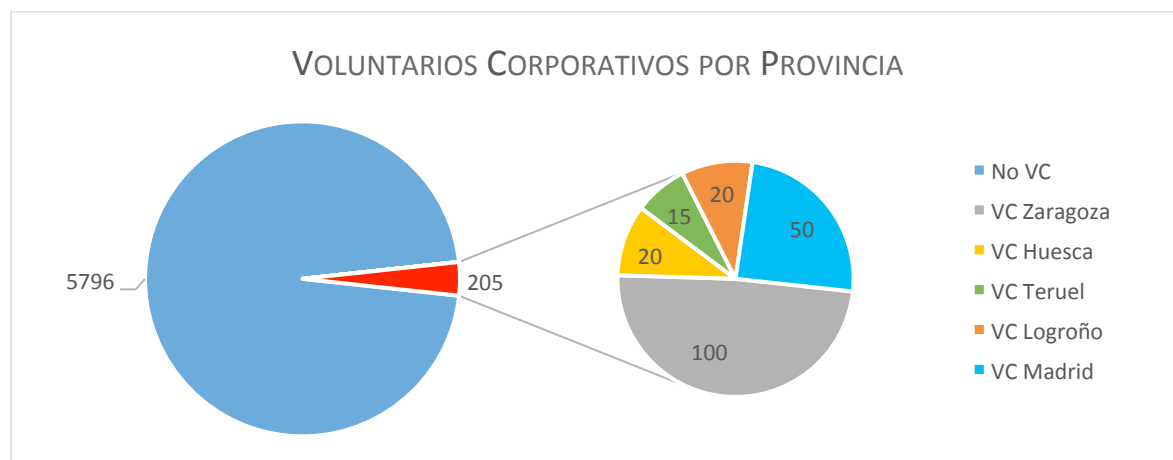


Figura 29 – Voluntarios por provincia (Elaboración propia, a partir de los datos de las entrevistas)

Actualmente, el grueso de las actividades de la Obra Social se realizan en Zaragoza, Huesca, Teruel y Guadalajara, pues son las ciudades donde la entidad tienen Centros Cultural. Sin embargo, antes los datos de la gráfica anterior podemos ver que el potencial de crecimiento en Madrid es impresionante, pues es la zona más joven, donde se está empezando el proceso de expansión, y el número de voluntarios ya iguala al del resto de las provincias juntas, con la excepción de Zaragoza<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Sin embargo, esto plantea un reto, pues dadas las características demográficas y geográficas de Madrid, realizar acciones con un impacto equivalente al que se pueden realizar en el resto de provincias requiere un esfuerzo y planificación mucho mayores.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

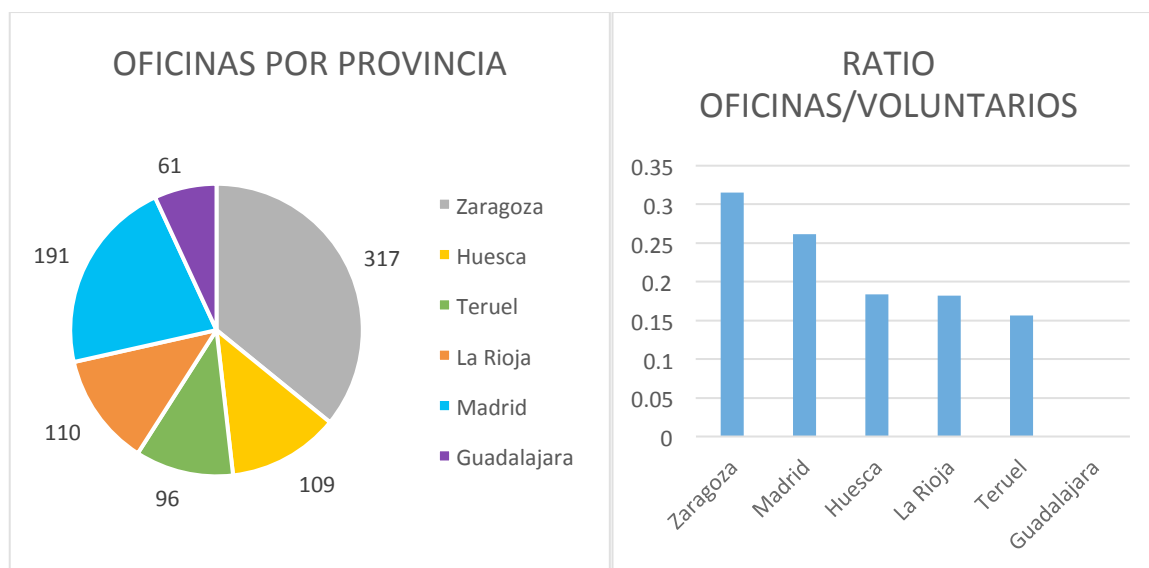


Figura 30 - Oficinas de Ibercaja por provincia (Fuente: Informe RSC 2014)

Figura 31 - Ratio Oficinas/Voluntarios de Ibercaja por provincia (Fuente: Informe RSC 2014)

Para ilustrar mejor las diferencias entre provincias, consideraremos la distribución de oficinas en las provincias, así como la relación entre el número de oficinas (la presencia de la entidad en la provincia) y el número de voluntarios.

### 1.12.4 RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS: EMPLEADOS Y CLIENTES. OPERATIVA EN LAS OFICINAS

Aunque a nivel Corporativo todas estas estrategias son básicas para marcar la hoja de ruta de la compañía, a la hora de la verdad, lo realmente importante es como se ponen en práctica, que parte llega a los empleados de las mismas, y que parte consiguen transmitir ellos.

Como hemos comentado anteriormente, al hablar con empleados de oficina remarcan que las **acciones de comunicación interna sobre VC son insuficientes** (*de ahí el proceso de cambio*); pero, por otra parte, remarcan la cantidad de elementos de comunicación de las diferentes actividades de la Obra Social.

Esto choca con la ausencia de “objetivos sociales” en las oficinas y como, movidos por los objetivos “operativos” (*que tiene toda la lógica, pues son los que permiten que el Banco siga funcionando*), estas comunicaciones quedan en algo **reactivo**, siendo los clientes interesados -que los hay y aprecian el esfuerzo de la compañía- quienes se encargan de informarse.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

La reflexión anterior no quiere decir que las labores de oficina queden en un plano meramente transaccional. Al contrario, desde Ibercaja se entiende que la calidad de servicio es un derecho del cliente, uno de sus grupos de interés (*recordemos que una de las teorías que comentábamos sobre el VC, la Tª de Stakeholders, remarca la importancia de satisfacer las necesidades de los grupos de interés*), y son conscientes de que los clientes necesitan la máxima calidad en los productos y servicios que se les ofrecen; y en esto, las oficinas y su personal son la clave.

Ya en 1997 se puso por escrito su compromiso con el cliente, que se comunicó a todos ellos y al conjunto de la sociedad, como un paso más hacia nuestra meta de ser más útiles y más eficientes.

Este compromiso es:

- Nos comprometemos a atender a todos nuestros clientes en todas nuestras oficinas, centros y servicios, con plena cortesía y confidencialidad y en un entorno agradable y discreto.
- Nos comprometemos a que nuestros clientes tengan el **mejor y más completo asesoramiento personal**.
- El cliente **tiene derecho a preguntarnos hasta resolver todas sus dudas**.
- Nos comprometemos a un servicio sin errores o a su rápida y prioritaria resolución.
- El cliente tiene derecho a **decirnos lo que no le satisface del servicio** y a que nos pongamos en su lugar.
- El tiempo de los clientes es muy valioso para nosotros; nos comprometemos a dar un servicio rápido. En situaciones o momentos en que esto no sea del todo posible pondremos todo nuestro interés en que la espera sea corta y grata.
- Nos comprometemos a que nuestros cajeros automáticos y demás máquinas de auto-servicio presten el servicio adecuado.
- Nos comprometemos a enviar a nuestros clientes el correo puntualmente y a que tengan una atención telefónica rápida y eficaz.
- El cliente tiene derecho a un **trato excelente sea cual fuere su edad, posición económica o social, sexo, etc.**
- Nos comprometemos a que nuestros clientes puedan apreciar que Ibercaja es la mejor entidad financiera que puedan elegir.

Todos los compromisos adoptados son importantes, pero los que aparecen remarcados podrían considerarse no solo como una atención excelente, si no como una forma de “aportar a la sociedad”.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

En una oficina por la que fácilmente pueden pasar más de 100 clientes en un día (y más de 200 en otros), prestar estos servicios es una forma de aportar a la sociedad. Hemos puesto el ejemplo de VC en forma de talleres de finanzas y, salvando las distancias y quizás los objetivos más comerciales de este asesoramiento, podemos ver un paralelismo claro<sup>39</sup>. De esta forma, **los empleados de las oficinas no solo son los embajadores de la Entidad**, si no que también se encargan de **transmitir conocimiento a la sociedad**.

De hecho, podemos ilustrar la eficacia de estas políticas, con los datos de satisfacción publicados en el informe de RSC de 2014<sup>40</sup>, donde se ve un aumento en la Satisfacción con la Oficina así como con el número de clientes fieles.

Satisfacción de clientes						
	Año 2014			Año 2013		
	Banca familias	Banca personal	Banca empresas	Banca familias	Banca personal	Banca empresas
<b>Satisfacción (índice s/10)</b>						
Satisfacción general con la oficina	8,34	8,66	8,40	8,29	8,60	8,23
Satisfacción general con el gestor especializado	n.a.	8,99	8,96	n.a.	8,87	8,70
Satisfacción con el asesoramiento	8,64	8,74	8,77	8,68	8,80	8,49
Satisfacción con Ibercaja	8,08	8,33	8,11	8,06	8,30	7,76
<b>Recomendación y fidelidad (%)</b>						
Índice de recomendación (NPS)	26%	37%	39%	27%	36%	30%
% clientes fieles	75%	81%	82%	73%	80%	77%

Figura 32 – Datos de Satisfacción de los clientes (Fuente: Informe RSC 2014)

Con estos datos, podemos citar la respuesta de unos de los encuestados: ***“lo importante es la persona, el cliente”<sup>41</sup>***

39 Otro hecho que ejemplifica este enfoque en la atención y el acompañamiento es la creación en la actualidad de dos tipos de oficinas diferenciadas:

- Atención Rápida, para cuestiones diarias
- Atención Lenta, donde los clientes tendrán mucho más tiempo para resolver cualquier duda que puedan tener,

40 A pesar de que puedan parecer puntuaciones malas, estas cifras de NPS no son malas, pues una escala de valoración **muy** exigente. Si bien es verdad que el Banco mejor valorado del mundo, el USAA tiene un 87%, tenemos ejemplos de otros grandes bancos con valoraciones incluso negativas: Citigroup (-6%) y HSBC (-13%). Para más información sobre esta escala de valoración, puede verse el Anexo 6: Escala de Valoración NPS

41 En el Anexo 7: Ideología de Ibercaja pueden consultarse la misión, visión y los valores de la entidad.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.12.5 RELACIONES ENTRE ENTIDADES

Este es un punto que conviene desglosar en tres apartados diferenciados.

En primer lugar comentar un par de detalles sobre las entidades absorbidas, cuyas Fundaciones siguen funcionando normalmente. En este caso, no se han integrado ninguna actividad de voluntariado corporativo a la oferta de Ibercaja, puesto que ninguna de las Fundaciones llevaba a cabo. Sin embargo, como hemos dicho anteriormente las tres fundaciones siguen funcionando, ahora de manera coordinada; de este modo se evitan duplicidades a la hora de repartir ayudas, y se consigue un impacto mayor siendo posible llegar a mas entidades (*anteriormente, una misma entidad podía optar a una subvención de Ibercaja y de CAI*).

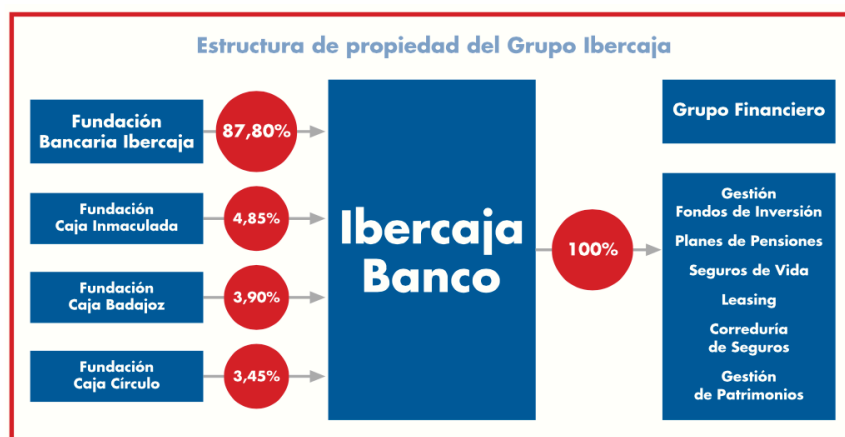


Figura 33 - Estructura de Propiedad del Grupo Ibercaja (Informe RSC 2014)

Por otro lado, en el caso de las iniciativas promovidas por otras entidades financieras, existe cierto grado de rivalidad, de modo que no solo no se busca la colaboración, si no que se evita coincidir en la medida de lo posible, puesto que además cada entidad tiene sus formas de trabajar.

*Sobre estas formas de trabajar es remarcable el funcionamiento del Voluntariado (Corporativo) de la Obra Social La Caixa, puesto que a diferencia del de Ibercaja, esta formado por Asociaciones en diferentes ciudades, que se autogestionan y están abiertas no solo a empleados, si no a cualquiera que se quiera inscribir como "voluntario de La Caixa"*

Sin embargo, y cerrando el apartado, comentar que si que se pueden llegar a dar colaboraciones puntuales con las acciones de empresas de otros sectores, como ha sido el caso de colaboraciones puntuales con DKV o ATADES, por ejemplo.

Al margen de la operativa de Ibercaja, es destacable también el hecho de que la **Confederación Española de Cajas de Ahorros y Bancos (CECA Bank)** organice **sesiones sobre voluntariado** en las que se comparten experiencias sobre actividades realizadas, así como resultados, lo que permite no solo conocer lo que hacen el resto de entidades, si no prever los posibles impactos o detectar necesidades sociales por cubrir.

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.13 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Con todo lo planteado sobre el caso de Ibercaja, presentamos un análisis DAFO con las principales ideas sobre la implantación de su Voluntariado Corporativo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser empresas independientes, mas burocracia</li> <li>• No ser capaces de monetizar (o conseguir mayor retorno) las actividades</li> <li>• No contabilizar el voluntariado como formación (Reconocible por el Europass)</li> <li>• Falta de objetivo a m-l/p de la Fundación, objetivos cortoplacistas integrados en los diferentes proyectos</li> <li>• Falta de difusión</li> <li>• No hay una transmisión de estrategias o iniciativas (pero si de valores, mucho más importante para la percepción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vinculación / alineación entre objetivos</li> <li>• Falta de objetivos generales. Objetivos por acción, sin plan de ruta</li> <li>• Querer darle mas peso/importancia, con la posibilidad e desviarse del negocio principal</li> <li>• Falta de alineación de los objetivos de las acciones (principalmente orientados hacia los empleados)</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidado en sus provincias de referencia</li> <li>• Grupo de jubilados</li> <li>• Idea clara de los objetivos</li> <li>• Existe una clara transferencia de <b>valores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a activos</li> <li>• Cambio de perfil de voluntarios</li> <li>• Crear nuevas ramas de voluntariado, e introducirlas en las formaciones</li> <li>• Crecimiento en Madrid, a pesar de las dificultades operativas</li> <li>• Generar una nueva forma de organización del VC, más descentralizada.</li> </ul>

Figura 34 - DAFO analizando la implantación del VC de Ibercaja Banco (Elaboración propia)

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.13.1 PROPUESTA DE MEJORA

Creemos que Ibercaja debería utilizar las fortalezas de su plan de VC para mejorar. Teniendo en cuenta el alcance que tiene en diferentes provincias (en su nivel, no puede compararse con otras entidades) y el alto grado de implicación de su cuerpo de voluntarios, podría **aprovechar la apertura al personal en activo**, con el aumento del número de voluntarios, así como el enriquecimiento en perfiles (habilidades y competencias) para **modificar su estructura de VC. Generando “unidades provinciales de voluntarios”** podrían aprovecharse mejor las capacidades de los voluntarios, quienes auto-gestionarían sus grupos, dependientes siempre de la central de Obra Social, y facilitaría la comprensión de las realidades locales en cada zona. Esta forma de organización podría facilitar también la implantación en Madrid.

Además, esta descentralización podría ayudar a solventar una de las debilidades del proyecto, el exceso de burocracia, ya que podría dotárseles de cierta independencia. También se podría conseguir más difusión, pues cada unidad se centraría en sus actividades, fomentándose interrelaciones y se dividirían esfuerzos. Además, la tarea de medir el impacto o retorno de las acciones también se simplificaría, siendo cada unidad responsable de sus acciones, y pasando a la central los informes o resultado ya preparados.

Sin embargo, esto no solo no facilita, si no que es posible que dificultara la que desde nuestro punto de vista es la mayor debilidad del plan de VC de Ibercaja, la falta de vinculación con los objetivos de la RSC y de proyectos a corto y medio plazo. En este caso, habría que considerar si se sigue queriendo mantener el espíritu filantrópico de la Obra Social, independiente de las estrategias de RSC o se prefiere acercar más a los planes de Ibercaja Banco. La primera opción, la actual, sigue siendo perfectamente válida, siempre y cuando se estructuren de mejor forma las acciones que se van a llevar a cabo, y unos objetivos más globales, no quedándose solo en objetivos concretos por acción o campaña.



## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### CONCLUSIONES

#### 1.13.2 MARCO TEÓRICO

Hoy en día, con la evolución de las sociedades y ante las nuevas necesidades y retos que están surgiendo, es importante que las **empresas pongan de su parte, y colaboren en cuestiones sociales o medioambientales** (como veíamos con el concepto de three-bottom-line). Ya se han dado cuenta de que son entidades que pueden colaborar con el desarrollo (de hecho, debería, pues tienen mayor adaptabilidad que los gobiernos, y pueden salir beneficiadas). En estos casos, es necesaria una labor no solo de ayuda, si no de **concienciación**.

En este sentido, el **voluntariado corporativo**, pesar de ser un fenómeno relativamente joven, viene con mucha fuerza y con gran recorrido por delante. En el caso español por ejemplo, aunque estamos por detrás de nuestros vecinos europeos, el crecimiento que está teniendo en los últimos años ha sido muy bueno.

Hay **multitud de teorías y estudios que intentan desglosar sus beneficios** y, como hemos podido comprobar, cada una tiene sus puntos de vista. Es importante remarcar la importancia que tiene a nivel personal, pues como hemos analizado, cada uno tenemos nuestras necesidades y motivaciones, y el VC puede ser una ayuda para desarrollar cuestiones que quizás no podríamos haber desarrollado. Dicho así, el VC también ayuda a la mejora de la sociedad por la mejora del voluntario que colabora.

**Poniendo a las personas, sus motivaciones y su desarrollo en el centro**, no solo hemos planteado en el **estudio desde una perspectiva más sociológica**, si no que hemos visto que cada vez más las empresas se están dando cuenta de lo importante que es **captar y retener el talento**, y de cómo muchas iniciativas, entre las que el VC puede incluirse buscan ayudar a ese objetivo.

Sin embargo, no hemos dejado de lado cuestiones más operativas, tanto de las Empresas como de las ENL, detectando lo importante que es “hablar el mismo lenguaje”, sentar las **expectativas adecuadas y alinear los objetivos**.

#### 1.13.3 HIPÓTESIS DE PARTIDA

Recogemos en este apartado las conclusiones obtenidas frente a cada una de las hipótesis de partida del estudio.

	Afecta Positivamente	No afecta	Afecta Negativamente	No puede validarse
[H1] Compromiso Organizacional	Importantes evidencias			
[H2] Satisfacción con el puesto de trabajo		No hay relación aparente		
[H3] Desarrollo de Competencias y Habilidades	Evidencias claras y contrastables			
[H4] Legitimación y Reconocimiento de la Empresa en la Sociedad				Datos insuficientes

## CAPITULO CUARTO: EL CASO IBERCAJA

### 1.13.4 IMPLANTACIÓN IBERCAJA

A pesar de lo diferente de la estructura del Grupo a la hora de gestionar la RSC y el VC, el planteamiento de Ibercaja es muy **loable** y ciertamente efectivo. De hecho, se desmarca de la situación que comentábamos sobre la “Operativa Teórica” del VC en el sentido de que no esta dejando de lado la **vertiente filantrópica** para centrarse en la estrategia de la empresa, si no que mantiene un delicado (y difícil de conseguir) equilibrio (perdiendo parte de las oportunidades de explotar estos programas en su propio beneficio)

Comparando con las diferentes teorías enunciadas y con la documentación revisada, cumplen “de manual” muchas de las pautas consideradas como buenas en un plan de Voluntariado Corporativo. No solo se ha ocupado de cuestiones **medioambientales y sociales**, si no que además sus acciones **parten de los intereses de sus voluntarios**, algo clave para mantener la motivación y fomentar la participación. En este sentido también es básico que **la dirección este implicada** en los proyectos, y el hecho de que el **comité responsable dependa directamente del comité de dirección** es un buen indicador.

También se hace un buen trabajo de **transparencia**, por lo detallado de los diferentes informes corporativos y de RSC, faltando quizás algo de difusión de sus acciones.

Queda pendiente la inclusión del plan de VC para los trabajadores en activo, que por o datos de que disponemos esta empezando con buen pie, y que se transmita la importancia de estas acciones a todos los niveles de la entidad; incluso a los trabajadores en prácticas a quienes, a día de hoy, no les llega esta información.

Habría que cuidar la sensación general que se tiene de la **Obra Social**, pues aunque es fácil ver que llevan a cabo una **labor tremenda**, no es un valor significativo a la hora de motivar la decisión de un potencias cliente de aportar por la entidad (lógicamente, esas decisiones son muy racionales y movidas por motivos económicos)

Como comentario final, **destacar el buen hacer y la labor del grupo y esperar que el camino que les queda por delante sea comparable al que llevan recorrido.**

## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2011).** *Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas*. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Albrecht, R., & Ewing, S. (1989).** Estandarizing the Administration of the Profile of Mood States (POMS): Development of Alternative Word List. *Journal of Personality Assessment* , 53 (1), 31-39.
- Andrade, E., Arce, C., de Francisco, C., Torrado, J., & Garrido, J. (2013).** Versión breve en español del cuestionario POMS para deportistas adultos y población general. *Revista de Psicología del Deporte* , 22 (1), 95-102.
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2012).** *Zaragoza.es - Voluntarios*. Zaragoza.es: <https://www.zaragoza.es/ciudad/voluntariado/volind.htm>
- Bain & Company. (2009).** *NetPromoter System*. Retrieved 09 de 2015 from NetPromoter System - Types of Scores: <http://www.netpromotersystem.com>
- Barcelona Olímpica. (1993).** *Barcelona Olímpica - Voluntarios 92*. Barcelona Olímpica: [http://www.barcelonaolimpica.net/tema.asp?id\\_bloc=1&id\\_tema=4&lng=esp](http://www.barcelonaolimpica.net/tema.asp?id_bloc=1&id_tema=4&lng=esp)
- Brunet, I., & Alarcon, A. (2001)** Aprendizaje Organizacional. In I. Brunet, & A. Alarcon, *Sociología de las empresas y organizaciones*.
- Burgos, E. (2008).** *El Blog de Enrique Burgos - NPS: Metrica de la Satisfaccion de Clientes*. Retrieved 20 de 09 de 2015 from El Blog de Enrique Burgos: <http://www.enriqueburgos.com/2008/05/nps-net-promoter-score-metrica-de-la-satisfaccion-de-clientes/>
- Campos, C. (2015).** Aproximación al Voluntariado Corporativo del Grupo Ibercaja. (C. E. Tejel, Interviewer)
- Casani, F. (2011).** La RSC en el nuevo modelo económico: ¿Valor para el accionista o valor compartido? *XVI Congreso AECA* .
- Castellano, L. (2011).** *Métodos deductivo e Inductivo*. Retrieved 09 de 2015 from SlideShare: <http://es.slideshare.net/LUZCASTELLANO/mtodos-deductivo-y-inductivo-7318991>
- Chacón, F., Pérez, T., Flores, J., & Vecina, M. (2010).** Motivos del Voluntariado: Categorización de las motivaciones de los voluntarios mediante pregunta abierta. *Intervencion Psicosocial* , 19 (3), pp. 213-222.
- Charness, G., Cobo-Reyes, R., & Sanchez, A. (2014).** *The effect of charitable giving on workers' performance: Experimental evidence*. Universidad de Granada; UNIVERSITY OF CALIFORNIA SANTA BARBARA; UNIVERSITY OF EXETER BUSINESS SCHOOL.
- Cheung, S., & Lam, E. (2005).** An innovative shortener bilingual version of the Profile os Mood States (POMS-SBV). *School Psychology International* , 26 (1).
- Consulting, K. (2011).** *Creación de Valor Compartido*.

- de Miguel Corrales, M. (2011).** *La Responsabilidad Social Emrpesarial en la pequea y mediana empresa*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Asociación Empresa-Mujer, Proyecto IMPULSA RSE-PYME.
- Elis, T. (2011).** he new pioneers. Sustainable business success through social innovation & entrepreneurship. *John Wiley and son Ltd*.
- Espino, A. (2011).** *Evaluación de los desajustes entre oferta y demanda laboral por calificaciones en el mercado laboral de Uruguay*. Instituto de Economía de la FCEyA de la UDELAR. Revista de Economía del Rosario. Universidad del Rosario.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M., Corchuelo Martínez-Azúa, M., & Guerra Guerra, A. (2010).** Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española . *Revista de Estudios Empresariales* , 2, 54-80.
- García Nieto, M. (2012).** El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. *Cuadernos de Información y Comunicación* , 17, pp. 287-302.
- García Ruiz, P., & Sánchez Runde, C (1998).** Teoría de sistemas y propiedades emergente en las organizaciones. Una aproximación al estudio de la consistencia interna en los sistemas de gestión de recursos humanos. In I. Brunet, & A. Alarcon, *Sociología de las empresas y organizaciones*.
- Gimeno Sacristán, J. (2001).** El significado y función de la educación en la sociedad y cultura globalizadas. *Revista de Educación: Numero Extraordinario* , 121-142.
- Ginebra, O. i. (2011).** *Manual de medición del trabajo voluntario*. Organización Internacional del Trabajo 2011, Ginebra.
- Gobernado Arribas, R. (2002)** Consecuencias organizacionales de la sobreeducación. In I. Brunet, & A. Alarcon, *Sociología de las empresas y organizaciones*.
- González Hernández, J. (2011).** RSC en perspectiva global. Problemas conceptuales y epistemológicos. *Cuadernos Red de Cátedras de Telefónica* .
- Grupo Ibercaja. (2013).** *Identidad Corporativa Ibercaja*. Retrieved 21 de 09 de 2015 from Ibercaga: <https://identidadcorporativa.ibercaja.es>
- Grupo Ibercaja. (2009-2014).** *Informe anual de Responsabilidad Corporativa de Grupo Ibercaja*. Zaragoza: Grupo Ibercaja.
- Guerra Guerra, A. (2013).** Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. *Revista Internacional de Organizaciones* , 11, 131-130.
- Hatt, P., & Foote, N. (2010).** On the expansion of the tertiary, quternary and quinary sectors. *American Economic Review* .
- Haythornthwaite, J., & Edwards, R. (2000).** Profile of Mood States (POMS).
- Indian Institute of Management. (1997).** Managements of Agricultural Research: A training manual. Introductory modules.
- Juaneda Ayensa, E., & González Menorca, L. (2010)** *DEFINICIÓN, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO*. Universidad de la Rioja. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

- Lizcano, J., & Casani, F. (2008).** Estrategia y responsabilidad social: El caso de la Caja de Ahorros de Navarra. *XIII Encuentro AECA* .
- Lucas Marín, A., & Stefanova Dimitrova, E. (2001)** El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. In I. Brunet, & A. Alarcon, *Sociología de las empresas y organizaciones*.
- Martínez Garía, J. S. (2004).** Distintas aproximaciones a la elección racional. *Revista Internacional de Sociología (RIS)* , 3ª (37), 139-173.
- Moneva Abadía, J., & Hernández Pajares, J. (2008)** Responsabilidad Social Corporativa e Información de Sostenibilidad en la PYME. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa* , 1 (2).
- Moneva, J. (2013).** Entrevista a Jose Mariano Moneva, Vicedecano de la Facultad de Ciencias Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. *CulturaRSC.com*. (J. Royo, Interviewer)
- Moneva, J. (2005).** Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias. *Revista Asturiana de Economía* (34), 43-67.
- Moneva, J. (2015).** Jose Mariano Moneva, un decano convencido de la RSE para la facultad de Economía y Empresa. (Corresponsables, Interviewer)
- Moneva, J., Acero, I., & Llena, F. (2007).** Evaluación de la información de Sostenibilidad en las Cajas de ahorros españolas. *Cuadernos Aragoneses de Economía* , 17 (1), 99-125.
- Montilla Castillo, S. (1997).** *La imagen y el papel de los voluntarios en los Juegos Olímpicos de 1992*. Barcelona: Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB).
- Moreno Manrique, V. (2013).** El voluntariado desde la Empresa. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* , 20.
- Nemesio, R. (1999)** ¿Para qué estudiamos las organizaciones? In I. Brunet, & A. Alarcon, *Sociología de las empresas y organizaciones* (pp. 79-87). Universitat de Valencia.
- Newstrom, J.** *Organizational Behaviour: Human behaviour at work*. McGraw Hill - International Edition.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2013).** *Informe 2013- El Voluntariado Corporativo en España*.
- Observatorio del voluntariado 2013. (2013).** *Así somos: El perfil del voluntariado social en España*. Madrid: Plataforma del Voluntariado en España (PVE).
- Plataforma del Voluntariado en España. (2014).** *Hechos y Cifras del Voluntariado en España*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011).** La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, America Latina* .
- Pozzi, M., Marta, E., Marzana, D., Gozzoli, C., & Andrisano Ruggieri, R. (2014).** The Effect of the Psychological Sense of Community on the Psychological Well-Being in Older Volunteers. (U. C. Department of Psychology, Ed.) *Europe's Journal of Psychology* , 10 (4), 598-612.

- Programa de Voluntarios de las naciones unidas. (2011).** *Informe Sobre el eEstado del VoluntaRiado en el mundo 2011*. Phoenix Design Aid, Dinamarca.
- Ruizalba Robledo, J., Vallespín Arán, M., & González Porras, J. (2014).** El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar* , 4 (1).
- Sajardo Moreno, A. (2014).** Luces y sombras del voluntariado corporativo como estrategia de inversión social empresarial. *Revista Española del Tercer Sector* (28), 123-148.
- Sallan, J., Simo, P., Fernandez, V., & Enache, M. (2010).** *Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad*. Universidad Politécnica de Cataluña. Madrid: Cuadernos de Gestión, Vol. 10. No 2, pp. 15- 28.
- Sanz, B., Cordobés, M., & Calvet, A. (2012).** *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. ESADO. Instituto de Innovación Social.
- Saz Gil, M. I. (2013).** *Estudio de investigación: Relación entre Voluntariado y Empleabilidad*. Universidad de Zaragoza y Instituto Aragones de la Juventud, Zaragoza.
- Saz Gil, M., & Zardoya Alegría, A. (2014).** Gestión del voluntariado corporativo en las organizaciones no lucrativas. *Revista Española del Tercer Sector* (28), 81-98.
- School, H. B. (1990)** *Harvard Business School*. From <http://www.hbs.edu>
- Sierra Bravo, R. (2007).** *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Thomson.
- Universidad Politécnica de Madrid. (2008).** *El método del caso: Guías rápidas sobre nuevas tecnologías*. Servicio de Innovación Educativa.
- Vidal de la Rosa, G. (2008).** La teoría de la elección racional en las ciencias sociales. *Sociológica* , 23 (67), 221-236.
- Voluntariado, P. E. (2005-2009).** *Diagnóstico de situación del voluntariado en España*.
- Zardoya Alegría, A. (2011)** *La función de control a través de los presupuestos: Aplicación a la empresa multinacional*. Madrid: ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas).

## ANEXO 1 – METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

### 1.14 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO VS MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO SOCIAL

Para presentar los métodos de investigación, comenzamos por definir el más comúnmente considerado: el **método (de investigación) científico**, el cual se basa en el conocimiento científico de la realidad, buscando comprender todos los elementos de la misma mediante un enfoque puramente instrumental, para lo que utiliza todas las ciencias disponibles. (Sierra Bravo, 2007)

La versión ideal del *método científico* considerada por Isaac Asimov (1979) es:

1. Detectar un problema
2. Separar y luego desechar los aspectos no esenciales
3. Reunir todos los datos posibles que inciden sobre el problema, mediante la observación simple y experimental
4. Elaborar una generalización provisional que los describa de la manera más simple posible: un enunciado breve o una formulación matemática; esto es, una hipótesis.
5. Con la hipótesis se pueden predecir los resultados de experimentos no realizados aun y corroborar con ellos si la hipótesis es válida.
6. Si los experimentos funcionan, la hipótesis se verá reforzada, pudiendo llegar a convertirse en una teoría o ley natural.

En lo referido a este escrito, el **método de investigación científico social** es aquel que se basa en el proceso de aplicar el método y las técnicas científicas a situaciones y problemas concretos en el área de la realidad social para buscar respuesta a ellos y obtener nuevos conocimientos. La investigación social tiene una serie de peculiaridades que la definen que son:

- Tiene un carácter eminentemente **cualitativo**, lo que implica dos dificultades.
  - Lo externo y material, observable, no es siempre lo mas interesante desde el punto de vista científico. Por debajo se encuentran los verdaderos ámbitos del estudio: Ideologías, motivaciones, etc.; que por su carácter inmaterial no pueden observarse ni medirse directamente.
  - En muchas ocasiones se estudian ideas morales sin realidad objetiva externa, de modo que es necesario definir indicadores que sean expresión de las mismas.
- En las investigaciones sociales suelen darse una multiplicidad de factores, a menudo interrelacionados entre si, que difieren mucho del tradicional causa-efecto. Incluso la actividad investigadora tiene un efecto sobre lo que se esta investigando (*Comparable a la observación en Física Cuántica*).

- Los fenómenos sociales tienen una gran variabilidad en espacio y tiempo, dificultando el establecer regularidades y generalidades.
- Además, en las ciencias sociales hay muchos menos instrumentos de medida y mucho menos precisos que en las ciencias físicas, biológicas, etc.

## 1.15 MÉTODOS DE OBSERVACIÓN

En este estudio se han utilizado dos métodos principales de observación:

### 1.15.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Este tipo de información es de carácter secundario, pues es el resultado de anteriores investigaciones u observaciones. Podemos validar la fiabilidad de las mismas pues proviene de diversos estudios y publicaciones de instituciones educativas, o son informes publicados por empresas o entidades cuya fiabilidad queda fuera de dudas. Además, tienen en común el ámbito de estudio y la finalidad de los mismos, de modo que el marco teórico e ideología encajan perfectamente.

### 1.15.2 ENTREVISTAS

La entrevista es un método de información indirecta en la que se produce una interacción social entre el entrevistador y el entrevistado. En este caso los entrevistados eran candidatos perfectamente validos, puesto que eran personas directamente relacionadas con el ámbito de estudio, cada uno en su área.

Las ventajas que se han obtenido frente a un cuestionario (u otro método de aplicación) han sido:

- Mayor nivel de compromiso del publico objetivo
- Mejor comprensión de las motivación y percepciones.
- Permitía comprender mejor el contexto de cada entrevistado, pudiendo ampliar información al margen de las preguntas (mayor flexibilidad)
- Se han obtenido respuestas más cercanas a la realidad del entrevistado, quienes podían marcar su discurso.

Además, se han podido evitar gran parte de los sesgos, con unas entrevistas en ambientes distendidos, dejando hablar a los entrevistados y evitando dar información que pudiera alterar sus respuestas, creando un ambiente distendido y, en la medida de lo posible, “aséptico” (ideológicamente hablando).



## ANEXO 2 – SINERGIAS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

EMPRESA	EMPLEADOS (VOLUNTARIOS)	ONLS	COMUNIDAD
Sus <b>empleados desarrollan competencias, capacidades y habilidades</b> (como <i>liderazgo, iniciativa propia, creatividad,, trabajo en equipo</i> )	Genera una <b>visión más global</b> de la empresa	Acceso a <b>servicios profesionales</b> a bajo o nulo coste	<b>Se enriquece la vida comunitaria</b>
Promueve la <b>motivación, satisfacción</b> , lealtad y competencia de los trabajadores, aumentando su productividad	Generan y fortalecen el <b>desarrollo integral</b> de los empleados en diferentes competencias	Incorporación de <b>nuevas habilidades</b> , energías, enfoques, perspectivas	<b>Incrementa la base local de voluntarios</b> disponible
Eleva el grado de <b>implicación y orgullo de pertenencia</b> de los trabajadores	<b>Utilizan su iniciativa y</b> creatividad en contextos laborales nuevos	<b>Fortalecimiento institucional</b>	<b>Sensibilizan</b> a quienes no se preocupan por este tipo de iniciativas
Mejoran el <b>clima laboral</b> dentro de la empresa así como la comunicación interna	<b>Mejoran las relaciones interpersonales</b> , estimulan la solidaridad y la empatía interdepartamental	<b>Mayor sensibilización</b> hacia colectivos con problemas. Los voluntarios pueden difundir los valores y compromisos de las entidades.	Permite <b>acometer un mayor numero de programas</b> , al satisfacer las necesidades sociales a menor coste
Impacto positivo en <b>recursos estratégicos</b> como <b>imagen pública</b> y reputación institucional o cultura interna	Contribuye a alcanzar un <b>mayor conocimiento sobre la comunidad</b> y la labor que desarrollan las entidades sociales	Abren <b>nuevas fuentes de voluntarios</b> y posibilitan futuras colaboraciones	La <b>comunidad recibe ayudas</b> que permiten paliar déficits sociales
Contribuye a la <b>consecución de la visión-misión</b> empresarial			
Mejora la <b>relación de la dirección</b> con los empleados			
Favorece la creación de nuevas <b>relaciones entre los empleados</b> de diferentes departamentos			
Fortalece los <b>valores éticos</b>			

## ANEXO 3 – FACTORES EXPLICATIVOS

Según el estudio de Alicia Guerra (2013) Factores explicativos de la practica de voluntariado corporativo en España, los factores generados en la empresa por el VC que provocan un aumento del Valor Añadido pueden ser de dos tipos:

- F. INDIRECTOS: Beneficios para la empresa generados por las practicas voluntarias
- F. DIRECTOS: Aquellos con impacto directo sobre la empresa.

De entre ellos, destacan en importancia el A (Factor Indirecto: Personal), seguido del B (F.I.: Mejora de Imagen y Reputación)

- Frente al factor A, las empresas destacan su gran impacto e importancia, sobretudo en: orgullo de pertenencia, satisfacción de los empleados y compromiso del trabajador con la empresa, así como la mejora de competencias y habilidades profesionales.
- En el caso del factor B, simplemente puede afirmarse que la empresa mejora su imagen y reputación, sin nada destacable.

### 1.16 FACTORES INDIRECTOS

Son aquellos que aportan beneficios a la empresa derivados de:

A. **EL PERSONAL**, que esta a favor de que la empresa promueva este tipo de actividades, pudiendo llegar a considerarse el VC como una política más de RRHH que:

- o Permite su **desarrollo y mejora de habilidades**.
- o Puede **enfocarse como herramienta de formación interna**, ya que se mejora el trabajo en equipo, la comunicación o la gestión de proyectos.
- o Potencia el **orgullo de pertenencia** a la empresa, **lealtad y compromiso, clima de la organización y retención del talento**

De este modo, este factor A es el mas importante.

- o Aumenta la **satisfacción de los empleados en el trabajo**<sup>42</sup> (en el trabajo o en el puesto de trabajo), tanto más cuanto más se participa.

B. **MEJORA DE IMAGEN Y REPUTACIÓN**, como un recursos intangible eficaz para incrementar la fiabilidad y confianza en la empresa.

C. **MEJORA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN**,

---

42 Considero importante matizar en el estudio posterior si aumenta la satisfacción con "el trabajo" o con "el puesto de trabajo"

D. **BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES, QUE SE REPERCUTEN EN LA EMPRESA**, relacionados con la mejora de sus capacidades:

- Fomenta la **creatividad**, la **iniciativa** de los empleados.
- Fomenta la **moral y autoestima**
- Aumenta el **interés y conocimiento de la empresa** (jefes, colegas, otros departamentos), ganando conciencia de que todos luchan por un objetivo común.

E. **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LA COMUNIDAD**, al establecerse más y mejores **relaciones bidireccionales** con la comunidad, que recibe muchos beneficios, pero que a su vez impactan positivamente en la empresa.

De entre los factores directos destaca la importancia del [A], los Empleados, seguido por el [B], la Mejora de imagen.

## 1.17 FACTORES DIRECTOS

Los factores directos son aquellos que tienen un impacto mayor a la hora de posibilitar la implantación de estos planes de VC. Podríamos considerarlos como *“factores necesarios pero no suficientes”* para que se puedan implantar políticas adecuadas de VC.

- F. **RECURSOS**: Financieros, que permiten atender al personal que gestiona estos programas, la preparación de materiales, o realizar donaciones.
- G. **PERFIL DE LOS TRABAJADORES**, que les hagan propensos a colaborar con las propuestas de VC.
- H. **PERFIL DE LOS SOCIOS Y DIRECTIVOS**, que son cruciales a la hora de impulsar al voluntariado a aquellos trabajadores que buscan reconocimiento u otras recompensas.
- I. **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**, que actúe como trampolín y no como barrera a la implantación de sistemas de VC.

## 1.18 CUADRO RESUMEN

Factor	Indicadores	Factor	Indicadores
A Beneficios para la empresa relacionados con el personal	A1. Desarrollo de competencias y habilidades de los empleados A2. Sentido de pertenencia a la empresa del trabajador A3. Mejorar el clima laboral A4. Atraer a nuevo capital humano a la empresa A5. Incremento de la lealtad de los trabajadores A6. Incremento de la satisfacción de los empleados en el trabajo A7. Favorecer o fortalecer el compromiso del trabajador con la empresa	F Recursos	F1. Financiación del coste del personal de la empresa que gestione los programas de VC F2. Recursos financieros para realizar contribuciones económicas y en especie a las colaboraciones del VC F3. Financiación para el diseño y materiales de comunicación implicados en VC F4. Financiación disponible para la cesión de personal especializado de la empresa
B Beneficios para la empresa relacionados con la mejora de su imagen y reputación	B1. Percepción de los trabajadores de su justa consideración por la empresa B2. Percepción por parte del cliente de que la empresa está orientada a su satisfacción <sup>1</sup> B3. Percepción de los socios de que la empresa obtiene buenos resultados financieros B4. Percepción de la gestión de la empresa como de calidad B5. Considerar a la empresa como innovadora <sup>2</sup> B6. Consideración de la empresa como responsable con la sociedad y el medio ambiente B7. Consideración de la empresa como no abusiva con el poder que tiene	G Perfil de los trabajadores	G1. Los trabajadores aspiran a progresar dentro de la empresa G2. Los trabajadores se sienten implicados en su entorno G3. Los trabajadores están comprometidos con la empresa G4. Los trabajadores de la plantilla lo son mediante contratos temporales
C Beneficios para la empresa relacionados con la mejora de su calidad de gestión	C1. Satisfacción de las expectativas de los socios por la empresa C2. Satisfacción de las expectativas de los empleados por la empresa C3. Satisfacción de las expectativas de los clientes por la empresa <sup>3</sup> C4. Satisfacción de las expectativas de los proveedores por la empresa C5. Satisfacción de las expectativas de las administraciones públicas por la empresa <sup>4</sup> C6. Satisfacción de las expectativas de la comunidad local por la empresa <sup>5</sup> C7. Satisfacción de las expectativas de la sociedad en general por la empresa <sup>6</sup>	H Perfil de los socios y directivos	H1. Los socios apuestan por la solidaridad social de la empresa y sus empleados H2. La Alta Dirección de la empresa defiende y aplica con convencimiento personal la implicación social de la empresa y sus empleados H3. Los directivos de no Alta Dirección comparten con la Alta Dirección el convencimiento personal del compromiso social de la empresa y sus empleados, y la apoyan
D Beneficios para los trabajadores que redundan en beneficios indirectos para la empresa	D1. Mejorar la creatividad y el espíritu de iniciativa de sus empleados D2. Elevar la moral y autoestima de sus empleados D3. Visualización de la empresa de forma integral por los trabajadores	I Estructura organizativa de la empresa	I1. La empresa presenta una estructura de recursos humanos que se adapta fácilmente a los cambios del entorno I2. Existe delegación de los directivos en otros jerárquicamente inferiores I3. Se da una comunicación interna fluida en la empresa <sup>7</sup> I4. La empresa dispone de personal dedicado a gestionar el VC
E Beneficios para la empresa por ser beneficios indirectos para la comunidad	E1. Creación de un entorno estable y saludable de la comunidad donde la empresa opera E2. Mejorar las relaciones de la empresa con la comunidad E3. Mejorar las relaciones de la empresa con las administraciones públicas	J Prácticas de voluntariado corporativo en la empresa	J1. La empresa promueve y apoya al voluntario empleado para que colabore con la sociedad y/o el medio ambiente J2. La empresa dispone de diversos programas de VC J3. El personal y directivos de la empresa participan en los programas de VC J4. La empresa dedica recursos, diferentes al personal y directivos, en su participación en los programas de VC

Figura 35 - Factores explicativos de la practica de voluntariado corporativo en España. Alicia Guerra Guerra

## ANEXO 4 – COMPETENCIAS DE LOMINGER

“FACTOR I: HABILIDADES ESTRATÉGICAS			
GRUPO A – COMPRENSIÓN DEL NEGOCIO	GRUPO B – TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS	GRUPO C – CREAR UNA VISIÓN NUEVA Y DIFERENTE	
5-Agudeza en los negocios	17-Calidad de las decisiones	2-Manejo de situaciones ambiguas	
24-Habilidades funcionales y técnicas	30-Capacidad intelectual	14-Creatividad	
61-Aprendizaje técnico	32-Aprendizaje al vuelo	28-Administración de innovaciones	
	51-Resolución de problemas	46-Perspectiva	
		58-Agudeza estratégica	
FACTOR II: HABILIDADES OPERATIVAS			
GRUPO D – MANTENER EL FOCO EN LO IMPORTANTE	“GRUPO E – ORGANIZACIÓN	GRUPO F – CONSEGUIR LOS OBJETIVOS INVOLUCRANDO A OTROS	GRUPO G – GESTIONAR Y ORGANIZAR LOS PROCESOS DE TRABAJO
16-Toma de decisiones oportuna	39-Habilidad organizativa	18-Delegación	52-Administración de procesos
50-Establecimiento de prioridades”	47Planificación	19-Desarrollo de colaboradores directos y otros	59-Manejo a través de sistemas
		20-Dirección de personas	63-Sistemas de trabajo total (TQM/ISO/Six Sigma)
		27-Habilidad de informar	
FACTOR III: CORAJE			
GRUPO H – AFRONTAR LOS PROBLEMAS		GRUPO I – TOMAR DECISIONES DIFÍCILES QUE AFECTAN A LAS PERSONAS	
9- Habilidades de mando		25- Contratación y dotación de personal	
12- Manejo de conflictos		56- Determinación del carácter de las personas	
13- Capacidad de confrontar a colaboradores directos			
34- Valentía gerencial			
57Autosuficiencia			

FACTOR IV: ENERGÍA Y EMPUJE							
GRUPO J – CONCENTRARSE EN EL RESULTADO FINAL							
1-Orientado a la acción							
43-Perseverancia							
53-Empuje por obtener resultados							
FACTOR V: HABILIDADES DE POSICIONAMIENTO ORGANIZATIVO							
GRUPO K – AGUDEZA Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		GRUPO L – COMUNICACIÓN EFECTIVA		GRUPO M – PROYECCIÓN ASCENDENTE			
38-Agilidad organizativa		49-Habilidades para hacer presentaciones		6-Ambición de hacer carrera			
48-Agudeza política		67-Comunicación escrita		8-Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores			
FACTOR VI: HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES							
GRUPO N – HABILIDADES RELACIONALES	GRUPO O – PREOCUPACIÓN POR LOS DEMÁS	GRUPO P – GESTIÓN DE RELACIONES DIVERSAS	GRUPO Q – SERVIR DE INSPIRACIÓN PARA OTRAS PERSONAS	GRUPO R – ACTUAR CON HONOR Y CARÁCTER	GRUPO S – SER ABIERTO Y RECEPTIVO	GRUPO T – DEMOSTRAR FLEXIBILIDAD PERSONAL	GRUPO U – EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL
3-Accesibilidad	7-Preocupación por los colaboradores directos	4-Relación con jefes	36-Habilidad de motivar personas	22-Ética y valores	11-Compostura	40-Manejo de la paradoja	66-Equilibrio entre trabajo y vida personal
31-Astucia en las relaciones interpersonales	10-Compasión	15-Orientación hacia el cliente	37-Negociación	29-Integridad y confianza	26-Humor	45-Aprendizaje personal	
		21-Manejo de la diversidad	60-Creación de equipos eficientes		33-Capacidad para escuchar	54-Autodesarrollo	
		23-Equidad con colaboradores directos	65-Manejo de visión y propósito		41-Paciencia	55-Autoconocimiento	
		42-Habilidad para relacionarse con sus compañeros			44-Apertura hacia los demás y transparencia		
		64-Comprensión de otras personas					

FACTOR VII: PROBLEMAS CON LA GENTE		
GRUPO V – NO SE RELACIONA BIEN CON LOS DEMÁS	GRUPO W – ES EGOCÉNTRICO	GRUPO X – NO INSPIRA NI DESARROLLA TALENTO
101-Incapaz de adaptarse a las diferencias	103-Demasiado ambicioso	110-Incapacidad de formar equipos
106-Incapacidad de aprendizaje	104-Arrogante	111-Incapacidad para dotar de personal de forma eficaz
108-Actitudes defensivas	105-Abuso de confianza	117-Administración excesiva
112-Insensible a los demás	107-Falta de compostura	
	109-Falta de ética y valores	
FACTOR VIII: PROBLEMAS CON LOS RESULTADOS		
GRUPO Y – DEMASIADO LIMITADO	GRUPO Z — NO BRINDA RESULTADOS	
113-Deficiencias de habilidades clave[...]”	102-Mal administrador	
114-No estratégico	118-Problemas de desempeño”	
115-Dependencia jerárquica excesiva”		
116-Dependencia excesiva de una sola habilidad		

## ANEXO 5 – ACTUACIONES IBERCAJA.

Del informe de Responsabilidad Social Corporativa 2014 del Grupo Ibercaja Banco podemos extraer algunas de las actuaciones más relevantes que se han llevado a cabo durante el año.

### 1.18.1 VOLUNTARIADO CORPORATIVO.

#### 1.18.1.A.a PARTICIPACIÓN EN LA GRAN RECOGIDA DE ALIMENTOS

Los voluntarios de Ibercaja participaron en la campaña «La Gran Recogida» de Zaragoza, organizada por el Banco de Alimentos y que tuvo lugar el último fin de semana de noviembre. **Casi 200 empleados colaboraron** en esta campaña recogiendo casi 15.000 kilos para los Bancos de Alimentos de las ciudades: Zaragoza, Huesca, Teruel, Guadalajara, Logroño y Madrid.

#### 1.18.1.A.b ACCIONES DE APOYO AL BANCO DE ALIMENTOS

El voluntariado de Ibercaja ha colaborado también en los Bancos de Alimentos de las provincias de la Zona Tradicional, participando en la **clasificación de los alimentos, en su etiquetado y organización** por fecha. Esta ayuda resulta fundamental para poder **asimilar las donaciones** de las grandes campañas y priorizar la salida de aquellos alimentos con fecha de caducidad próxima.

#### 1.18.1.A.c PROGRAMA DE FINANZAS BÁSICAS

Los voluntarios de Ibercaja han colaborado también en el Programa de FINANZAS BÁSICAS. En él, además de su tiempo, los voluntarios aportan su larga experiencia como empleados de nuestra entidad. El objetivo de este programa es contribuir a la **difusión de la cultura financiera** mediante talleres sobre conceptos esenciales en esta materia que son impartidos en nuestros Centros Culturales, llegando a 1.781 personas en este año.

Los Talleres de Finanzas básicas, con actividades dirigidas a públicos de todas las edades, dentro de un programa desarrollado por la Obra Social de Ibercaja, que ha iniciado su andadura en el ejercicio 2013, y la incorporación de cursos ENLine de finanzas domésticas en el portal web del Laboratorio Virtual.

En 2014 el proyecto ha llegado a más de 10.143 personas en su primer año de implantación. En concreto, 6.446 escolares y 3.697 adultos han participado en las diferentes propuestas. La oferta para estudiantes ha incluido formación ENLine, que ha contado con 3.656 participantes, y actividades presenciales, que han registrado 2.790 asistentes.

En la página web de Ibercaja Banco están disponibles unas fichas educativas con consejos básicos de economía familiar y una descripción sencilla y amena de los principales productos y servicios financieros que se encuentran en el mercado. También contiene enlaces a las páginas: «Finanzas para todos» de la CNMV y «Red Española de Educación Financiera» de la CECA.

#### 1.18.1.A.d COLABORACIÓN EN CAMPAÑAS DE OBRA SOCIAL

Nuestros voluntarios han participado activamente en las campañas de verano y Navidad organizadas por la Obra Social, contribuyendo a su **difusión y ayudando en el desarrollo** de ambas acciones.

#### 1.18.1.A.e CARRERAS POPULARES DE IBERCAJA

Esta fue la **primera edición** en la que este exitoso evento contaba con la colaboración de **Voluntariado Ibercaja** y la **primera vez que se implicaba a personal en activo** como parte de este colectivo. Casi 100 personas colaboraron en las carreras de Huesca y Zaragoza, identificadas de color azul, color del Voluntariado Ibercaja.



#### 1.18.1.A.f ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN

Se organizan actividades que **sensibilizan a los empleados** en algún tema o con algún tipo de discapacidad, como es el caso de la colaboración con ATADES, para hacer juntos un árbol de Navidad. Durante una tarde se visitó su colegio para trabajar con ellos en la decoración de unas cajas que posteriormente formaron un árbol de Navidad que estuvo expuesto en el Patio de la Infanta.

#### 1.18.1.A.g BELÉN DE ÍBERCAJA

Explicando el tradicional Belén que Ibercaja expone en la Oficina Principal de Zaragoza; **jubilados de la entidad, explican a los visitantes las peculiaridades** de este Belén y de su historia. Además, hacen entrega de un belén recortable a todos los niños que se acercan a esta oficina.

### 1.18.2 **ACTIVIDADES DEPORTIVAS PATROCINADAS.**

Continuación de los convenios con las principales Federaciones de Deporte Aragonesas: •

- Federación Aragonesa de Baloncesto
- Federación Aragonesa de Balonmano
- Federación Aragonesa de Fútbol
- Federación Aragonesa de Atletismo
- Federación Aragonesa de Pádel
- Federación Aragonesa de Piragüismo
- Federación Aragonesa de Automovilismo.

Ibercaja ha colaborado además en diversas iniciativas orientadas a fomentar el deporte base y de aficionado y en pruebas de marcado carácter popular. Entre otras:

- **Madrid:** *Pruebas y carreras deportivas dentro del Convenio Comunidad de Madrid (Tak-tica Trail, Padel, Unibike, Fundación deporte, Olimpiadas escolares, Carrera de las empresas, Escuela Infantil Motociclismo, Festival infantil Judo) y San Silvestre Vallecana*
- **Burgos:** *Media Maratón de Burgos, Trofeo Caja Círculo Club Ciclista Burgalés, Atletismo Capiscot, Atletismo Aranda, Club Promesas 2000, CF Burgos, CB Ciudad de Burgos, Trofeo Caja Círculo de fútbol, Club baloncesto Atapuerca, Cross Atapuerca.*
- **Badajoz:** *Triatlón pacense de Badajoz, Carrera contra el cáncer de Badajoz, San Silvestre en Badajoz y Almendralejo.*

- **Aragón:** *Quebrantahuesos y Treparriscos, Aula Ciclista de Huesca, V Trofeo Oscar Llanos de Bicicleta, Media Maratón de Sabiñánigo «Memorial Antonio Lardiés», CN Helios y El Olivar en Zaragoza, Fútbol Stadium Casablanca, Stadium Venecia, Real Zaragoza Club de Tenis, Carrera Popular de Empleados Ibercaja, Carrera Popular Ibercaja Zaragoza y Huesca, Gran Premio San Lorenzo Ciclismo en Huesca, Día de la Bici en Huesca y Carrera del Pavo en Alcañiz, Maratón + 10 K de Zaragoza, Carrera Desafío Arcosur Zaragoza, Día del Minibasket, Carrera Entreculturas, Milla delicias, Carrera de Bomberos, Carrera de la Joya Mallén, San Silvestre Zaragoza, Papanoelada, Día del deporte en la calle, Trofeos Ciudad de Zaragoza, Carrera Eliseo Godoy, Carrera del Pavo Teruel.*
- **Rioja-Guadalajara:** *Carrera San Roque Santo Domingo.*
- **Arco Mediterráneo:** *Cursa Nocturna de L'Hospitalet, Milla Sagrada Familia de Barcelona, Torneo Golf Castellón, Carrera Oliva Trail, Cross del Angels, Carrera Barrio de San Andreu, Cursa Popular Sabadell, Cursa Mollerusa, Maratón de Cabrerres, Maratón del Mediterráneo, San Silvestre en Mataró, Lleida, Almería y Sant Cugat del Vallés.*
- **Otros territorios:** *Carrera Solidaria Gijón, Vuelta aérea Galaico Duriense, Campus Fútbol en León, Torneo de tenis en Ponferrada, Media Maratón en Granada. En la nieve se ha renovado la colaboración con las principales escuelas de esquí de nuestra comunidad: Candanchú, Valdelinares I y II, Formigal, Cerler y Panticosa.*

## ANEXO 6— ESCALA DE VALORACIÓN NPS

El “Net Promoter Score” es un tipo de valoración que se basa en una única pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra empresa a un amigo?.

Este tipo de valoración permite utilizarse para 3 fines diferenciados:

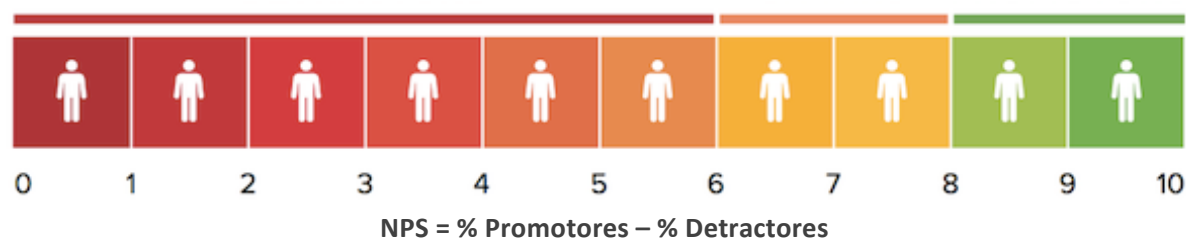
- Benchmark Competitivo
- Relaciones con cliente
- Experiencia de cliente

En el caso que nos ocupa, el enfoque es el de las dos ultimas opciones, y la diferencia principal es que las relaciones con el cliente se miden si el cliente ya era cliente (en el caso de Ibercaja, viene bien contar con los porcentajes de fidelidad de clientes); mientras que la modalidad de Experiencia de cliente esta más orientada a la impresión que se ha causado en clientes nuevos.

La parte de relación con cliente también puede generar mejorar en los productos, servicios o procesos; mientras que en el caso de la experiencia del cliente, puede detectar puntos que empañan esa experiencia.

En cualquier caso, y a través de la tabulación de las respuestas, identifican clientes satisfechos que posiblemente actuarán como multiplicadores en la generación de negocio para nuestras empresas gracias al efecto “boca a boca” (Burgos, 2008)

Bajo esta premisa, todo lo que este por debajo de 9 se considera como “malo”. Hasta el punto de que a la hora de realizar la valoración, si esta por debajo de 7, **resta puntuación**.



Vamos a poner un sencillo ejemplo, con un caso de 10 valoraciones eminentemente positivas, donde se muestra la dureza de esta escala de valoración: 5, 6, 8, 8, 8, 8, 8, 9, 9, 10.

- La nota media (aritmética) que otorgaríamos al servicio es de 8.
- El NPS es de 20%

## ANEXO 7 – IDEOLOGÍA DE IBERCAJA.

### 1.18.3 MISIÓN, NUESTRA RAZÓN DE SER

Ibercaja Banco es una entidad de ámbito nacional orientada a satisfacer de manera equilibrada las necesidades financieras de sus grupos de interés. Nuestra misión se concreta en **«contribuir a hacer mejor la vida de familias y empresas, ayudándoles a gestionar sus finanzas ofreciendo un servicio financiero global y personalizado, que les facilite alcanzar sus propios objetivos»**.

### 1.18.4 VISIÓN, NUESTRA META

Nuestra visión es **«ser un banco excelente y mejorar cada día, anticipándonos a las necesidades de nuestros grupos de interés: clientes, personas accionistas y sociedad»**.

### 1.18.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de Ibercaja son la esencia de la cultura corporativa de la Entidad, engloban pautas que rigen la gestión del día a día, determinan el estilo de trabajo y la forma de relación con los diferentes grupos de interés para alcanzar «la Visión de Ibercaja».

A los valores tradicionales se suma la «capacidad de adaptación», entendida como la agilidad y flexibilidad para adaptarnos al entorno.

#### ● Concreción de Valores Corporativos por Grupos de Interés

Valores	Clientes	Personas	Accionistas	Sociedad
Solidez	Entidad fiable que transmite seguridad actuando con rigor, prudencia, sensatez y coherencia.	Seguridad laboral y orgullo de formar parte de un excelente proyecto corporativo.	Lograr resultados sostenibles basados en decisiones adoptadas con rigor, prudencia, sensatez y coherencia.	Constituirse como un referente fiable y con futuro para la Sociedad en la que desarrollamos la actividad.
Compromiso	Confianza en la disposición de la Entidad para satisfacer las necesidades. Constituir relaciones duraderas en beneficio mutuo.	Sentir como propios los objetivos de la Entidad apoyándose con sus esfuerzos y dedicaciones.	Desarrollar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos con la mayor eficiencia de recursos posible.	Desarrollar una Obra Social útil que contribuya a la cobertura de las necesidades de cada momento de la Sociedad.
Excelencia	Espíritu de mejora y esfuerzo continuo para anticipar las necesidades del cliente y ofrecer una calidad de servicio diferencial.	Fomentar el espíritu autocritico que estimule soluciones innovadoras para mejorar el desarrollo del equipo.	Innovar creando nuevas fuentes y vías para alcanzar mejores resultados y metas.	Contribuir a incrementar el potencial de desarrollo de nuestras zonas de actuación.
Profesionalidad	Satisfacer con eficacia, integridad, rigor y transparencia las necesidades del cliente.	Desarrollo continuo de las habilidades técnicas y actitudes relacionales para facilitar el logro colectivo.	Desarrollo de la actividad de la Entidad con los mayores estándares de calidad y eficacia.	Dar respuesta a los requerimientos que la Sociedad plantea con rigor y agilidad.
Cercanía	Tratar al cliente de una forma amable, sencilla y con transparencia, escuchando para conocer sus necesidades.	Compartir las inquietudes personales y profesionales mediante una comunicación abierta y transparente. Compromiso mutuo.	Proporcionar información útil, veraz y oportuna sobre el avance y logros de la Entidad.	Involucrarse activamente en las necesidades de la Sociedad de nuestro ámbito de actuación.

Figura 36 - Valores Ibercaja Informe RSC 2014

Figura 37 - Valores Ibercaja Informe RSC 2009

## NOTAS FINALES.

---

<sup>i</sup> Ibercaja, ya en 2005, tenía ambos factores (desarrollo económico y social) en cuenta en sus informes de RSC

<sup>ii</sup> Ibercaja recoge en todos los informes de RSC información de interés sobre sus diferentes "stakeholders"

<sup>iii</sup> Fueron las primeras cuestiones consideradas por Ibercaja, en su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, previa a la implantación de la RSC (su siguiente paso)

<sup>iv</sup> En el caso de Ibercaja Banco no es así, pues el plan de RSC depende de Banco, y los programas de VC de Obra Social

<sup>vi</sup> Ibercaja hace un gran papel a la hora de valorar las necesidades / inquietudes de sus empleados. Sin embargo, realiza un esfuerzo insuficiente en cuanto a la difusión.