

GRADO: Doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho

Curso 2019/2020

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO: UNA APROXIMACIÓN

Autora: Leire Ibarra Sainz

Directora: Amaia Maseda García



Bilbao, a 14 de febrero de 2020

RESUMEN

El voluntariado Corporativo surge como una rama de la Responsabilidad Social Corporativa para que la empresa, mediante sus empleados y con la colaboración de organizaciones del tercer sector, contribuya al bienestar de la sociedad, creando un mejor ambiente de trabajo y teniendo en cuenta todas y cada una de las necesidades de sus stakeholders, recogidos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por ello, el presente trabajo estudia las teorías que llevan a las empresas a cambiar de pensamiento e implantar estas iniciativas, así como el impacto generado con la aplicación de las acciones voluntarias en su actividad, con el fin de determinar que existen otras formas de crear valor más allá del enfoque meramente económico. Para llegar a tal fin, analizaremos las actividades voluntarias aplicadas en el Grupo Inditex dentro de su estrategia de responsabilidad social corporativa.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Voluntariado Corporativo, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Inditex, contribución al bienestar social, creación de valor.

LABURPENA

Boluntariotza Korporatiboa Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren adar bat da, enpresak, bere langileen bidez eta hirugarren sektoreko erakundeen laguntzarekin, gizartearen ongizateari lagundu diezaion, lan-giro hobea sortuz eta bere stakeholder-en behar guztiak kontuan hartuz, erreferentziatzen hartuta ezarri nahi diren garapen jasangarriko 17 helburuetako bat.

Horregatik, lan honek enpresak pentsamoldea aldatzera eta ekimen horiek ezartzera eramaten dituzten teoriak aztertzen ditu, bai eta borondatezko ekintzak beren jardueran aplikatzearen ondorioz sortutako inpaktua ere, ikuspegi ekonomiko hutsetik harago balioa sortzeko beste modu batzuk daudela zehazteko. Horretarako, Inditex Taldean aplikatzen diren borondatezko jarduerak aztertuko ditugu, gizarte-erantzukizun korporatiboaren estrategiaren barruan.

Hitz-gakoak: Erantzukizun Sozial Korporatiboa, Boluntario Korporatiboa, Garapen Jasangarrien Helburuak, Inditex, gizarte-ongizaterako ekarpena, balioa sortzea.

ABSTRACT

Corporate volunteering emerges as a branch of Corporate Social Responsibility so that the company, through its employees and with the collaboration of third sector organizations, contributes to the welfare of society, creating a better working environment and taking into account each and every one of the needs of its stakeholder within the 17 Sustainable Development Goals.

Therefore, this paper studies the theories that lead companies to change their minds and implement these initiatives, as well as the impact generated by the application of voluntary actions in their activity, in order to determine that there are other ways to create value beyond the purely economic approach. To reach this end, we will analyze the voluntary activities applied in the Inditex Group within its corporate social responsibility strategy.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Volunteering, Sustainable Development Goals, Inditex, community welfare, value creation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	11
I. CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	11
1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.....	11
1.1 Origen y evolución del concepto	11
1.2 Aproximación conceptual.....	14
1.3 Características	16
2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC: PROMOTORA DE UN CAMBIO DE LA EMPRESA	17
3. MODELOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	19
3.1 Modelo tridimensional.....	19
3.2 Modelo piramidal	21
4. DIMENSIONES DE LA RSC.....	22
4.1 Dimensión interna	22
4.2 Dimensión externa.....	23
5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
5.1 Teoría de valor para el accionista	24
5.2 Teoría de la ciudadanía empresarial	24
5.3 Teoría de los grupos de interés	24
6. ENFOQUE ACTUAL.....	26
7. PRINCIPIOS PARA OBTENER LA CONDICIÓN DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	27
II. CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	29
1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.....	29
1.1 Origen y evolución del concepto.	29
1.2 Definición	30
1.3 Características	32
2. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	33
2.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	34
2.2 Los ODS en el ámbito empresarial.....	37
3. VOLUNTARIADO CORPORATIVO: MODELOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	38
4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	39
4.1 Teoría de la organización	39
4.2 Teoría de recursos y capacidades	39
4.3 Teoría de los stakeholders.....	40
4.4 Teoría de la legitimación	40
4.5 Teoría social del intercambio	40
III. CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	41
1. VINCULACIÓN ENTRE RSC Y VC	41
1.1 Razones para ejercer el voluntariado corporativo.....	42
2. PUESTA EN MARCHA	43
3. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO	45
4. SITUACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA.....	46
SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DESCRIPTIVO	49
IV. CAPÍTULO 4: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?.....	49
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	49
2. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN INDITEX	50
2.1 Grupos de Interés de Inditex	50
2.2 Actividades de RSC incorporadas.....	51
2.3 ODS en los que el grupo se involucra.....	55
2.4 Actividades de Voluntariado Corporativo incorporadas	57
2.5 Control de las actividades	59
2.6 Evaluación del impacto	59
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: CARACTERÍSTICAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	16	
FIGURA 1.2: LOS TRES CÍRCULOS CONCÉNTRICOS.....	19	
FIGURA 1.3: DIVERSOS ÁMBITOS DE LA RSC	20	
FIGURA 1.4: MODELO PIRAMIDAL DE LA RSC.....	21	
FIGURA 1.5: DIMENSIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RSC	22	
FIGURA 1.6: CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.	26	
FIGURA 1.7: PRINCIPIOS PARA CONSIDERARSE SOCIALMENTE RESPONSABLES.	28	
FIGURA 2.8: CARACTERÍSTICAS QUE DEBE SEGUIR EL VC.....	33	
FIGURA 2.9: LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA AGENDA 2030	34	
FIGURA 2.10: PARTICIPANTES EN EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO	38	
FIGURA 4.12: MARCAS DEL GRUPO INDITEX	49	
FIGURA 4.13: GRUPOS DE INTERÉS DE INDITEX.....	51	
FIGURA 4.14: INVERSIÓN EN PROGRAMAS SOCIALES 2014-2018	53	
FIGURA 4.15: DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN PROGRAMAS SOCIALES EN 2018	53	
FIGURA 4.16: DATOS ABSOLUTOS EN KG DE PRODUCTOS RECUPERADOS PARA ENVIAR A RECICLAJE	55	
FIGURA 4.17: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN INDITEX	56	
FIGURA 4.18: TIPO DE APORTACIÓN	FIGURA 4.19: CATEGORÍA DE APORTACIÓN	57

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 0.1: IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO RESPONSABLE PERCIBIDO POR LOS GRUPOS DE INTERÉS.	8
TABLA 0.2: PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN 2015.	8
TABLA 3.3: BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO	43
TABLA 4.4: INDICADORES DE RESULTADOS OBTENIDOS	60

INTRODUCCIÓN

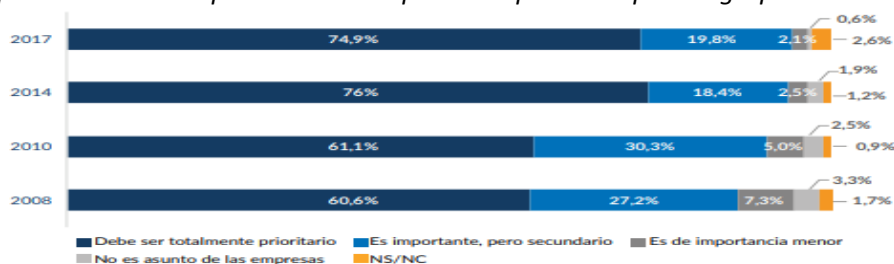
El desarrollo de la internacionalización de las empresas, prolongado a lo largo de las últimas décadas, ha tenido como consecuencia la instauración de una nueva categoría mundial en la que las grandes empresas han obtenido una posición de mayor predominio en el contexto político y social.

Esta expansión de las actividades empresariales y la continua subcontratación de empleo en países en vías de desarrollo, ha influido en la manera de emprender desafíos globales como son el desarrollo social o el cambio climático, recayendo en las empresas una mayor responsabilidad correspondiente a la implantación de una solución para derribar los principales obstáculos que han imposibilitado el desarrollo de la humanidad. A esto debemos añadir la aparición en el siglo XX una agenda internacional, liderada nuevamente por las Naciones Unidas, que promueve la perpetuación de la dignidad humana, así como la igualdad, equidad y la generación del desarrollo social, debiendo las empresas, sobre todo aquellas más globales, desenvolverse en este contexto.

La Declaración de Objetivos del Milenio (ODM) de Naciones Unidas del año 2000, en la que 189 países ratifican su adhesión a los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas, se pone de manifiesto la necesidad de destinar los mayores esfuerzos posibles al cumplimiento de ocho objetivos fijados en esta declaración antes de 2015. Los ocho ODM tienen como objetivo: erradicar la pobreza extrema y el hambre; conseguir la educación universal; lograr la igualdad entre los géneros; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el sida; mantener y cuidar el medio ambiente y fomentar una asociación mundial. Se trata, sin lugar a dudas, de una de las declaraciones institucionales más importantes y que ha permitido evidenciar los problemas que tenemos como sociedad y como habitantes de este planeta. Esta agenda de desarrollo tiene su continuidad con la titulada *“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”* en la que Naciones Unidas fija los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conocidos por sus siglas ODS, para el periodo 2015-2030. Esta declaración, aprobada en septiembre de 2015 por 193 países, consta de 17 objetivos y 169 metas, que son propuestos como continuación de los ODM, incluyendo nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz, y la justicia, entre otras prioridades.

Como resultado de diferentes circunstancias producidas en las últimas décadas, gran parte de las empresas se han ido involucrando paulatinamente en la búsqueda de soluciones para los problemas planteados y recogidos en las declaraciones institucionales, destacando los constantes diálogos y acercamientos de posturas entre las empresas y el tercer sector. Es así como se desarrolla un modelo de gestión empresarial socialmente responsable, pensamiento por el cual las empresas están dispuestas a resarcir a la sociedad y al medio ambiente, por no utilizar adecuadamente los recursos disponibles en el desarrollo de su actividad, siendo su gestión enfocada hacia la sostenibilidad en el sentido económico, social y ambiental. Este modelo de gestión, por el que la empresa pone su atención en el impacto que sus actuaciones tienen sobre todos sus grupos de interés, cada vez más valorado por la sociedad, tal y como se observa en la siguiente figura (Silos, Ruiz, Canales, Herrero, & Granda, 2018).

Tabla 0.1: Importancia del comportamiento responsable percibido por los grupos de interés.



Fuente: Forética

En la praxis, estos planteamientos se han personificado en actividades y políticas de la Responsabilidad Social Corporativa, entre las que se encuentran las iniciativas de Voluntariado Corporativo, que con su desarrollo ayudan a alcanzar objetivos que buscan las empresas para afrontar las preocupaciones económicas, sociales o medioambientales mencionadas con anterioridad.

No obstante, la aparición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también ha ocasionado un extenso debate acerca de su aplicación en organizaciones no multinacionales, especialmente en pequeñas y medianas empresas (PYMEs). En este tipo de empresas, según el informe elaborado por Forética en 2011, el 50% de las empresas con menos de 100 empleados, no habían oído hablar anteriormente de la RSC (Silos & Galiano, 2011). Es por ello que se debe realizar una gran labor de concienciación para que estas empresas incorporen de forma transversal la RSC en su estrategia empresarial, más si se tiene en cuenta que el 90% de las empresas en el país son PYMEs (Silos & Galiano, 2011).

Los últimos datos emitidos por el Observatorio del Voluntariado Corporativo¹, tal y como se puede observar en la siguiente tabla, muestran que el 67% de las empresas en España realizan VC frente al 87% de Latinoamérica. Sin embargo, existe un dato alentador, y es que las empresas españolas son cada vez más conscientes de la importancia que tiene su participación en este tipo de acciones, por lo que paulatinamente esos porcentajes van en aumento, pese a no estar todavía los mismos recogidos en informes oficiales.

Tabla 0.2: Porcentaje de empresas que han realizado voluntariado corporativo en 2015.

	2015		
	España	Latinoamérica	Media
Empresas que realizan VC	67 %	87 %	75 %
Empresas que no realizan, pero les interesa hacerlo en los próximos dos años	33 %	13 %	25 %

Fuente: Observatorio del Voluntariado Corporativo, 2015.

Bajo este planteamiento, la gestión responsable de la empresa se articula en función de la respuesta que su actividad genera en la sociedad y medio ambiente, tratando de minimizar los impactos negativos y potenciando los positivos. Para facilitar dicha labor, las empresas asumen sus propios compromisos, incorporan a su gestión los procesos de control y mejora, y exponen el impacto de sus actos de forma transparente, tomando como ejemplo las buenas prácticas de otras empresas, además de participar en diferentes iniciativas. De este modo, Lemonche (2012, pág. 5) manifiesta, en la actualidad *“la sociedad y la empresa son*

¹ Disponible en: https://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_est%3%a1ndar.pdf

interlocutores naturales con un futuro compartido, con el foco dirigido hacia una mayor equidad social, la defensa inexcusable de los Derechos Humanos, la lucha contra las injusticias sociales, la integración social de todos y, en suma, un desarrollo social equilibrado, consciente y próspero de comunidades, países y organizaciones”.

Como se ha tratado de presentar en esta introducción, son muchos los motivos que hacen que este ámbito de estudio nos resulte atractivo, ya que se trata de mostrar que otra forma de gestionar las empresas es posible; un modelo de gestión que tiene en cuenta no sólo los intereses de los accionistas sino que también toma decisiones analizando los impactos que las mismas tienen en el resto de grupos de interés, así como a nivel social, territorial y medioambiental. De este modo queremos realizar nuestra pequeña aportación que ayude a desmontar la percepción generalizada entre la ciudadanía de la función meramente económica de las empresas. , consideramos que la actualidad ante la que nos encontramos necesita una visión mucho más amplia y solidaria por parte de las empresas.

En definitiva, consideramos que la actualidad ante la que nos encontramos necesita una visión mucho más amplia y solidaria por parte de las empresas. Una gran mayoría de empresas durante muchos años han desarrollado su actividad de forma ambiciosa con el único fin de maximizar sus beneficios, sin observar los problemas que ello estaba generando en la comunidad, sin darse cuenta de que la mala imagen que la empresa pueda generar supone también uno de los más grandes obstáculos para su crecimiento y perdurabilidad. Por ello, la causa que ha hecho despertar nuestro interés por estudiar dicha materia se debe a poder afirmar que el ámbito económico de las empresas no es el único (principal), y como parte de la sociedad que es, la empresa también debe preservar y respetar los valores globalmente aceptados por la comunidad para facilitar una buena convivencia y el bienestar de la sociedad. El reto de futuro es que nuestras empresas sean competitivas y ayuden a un crecimiento económico sostenido, sin que por ello haya que renunciar al bienestar y la cohesión social de la ciudadanía.

OBJETIVO Y ESTRUCTURA

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es profundizar en el conocimiento del voluntariado corporativo en el contexto de la responsabilidad social empresarial, adentrándonos en sus orígenes, principales fundamentos teóricos y enfoques. De este modo, se pretende obtener un mayor conocimiento acerca de la visión que las entidades tienen sobre la realidad social y medio ambiental en la época en la que vivimos.

Presentar las iniciativas que al respecto ha desarrollado una empresa de referencia en el Estado español, en este caso Inditex, para analizar la aplicación práctica de los aspectos analizados en la primera parte del estudio, es también objetivo de este trabajo fin de grado.

Para alcanzar estos objetivos, el trabajo se ha estructurado en una serie de capítulos. En el primero se analiza qué es la responsabilidad social corporativa y cómo ha evolucionado este concepto, explicando el papel que juega en la actualidad en la empresa. En el segundo capítulo se analiza el voluntariado corporativo, presentando sus enfoques y dimensiones y teorías. Posteriormente, en el tercer capítulo, se analizan cuáles son los factores que promueven la participación empresarial en iniciativas sociales, así como las diferentes

actividades y pautas que las entidades deben seguir y promover para implantar el voluntariado corporativo.

Por último, en el cuarto capítulo nos centraremos en presentar las principales actividades de voluntariado corporativo que realiza la empresa líder en el sector textil del Estado español, que además es un referente a nivel internacional. Nos referimos en este caso a Inditex.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo trataremos de conceptualizar el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y analizar su origen y evolución para entender cómo y para qué surgió, las teorías que lo componen y el motivo por el cual la empresa ha decidido dar un giro al que era su principal y único objetivo: maximizar sus beneficios.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el término que se va a utilizar en el presente trabajo fin de grado. No obstante, de señalarse que no es éste el único término utilizado en la literatura y práctica empresarial, ya que también es conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A pesar de parecer términos similares y que perfectamente pueden ser intercambiables, diversos autores defienden la diferenciación entre ambos, ya que consideran que la RSE engloba las actitudes llevadas a cabo por las empresas hacia los negocios, y el término Corporativo, en cambio, hace referencia no sólo a las empresas, sino también a los actores gubernamentales u otras entidades que estén interesadas en ello (Fernández-García, 2009).

Por ello, diversos autores, entre los que se encuentran Vidal y Morros (2005), son partidarios de utilizar la primera terminología, RSC, argumentando que los comportamientos responsables deben ser realizados por todas las organizaciones sin importar la forma jurídica de la que está compuesta; aun así, a lo largo de este trabajo las utilizaremos como sinónimos, ya que consideramos que la diferenciación es mínima y nombraremos todo tipo de empresas.

1.1 Origen y evolución del concepto

Aunque la RSC resulte un tema novedoso, el término tiene sus orígenes en los años cincuenta y sesenta del siglo XX, en los Estados Unidos, originado tras conflictos como la Guerra de Vietnam o el Apartheid, debido a que la ciudadanía comenzó a creer que estaban colaborando a través de su empleo o mediante la compra de ciertos productos con algunas empresas, al mantenimiento de ciertos regímenes políticos o al mantenimiento de determinantes prácticas que consideraban censurables (Fernández-García, 2009). Por este motivo, deciden promover un cambio en la filosofía de la empresa para no favorecer dichas prácticas.

Aún así, es importante recalcar que no hay un acuerdo en el momento de poner inicio en la preocupación de dicho tema entre los autores (Mozas-Moral & Puentes-Poyatos, 2010). Hay quien sitúa la fecha en los años 20, señalizando el año 1923, fecha donde Oliver Sheldon (2004) divulgó su libro resaltando la ética acerca de las prácticas con las personas en la organización. En él manifestaba que los superiores de las empresas debían aplicar los principios de justicia y honestidad en sus prácticas con los empleados, afirmando que la gestión implicaba unas responsabilidades básicas y que las mismas eran sociales.

No obstante, puede afirmarse que es a partir de los años cincuenta cuando se da un notable impulso a la RSC, como se presenta brevemente a continuación, con diversos autores e

iniciativas que han posibilitado que esta filosofía tenga el actual reconocimiento e implantación en buena parte de las organizaciones.

1.1.1 *Años cincuenta*

Otros autores, como Carroll (1999), en cambio, sitúan el origen de la RSC en los años 50, fecha señalada puesto que se vivieron diversos escándalos financieros (lavado de dinero, ocultación, corrupción activa, evasión de divisas y otras conductas ilícitas, entre otros). En concreto, destacan el año 1953, fecha en la que el autor Howard R. Bowen (2013, versión de 1953) publicó su obra llamada "*Social Responsibilities of Businessman*". En ella, hacía alusión a las constricciones de la patronal relacionadas tanto con los objetivos de la empresa como con los valores de la sociedad. Según este autor, los directivos eran responsables de sus prácticas y decisiones adoptadas, relacionadas tanto con los beneficios y pérdidas, como con aquellas otras acciones que iban más allá de su mera actividad.

Además, Bowen (2013) señaló que la RSC remitía a las obligaciones que empresarios tenían a la hora de aplicar políticas, tomar decisiones y seguir las prácticas esperadas que les resultaban atractivas, no sólo para lograr sus objetivos, sino también para los valores de la sociedad a la que pertenecemos. Es por ello, que para Carroll (1999) y otros autores como Preston (1975); Garriga y Melé (2004); Lee (2008), entre otros, Bowen es considerado el padre de la RSC, pues él fue quien inauguró la era moderna de la RSC con su obra.

1.1.2 *Años sesenta*

Esta década no destaca por promover el movimiento de responsabilidad social, puesto que se consideró que los resultados financieros venían separados de las actividades llevadas a cabo por la RSC (Lee, 2008). De hecho, en esta fase se percibe un declive en el movimiento social y se observa cómo las empresas centran todos sus esfuerzos en el ámbito económico, con la prioridad de maximizar el beneficio y obtener buenos resultados económicos.

1.1.3 *Años setenta*

En 1970, volvió a rebrotar, como deber moral, el interés por la RSC, introduciéndose el término limitado a aspectos sociales en el marco europeo. En esa época se da gran importancia a los Balances Sociales (Mozas-Moral & Puentes-Poyatos, 2010), esto es, a que las empresas registraran sus actividades llevadas a cabo vinculadas a la comunidad en la que se localizaban y a detallar los costes y beneficios que provocaba el ejercicio de esta actividad en el entorno donde se localizaba la empresa.

1.1.4 *Años ochenta*

Se observa una clara evolución en el pensamiento de la sociedad hacia cuestiones sociales. Además, el Estado empieza a defender el pensamiento de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida es una responsabilidad común, siendo parte de ella todas las instituciones, sin importar su composición jurídica. Para dar este paso, el Estado dejaría de ser un único administrador del gasto social y controlador de las desigualdades, es decir, dejaría de ser quien únicamente destinase parte de su presupuesto a satisfacer las necesidades básicas de la ciudadanía (Fernández-García, 2009), siendo también responsabilidad de otras entidades que actúan en el mercado. Es aquí cuando empiezan a

CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

formularse teorías de la RSC, modelos y diferentes términos, destacando la Teoría de los Stakeholders a mano de Freeman (1984), que veremos en otro apartado.

1.1.5 Años noventa

Esta actitud favorable a aspectos vinculados con la RSC se activa aún más ante la privatización de actividades que hasta ahora estaban ligadas al sector público o ante la globalización de los mercados entre otros y que se producen en esa época (Fernández-García, 2009). La RSC empieza a adquirir la trascendencia que merece, empezando por la adquisición de pequeños cometidos como fueron las responsabilidades legales mínimas y altruistas (Mozas-Moral & Puentes-Poyatos, 2010).

Además, en esta década, a diferencia de los años 60, se entabla un ajustado vínculo entre la RSC y los resultados financieros, considerando que las organizaciones obtienen mejores resultados financieros cuando ejercen el bien, por lo que se afirma la existencia de una correlación entre los resultados financieros y la buena práctica de cara a la sociedad de éstas empresas (Lee, 2008). Asimismo, Carroll (1999) crea su modelo tridimensional que más adelante analizaremos, en el que manifestaba que la RSC tenía en cuenta cuatro responsabilidades (económica, jurídica, ética y filantrópica).

1.1.6 Nuevo milenio

El progreso máximo se produjo a principios de los 2000, adquiriendo una relevancia estratégica, sumando la misma a la misión, visión y valores organizativos de las compañías. La causa de este auge, como Enron (2001), Bronchain (2003) o World-Com (2002) manifiestan, está relacionada con los escándalos financieros sucedidos, en los que se han puesto en duda las prácticas de las empresas, haciéndose perder la credibilidad y confianza depositada en ellas y por la que la sociedad no estaba dispuesta a responder más, empezando a exigir a las mismas un cometido más responsable y ético, solución que encuentran en la RSC.

La entrada en el siglo XXI produce además un cambio de actitud hacia la RSC. Aumenta considerablemente la conciencia social, lo que deriva en una gran implicación por parte de instituciones, tanto públicas como privadas, en el desarrollo de la RSC tal y como hoy se concibe. Cabe destacar, en el ámbito público, la gran labor realizada por la Unión Europea a este respecto. Así, por ejemplo, en la Cumbre Europea de Lisboa del 23 y 24 de marzo de 2000 (conclusión 39) se hace un llamamiento a las empresas para que lleven a cabo prácticas que fomenten la formación continuada, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible, entre otros. Es también en esta época cuando la Comisión Europea publica varios documentos de mucha importancia para el desarrollo de la RSC en el entorno europeo como el *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* (COM(2001) 366 final, 2001), o la Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo titulada *Poner en Práctica la Asociación para el Crecimiento y el Empleo: Hacer de Europa un Polo de Excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas* (COM(2006) 136 final, 2006).

1.1.7 Actualidad

En la actualidad, sin ningún tipo de dudas, se puede afirmar que la RSC tiene cada vez más fuerza, sobre todo a nivel internacional, claro ejemplo de ello se refleja en las diferentes publicaciones, declaraciones y directrices llevadas a cabo por distintas instituciones internacionales entre las que se encuentran: *El Pacto Mundial: La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial* (Annan, 2000), *Las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales* (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2000), *La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, 2017) o *La Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (COM(2002) 347 final, 2002), entre otras.

Cabe destacar, a este respecto, la citada iniciativa “Pacto Mundial” (Annan, 2000), promovida por las Naciones Unidas en el año 2000 con la finalidad de hacer un llamamiento a las organizaciones para que contribuyan a los retos que plantea la globalización y, con ello, a una mejora de sociedad a nivel mundial, dando prioridad a las mejoras sociales y ambientales, para contribuir. Para lograr tal fin, el mismo Pacto recoge diez principios, los cuales, al proceder de diferente normativa internacional, gozan de consenso universal y hacen referencia a: los derechos humanos, las relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Al mismo tiempo, muestra las razones para participar en esta iniciativa, obteniendo numerosas ventajas entre las que destacan, entre otros, la producción de soluciones para los problemas producidos por la globalización, la toma de una postura proactiva a la hora de gestionar los riesgos y la mejora de la administración empresarial de marca.

En resumen, y como hemos podido observar hasta ahora, la sociedad ha estado experimentando un constante proceso de concienciación y reflexión, en el que se empiezan a cuestionar la práctica de las organizaciones y la implantación de nuevos modelos para aplicar las estrategias empresariales. Probablemente este cambio no hubiese surgido si no hubiesen ocurrido diversos sucesos promovidos por las empresas que tantas veces han sido portada en los medios de comunicación en las últimas décadas: la crisis financiera, escándalos corporativos (corrupción, estafas, contratos ilegales...) o el cambio climático y la amenaza que ello supone. Todo ello, ha hecho que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) haya ido evolucionando, hasta llegar a lo que hoy entendemos por ello. Dicho esto, procederemos a analizar la evolución del término.

1.2 Aproximación conceptual

Como se puede observar, uno de los factores que contribuía a la ambigüedad que frecuentemente daba pie al debate sobre qué era la Responsabilidad Social era la falta de consenso que había en lo que realmente significaba el concepto (Carroll., 1979). Tal y como menciona Castillo (2002) la definición de este concepto no resulta trabajo fácil, ya que su demarcación ha sido poco delimitada y ha estado mal definida, por lo que no se ha hallado una única definición universal. A pesar de existir una falta de consenso a la hora de elaborar una definición globalmente aceptada del concepto, ello no supone un obstáculo para explicar el término, pero sí supone una dificultad para concretar de forma concisa si una

organización efectúa todas las actividades, programas o acciones con las que se ha comprometido (García-Santos & Madero-Gómez, 2016).

Por ello, encontramos numerosas definiciones, que, en su conjunto, completarían todas las características que componen el concepto en sí mismo. Entre estas definiciones destacan las siguientes:

- *Bowen (1953): “las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” la cual rectifica en 1955 añadiendo que las empresas son quienes tienen que interesarse por los aspectos éticos de las acciones comerciales (Bowen, 2013).*
- *William Frederick (1978): “se refiere a la capacidad de una empresa para responder a las presiones sociales; acto literal de responder, o de lograr una postura generalmente receptiva a la sociedad”.*
- *Libro verde de la Comisión Europea (2001): “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (COM(2001) 366 final). Complementan del mismo modo, 10 años después la definición anterior añadiendo la siguiente frase (COM(2011) 681 final): “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.*

En la versión en inglés (COM(2011) 681 final), además, se indica que las empresas deben llevar a cabo un proceso para integrar las preocupaciones de los clientes, mediante integraciones sociales, medioambientales y derechos humanos o actos éticos en sus actividades empresariales mientras llevan a cabo estrategias de estrecha vinculación con sus grupos de interés. Ésta puede considerarse una muy completa definición ya que toma en consideración a los grupos de interés y además este aspecto debe tenerse en consideración en las operaciones del día a día, al formar parte de su estrategia corporativa (Ratão, 2014).

- *Galindo Marín (2016): “la RSC es una forma de dirigir las empresas basadas en la gestión de los impactos que el desarrollo de su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”.*

A pesar de existir una falta de consenso a la hora de elaborar una definición globalmente aceptada del concepto, ello no supone un obstáculo para explicar el término, pero sí supone una dificultad para concretar de forma concisa si una organización efectúa todas las actividades, programas o acciones con las que se ha comprometido (García-Santos & Madero-Gómez, 2016).

A este respecto, hemos de señalar que una de las definiciones más completa la presenta el canal de información de Servimedia² indicando que la RSC representa: *“Conjunto de compromisos voluntarios, que adoptan las empresas en su relación con grupos de interés y que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (De la Cuesta González, 2005).*

A modo de conclusión acerca de la evolución del concepto, podríamos decir que el término RSC hace referencia a un nuevo modelo de lo que hasta ahora suponía la gestión

² Canal líder en información Social en España: <https://www.servimedia.es/quienes-somos/presentacion>

empresarial, pasando de centrarse únicamente en la maximización de beneficios a centrarse en otros elementos estratégicos para la generación de valor. Es decir, que la misión de la empresa empieza a consistir en crear valor económico a la vez que crea valor para la sociedad mediante respuestas que dará en base a sus necesidades (Lizcano, 2004) y (Porter & Kramer, 2011), resumiendo dichos valores en innovación, transparencia, eficiencia y rentabilidad, desarrollo sostenible, confianza, reputación y legitimidad.

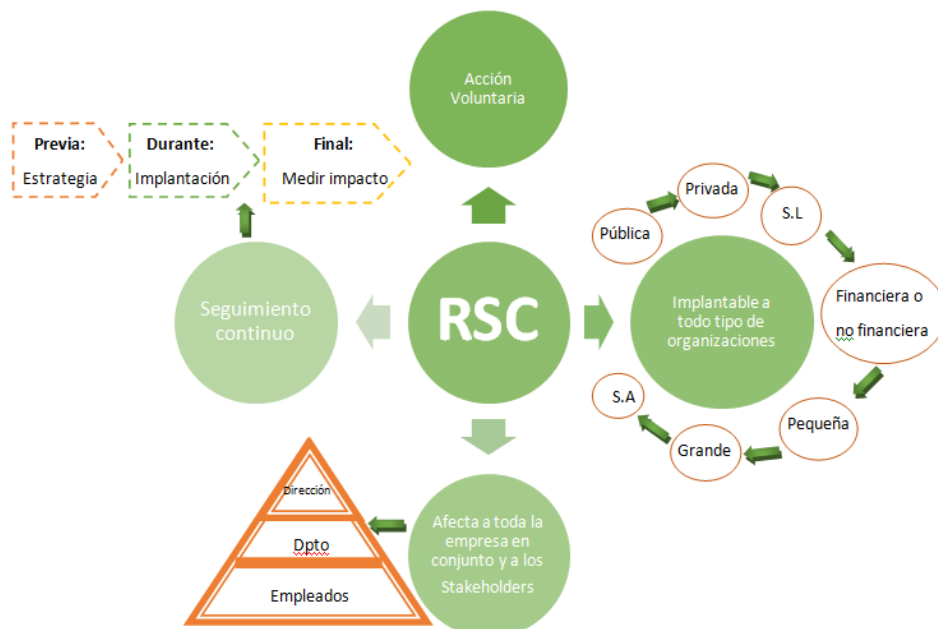
Del mismo modo, la empresa se convierte en un sistema basado en la gestión integral de todas las áreas funcionales de la misma, pasando a responder, eficazmente, a las nuevas y cambiantes demandas del entorno, tratando de ser resolutiva ante los posibles cambios que se pueden dar (Lizcano, 2004).

Es así que la forma de concebir la RSC ha sido considerado un fenómeno dinámico, puesto que se va reformando a medida que lo hace el contexto (García-Santos & Madero-Gómez, 2016), surgiendo diversas perspectivas acerca de la justificación del concepto, llegando a la conclusión de que la RSC, en primer lugar, debe consistir en una conducta ética que surja de manera libre; en segundo lugar, debe ser seguida por un cometido social; y, finalmente, debe ser un beneficio para la empresa e igualmente para la comunidad (Mayorga-Salamanca, Sánchez-Gutierrez, & Mejía-Trejo, 2016).

1.3 Características

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, podemos recoger a modo de resumen en esta primera figura las características que una empresa debe seguir para implantar la RSC de manera exitosa.

Figura 1.1: Características de la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Elaboración propia.

Para ello, hemos querido recalcar la característica de voluntariedad que predomina en toda actividad implementada por esta política que venimos analizando. Igualmente, y con la finalidad de que no se enfoque esta práctica únicamente a las grandes empresas o

multinacionales, hemos querido mostrar que la RSC se puede implementar a cualquier tipo de empresa, sin perjuicio del tamaño de la misma, influyendo la misma en todos y cada uno de los grupos de interés y categoría jerárquica en la empresa. Finalmente, para que se pueda obtener un buen resultado, reiteramos la importancia de llevar a cabo un seguimiento continuo en las diferentes etapas que conforman el ciclo de la RSC: el momento previo, caracterizado por la elaboración de una estrategia definida; el momento de la implantación; y, finalmente, la última fase, en la que se mide el impacto, tanto desde una perspectiva interna como externa, de la iniciativa o programa ejecutado por la empresa.

2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC: PROMOTORA DE UN CAMBIO DE LA EMPRESA

Una vez analizada la evolución de la RSC a lo largo de la historia, podemos afirmar que el auge de la RSC ha supuesto una reacción al aumento de desenfrenos empresariales y engaños que han surgido en los últimos años; de manera que ha posibilitado la concienciación de la inquietud por investigar y buscar la aplicación de la ética, la preocupación por las cuestiones medioambientales, sociales y de calidad de vida, siendo cada vez más demandada en el entorno de las organizaciones, aunque sin lugar a dudas su mayor desarrollo se ha producido en el ámbito empresarial. Como se ha señalado anteriormente, determinados escándalos empresariales han producido una desconfianza descomunal hacia las empresas. A ello, hay que sumar el gran perjuicio que multitud de empresas, con innumerables actos, han ocasionado al medio ambiente; lo que ha supuesto que la sociedad empezara a plantearse si las organizaciones deberían tener más responsabilidades aparte de la de maximizar el enriquecimiento de sus accionistas.

A todo ello, hemos de sumarle la confrontada situación que han vivido las empresas con la sociedad (Mayorga-Salamanca, Sánchez-Gutierrez, & Mejía-Trejo, 2016), pues ha sido extendida durante años por parte de los economistas la idea de que para proporcionar ayudas a la sociedad o a la comunidad, las empresas deben reducir su beneficio económico, porque les supondrá costes e imponer restricciones en la organización (Porter & Kramer, 2011). Es por ello que autores empiezan a remarcar que la responsabilidad social requiere a la empresa tomar decisiones y comprometer recursos para hacer frente a los siguientes problemas: contaminación, pobreza, discriminación racial, consumismo y otras áreas de problemas sociales (Hay, Gray and Gates, 1976). La presión y exigencia social ha hecho que las empresas vuelvan a delimitar su cometido dentro de la sociedad en la que viven, y que las organizaciones hayan desarrollado programas en los cuales determinan su aportación para poder resarcir a la sociedad de los perjuicios causados o que puedan causar. Esta argumentación para implantar en la empresa la RSC, Porter y Kramer (2006) lo llaman argumento moral.

Otra visión que ha empujado a las empresas a ejercer sus actividades de forma socialmente responsable, muy vinculada también a la presión social, ha sido la ventaja competitiva que esa implantación supone. De esta forma, los individuos perciben otra imagen mucho más deseable de las empresas, animando a los consumidores a ampliar la cuota o continuidad de transacciones y ser fieles a ellas, animan del mismo modo a los empleados a que tengan una mejor imagen y sentimiento de pertenencia a la empresa, a que los distribuidores sean más comprensivos y benevolentes, además de facilitar la lealtad por parte de los accionistas. Para obtener dicho resultado, es muy importante la transparencia de la empresa, pues ello será lo

que haga que la sociedad recupere la confianza en las empresas, además de que se encuentren informados acerca de sus actos en todo momento.

Otro argumento utilizado para implantar la RSC, es ligar su implantación con la supervivencia de la empresa, aspecto que está muy unido a lo que Porter y Kramer (2006) denominan reputación. La reputación corporativa permite un proceso de diferenciación respecto a otras empresas o a ejercer una obligación legal dentro de donde se desenvuelven, teniendo que honrar los valores éticos y el respeto hacia las personas, comunidad y medio ambiente; aunque en ese segundo caso, el carácter voluntario quedaría en duda (García-Santos & Madero-Gómez, 2016).

Porter y Kramer (2006) igualmente visualizan otros dos argumentos para potenciar la RSC entre las empresas, por un lado estaría la sustentabilidad o sostenibilidad, y por otro, la licencia para operar que su implantación conlleva. En relación a la sostenibilidad, las empresas empiezan a sentirse responsables por el deterioro del medio ambiente y nace una preocupación por él. Sienten la necesidad de satisfacer las necesidades de la empresa sin que ello suponga el compromiso de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades; ya que debido al efecto transfronterizo, muchas empresas son responsables de los problemas relacionados con el medioambiente en cualquier parte del planeta, del mismo modo que lo son de consumir recursos naturales, los cuales muchas veces responden al mismo actor, la empresa (COM(2001) 366 final, 2001).

Por otro lado, se encuentra la noción de licencia para operar con la que cuentan las empresas que tienen implantados criterios de RSC. Esta licencia proviene de las comunidades en las opera la empresa, así como de los grupos de interés y gobiernos, que, obviamente, deben de estar de acuerdo con la causa que defiende o promueve la empresa.

Tenemos que tener en cuenta, además, que hoy en día las organizaciones se encuentran en competencia permanente en un entorno cada vez más globalizado. Con la finalidad de atender una demanda cada vez más diversificada, se está produciendo una saturación de los mercados debido a la sobreoferta, los constantes cambios en la demanda por nuevos gustos de consumidores y la incertidumbre de operar en mercados globales. Siendo una competencia tan dura, las empresas tienden a buscar soluciones para superarla, aplicando muchas de ellas como respuesta una estrategia que implementa la RSC aprovechándose de la capacidad de atracción, reputación y buena imagen de la que esta les provee (Castro, Becerra, & Patricia, 2012).

Tras todos estos argumentos surge un nuevo pensamiento, el cual señala que las empresas deben tomar parte en el progreso de la comunidad, no únicamente mediante responsabilidades económicas o legales, sino también adquiriendo las sociales y medioambientales. Además los grupos de interés también ejercen una fuerte presión para que las empresas informen y sean transparentes con las actividades que realizan ante todos sus grupos de interés y no se centren únicamente en los inversores.

Una vez visualizada la importancia de la implementación de la RSC en la empresa, vamos a explicar los modelos y ámbitos de actuación que la misma tiene que tener presentes en su ejercicio.

3. MODELOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

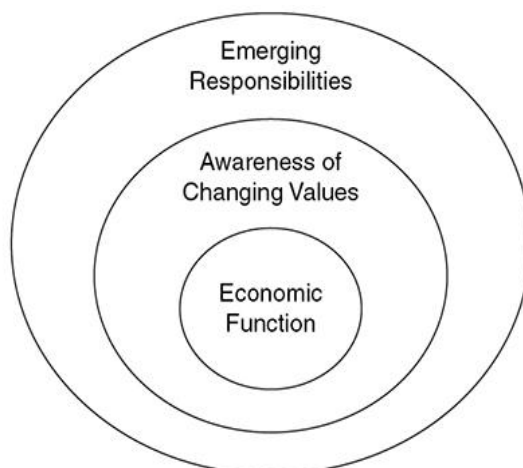
La RSC se sitúa en la fusión de diversas especialidades vinculadas primordialmente al ámbito de la dirección de empresas, en el que confluye la estrategia, los valores éticos, los recursos humanos y las finanzas corporativas (García-Santos & Madero-Gómez, 2016). A este respecto, señalar que uno de los primeros acercamientos realizados para incluir la preocupación económica y no económico a la hora de definir la responsabilidad social, fue el modelo de los tres círculos concéntricos presentado por El Comité para el Desarrollo Económico en 1971 (Carroll., 1979).

3.1 Modelo tridimensional

Como se puede observar gráficamente (Figura 2), este modelo realiza una clasificación de la RSC a partir de tres círculos:

- El primero, el círculo interior, identifica las responsabilidades que asume la empresa para una eficiente ejecución de funciones económicas de carácter eminentemente económico como son el trabajo, el incremento de riqueza y los productos.
- El segundo, círculo intermedio, abarca las responsabilidades para poder ejercitar las funciones económicas con una concienciación y sensibilización acerca del cambio de valores sociales y prioridades. Ejemplo de ello pueden ser el respeto a las relaciones con los empleados y la contratación, o a la conservación medioambiental.
- Finalmente, nos encontramos con el círculo exterior, el cual se dota de responsabilidades que la empresa debería asumir para estar más ampliamente envueltos en la participación de la mejora activa del entorno social en el que se encuentran.

Figura 1.2: Los tres círculos concéntricos



Fuente: Comité para el Desarrollo Económico en 1971 (Carroll., 1979)

3.1.1 Ámbitos de actuación

Siguiendo el modelo tridimensional, observamos cómo los principales pilares de la RSC también varían dependiendo de las diferentes propuestas empresariales (Fernández-García,

2009), pudiendo comprender diversos ámbitos que vienen a complementar el modelo tridimensional anteriormente presentado.

Asimismo, el Observatorio de RSC³ afirma que aunque sean tres las áreas temáticas que abarca el término, el carácter de la RSC es pluridimensional y, por tanto, afecta a diversos ámbitos de la empresa igualmente necesarios como son los derechos humanos, ámbito laboral, sanidad, medioambiente, la lucha contra la corrupción y fraude y los intereses de los consumidores.

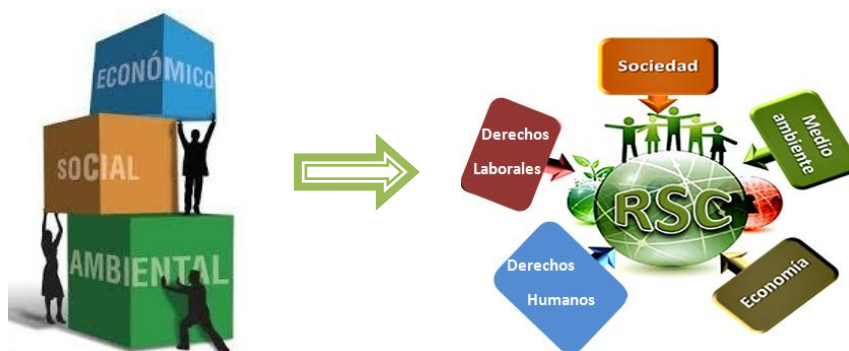
Generalmente, y como hemos podido analizar, la literatura existente clasifica en tres los principales ámbitos de actuación: ambiental, social y económico. No obstante, y siguiendo la afirmación del Observatorio de RSC y autores anteriormente mencionados (Fernández-García, 2009), creemos conveniente clasificarlo en cinco ámbitos a tener en cuenta, pues de tal modo se nos permite desmigalar y numerar las diferentes ramas para poder diferenciar qué tipo de labor comprende cada una. Estas áreas son:

1. **Ámbito económico**, la labor estará dirigida a la rentabilidad, productividad, I+D+i o la cuota de mercado.
2. **Medio ambiente**, donde la empresa se preocupará por la biodiversidad, consumo energético, emisiones, vertidos y transportes, entre otros.
3. **Ámbito de los Derechos sociales**, el cual se ocupa de la corrupción, cumplimiento de la normativa o de la competencia desleal, entre otros aspectos.

A ellos, sumamos otros dos ámbitos, tratando de no quitarles importancia, puesto que éstas serán herramientas indispensables para promover la generación de valor y lograr la sustentabilidad en la sociedad:

4. Los **Derechos humanos**, imprescindibles en el punto de partida de cualquier sociedad. Para defenderlos, la empresa debe trabajar para promover valores de no discriminación, prácticas de seguridad laboral o de libertad de asociación.
5. Los **Derechos laborales**, para una mejor convivencia comunitaria es indispensable la satisfacción laboral. Este enfoque hace referencia al empleo, salud, seguridad en el trabajo y a la formación de los trabajadores.

Figura 1.3: Diversos ámbitos de la RSC



Fuente: Instituto de Fomento, Empleo y Formación y modificación a partir de Asociación Áreas Verdes, 2016

³ Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

3.2 Modelo piramidal

Tomando como referencia el modelo de los tres círculos céntricos, Carroll (1979) plantea la necesidad de incorporar determinados rangos de obligación que la empresa tiene con la sociedad. Bajo este planteamiento, es preciso incorporar cuatro responsabilidades, recogiendo las mismas en la conocida Pirámide de la RSC de Carroll, en la que se recoge responsabilidades económica, legal, ética y de discrecionalidad o también conocida como filantrópica (ver figura 4). Una labor ininterrumpida y compleja en las cuatro responsabilidades de la empresa, permite generar además capital social (Giacomozzi & González, 2014).

A continuación se presentan brevemente los cuatros niveles de responsabilidad de la Pirámide de la RSC de Carroll (1979):

1. **Económica:** consiste en producir bienes y servicios respondiendo a la demanda del mercado con el objetivo de saldar sus responsabilidades, en medida que la capacidad de la empresa así se lo permita. El protagonista de dicha dimensión es el accionista, grupo de interés concernido en que la organización cree valor y reciba remuneración a cambio.
2. **Legal:** Las empresas son responsables de respetar y cumplir dichas normas tanto de ámbito local, nacional o internacional. Por ello, deben obedecer las leyes, acuerdos, directivas y reglamentos que regulan las acciones en las que se espera que la empresa tome parte.
3. **Ética:** Su aplicación favorece un sentimiento de comodidad común y consiste en promover los principios, valores y normas que la sociedad trata de mantener.
4. **Filantrópica:** son las responsabilidades de carácter voluntario con organizaciones sociales u ONGs para poner fin a obstáculos o problemas que determinados colectivos puedan sufrir. Ejemplo de ello pueden ser las actividades voluntarias de formación para desempleados, proporcionando guarderías para madres trabajadoras o conduciendo programas internos para drogadictos (Giacomozzi & González, 2014).

Figura 1.4: Modelo piramidal de la RSC

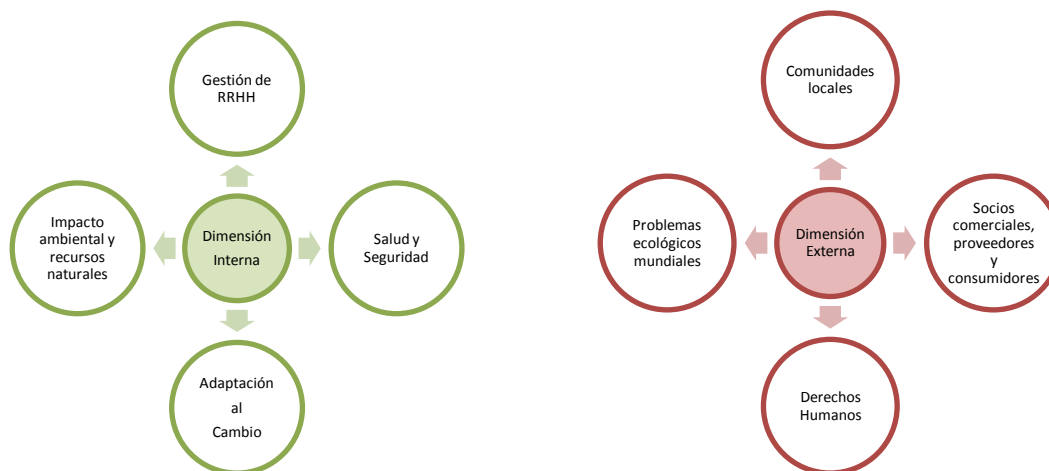


Fuente: (Carroll, 1991)

4. DIMENSIONES DE LA RSC

La literatura diferencia dos dimensiones de la empresa, a las cuales afectará de forma diferente los actos responsables llevados a cabo por ella. Estas dimensiones son interna y externa (COM(2001) 366 final, 2001). Se considera necesario que los dos ámbitos tengan un enfoque similar en relación a la RSC, evitando así que se muestre una imagen de empresa implicada en la RSC pero que internamente no responde a lo pretende transmitir. Igual de importante es el clima laboral, las condiciones de trabajo o el trato justo entre distintos órdenes jerárquicos (García-Santos & Madero-Gómez, 2016).

Figura 1.5: Dimensión interna y externa de la RSC



Fuente: Elaboración propia en base a (COM(2001) 366 final, 2001).

4.1 Dimensión interna

El trabajo de la Comisión Europea (COM(2001) 366 final, 2001), hace referencia a este respecto, a aquellos entornos donde los actos socialmente responsables afectan de primera mano a los empleados, y hacen mención a los siguientes asuntos:

Gestión de recursos humanos: ejemplo de ello puede ser el aprendizaje permanente, igualdad de retribución, mejora de información en la empresa, prácticas no discriminatorias a la hora de contratar... Todo ello facilitaría la inserción al mercado laboral de minorías étnicas, personas desfavorecidas, desempleados o personas de mayor edad y ayudaría a hacer frente a la brecha salarial, a la vez que supondría un empujón para alcanzar los propósitos tanto a nivel nacional como europeo de reducción de desempleo y lucha contra la exclusión social.

Salud y seguridad en el establecimiento de trabajo: su finalidad está en prevenir accidentes en el lugar de trabajo. Aunque existe una gran tendencia por parte de las empresas para subcontratar este tipo de servicios, las empresas de forma voluntaria debe preocuparse también de controlar que se cumpla toda normativa relacionada con prevención, seguridad y salud de los empleados.

Adaptación al cambio: la empresa, tiene que ser capaz de reestructurarse y continuar en el mercado, manteniendo los derechos de los trabajadores y ofrecerles formación continua,

nuevos equipamientos y tecnologías o establecer procedimientos de información para poder adaptarse a dichos cambios, pese a tener que equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones por todos los afectados o interesados en dicha transición.

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: se basa en la disminución de emisiones y residuos y una utilización más responsable de los recursos, por lo que también es necesario que la empresa provea a los trabajadores de cursos sobre reciclaje, consumo responsable y medio ambiente, dotándoles de información de cómo pueden ejercer su trabajo de forma que respeten el medio ambiente sin que ello suponga un coste adicional para la empresa.

4.2 Dimensión externa

En la dimensión externa el trabajo de la Comisión Europea (COM(2001) 366 final, 2001) hace referencia a la sociedad, en general, en la que se pueden identificar también distintos actores. Por ejemplo:

Comunidades locales: se debe procurar la integración de las organizaciones en su contexto local, colaborando con la oferta de puestos de trabajo vacantes, salarios, prestaciones y formaciones adecuadas. Todo ello favorecerá a la creación de una imagen atractiva y una buena reputación de la empresa, influyendo así en su competitividad.

Socios comerciales, proveedores y consumidores: en su colaboración con ellos, la empresa podrá reducir los costes y complejidad de la relación, aumentando la calidad de sus productos y servicios.

Derechos humanos: Cabe indicar que dicho término es complejo para las empresas, pues parte de ello es competencia de los gobiernos, por lo que a veces éstas no saben cómo o en qué medida pueden contribuir sin intervenir en competencias ajenas, ya que ésta puede considerar que se trata de un valor fundamental para su filosofía. Por ello, se debe aclarar cuál es la postura que deben adoptar las empresas y cómo pueden éstas actuar. Existen muchas luchas dentro de este ámbito, como son la lucha contra la corrupción, fomento para una mayor transparencia en las acciones de inversores o lucha contra la desigualdad.

Ecología y medio ambiente: muchas empresas son responsables de los actuales problemas relacionados con el medioambiente. Asimismo, lo son los principales consumidores de los recursos naturales existentes a nivel global, una gran parte del consumo de esos recursos se produce en zonas y lugares muy alejados de los ámbitos de decisión de la empresa, debido al efecto transfronterizo y globalización. Por ello, las empresas tienen que trabajar para tratar de reducir el impacto que causan a este respecto.

Una vez inmersos temporal y espacialmente en el contexto en el que nos encontramos, trataremos de explicar las teorías relacionadas con el concepto que estamos analizando.

5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Diversas son las teorías que han tratado de dar explicación a la exigencia de ser corporativamente hablando socialmente responsables (Mozas-Moral & Puentes-Poyatos, 2010). A continuación explicaremos tres de las teorías que más importancia han obtenido,

clasificando las mismas en ámbitos de actuación instrumental, integradora y ética, respectivamente (Garriga & Melé, 2004).

5.1 Teoría de valor para el accionista

Según los seguidores de esta teoría, conocida como *Shareholders Theory* (Friedman, 2007), las organizaciones únicamente tienen que orientarse a la obtención de rendimientos o a la creación de valor para el accionista; es decir, se centran en la maximización de beneficios respetando las leyes y costumbres del lugar en el que se encuentran (Pfarrer, 2010).

5.2 Teoría de la ciudadanía empresarial

En esta segunda teoría (Matten, 2005), se defiende que la empresa es parte de la sociedad, y por ello, más allá de crear riqueza, debe de tomar parte en la vida social colaborando con la comunidad a la que pertenece, en base a su capacidad, realizando esta colaboración de forma altruista para conseguir el desarrollo y bienestar de la sociedad, impulsando la justicia social, así como la seguridad y equidad entre sus trabajadores.

5.3 Teoría de los grupos de interés

Finalmente, la teoría más conocida en el ámbito de la RSC y en la que nos detendremos en mayor profundidad, es la Teoría del *Stakeholder* (Freeman, 2006). Este enfoque considera que es responsabilidad de la empresa tratar de buscar valor para todos los que participan en ella, no sólo para los accionistas. Promueve pautas en las organizaciones con la finalidad de que las actividades llevadas a cabo sean efectivas y que creen valor en ella (Fernández & Bajo, 2012). Para ello, la empresa asume la responsabilidad de satisfacer a estos grupos de interés en su totalidad, teniéndolos en cuenta a la hora de crear estrategias, de tal forma que cada individuo recibirá y entregará algo a cambio, resultando todos los actores beneficiados (*win to win*) (Saz-Gil, Zardoya-Alegría, & Cosenza, 2016).

La particularidad de esta teoría está en los diferentes enfoques que existen dentro de la misma, diferenciándose en base al objetivo que se persigue, encontrando así la teoría instrumental (visto como un medio) o la teoría normativa (vista como un fin).

El enfoque instrumental que promueve Freeman (1984) hace referencia a la orientación de la empresa hacia sus grupos de interés, basada en una estrategia empresarial que permita mejorar la rentabilidad corporativa y el auge económico. Esta estrategia se llevará a cabo con el objetivo de crear colaboraciones que favorezcan a la organización, impulsando a mantener unos vínculos sustentables con sus stakeholders, pudiendo tener la oportunidad de afrontar sus peticiones. Ello, concebirá coaliciones que permitirán un acercamiento a la información sobre el diseño de productos, servicios de post-venta o atención al empleado, lo cual da pie a fortalecer la postura de la empresa en el mercado y ocasionar mayores ganancias (Fernández. & Sanjuán., 2012).

El enfoque normativo, en cambio, hace hincapié en la ética de la empresa, es decir, da a la RSC un enfoque más social, ciñéndose a un buen comportamiento donde la empresa es considerada una entidad propiamente económica cuya actuación afecta a muchas personas en cuanto a confort y contingencia se refiere. Es por ello que Carroll (1987) lo denomina gestión moral (Fernández. & Sanjuán., 2012).

5.3.1 Grupos de interés

Derivado de la teoría de los Stakeholders, es imprescindible hacer mención a los denominados grupos de interés (*stakeholders*). Para ello, definiremos el término y continuaremos explicando la importancia que tienen en el tema que tratamos.

El término *stakeholder* apareció por primera vez en una memoria elaborada por el Instituto de Investigación de Stanford (RSI) en 1963, haciendo referencia a los diversos grupos que se necesitan para apoyar una empresa y poder así continuar con la actividad; implicando no sólo a los accionistas, sino también a todos los individuos que promueven la actividad de la empresa: empleados, gobiernos, comunidades locales, clientes o proveedores, sin los cuales la mencionada actividad no podría existir. Se destaca así el importante papel de cada uno de estos colectivos para el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa (Vaca-Acosta & Moreno-Domínguez, 2007).

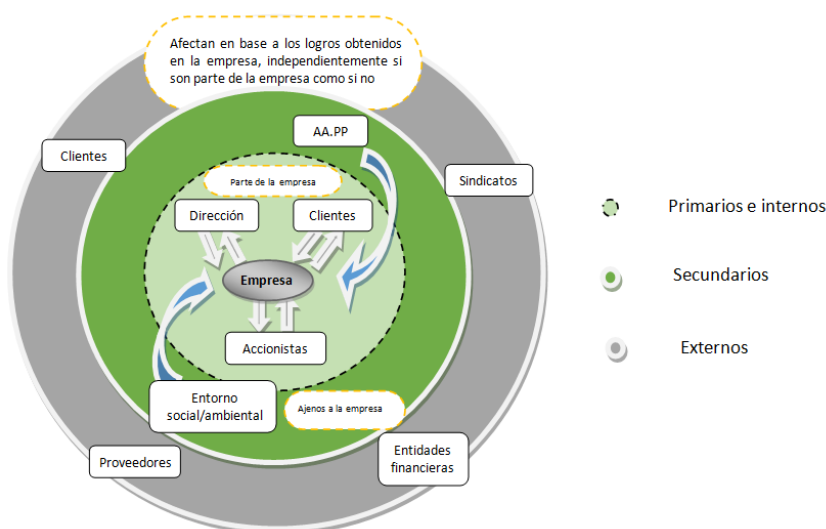
Freeman (1984) además, pone de manifiesto cómo este término propicia una nueva forma de pensar acerca de la gestión de la empresa. Así, define a este colectivo, en su conjunto, como *“cualquier grupo o individuo que pudiese afectar o ser afectado por los logros u objetivos de la empresa incluyendo a los accionistas, clientes, empleados, proveedores, gobiernos, bancos, ecologistas y otros que puedan beneficiar o influenciar en la organización”* Freeman (1984, p.25).

Dentro de este grupo de interés, autores como Lozano (Lozano & et al., 2005), han creado dos clasificaciones teniendo en cuenta el grado de implicación de los mismos en la empresa. De este modo, se puede diferenciar los *stakeholder* en primarios y secundarios, y en grupos externos e internos (Quezada-Gaete, 2011).

Comenzando por la primera clasificación, los *stakeholder primarios* hacen referencia a aquellos individuos que cuentan con un carácter primordial, como es la alta dirección, los accionistas o los clientes, entre otros; contando éstos con derechos establecidos legalmente. Tendrán un carácter **secundario**, en cambio, aquellos actores que sin ser parte de la empresa pueden influir en ella, como son el entorno social y ambiental o las administraciones públicas (Lozano, 1999; Moneva, 2005; Marín, 2008). Estos stakeholders secundarios no cuentan con derechos directos en la empresa (William & Avendaño, 2013).

En cuanto a la segunda clasificación seguida por autores como Mitchell (1999), encontramos grupos de interés **internos** los cuales están compuestos por accionistas, directivos y empleados, es decir, aquellos que se encuentran dentro de la estructura de la empresa; y grupos de interés **externos**, compuestos por administraciones públicas, entidades financieras, sindicatos, clientes, proveedores o medio ambiente, los cuales no son parte de la estructura de la empresa. Estos autores consideran que estos grupos de interés afectan y son afectados dependiendo del poder, legitimidad o urgencia que tengan sobre la empresa y en base a los objetivos y logros obtenidos (Ortega, 2009).

Figura 1.6: Clasificación de los Stakeholders.



Fuente: Elaboración propia basado en (Lozano & et al., 2005)

Como hemos podido detectar, el colectivo de stakeholder refleja una característica imprescindible en la RSC, pues las actividades y políticas llevadas a cabo por las empresas están en gran medida dirigidas a promover las relaciones entre todos los individuos que componen este grupo, y por lo tanto, la empresa será responsable ante todos y cada uno de los mismos. Es así que una empresa será considerada socialmente responsable cuando deje de centrarse únicamente en la obtención de beneficios para ella y sus accionistas, y fije su atención en lograr otros objetivos que son reclamados por los diferentes grupos de interés, sintiendo la obligación de tratar de satisfacer las necesidades de los mismos (Vaca-Acosta & Moreno-Domínguez, 2007).

6. ENFOQUE ACTUAL

Junto con las teorías y ámbitos de actuación mencionados, existe una gran variedad de enfoques de gran importancia a la hora de aplicar la RSC en la empresa, de los cuales algunos deben ser mencionados, ya que consiste en una estrategia de la empresa y por ello, puede generar valor (Lizcano & Lombana, 2018).

El enfoque **estratégico**: manifiesta que la actividad de la empresa viene influenciada del entorno donde ésta opera, siguiendo elementos culturales, sociales y políticos de dicho entorno. En dicho enfoque las fuerzas de mercado no castigan a las organizaciones que promueven grandes labores sociales; por el contrario, se demuestra que el compromiso social hace que la empresa sea más competitiva y su comportamiento se pueda observar desde diferentes perspectivas: desde una más discrecional entorno-empresa, hasta una creación de valor compartido; obteniendo del beneficio económico un valor para la sociedad, debido a que satisface las necesidades y propósitos de la comunidad, atrayendo, consecuentemente, a nuevos clientes (Ratão, 2014).

El enfoque de **reputación y desempeño corporativo**: es una forma de mantener viva la actividad de la empresa, lo cual le dota de oportunidades y de capacidad para innovar su interior.

CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El **talento humano**: es la dimensión preponderante de la RSC, ya que supone el origen de bienestar laboral y facilita la creación de buenas relaciones entre los trabajadores y las organizaciones. Dado que los trabajadores son considerados los stakeholders más importantes, es fundamental que se promuevan prácticas socialmente responsables, consiguiendo mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa, a la vez que lo hace la imagen corporativa, creando de tal forma un vínculo entre la empresa y el consumidor caracterizada por la fidelidad que entre ellos existe.

Para finalizar, el **enfoque de finanzas**: afirma que la aplicación de actividades socialmente responsables favorece el rendimiento financiero de las organizaciones, puesto que le dota de sensibilidad para hacer frente a los posibles riesgos que éstas puedan prever, debido a que los grupos de interés y los inversionistas lo valorarán de forma positiva, fortaleciendo el beneficio de la empresa a largo plazo.

7. PRINCIPIOS PARA OBTENER LA CONDICIÓN DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.

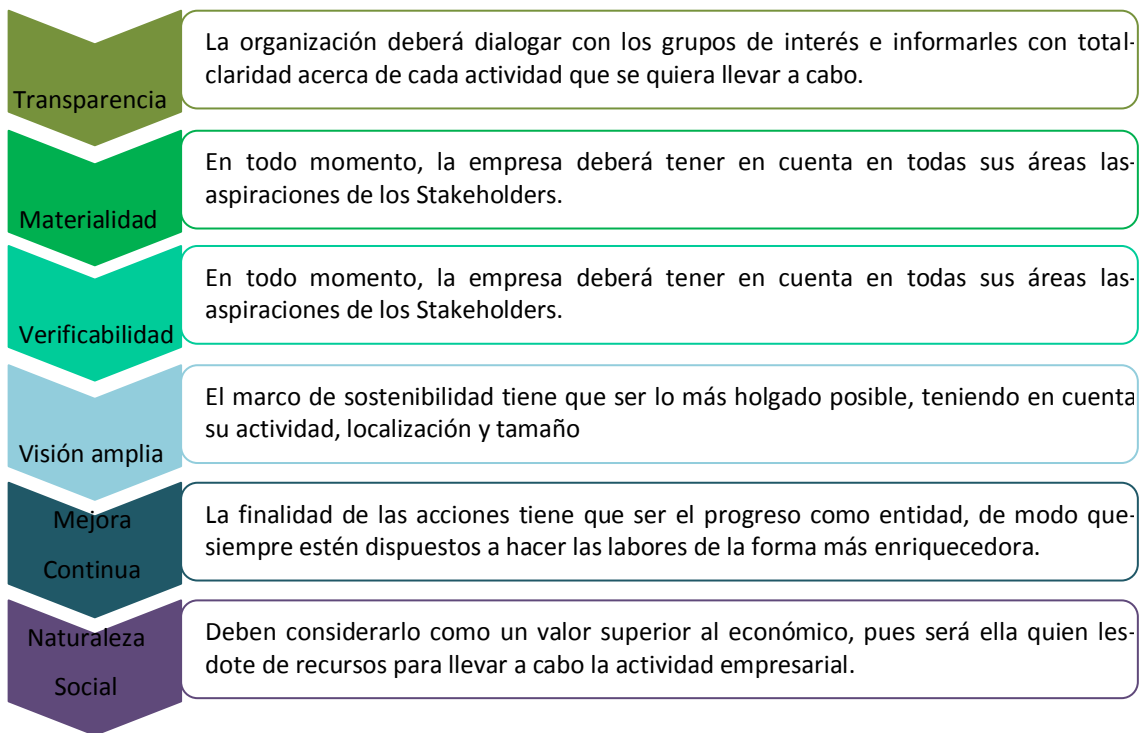
Finalmente, y a modo de conclusión de este primer capítulo, podemos afirmar que cada vez, es más común que las empresas sean partícipes de distintas acciones sociales, pues aparte de mejorar su imagen corporativa, reducen la contingencia de que sus clientes puedan reaccionar negativamente contra ellos. Aun así, es imprescindible un control continuo para observar la aplicación de las actividades favorecedoras y el respeto del bienestar de la sociedad.

Por ello, tomando como base el comportamiento de las organizaciones, es importante asegurar el cumplimiento de determinados principios, los cuales están basados en los enfoques y teorías previamente señalados, para que estas organizaciones puedan clasificarse como socialmente responsables, puedan aparecer con la cualificación de empresa sostenible y, de este modo, puedan adquirir una buena marca y reputación a este respecto (Sosa, 2008).

Asimismo, coincidimos con la idea de De la Cuesta-González y Martínez (2003), según los cuales es necesario que las empresas hagan un seguimiento del correcto cumplimiento de las reglas impuestas, así como de las acciones llevadas a cabo en temas de RSC, a la vez que se comprueba que existe una coherencia con los propósitos impuestos por los grupos de interés, las cuales podemos resumirlas en la siguiente figura:

CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Figura 1.7: Principios para considerarse socialmente responsables.



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia (Vaca-Acosta & Moreno-Domínguez, 2007; De la Cuesta-González & Martínez, 2003)

Para concluir este capítulo, poner de manifiesto la finalidad del mismo. A lo largo de su desarrollo, hemos analizado la importancia de la implementación de la RSC para favorecer un entorno laboral y comunitario mucho menos perjudicial para el entorno de las organizaciones tanto en el plano social como medioambiental, de forma que utilizando los fundamentos presentados y considerando a todos y cada uno de los individuos vinculados a la empresa, ésta pueda generar valor a partir del desarrollo de actividades que no sean puramente económicas, creando un sentimiento de satisfacción tanto a nivel de la ciudadanía como a nivel empresarial. Aun así, cabe reiterar la importancia de ejercer dicha responsabilidad de modo voluntario y altruista, pues de ser de otra forma nos encontraríamos simplemente ante una situación de mero cumplimiento normativo, el cual no consideramos adecuado en este ámbito, ya que no cumpliría con la misión del término RSC.

II. CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Tal y como se puede observar de las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior, defendemos una perspectiva más humanista en el desarrollo de la actividad empresarial. Consideramos que para conseguir el desarrollo territorial debe haber también un avance no sólo económico y tecnológico, sino también creemos que tal progreso debe ir siempre acompañado de un desarrollo social y humano, pues el crecimiento consiste en una transformación y adecuación de las condiciones de vida que configuran una comunidad considerando a todo individuo por igual (García-Nieto, El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social., 2012). Ejemplo de tal cambio que se quiere producir lo podemos encontrar en el onceavo objetivo de desarrollo sostenible (ODS) pactados por la Organización de las Naciones Unidas en 2015, denominado Ciudades y Comunidades Sostenibles. Esta perspectiva humanista de las empresas tiene también un reflejo a través de diferentes actividades que éstas realizan, a través del denominado Voluntariado Corporativo, que procedemos a explicar en este capítulo, centrándonos en la dimensión interna de la RSC.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Como hemos venimos reiterando, el siglo XX ha supuesto un cambio en el modo de entender nuestra sociedad con el mundo empresarial, en el que la empresa ha obtenido un papel principal en el desarrollo económico y social de la comunidad en la que se encuentra. De este modo, se observa un gran incremento de empresas que participan en diferentes proyectos y estrategias de RSC, entre la que se encuentra el Voluntariado Corporativo, que en su conjunto ha supuesto un modelo imprescindible para restablecer vínculos entre la sociedad y la empresa, y por ende, una mejor capacidad de interacción, entre las empresas, organizaciones y sus grupos de interés.

1.1 Origen y evolución del concepto.

Tradicionalmente, el voluntariado siempre ha estado vinculado a asociaciones sin ánimo de lucro e instituciones religiosas; no obstante, se ha producido un cambio en los últimos decenios. A este respecto, cada vez es más común el término voluntariado, que ha progresado en el modo de llevar a cabo sus actividades y también en los agentes que realizan dicha actividad, reclamando no sólo la atención de las instituciones gubernamentales, de las empresas y de las entidades sin ánimo de lucro, sino también de las personas a título individualizado (Saz-Gil, Zardoya-Alegría, & Cosenza).

En cuanto al término Voluntariado Corporativo (VC), al igual que el de la RSC, su origen se encuentra en Estados Unidos, pues se considera una tendencia de trabajo altruista asociado a la RSC. Las primeras apariciones del término se remontan a los años setenta, y poco a poco fue extendiéndose mediante actuaciones de multinacionales hacia países de habla inglesa, primeramente, y después hacia Europa Occidental y a otros países del mundo (Licandro & Yapor, 2019).

Como se ha ido recogiendo en diferentes estudios acerca de la evolución del voluntariado, y dado al gran interés que despierta, este tema se encuentra en la actualidad en la agenda de investigación académica (Paço y Nave, 2013). Se considera el voluntariado una herramienta de gran importancia para la RSC pues se incorpora dentro de sus acciones, siendo los trabajadores y trabajadoras de la empresa los que participan en dichas actividades.

De este modo, el VC se considera una rama diferenciada dentro de la RSC, ya que esta nueva tendencia hace que el trabajo voluntario deje de considerarse una actividad puramente altruista para introducirse como otra función dentro de la actividad habitual de la empresa con la característica de estar dirigidas por advenimiento de la empresa a acciones sociales y ambientales (Ibañez, 2013).

Así, en la actualidad, entendemos el VC como parte de la RSC donde la empresa demuestra su compromiso con la sociedad. No obstante, ésta se diferencia de ella por promover un cambio cultural, de entorno, de perspectiva y, al mismo modo, de impulsar unos valores comunes. Por ende, las empresas no pueden ser un sujeto ajeno a este movimiento, debiendo por ello, promover una sociedad más justa y sostenible; invirtiendo los medios que estén a su disposición en cada momento. De esta manera, la empresa aporta el tiempo y el conocimiento de sus empleados (su capital humano) en estas actividades, que al fin y al cabo, como menciona Lemonche (2012), es el activo más valioso con el que cuenta. El desarrollo de estas actividades potencia a los trabajadores participantes, al mismo tiempo que les transforma en mejores profesionales y personas, suponiendo esto un beneficio para la empresa por la dotación de inversión económica y social que ello acarrea (León y Francia, 2012).

1.2 Definición

Una vez analizada la evolución del concepto, podríamos decir que el VC es el medio mediante el cual las organizaciones contribuyen con ciertas actividades a la comunidad demostrando su responsabilidad social, eligiendo el ámbito de actuación que más les preocupa. Es por ello que nos hallamos en la dimensión interna de la RSC analizada en el capítulo anterior, pues se trata de una situación en la que la empresa trata de concienciar a los empleados acerca de determinados impactos de su actuación, siendo primeramente la empresa la que promueva un cambio, y posteriormente, son los propios trabajadores quienes contribuyan a una mejora social de dicha situación, creando, indirectamente, un mejor ambiente laboral.

Asimismo, es imprescindible entender el VC conjuntamente con la estrategia de inversión social empresarial (ISE), es decir, el grado de participación de las empresas con las organizaciones sociales de su entorno, de forma que facilite la vinculación existente entre la empresa y la sociedad (Sajardo-Moreno & Ribas-Bonet, 2014).

En esta misma línea, autores como Johndrow (2010) y Porter & Kramer (2011) sitúan el VC dentro de la *economía de la reputación*⁴ y de la creación de valor compartido, de forma que la empresa se convierta en una figura sociocultural importante en la que los empleados podrán, mediante dichas actividades, empoderar los valores que les resultan importantes para la reputación de la empresa y que son constitutivos de la acción de voluntariado.

A pesar de no existir una legislación propia para el VC, sí que se recurre a la legislación española acerca del voluntariado, recogida en los años 90 en la Ley 6/1996 del 15 de marzo y en las respectivas leyes autonómicas, sobre todo para acoger una definición acerca del

⁴ Consiste en una percepción que trata de promover entre los altos cargos de las entidades una opción de mejora de la economía de mercado existente para así poder subsanar la mala praxis e imperfectos ocasionados que han supuesto una crisis en la sociedad.

término de voluntariado empresarial, siguiendo una estructura muy similar (Lemonche, 2012). Así, por ejemplo, en la CAPV la actual Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado⁵, señala en su exposición de motivos su preocupación constante de que se preserven los derechos humanos básicos como lo es la dignidad humana, tomando la Administración vasca un compromiso por contribuir a la construcción de una sociedad mucho más justa. El concepto viene explicado en el segundo artículo, haciendo mención a las denominadas “actividades de interés general”, siendo todas las iniciativas que se comprometen con las personas y la sociedad, promoviendo su bienestar, siempre y cuando se cumplan las condiciones de solidaridad, altruismo, sin retribución, entre otros aspectos.

Asimismo, al igual que con la RSC, el término VC también ha sido definido por diferentes autores, recogiendo a continuación aquellas definiciones que, desde nuestro punto de vista, mejor describen y completan el término al que aquí nos referimos:

- **Observatorio del Voluntariado Corporativo (2019):** *“conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro”* definición que quedaría completa al adherirle parte de la definición dada por los mismos en 2014 *“es una herramienta muy eficaz para impulsar la cohesión social, los valores y el espíritu de solidaridad entre los ciudadanos”*.
- **Business in the Community⁶**, una de las organizaciones líder más grande y antigua dedicada a negocios responsables, añade que *“éstas son realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas, y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto”*. Ésta hace hincapié en la diversidad de actividades: desde *mentoring* y *coaching*, servicios a la comunidad, proyectos de *teambuilding*, hasta formaciones y transferencia de conocimientos o aprendizaje, impulsadas por la empresa y realizadas por los trabajadores, quienes promoverán el beneficio tanto personal como societario. Cabe destacar el adjetivo que utiliza, pues el término voluntariado no existiría de no ser por una actividad facultativa y no remunerada. Del mismo modo, es imprescindible hacer mención a la estructura organizada del voluntariado, pues son un conjunto de actividades que acarrearán un trabajo previo por parte de la empresa para poder facilitar diversas actividades y posteriormente, los empleados puedan ejecutar su labor social.
- **Wild (1993)** recoge en su trabajo una serie de calificativos cuando se refiere al término VC que interesa resaltar. Así, por ejemplo, utiliza expresiones como *“prestar su tiempo al servicio de la comunidad de forma voluntaria y desinteresada”*, pues como hemos señalado previamente, el voluntariado es una actividad de carácter altruista. Esto es, las y los empleados tienen que estar dispuestos a ejercer esas labores sin obtener u optar a un beneficio material a cambio; sin perjuicio de que siempre podrán obtener una experiencia de vuelta, pues éstas labores promueven el bienestar personal, el cual vuelve a poner en el foco de este término el concepto de *“win to win”*, dónde los empleados aportarán su tiempo y esfuerzo, pero a cambio obtendrán nuevas experiencias y aprendizajes que el propio trabajo de la empresa raramente les trasmite.

⁵ Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado. Boletín Oficial del Estado, de 31 de diciembre de 2011, núm. 315.

⁶ <https://www.bitc.org.uk/who-we-are/>

CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

A modo de resumen, cabe entender el VC como una pieza de la gestión empresarial responsable, la cual dota al trabajador de un papel protagonista en la estrategia del compromiso social responsable adquirido, sin recibir remuneración alguna, pues a pesar de ser éstos empleados de la organización, serán compensados económicamente en relación al contrato laboral que tengan, pero nunca por su participación en dichas actividades, pues en dicho caso, el voluntariado carecería de fundamento.

Entendemos, por lo tanto, que el VC consiste en una colaboración con la sociedad de forma directa; quedando el papel de la empresa resumido en acciones meramente organizativas, decisivas y supervisoras que estará coordinada con una o varias entidades sociales profesionales en el ámbito de actuación elegido, favoreciendo la implantación y los efectos positivos derivados del mismo; siendo el VC un instrumento indispensable para la mejora de vínculos entre la empresa y sus empleados, constituyendo ésta la dimensión interna de la RSC.

Por lo ello, es muy importante definir las labores que deberá llevar a cabo la empresa (García-Nieto, El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social., 2012) para que los efectos sean favorables, teniendo siempre en mente la capacidad decisiva y organizativa para ejercer las funciones de liderazgo necesarias para motivar e impulsar la aplicación de las acciones voluntarias entre los empleados, por lo que también será necesario contar con ellos para tomar decisiones correctas.

No deja de ser éste un movimiento en auge dentro del mundo empresarial (Mañas-Viniegra, 2018), en el que cada vez es más común hacer colaboraciones con organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones sin ánimo de lucro, dónde éstas serán quienes pongan sobre la mesa las programaciones de las actividades y serán las empresas quienes se unan a aquellas de la forma más apropiada que les parezca, pudiendo esta actuación interpretarse de maneras muy diferentes, generando también numerosas críticas.

Por un lado, esta acción de creación de alianzas con ONGs podría entenderse como una forma de que la empresa ahorre tiempo para poder dedicarse plenamente a su actividad principal al mismo tiempo que mejora su imagen, dejando a un lado los valores sociales y centrándose, únicamente, en la recompensa económica.

Por otro lado, se puede entender la colaboración con ONGs como una forma de ejercer muchas más actividades y de forma más experimentada, ya que estas entidades se componen de profesionales experimentados en éste ámbito, por lo que podrán gestionar los recursos y personas de manera más efectiva (Lemonche, 2012). Estas actividades que requieren una estrategia y organización previa, pues no debemos olvidar que, la finalidad de dichas entidades es el beneficio común a la sociedad en la que habitamos. Es por ello, que la actuación de la empresa va a ser la que nos derive a una imagen o a otra de dichas alianzas, corriendo un gran riesgo en caso de mostrar desinterés, pudiendo generar unas consecuencias que acaben en la mala imagen y desconfianza de la misma.

1.3 Características

Una vez estudiado la definición del concepto, podemos afirmar que existen dos finalidades por parte de la empresa al implicarse en el VC: por una parte, y en gran medida la más importante, es la de desarrollar un acto solidario y altruista a favor de la sociedad, por lo que

CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

las metas a seguir han de ser aquéllas que favorecen el principio que se determina defender (Moreno-Manrique, 2013). Por otra parte, y más dirigida a una perspectiva interna, es la finalidad de hacer ver a las y los empleados la importancia de su tiempo, capacidades y talento en el entorno en el que trabajan, para así poder ejercer una mejor convivencia y crear una sociedad más sostenible (Lemonche, 2012).

Una vez señalado esto, consideramos adecuado representar las características del VC mencionadas, recogiendo de tal forma aquellas que consideramos imprescindibles a la hora de implantar dicha iniciativa en la actividad empresarial.

Figura 2.8: Características que debe seguir el VC



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia a (Lemonche, 2012)

Así, observamos que el VC es una iniciativa solidaria y altruista, siendo la participación un movimiento que comienza por uno mismo; tiene la condición de libre, pues no es una actividad impuesta, sino que cada individuo debe decidir cómo hacerlo. Asimismo, la iniciativa a la que el empleado quiera inscribirse viene recogida en un listado de proyectos en los que la empresa ha querido ser parte y del cual no percibirá un salario, aunque sí otro tipo de experiencias enriquecedoras posibilitando el desarrollo de diversas habilidades tanto personales como profesionales del propio empleado.

2. EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Podemos encontrar muchas sinergias entre la RSC, y por tanto también el VC, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues ambos buscan una administración ética de la entidad. Estos últimos debemos entenderlos como un catálogo de inquietudes sobre las cuales las entidades deben determinar si con su actividad empresarial contribuye a su empeoramiento o, por el contrario, pueden cooperar en su remedio. La RSC, por su parte, puede entenderse como un medio ambicioso con el que erradicar problemas de ámbito local, internacional y mundial (Remacha, 2017).

Como hemos venido mencionado en el capítulo anterior, las empresas han contribuido con innumerables actuaciones al incremento y perpetuación de problemas sociales y medioambientales de gran magnitud. Pero también es cierto que a la hora de buscar solución a dichos problemas, se está observando cada vez un mayor compromiso y protagonismo por parte de estas organizaciones para intentar resolver dichas situaciones,

CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

impulsando, por ejemplo, la participación de las mismas en la implantación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), elaborados en 2015 por Naciones Unidas, que presentaremos a continuación. Para poder cumplir su compromiso con los ODS es preciso, en muchos casos, la promoción de alianzas por parte de las empresas con organizaciones no gubernamentales, de modo similar al comentado para realizar actividades de voluntariado corporativo.

2.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron en Naciones Unidas un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para la sociedad en su conjunto como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Son un total de 17 objetivos, cada uno con metas específicas, conocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se fijan en sustitución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y se deben alcanzar en los próximos 15 años, esto es, para el año 2030. Para alcanzar estas metas, todo el mundo debería intervenir, ya que es para asegurar la sostenibilidad de nuestro planeta: gobiernos e instituciones, el sector privado, la sociedad civil y también las personas a título individual.

Los 17 ODS han sido representados gráficamente por Naciones Unidas como se muestra a continuación:

Figura 2.9: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030



Fuente: (Asamblea General de Naciones Unidas, 2015)

En la jornada de la Agenda 2030 y Goals Power Lab celebrada el pasado 16 de Noviembre en el Palacio Euskalduna, Irene Ezquerro, miembro del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM), describió los ODS como “un tratamiento para mejorar nuestro

planeta”, haciendo una llamada a la transformación, debido a que los recursos con los que contamos son finitos y debemos hacer de ellos un consumo razonable y responsable, al mismo tiempo que se debe promover la justicia, paz y alianzas para poder trabajar juntos en una misma dirección, sin dejar a nadie atrás.

Manifestó de forma metafórica la enfermedad física y psicológica que padece nuestro planeta, pues no hemos sabido cuidarlo y nos ha llevado a un escenario de vida que constantemente se atisban los problemas generados por no atender el planeta en el que vivimos pero que no muestra una dirección que queremos seguir. Así, los ODS surgen como solución a ello. Con su implantación, se pretende crear un entorno estable, siendo una oportunidad para innovar, crear conexiones con las tendencias y aspiraciones sociales y suponiendo una alineación de los propósitos que como sociedad tenemos (Remacha, 2017).

Estos objetivos consisten en una oportunidad para que tanto países ricos, como pobres y de ingresos medios, adopten medidas para mejorar la vida de todos los habitantes de la sociedad al mismo tiempo que conservan el planeta (Remacha, 2017). A pesar de no ser estos objetivos jurídicamente imperativos, se confía en que los gobiernos lleven a cabo marcos nacionales para su aplicación y tomen las medidas oportunas, pues son los propios países quienes cuentan con la responsabilidad principal de la supervisión y el progreso conseguido con la aplicación de las medidas adoptadas para alcanzar las metas fijadas en cada uno de los 17 ODS fijados por los propios países participantes en el acuerdo de Naciones Unidas.

Los mencionados ODS, abordan preocupaciones que para muchas organizaciones, dependiendo de la localización en la que se encuentren, pueden no resultar relevantes debido a la escasa trascendencia existente, como puede ser la imposibilidad de acceder a la educación o la pobreza extrema y la hambruna. Sin embargo, en otros entornos, sobre todo en países empobrecidos, este objetivo es primordial para disminuir las desigualdades sociales y la vulnerabilidad (Remacha, 2017). Es por esa razón, por la que debemos entender los ODS como una herramienta promotora de comportamientos responsables y ambiciosa entre todos los agentes, incluyendo a las empresas como uno de los actores clave. Se trata de una oportunidad para que, mediante la RSC y el VC, se valore la contribución de las propias empresas en la misión y valores de las propias entidades en relación a la consecución de los ODS.

Entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible inmersos en la Agenda 2030, para el periodo 2015-2030, se contempla la erradicación de la pobreza, la lucha contra el cambio climático, el derecho a la educación, la igualdad, el acceso a la energía, la accesibilidad al agua, el desarrollo de infraestructuras o pautas para el consumo responsable, la paz y la justicia para todos, representando las preocupaciones y desafíos de distintos grupos de interés. Los 17 ODS son los siguientes⁷:

⁷ Una información completa de los ODS aprobados por Naciones Unidas y cómo podemos ayudar a su cumplimiento de manera individual, con distintos niveles de compromiso está accesible en castellano en el siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/takeaction/>

CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Como se ha señalado anteriormente, el logro de los mismos, dependerá, en gran medida, de las empresas, siendo éstas quienes impulsarán la representatividad, universalidad, diversidad, ambición e interrelación de los ODS con su implementación (Remacha, 2017).

2.2 Los ODS en el ámbito empresarial

Aunque toda la sociedad tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible, las empresas tienen un papel muy especial que desempeñar. Su impacto en el bienestar económico e individual es fundamental, ya que pueden ayudar a resolver los problemas sociales y medioambientales del planeta a través de los productos que ofrecen, los servicios que prestan y las actividades que desarrollan. Esto es, los ODS entienden las entidades del sector privado como promotores del crecimiento económico, rendimiento y fomento del empleo, sin importar la forma jurídica ni el tamaño de las empresas, entendiendo, por ello, que son competentes y capacitadas para promover una sociedad sostenible. Además, las empresas, al asumir compromisos para el desarrollo sostenible, no sólo están contribuyendo a la mejora social y medioambiental del planeta, ya que al hacerlo, se verán beneficiadas porque se habrá logrado desarrollar sistemas financieros más transparentes, mercados más estables, regulados y competitivos, contando con empleados más cualificados, entre otros beneficios (Remacha, 2017). Como señalaba en una entrevista realizada por Deloitte en 2016, el directivo Barry Parkin señalaba que: *“Creo que estamos ante un punto de inflexión en el sector privado; pronto las empresas serán valoradas tanto por su comportamiento ético como por su crecimiento y sus ingresos”*⁸.

En la actualidad, la asunción de los ODS por parte de las empresas y su incorporación en sus estrategias de sostenibilidad se está realizando asumiendo compromisos a través de sus programas de RSC, aspecto que se puede comprobar si se accede a las páginas web de las empresas, en las que en numerosas ocasiones es posible encontrar un apartado destinado a explicar el programa de sostenibilidad o de RSC asumido, además de encontrar también en muchos casos, sobre todo en grandes empresas, amplia información en las Memorias de Sostenibilidad o de RSC elaboradas por dichas empresas. El reto de futuro para la mayoría de las empresas sería, no sólo integrar estas políticas de RSC y el compromiso de los ODS en su estrategia de sostenibilidad, sino dentro de la estrategia general de la entidad, así como en su modelo de negocio.

Además, la aplicación de los ODS favorece la creación por parte de las empresas de alianzas tanto con instituciones público como privadas, siendo una fuente de generación de valor, como hemos mencionado en apartados anteriores (Remacha, 2017). La empresa consigue movilizar recursos, estrechar vínculos con los stakeholders, o mejorar la comunicación, entre otros aspectos.

Por todo ello, reiteramos la importancia de que las empresas integren los ODS en sus estrategias empresariales una vez elegido el ámbito de actuación o los ODS que consideren oportunos, lo cual conlleva a que éstas tengan que comprender en qué consiste cada uno de los objetivos y los beneficios que obtendrán de ello, recibiendo unas pautas para saber qué acciones pueden ayudar a conseguir tales logros.

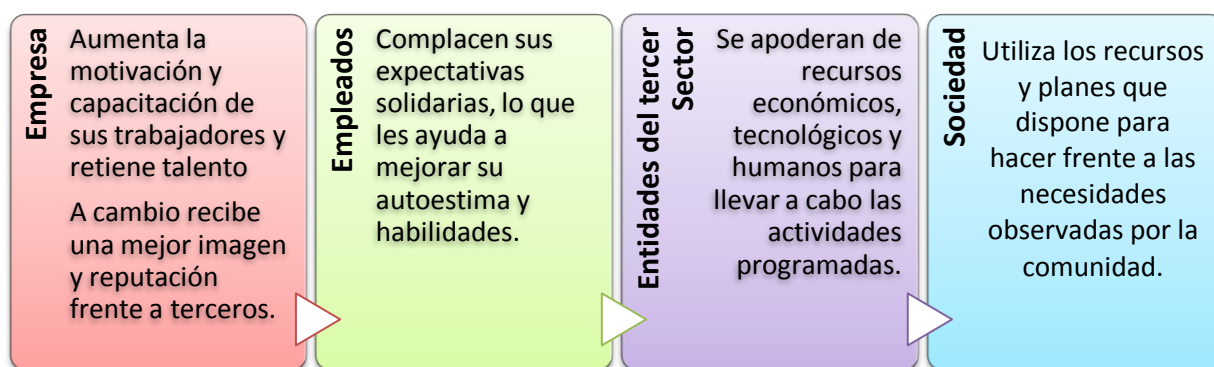
⁸ Barry Parkin, Global Sustainability Director de Mars Incorporated, en una entrevista realizada por Deloitte en 2016.

3. VOLUNTARIADO CORPORATIVO: MODELOS Y ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Una vez que hemos aclarado las diferentes preocupaciones en las que la empresa puede dirigir su acción con el fin de ser socialmente responsable, procederemos a explicar que actores toman parte en el proceso y qué tipo de actividades puede ejercer para poder sumergirse en dicho proceso.

Así, existen tres tipos de participantes en el VC (Moreno-Manrique, 2013): la empresa, los empleados y las entidades del tercer sector (ONGs). No obstante, para autores como Lemonche (2012), con la que coincidimos, son cuatro los participantes, añadiendo otro actor más: la sociedad. Cabe subrayar que los participantes más interesados en estas actividades dentro de cada grupo son aquellos empleados más jóvenes (Mañas-Viniegra, 2018). Esto según Pajo & Lee (2011), se debe al compromiso inicial que éstos tienen en la empresa. Aún así, todos los participantes en el VC cuentan con un papel importante como podemos ver en la figura que se presenta a continuación:

Figura 2.10: Participantes en el Voluntariado Corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lemonche, 2012; Moreno-Manrique, 2013)

Los procedimientos para aplicar el VC en una empresa son diversos, de modo que las organizaciones cuentan con un gran abanico de opiniones para poder incorporar en sus estrategias empresariales una visión mucho más protectora hacia nuestra sociedad y medio ambiente. Entre dichas actuaciones podemos encontrar las siguientes (Sajardo-Moreno & Ribas-Bonet, 2014):

- **Campañas de voluntariado:** son actividades puntuales que no requieren de cualificación. Son organizadas y escogidas por la empresa para alcanzar un objetivo determinado, para ello, los trabajadores y en su caso, familiares o amigos, aportan su capacidad de trabajo a una entidad social para ofrecer una actividad determinada.
- **Team building:** es una combinación de actividades lúdico-culturales y socio-ambientales organizadas por la empresa fuera de los establecimientos de la misma y dirigidas por departamentos de la empresa, lo cual crea a su vez un ambiente de trabajo mucho más motivador.
- **Bancos de tiempo:** los trabajadores ceden una parte de su horario laboral a acciones de voluntariado de su interés con ciertas limitaciones que serán supervisadas por la empresa, ya que esas horas cuentan y son pagadas como jornada laboral.

CAPÍTULO 2: VOLUNTARIADO CORPORATIVO

- **Voluntariado profesional:** son las actividades directamente relacionadas con la función de la empresa, por lo que por parte de la entidad social exigirán a estos empleados que no son necesariamente voluntarios, cierta cualificación profesional.
- **Microvoluntariado virtual:** actividades a distancia consistentes en pequeñas acciones realizadas en el tiempo libre de los empleados y caracterizadas por llevarse a cabo mediante las infraestructuras informáticas de la empresa.
- **Matching Individual:** caracterizado por ser el método que mayor implicación por parte de la empresa supone, hace referencia a los proyectos sociales propuestos por los trabajadores con la colaboración de entidades sociales en las que participan las empresas, las cuales aportan fondos para llevar a cabo esas iniciativas.
- **Apoyo al voluntariado:** consiste en el apoyo económico por parte de la empresa a entidades sociales promotoras de actividades voluntarias a las que sus empleados están comprometidos, apoyo con el que no estamos del todo conformes, puesto que el mero hecho de dotar económicamente a una causa muchas veces supone la despreocupación de la misma delegando las funciones en otras personas, y por tanto, dejando de ser actor principal en el cambio que defendemos.

Esas son las diferentes formas en las que la empresa puede tomar parte o impulsar a sus empleados a llevar a cabo un VC para subsidiariamente acogerse a los beneficios que ellos acarrearán, como son: una mayor productividad en la empresa, mejora del ambiente laboral o impulso de la motivación por parte de los trabajadores, a la vez que tanto ellos como la empresa se sienten protagonistas de un cambio o iniciativa que promueve una comunidad en la que se mejoran las condiciones tanto laborales como sociales y por ende, se crea una mejor convivencia.

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Al igual que en la RSC, el VC y todas las actividades derivadas de la misma, también se fundamenta en una serie de teorías que resumiremos a continuación (Saz-Gil, Zardoya-Alegría, & Cosenza) (Guerra-Guerra, 2013). A pesar de existir numerosas teorías mencionaremos únicamente aquellas que consideramos más adecuadas para entender mejor todo lo hasta ahora analizado:

4.1 Teoría de la organización

Muestra a la empresa como un ente con diversas dimensiones, abierta a la comunidad y teniendo al factor humano como protagonista de sus acciones. Es por ello, que ésta debe tener en cuenta diversas perspectivas, pero a su vez, debe analizar en conjunto con todas ellas (Simon, 1962).

4.2 Teoría de recursos y capacidades

Ésta teoría defiende que las disparidades existentes entre los diferentes sectores y departamentos de la empresa surgen por los recursos y capacidades de la propia organización, originándose de tal forma prácticas diversas entre sí (Penrose, 1959).

4.3 Teoría de los stakeholders

La empresa debe tener en cuenta a todos los grupos de interés que estén relacionados con ella teniendo ésta la responsabilidad de satisfacer, dentro de su capacidad, las necesidades que éstos demanden (Freeman, 1984).

4.4 Teoría de la legitimación

Consiste en el plan de actuación previsto por el entorno en el que la empresa se sitúa, de forma que al cumplirlo se conseguirá la aceptación social y subsidiariamente el apremio de ésta por saber gestionar su actividad adaptándose a las normas, ideales y valores comunitarios (Selznick, 1957).

4.5 Teoría social del intercambio

Trata de llevar a cabo las actividades sociales previstas con el apoyo de entidades sociales sin ánimo de lucro, de forma que la empresa le facilitará del mismo modo voluntarios en su organización (Martinez & McMullin, 2004).

Podemos observar, cómo en el ámbito del VC las teorías son mucho más concisas y claras, entendiendo de esta manera lo que venimos defendiendo a lo largo del trabajo.

Por lo tanto, podemos concluir que el VC es una parte imprescindible de la RSC, y por ello, era importante dedicar un capítulo al mismo. Entendemos que el VC es mucho más representativo a la hora de empeñar una labor socialmente responsable, ya que queda reflejada en actos llevados a cabo por los propios empleados de la empresa, pudiendo ser un ejemplo para una parte para la ciudadanía y también para el resto de empresas que no aplican todavía dichos procedimientos. Pero para que esto ocurra, debe haber una buena planificación y voluntad por parte de todos los individuos que componen la entidad impulsora del VC de que estas actuaciones se lleven a cabo.

III. CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Como venimos señalando, el VC forma parte de la RSC, una actividad organizada por la empresa centrada en los empleados y en la sociedad, centrándose en actividades laborales, de desarrollo social y derechos humanos y participación activa (Licandro, 2016). Por lo tanto, la vinculación existente entre estos conceptos es evidente, a pesar de que en la práctica no siempre se efectúen adecuadamente, pues para llevar a cabo el VC es primordial que la empresa cuente con una estrategia de RSC. En caso contrario, estaríamos con actividades meramente voluntarias sin que se pudiesen clasificar en el ámbito del VC.

Por ello, en este capítulo trataremos de analizar si en la práctica el VC se relaciona con la incorporación de la RSC; es decir, si es o no entendido como una política de la misma, dirigida a los trabajadores y a la comunidad.

1. VINCULACIÓN ENTRE RSC Y VC

Con la aplicación del VC, la empresa ofrece soporte a los trabajadores que deciden invertir su tiempo y sus aptitudes en beneficio de la comunidad (Ruiz-Alba, Vallespín, & González-Porras, 2014). A su vez, la empresa trata de crear una marca positiva sobre los mismos trabajadores, siendo una iniciativa propia sin haberse comprometido formalmente, de manera que ello no supone una obligación para la entidad. Es así que esta iniciativa empresarial se clasifica como un comportamiento socialmente responsable hacia los empleados. Asimismo, García-Nieto (2012) manifiesta que el VC no supone únicamente una actividad de la RSC, sino que también constituye una herramienta para favorecer y mejorar las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés del ámbito interno.

De la misma manera, podemos encontrar una vinculación entre ambos conceptos una vez entendido que el VC se concibe como una herramienta de la RSC hacia los trabajadores y la sociedad. Tal y como Licandro (2016) señala, se trata de la *acción voluntaria de la entidad dirigida a generar un impacto positivo en los mismos*, ya que ese impacto social promovido por los trabajadores origina numerosas correlaciones en forma de beneficios para la empresa, puesto que favorece la conexión entre los voluntarios y los valores de la RSC de la empresa. Lo que nos lleva a concluir, que el VC se aplicará en mayor cantidad y más a fondo en las empresas experimentadas con la incorporación de la RSC, pues como han venido manifestando Cavallaro (2006) y otros autores, la mayoría de los programas de voluntariado son administrados por el área de RSC.

A su vez, el VC se ejecuta de mejor manera cuando es implantado como política de la RSC hacia los empleados, siendo una forma eficaz para involucrar a todo individuo relacionado con la empresa a incorporar la RSC, siendo el VC quien ayuda a reavivar los valores de la empresa, impulsar la participación en la misma, desarrollar conciencia y sensibilizar, creando un cambio cultural hacia la RSC dentro de la misma (Yapor & Licandro, 2015); siendo esta otra de las causas que hacen notoria la vinculación entre los dos términos.

A pesar de ser ésta una investigación reciente enfocada en la forma en la que las empresas interactúan en determinados aspectos y en los impactos de los mismos, autores como Licandro (2017) han efectuado estudios para analizar la relación existente. Asimismo, también analiza estudios de diversos autores para ver la evolución de investigaciones precedentes, en las que siempre se había vinculado el VC a una estrategia de recursos humanos. Para dicho estudio, han elaborado un análisis estadístico de contraste y

correlación con un sistema de indicadores sobre RSC-IRSE, para lo cual ha escogido dos grupos de empresas: las que aplican el VC y las que no.

A tenor de este autor, el análisis literario que relaciona ambos conceptos revela que únicamente se conceptualiza la RSC en dos ámbitos, el de los empleados y el de la comunidad, dejando al margen la amplitud de dicho concepto al no tener siempre presente al resto de grupos de interés y el medio ambiente. Sin embargo, creemos que el mero enfoque primordial de estos dos grupos de interés no supone el descarte del resto, como veremos en la aplicación de nuestro caso práctico en el siguiente capítulo, pues dentro del VC existen numerosas iniciativas haciendo referencia a una multitud de actos sociales que incorporan el cuidado del medioambiente o la creación de valor de los accionistas, entre otros aspectos.

Por lo tanto, podemos concluir con que la RSC y VC se vinculan en la práctica de las empresas, siendo la aplicación del VC la que viene acompañada de la incorporación de la RSC y la estrategia de vinculación con dos de sus grupos de interés: empleados y comunidad. Es por ello que cuando las empresas aplican el VC lo hacen alineadas a otras acciones de RSC hacia los trabajadores (Licandro., 2016). No obstante, debemos mencionar que la información analizada por este mismo autor y las conclusiones obtenidas sugieren esta relación, sin llegar a confirmar la misma, a pesar de aportar indicios y sentar bases firmes sobre la existencia de la relación.

Un estudio posterior elaborado por este mismo autor (Licandro, 2017), queda acreditado que las empresas que aplican el VC con objetivos en la misma línea que los RSC, obtienen mejores indicadores en cuanto a satisfacción laboral, compromiso, actuación, ambiente de trabajo o desarrollo de actividades, entre otros. Aun así, el estudio contiene igualmente limitaciones metodológicas que dificultan la generalización de los resultados obtenidos, pues para efectuar dicha investigación solamente se han tenido en cuenta empresas que tienen incorporada en su actividad la RSC, siendo éstas en nuestra sociedad todavía una minoría de empresas y por lo tanto, quedando una buena parte de las empresas apartadas del objeto de estudio.

Aún y con todo ello, como venimos manifestando, es notoria la existencia de vínculo entre los dos conceptos, tanto en la teoría como en la aplicación práctica, no sólo por los numerosos beneficios que se obtienen al aplicarlas conjuntamente como analizaremos a continuación, sino porque los propios estudios, a pesar de sus limitaciones, lo han afirmado.

1.1 Razones para ejercer el voluntariado corporativo

Los principales motivos que empujan a los empleados a ejercer el voluntariado y a la empresa a organizar dichas actividades son, entre otras, las siguientes: la lealtad a la organización que pone en práctica las iniciativas de voluntariado, la oportunidad de poder desarrollar sus propias habilidades, la satisfacción personal tras prestar ayuda en estos programas y la ocasión de obtener una mayor red de contactos (Mañas-Viniegra, 2018) y (Loosemore & Bridgeman, 2017).

Siendo éstos ya unos beneficios tanto para la empresa como para los individuos que participan en las mismas, hemos querido clasificar diferentes beneficios que consideramos importantes para cualquier tipo de empresa. Consideramos, al mismo tiempo, que la mera exposición de los mismos supone una herramienta de captación de atención de otras

CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO

empresas para que, en el futuro, sean consideradas socialmente responsables, y además, se adhieran a la aplicación del VC, beneficiándose de las ventajas que conlleva su aplicación. No obstante, resalta que el principal beneficio que se busca al aplicar el VC es el de ayudar a la sociedad, aunque esta iniciativa también conlleve indirectamente beneficios para la empresa. En consecuencia, se trata de una actuación positiva para todos y cada uno de los actores participantes, como hemos recogido en la siguiente tabla, realizada a partir de los trabajos Saz-Gil, Zardoya-Alegría y Cosenza (2016) y Guerra-Guerra (2013).

Tabla 3.3: Beneficios obtenidos de la aplicación del Voluntariado Corporativo

EMPRESA	TRABAJADORES	CONSECUENCIAS
Mejor calidad de gestión de talento y de RR.HH	Mejor conocimiento integral de la empresa	Menor necesidad de contratar servicios externos
Mejora su imagen y reputación	Satisfacción, felicidad, compromiso, seguridad y productividad aumentan	Atrae a los grupos de interés, clientes e inversores
Mejor rentabilidad	Promueve la creatividad e iniciativa	Presenta una tasa de retorno de la inversión con gran potencial de impacto
Clima laboral favorable e impulsa trabajo en equipo y mayor capacidad resolutive	Empodera valores éticos, morales e impulsa la solidaridad	Mejora la comunicación y gestión de proyectos y genera contactos con utilidad para futuras colaboraciones.

Fuente: Elaboración propia en base a (Saz-Gil, Zardoya-Alegría, & Cosenza, 2016) y (Guerra-Guerra, 2013)

Una vez presentada la existente vinculación de ambos conceptos y el móvil que impulsa las mismas, a nuestro parecer imprescindibles para que una empresa sea considerada socialmente responsable, vamos a proceder a analizar los pasos que la empresa debe seguir para que la puesta en marcha de las actividades de VC sea eficaz y, por tanto, favorable para el resto de su actividad en el mercado.

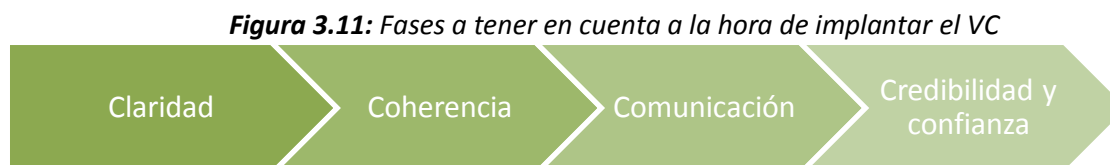
2. PUESTA EN MARCHA

Entendemos que la empresa debe promover una organización, planificación y evaluación durante el proceso para implantar el VC en su actividad y así poder obtener los logros deseados, beneficiando de tal forma a todos los actores participantes (Mañas-Viniegra, 2018).

Para ello, tanto la empresa que quiera promover la actividad como las organizaciones o entidades que promueven dichas actividades, procederán a desarrollar programas para que los empleados puedan invertir sus horas de trabajo para la participación en las mismas. El VC podrá ser desarrollado tanto en colectivos como de forma individual en diversos ámbitos, dependiendo también de la oferta propuesta por la empresa, de los programas expuestos o de las colaboraciones de la empresa con otras organizaciones.

Del mismo modo, la empresa debe proveer a los empleados de recursos y establecer un límite y un mínimo de horas de la jornada laboral para las actividades de VC, puesto que si éstas se limitan al tiempo personal de los trabajadores, no estaríamos ante un VC, sino ante un voluntariado en el que el sujeto invierte su tiempo en acciones sociales.

Para que exista una gestión conveniente del VC, según Moreno-Manrique (2013), deben cumplirse las 5 “C”: Claridad, Coherencia, Comunicación, Credibilidad y Confianza. A continuación, vamos a analizar brevemente estas 5 fases complementando cada una de ellas con alguna de las siete claves aconsejadas por Forética (Lemonche, 2012) para una correcta aplicación de las mismas:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Moreno-Manrique, 2013)

Antes de proceder a la explicación de las 5 “C”, debemos aclarar que las tres primeras fases componen las fases a seguir para que la práctica de VC sea favorable. Las dos últimas, en cambio, las entendemos como el impacto que suponen las tres fases anteriores, de modo que una vez se haya seguido adecuadamente cada fase precedente, la empresa obtendrá unos impactos favorables.

- **Claridad:** al comprometerse a dedicar parte de sus recursos a la acción social, la empresa tendrá previamente que analizar las carencias de la sociedad en la que se encuentra y, posteriormente, definirá su ámbito de actuación. Esa tarea la efectuará determinando qué recursos destinará y en qué forma ejercerá; para lo cual, se nombrará a una o más personas que la lleven a cabo.
- **Coherencia:** es preciso que la empresa establezca el propósito que persiguen, los medios con los que cuenta y el modo en el que se supervisará la obtención de dicho resultado en las actividades.

Para ello, es necesario elaborar un plan de VC a partir de la estrategia corporativa de la RSC (Lemonche, 2012). Del mismo modo, será favorecedor la creación de alianzas con entidades sociales para poder adherirse a los proyectos que la empresa haya considerado de su interés y así poder colaborar conjuntamente (García-Nieto, El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social., 2012).

Posteriormente, se pondrán en práctica y se valorarán las actuaciones llevadas a cabo (Lemonche, 2012), sacando las conclusiones pertinentes para solventar los posibles obstáculos encontrados en el proceso.

- **Comunicación:** consiste en que la empresa publique, entre los empleados primariamente, pero también entre la sociedad en general, el seguimiento de las actividades, las conclusiones e ideas obtenidas de los resultados tras la aplicación del VC; sin convertirse ésta en mera publicidad, sino como un trámite informativo y representativo de la transparencia de la empresa. Para ello, será recomendable crear una comunidad virtual de trabajadores interesados en participar (Lemonche, 2012) para que cuenten con las herramientas necesarias para comunicarse y para que puedan elaborar un informe de las actividades y comparar su actuación con diferentes empresas participantes. Asimismo, será necesaria la evaluación de los empleados e intercambio de experiencias con otras empresas de la misma línea (García-Nieto, El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social., 2012).

CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Como hemos venido manifestando, una vez la empresa haya organizado el programa y las actividades voluntarias que va a ofertar y las entidades sociales con las que va a colaborar, deberá llevar un control del trabajo y valoración realizada por los trabajadores voluntarios, de modo que la empresa pueda modificar las actividades con el objetivo de mejorar resultados y satisfacer a sus grupos de interés. Este seguimiento se puede obtener mediante labores de supervisión, control y reuniones tanto con colaboradores como con los propios empleados, ya que como venimos reiterando, generarán un impacto a varios grupos de interés, suponiendo ésta la última fase de la puesta en marcha del VC:

- **Credibilidad y Confianza:** una vez cumplidas las tres fases anteriores de forma favorable y se muestre la empresa de una forma transparente, el público y la sociedad en general creará en las actuaciones empresariales y por tanto tendrá confianza en ellas, originándose de tal forma provecho del voluntariado. Por esa misma razón, es muy importante que la empresa visibilice, reconozca y registre la participación de los trabajadores (García-Nieto, 2012).

Una vez analizadas las fases de carácter consecutivo, vamos a explicar el tipo de impacto que la buena práctica de las actividades de VC supone y la postura de España ante estas actividades, para finalmente proceder a analizar, en un caso real, las actividades de VC realizadas por la empresa seleccionada.

3. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Los efectos anteriormente citados, entendidos como impactos, surgirán en diferentes ámbitos de la empresa, tanto en la dimensión externa, muchas veces la que más atrae a la hora de decidir sumergirse en esta práctica, como en la dimensión interna (Saz-Gil, Zardoya-Alegría, & Cosenza, 2016):

En cuanto a la **dimensión externa**, la empresa obtendrá una mejor reputación e imagen gracias al interés que muestran por la mejora de la sociedad y del medio ambiente; es por ello indispensable la necesidad de elaborar un estudio para entender cuál es el papel de la empresa en el objetivo propuesto que les lleva a obtener tan buena visión desde fuera. Resulta igualmente imprescindible que las tareas en las que se interesa la empresa tengan una vinculación con la actividad que se lleva a cabo en la misma, creando desde una perspectiva ajena a la actividad una mayor responsabilidad e implicación con la comunidad.

Las actividades también obtendrán efectos desde una **perspectiva interna**, consistente en el bienestar o desarrollo de las habilidades de la plantilla de trabajadores participantes en dichas actividades, por ello, y para obtener un “*feedback*” con el fin de mejorar aquellas cuestiones menos valoradas por los empleados, será necesario que la empresa lleve a cabo una supervisión de las actividades realizadas que se hará mediante la aparición y participación de la alta dirección en alguna de las actividades, mediante una encuesta al finalizar cada periodo de actividad o mediante la escucha activa de las demandas que puedan plantearse, entre otras actuaciones de seguimiento.

De todas formas, como indican distintos autores entre los que se encuentran Allen, Galiano y Hayes (2011), para que estos proyectos de voluntariado creen impacto tanto en la sociedad como en la empresa, es recomendable una previa preparación de los empleados; para ello,

será necesario tener una gestión cualificada, sólo así se obtendrán consecuencias satisfactorias al respecto.

Asimismo, las alianzas entre la empresa y entidades no gubernamentales o sin ánimo de lucro son un apoyo imprescindible. Al fin y al cabo dichas entidades son las que les facilitarán la obtención de una gestión especializada que a fin de cuentas es el término clave para que la puesta en marcha del VC pueda ser exitosa. En esta línea, ha sido notoria la creación de nuevas alianzas entre empresas y ONGs con el fin de promover acciones voluntarias conjuntamente, de forma que estas relaciones se han convertido en algo no sorprendente en los últimos tiempos. No obstante, siguen existiendo algunos recelos que han dado pie a numerosas críticas:

En primer lugar, diversos autores (Ibáñez, 2013) o (Allen, Galiano, & Hayes, 2011) cuestionan la existencia de una diferenciación del voluntariado, no entendiéndose por tanto una definición propia, planteándose si el VC supone un voluntariado ya existente o si hace referencia a algo diferente.

En segundo lugar, se cuestiona la falta de segregación entre la vida laboral y la personal, ya que de este modo, puede que los empleados se sientan comprometidos a dedicar parte de su tiempo privado a las iniciativas promovidas por la empresa, por el hecho de ser su entidad de trabajo.

Finalmente, existen claras evidencias de que entidades sociales no se sienten del todo confiadas a implicarse con el VC, dado que éstas cuestionan la motivación de los trabajadores para desempeñar dichas tareas.

4. SITUACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN ESPAÑA

En España el VC no ha recibido atención hasta finales de los años noventa, cuando comenzaron sus actividades en el contexto de la RSC, incorporándose relativamente tarde debido a la crisis económica y la falta de conocimiento del VC por parte de la empresa. Señalar que la Unión Europea ha promovido acciones de sensibilización, reflexión y estudio, así como de apoyo, formación y gestión, entre las que se destaca la iniciativa *EU Aid Volunteers*⁹ de la que deriva la investigación de fundación CODESPA, teniendo como finalidad aportar una visión completa de los programas de VC en la UE, ofreciendo recomendaciones acerca de cómo se pueden implantar las actividades voluntarias, de forma que el VC tome protagonismo y se convierta en una actividad común en el mundo empresarial (Guerra-Guerra, 2013).

Indicar que el VC ha obtenido mayor trascendencia en el contexto de la RSC, principalmente en las grandes empresas que cotizan en Bolsa (Moreno-Manrique, 2013), aspecto que puede resultar lógico debido a la mayor capacidad de dirigir recursos para ello, siendo España un ejemplo, ya que la mayoría de las empresas del IBEX 35 cuentan con programas para su implantación, que en la mayoría de los casos están en manos de organizaciones sin ánimo lucrativo.

Por esa razón, cabe mencionar la necesidad de definir esos programas específicos para la implantación de las actividades de VC, ya que todavía son pocas las empresas que cuentan con un departamento o con una sección para informar a sus empleadores acerca de lo que

⁹ Disponible en: https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers_en

estas actividades suponen para la empresa y sociedad a nivel general. Este desconocimiento, puede acarrear una desconfianza del público hacia estas empresas ya que se puede entender dicha pasividad como un objetivo puramente fiscal. Es por ello, que la puesta en marcha de programas específicos para la implantación del VC puede suponer la atracción de una mayor cantidad de grupos de interés.

A pesar de la problemática existente por la falta de un sistema de recogida de información sistemática en este ámbito¹⁰, de los datos obtenidos por el Informe de Acción Voluntaria de 2018¹¹, España cuenta con dos millones y medio de voluntarios¹², aunque existe predisposición de uno de cada tres españoles para ayudar a la sociedad, siendo éste un reto para las PYMEs.

Teniendo en cuenta datos específicos, el Observatorio del VC¹³ recoge a fecha de 2013 que más del setenta por ciento de las empresas con más de 500 trabajadores ejercen dicha actividad (un 12% más respecto a 2011) y de ellos, la quinta parte llevan al menos diez años participando en ello. No obstante, el 31% de los mismos no cuentan con un plan para llevar a cabo dicho voluntariado, según señala el Observatorio de Voluntariado Corporativo (2013). Sin embargo, manifiesta que en 2015, los porcentajes disminuyen, siendo un 67% las empresas que llevan a cabo la actividad voluntaria, y un 20% de empresas que no implantan la misma están interesadas en aplicar en un futuro dicha práctica.

Asimismo, las empresas españolas mediante sus trabajadores eligen actuar en actividades dirigidas a la infancia, juventud y personas mayores o con discapacidad, estando éstas en la mitad de los casos relacionadas con las líneas de negocio de la empresa. El 50% de las empresas posibilita las actividades voluntarias en la jornada laboral, a pesar de ello, a modo de reflejo del altruismo y voluntariedad, encontramos que más del 35% de los empleados deciden dedicar su tiempo libre para llevar a cabo actividades gratuitas, incluso dedicando su periodo vacacional a proyectos de la misma índole (Burdaspar, 2019).

A pesar de los esfuerzos llevados a cabo por las empresas españolas, no podemos conformarnos con los resultados favorables, las empresas deben seguir esforzándose para extender las prácticas en su actividad y promover una visión crítica y social en la comunidad, de modo que esta práctica se incorpore en las PYMEs, sin que tal implicación sea visualizada como un coste adicional, sino como una forma de resarcir a la sociedad y ayudar a mejorarla en todos los aspectos. Es por ello que dedicaremos el próximo capítulo a estudiar una empresa española para analizar con una mirada crítica la implantación del VC y RSC en la misma.

¹⁰ Plataforma del Voluntariado de España: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/diagnostico-de-la-situacion-del-voluntariado-de-accion-social-en-espana.pdf> p. 62.

¹¹ Plataforma del Voluntariado de España: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2019/02/ultima2018-accionvoluntaria.pdf>

¹² No debemos olvidar que esta cuantificación hace referencia a los voluntarios en general, sin determinar qué porcentaje del mismo es específicamente corporativo, como hemos mencionado anteriormente, por la falta de información sistemática. A pesar de ello, consideramos que ambos movimientos influyen entre sí (voluntariado y VC) a la hora de concienciar a las personas cercanas de los participantes, desde el entorno personal hasta el profesional.

¹³ Observatorio de VC: <https://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/Informe-VC-2013.pdf>

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DESCRIPTIVO

En este capítulo vamos a analizar el Grupo “Industria de Diseño Textil S.A” (de aquí en adelante INDITEX) para entender el motivo que le impulsó a incorporar, primero, la RSC en su actividad y posteriormente, dentro de la misma, incorporar el VC en sus actuaciones de RSC. Igualmente, con una mirada crítica, supervisaremos la Memoria anual de 2018 de esta entidad, para evidenciar la información que la misma suministra sobre los programas de VC que promueve para crear impacto en la sociedad y la repercusión que ello tiene en la empresa y en sus grupos de interés.

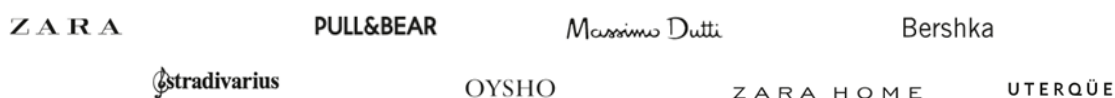
El motivo de la elección de este grupo es porque ha sido una de las empresas españolas pioneras en la aplicación de la RSC después de Telefónica y determinadas entidades bancarias como La Caixa, BBVA o Santander. Además, queríamos analizar una industria textil, considerando que es un sector que tiene una gran responsabilidad ante el abuso con el que ha actuado a lo largo de los años para ejercer su actividad, tanto para obtener recursos como para maximizar sus beneficios y reducir costes. Ello acompañado de la influencia que tiene en el mundo de la moda y la gran variedad de programas que hemos visto por su parte, ha hecho que finalmente nos decantemos por la misma, ya que una empresa con tal andadura podría haber querido mantener su actividad tradicional, y, sin embargo, nos sorprende la ambición de la misma al haber querido adaptarse a la sociedad y a sus necesidades, obteniendo de la misma mayores beneficios.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Inditex es uno de los mayores grupos multinacionales españoles de fabricación y distribución textil, inició su andadura de la mano de Amancio Ortega y de su primera mujer, ya fallecida, Rosalía Mera, en 1963, en un taller especializado en la fabricación de ropa de mujer. Desde entonces, la actividad tomó un rumbo más ambicioso, cambiando las dimensiones de la misma y extendiéndose a nivel global, encontrándose en puntos de venta de 202 mercados a través de la plataforma online y en 96 mercados con 7.420 tiendas físicas, con 174.386 empleados (web corporativa Inditex)¹⁴.

Sin perjuicio de los cambios efectuados para implantarse a nivel mundial, la filosofía del Grupo no ha cambiado, pues los clientes siguen siendo una de sus prioridades en la actividad, lo que ha permitido que sea una compañía que realiza íntegramente la cadena de valor, siendo ellos quienes diseñan, fabrican, distribuyen y venden, tanto en tiendas físicas como online.

Inditex está formada por la sociedad matriz Industria de Diseño Textil S.A y cientos de filiales (INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A, 2019), 61 de ellas registradas en el país (García-Roper, 2019). Ésta tiene tiendas propias y franquicias y cuenta con 8 marcas como podemos ver en la siguiente figura: **Figura 4.12:** Marcas del Grupo Inditex



Fuente: Web oficial del Grupo

¹⁴ <https://www.inditex.com/es/home>

2. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN INDITEX

Para entender la filosofía de la empresa y su implicación por las políticas responsables que implantan, vamos a proceder a analizar su visión, misión y valores, ya que son las bases de la cultura de la empresa. Dotan de identidad a la misma y permiten dibujar el enfoque y camino que desea seguir en su desarrollo futuro (Karenmuno, 2014):

- **Misión:** Mantenerse líder en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, mediante una estrategia de integración vertical, ofreciendo productos a un precio acorde con la calidad. Teniendo como objetivo crear moda que sea Right to Wear según señala la propia empresa.
- **Visión:** Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas.
- **Valores:** Orientación al cliente, humildad, auto exigencia, inconformismo, trabajo en equipo, creatividad, innovación, diversidad, multiculturalidad, respeto a los Derechos Humanos, contribución al desarrollo sostenible y conciencia medioambiental.

Debemos manifestar de antemano que la empresa únicamente expone de forma clara los valores de la organización en su memoria anual, teniendo que leer entre líneas para encontrar la misión y visión de la misma, pues no exhibe en su web corporativa ninguno de los tres elementos que a fin y al cabo enfatizan la filosofía de la empresa. Asimismo, consideramos que la misión, visión y los valores del grupo han ido evolucionando en base a las necesidades de los grupos de interés y circunstancias que han vivido a lo largo de la historia.

Para poder entender qué necesidades pueden tener los grupos de interés, los cuales han hecho que la empresa tenga una mentalidad mucho menos tradicional y más involucrada en diferentes ámbitos, debemos analizar cuáles son los grupos de interés que conforman Inditex y cuáles son las preocupaciones principales que tiene ésta hacia los mismos.

2.1 Grupos de Interés de Inditex

Inditex es consciente de que para crear valor de forma sostenible y efectuar los retos y oportunidades propuestas tienen que tener en cuenta las expectativas y las necesidades de sus grupos de interés (INDITEX, 2019). Por ello, establecen un diálogo permanente, manteniendo la transparencia, relaciones de cooperación y alianzas estratégicas con los mismos, basándose en el Código de Conducta y Política de RSC, entre otras. Por lo que en primer lugar, identifican sus grupos de interés, seguidamente efectúan una clasificación de los mismos por prioridad, en base al modelo de negocio, y finalmente elaboran una estrategia acorde con el grupo de interés, siendo éstos los que se muestran en la siguiente figura:

Figura 4.13: Grupos de Interés de Inditex



Fuente: Elaboración propia basada en Memoria anual Inditex 2018

Consideramos que todos los grupos de interés tienen una importancia remarcable en cuanto al cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa. No obstante, a lo largo de este trabajo y al tener como objeto dentro de la RSC el análisis del Voluntariado Corporativo en el grupo, haremos mayor hincapié en los empleados, medioambiente y la comunidad, sin perjuicio de que podamos recalcar otros aspectos que consideremos importantes en esta línea.

Todos ellos han contribuido de una manera u otra a que la entidad haya valorado la comunidad y el entorno en el que se encuentra, tratando de amoldarse a la sociedad, pues como veremos en un apartado posterior, INDITEX también ha sido portada de medios por numerosas polémicas debido a la práctica de su actividad, lo cual le ha hecho reflexionar y tomar medidas, que no han sido pocas, al respecto.

2.2 Actividades de RSC incorporadas

Inditex implantó un departamento de RSC en el año 2001 (año en el que empezó a cotizar en bolsa y a formar parte de índices bursátiles), debido a que el grupo tenía como finalidad abordar cambios provenientes de su expansión y crecimiento, y por ende, su actividad. Con ello, asumió tres principios estratégicos consistentes en la buena fe hacia los grupos de interés, el diálogo constante y la transparencia informativa.

El compromiso asumido en tal fecha y mantenido hasta la actualidad, ha supuesto un gran abanico de beneficios para Inditex, recibiendo prestigio de marca, fidelidad de los clientes o mayor motivación de los accionistas, por citar algunos ejemplos (EAE Business School, 2017).

Sin embargo, la decisión de aplicar la política de RSC, tratar de mejorarla y mostrar los buenos resultados de la misma no es casualidad, pues la empresa ha sido y sigue siendo en numerosas ocasiones noticia de portada tras diversas polémicas surgidas con su actividad. Aunque bien es cierto que, el Grupo siempre ha tratado de que no todas las noticias negativas saltaran a los medios de comunicación, teniendo un equipo de comunicación dedicado, exclusivamente, a ello en Arteixo, sede del Grupo. Son numerosos los rumores y escándalos en los que el grupo sigue siendo protagonista (Iglesias, 2015): desde noticias relacionadas con el narcotráfico donde se hallaron en doble ocasión una cantidad considerable de droga en el contenedor del taller de Arteixo (Redacción, 2001; Agencia EFE, 2005); con denuncias y litigios por plagio (Galicia4.com, 2011), por explotación laboral a la

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

que estaban sometidos los trabajadores (Dirigentes, 2015) y por contaminación (kaos.Ecología, 2017).

Es así por lo que el propio Grupo da cada vez mayor importancia a la implementación de la RSC, al considerar ésta como una acción subsanadora de la repercusión negativa que pudiera tener su actividad en la sociedad. La aplicación de la misma en el grupo influye a todos los grupos de interés, siendo de obligado cumplimiento, independientemente de la función que desempeñen (Consejo de Administración de Inditex, 2015) y abarca las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, las cuales se llevan a cabo en la gestión de la actividad empresarial, servicio, imagen y calidad del producto que ofrece, tanto desde una perspectiva interna como externa, aplicando los principios éticos de la misma (Sánchez-González, 2011).

No obstante y sin perjuicio de que el Grupo sea miembro de más de una veintena de iniciativas y acuerdos con diversas entidades institucionales internacionales (INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A, 2019, pág. 247) y con la finalidad de analizar las actividades del Grupo dirigidas a programas de Voluntariado Corporativo, vamos a centrarnos mayoritariamente en sus trabajadores y trabajadoras, viendo a groso modo las actividades de RSC que mejoran las condiciones de dichos empleados y del medioambiente:

1.2.1 Nuestras personas

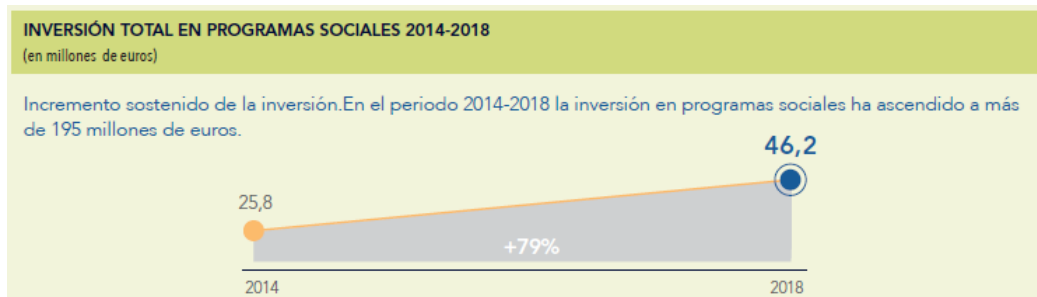
Con esta expresión, Inditex hace referencia a los más de 174.000 trabajadores que forman el Grupo, siendo ellos quienes facilitan el éxito de la empresa, gracias a su diversidad, esfuerzo y compromiso. Inditex apuesta por su formación en su entrada al Grupo, por la seguridad, calidad de empleo y promoción de la igualdad entre los mismos (Instituto Coordinadas, 2018). Para ello, el Grupo ha promovido diferentes programas, entre los que destacan:

- **Programa “for&from”:** este programa se inició en 2002, actualmente implantado en 15 tiendas identificadas con el logo “for&from”, y está dirigido a dar empleo únicamente a las personas con discapacidad física, intelectual y trastorno mental. El mismo se aplica en las tiendas cuyo funcionamiento está bajo el modelo franquicia del Grupo, siendo éstas gestionadas por entidades sin ánimo de lucro especializadas en discapacidad. Para ello, el Grupo efectúa una donación inicial para abrir la tienda y el programa se financia únicamente con la venta de los productos, que son productos de campañas anteriores, por lo que tienen un precio reducido. Desde su puesta en marcha, este proyecto ha dado empleo a 200 personas con algún tipo de discapacidad, consiguiendo mediante las ventas de 2018 unos beneficios de 11 millones de euros, los cuales se reinvierten en las entidades gestoras de las mismas tiendas (Inditex, Web corporativa Inditex, 2019).
- **Programa Salta:** esta iniciativa consiste en formar a personas en riesgo de exclusión social y fomentar su integración en el mercado laboral. Hemos de decir que este programa se implementó por primera vez en 2008 en Francia, llegando a España dos años después, estando presente en una totalidad de 13 países, habiendo incorporado el Grupo desde tal fecha 1.170 personas en riesgo de exclusión social para sus tiendas, de las cuales el 67% continúa en la compañía y el 7% ha sido promocionado internamente (Inditex, Web corporativa Inditex, 2019). Debemos decir que este programa también supone una actividad de VC, pues como explicaremos más adelante, este logro se obtiene en gran medida por la implicación de los trabajadores del grupo.

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

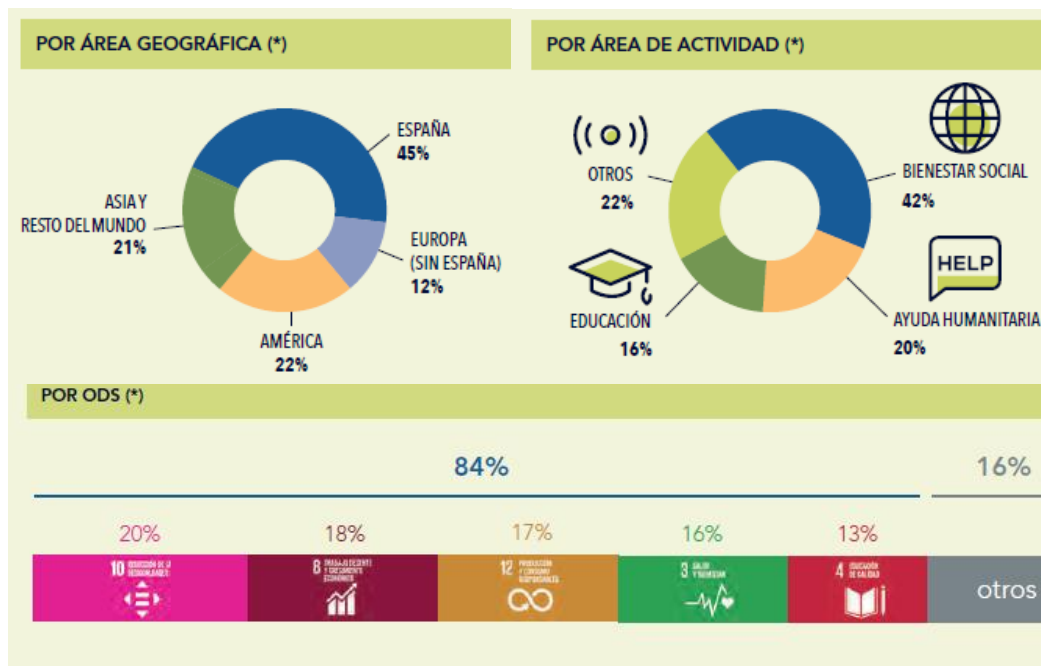
Como podemos observar en el siguiente gráfico, el Grupo ha destinado en los últimos cuatro años una cantidad de más de 195 millones de euros a programas sociales, invirtiendo en 2018, 46,2 millones; por lo que se puede observar la implicación de la misma para ayudar con su aportación en diversos proyectos.

Figura 4.14: Inversión en Programas Sociales 2014-2018



Fuente: Memoria Anual Inditex 2018

Figura 4.15: Distribución de la inversión en Programas Sociales en 2018



Fuente: Memoria Anual Inditex 2018

1.2.2 Medioambiente

El Grupo también está comprometido con el medio ambiente, pues consideran que deben actuar ante los recursos limitados y el cambio climático existente, aplicando para ello, medidas que ayudan a reducir el impacto de su actividad en el planeta¹⁵, llevando a cabo programas destacables:

- **Cloosing the Loop:** mediante este proyecto, el Grupo se asegura de que ningún producto acabe en el vertedero, recogiendo, reusando y reciclando los mismos, siendo éste

¹⁵ <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente>

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

el objetivo establecido para 2025 (acercarse hacia una economía circular), desarrollando para el mismo un ciclo de vida eficiente y completo. De esta forma, el Grupo también colabora con entidades sociales y del Tercer Sector donándoles las prendas recogidas, para que sean ellos quienes las separen y clasifiquen para darles otra vida y así, en función del estado de las mismas, esas prendas serán a su vez donadas, reparadas, recicladas o comercializadas para financiar proyectos de estas entidades.

Para conseguir dicho objetivo, Inditex ha invertido en nuevas tecnologías para fabricar productos sostenibles, entre los que destaca la colección comercializada por Zara bajo el nombre *Join Life*, y ha tratado de fomentar el uso de materias primas sostenibles, mediante la colaboración de socios expertos en el uso eficiente de los recursos (para reducir el consumo de agua, electricidad, testado animal...), facilitando igualmente a los clientes contenedores en distintos puntos para depositar las prendas que no vayan a usar más, con el fin de darles una segunda vida o reciclarlas¹⁶. Este programa está implantado a fecha de 2018, en 1.382 tiendas, consiguiendo recoger un total de 14.824 toneladas de prendas.

- **Promoción de tiendas eco-eficientes:** Cabe mencionar que en 2018 el Grupo firmó la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática, promoviendo que esta industria alcance cero emisiones para el año 2050, imponiéndose un objetivo inicial de reducción de emisiones del 30% para 2030. Así, según la Memoria Anual de Inditex, en el 2018, del consumo eléctrico global de Inditex, el 44,91% ha procedido de fuentes renovables. También apuesta por la apuesta de tecnologías más eficientes como la iluminación LED o luz natural, motorización de instalaciones de climatización y electricidad o baterías de última generación: entre las que destaca la tienda de Zara de la Gran vía de Bilbao, la cual reduce el consumo eléctrico en un 20% y 40% de agua respecto a las tiendas habituales.

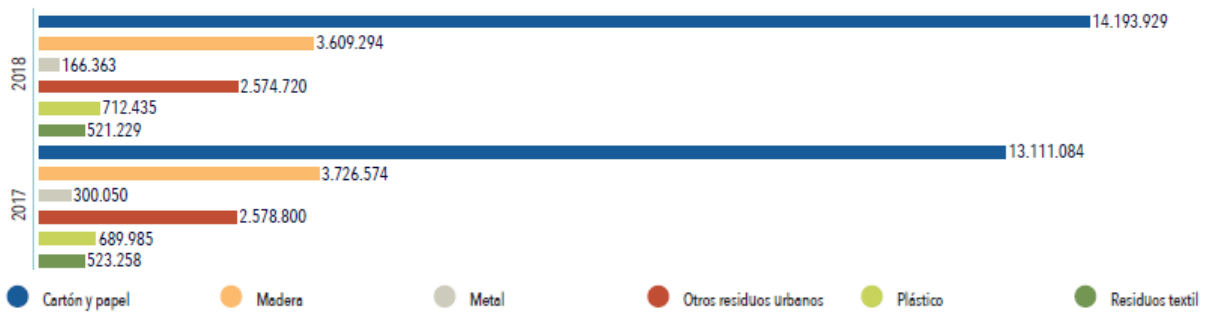
- **Programa Green to Pack y Zero waste:** Con el primer programa, implantado en Zara, se ha conseguido que la totalidad de cajas utilizadas para la distribución sean de cartón reciclado, pudiendo ser usada hasta cinco veces antes de enviarlas a reciclaje, eliminando para dichos envíos la bolsa exterior de plástico, tal y como muestra la Memoria de Inditex.

Asimismo, el segundo programa consiste en la reutilización y recirculación de perchas y alarmas. La Memoria de Inditex muestra como gracias al proyecto cero residuos al vertedero, se han podido recoger en 2018 aproximadamente 20 millones de kg de residuos (siendo el 88% de sus residuos enviados a reciclaje), aumentando respecto al año anterior la reutilización del cartón y plástico. Sin embargo y como es lógico, al reciclar más productos se ha recuperado menos madera y residuos textiles.

¹⁶ <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente>

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Figura 4.16: Datos absolutos en kg de productos recuperados para enviar a reciclaje



Fuente: Memoria Anual Inditex 2018

Además, Inditex busca ser una empresa cuyos productos sean denominados *Right to Wear*, lo que viene a significar que piensan y actúan de manera sostenible y transparente, garantizando el bienestar comunitario y los derechos humanos, al igual que la seguridad en el entorno de trabajo. Es por ello, que la implantación de los programas que hemos mencionado en nuestro ámbito de estudio dentro de la política de la RSC, ayudará a la misma a que genere valor más allá del beneficio. No obstante, para ello, la empresa deberá ser transparente en la totalidad de las actividades que efectúa: económicas, ambientales y sociales, comunicando los resultados en su memoria anual y página corporativa, permitiendo que los grupos de interés puedan valorar el desempeño y creación del Grupo.

Dicho esto, vamos a analizar cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que preocupan al Grupo, para después poder analizar si son los mismos que tiene en cuenta a la hora de implantar el VC y crear valor.

2.3 ODS en los que el grupo se involucra

Adelantamos que el compromiso de Inditex con los ODS es muy ambicioso, siendo dudoso, por ende, que los aplique todos en la práctica. En la memoria anual, directamente manifiesta su compromiso con todos los ODS y la aplicación de todos y cada uno de ellos, tal y como se muestra en la siguiente figura, lo cual nos parece atractivo a la par que imposible.

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Figura 4.17: Objetivos de Desarrollo Sostenible en Inditex



Fuente: Memoria Anual 2018 Inditex

Igualmente, consideramos que para que una empresa o grupo empresarial valore realmente el cambio que ella puede efectuar para resarcir la situación producida, primeramente, debe analizar cuál es la circunstancia que ha generado que la comunidad y el medio ambiente se vean repercutidos mediante su actividad. Una vez hecho ese análisis, la empresa se podrá involucrar mucho más en producir ese cambio que la sociedad quiere ver, dado su carácter de empresa socialmente responsable e impulsando a los clientes a ser fieles a dicha entidad.

Sin embargo, el mero hecho de querer abarcar todas las preocupaciones recogidas en la Agenda 2030, nos hace pensar que por mucho empeño que la empresa pueda tener, muchos ámbitos quedarán al margen, de modo que nos centraremos únicamente en aquellos que consideremos más afines a su actividad y a lo que verdaderamente pueda estar en sus manos para mejorar, que son: nuestras personas, circularidad y uso eficiente de nuestros recursos y contribución al bienestar comunitario. Por lo tanto, en nuestro análisis serán diez los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se tratarán de implantar mediante diversos programas.

2.4 Actividades de Voluntariado Corporativo incorporadas

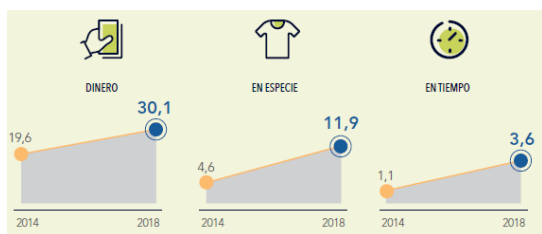
Son diversos los programas implantados por el grupo para ejercer VC, que dividiremos en base a la contribución social y, por ende, en el impacto medioambiental, pues a nuestro parecer aunque estas vengan diferenciadas, la dimensión medioambiental afecta igualmente al ámbito social y de la comunidad. Tal y como manifiesta la *Política de Inversión en la Comunidad de Inditex*, el Grupo entiende la inversión en la comunidad como una oportunidad de ayudar, con la aportación de sus recursos, al desarrollo de la sociedad.

1.4.1 Contribución al bienestar comunitario

Como bien indican en su web corporativa, los más de 174.000 trabajadores del grupo tienen como referente al cliente y trabajan para crear valor más allá del beneficio, sintiendo la responsabilidad de contribuir al desarrollo de la sociedad debido al impacto que su ejercicio genera tanto en las personas como en el medio ambiente; siendo por ello participantes voluntarios en iniciativas sociales alineadas a su actividad para generar un producto que reduzca las repercusiones negativas hasta ahora vistas; dedicando, para ello y como muestra la Memoria de Inditex, a lo largo de 2018, un total de 118.000 horas laborales.

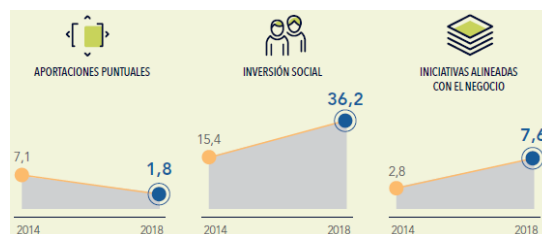
Podemos observar en las siguientes figuras los resultados obtenidos (en millones de euros) de las actividades voluntarias efectuadas por los empleados a lo largo de estos 4 años. Sin embargo, la memoria no explica qué programas han tenido mayor repercusión entre los trabajadores; lo que sí podemos comentar es la disminución de aportaciones puntuales frente al aumento de la inversión en proyectos estratégicos y el aumento de contribuciones en especie y tiempo dedicado por los trabajadores, junto con el aumento de donaciones económicas.

Figura 4.18: Tipo de aportación



Fuente: Memoria Anual 2018 Inditex

Figura 4.19: Categoría de aportación



Fuente: Memoria Anual 2018 Inditex

Dicho esto, vamos a analizar sus actividades de voluntariado:

- **Programa Salta:** como hemos mencionado anteriormente esta iniciativa consiste en formar a personas en riesgo de exclusión social y fomentar su integración en el mercado laboral. Para hacer eso posible, los propios empleados del Grupo imparten la formación y apoyan a los participantes siendo sus mentores o tutores. Hasta ahora, han sido 1.259 los trabajadores involucrados en esta actuación mediante la colaboración con más de 40 fundaciones y ONGs.
- **Big Idea Project:** este programa se inició en el año 2012. Se trata de una convocatoria de proyectos sociales en los que las y los trabajadores aportan sus iniciativas tanto sociales como medioambientales, impulsadas por entidades sin ánimo de lucro, para conseguir de ese modo apoyo económico y participación de los propios trabajadores para incoarlas. A

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

través de este programa hasta el 2018 el Grupo ha invertido un millón de euros y se han efectuado 43 ideas solidarias, invirtiendo más de 4.000 horas de VC para ello.

A pesar de ser esta una idea que impulsa motivación entre los empleados, y repercute positivamente en los resultados de la empresa, la memoria no muestra en qué se han basado esas ideas o a qué tipo de actividades han ido destinadas las 4.000 horas, tampoco explica dentro del ámbito comunitario qué rama es la que más preocupa a los propios trabajadores, lo cual creemos que es una muestra de desinterés al dejarlo en manos de las entidades sin ánimo de lucro, interesándose únicamente en los beneficios obtenidos y la inversión efectuada.

- **Proyecto Inpulse y Likes (a partir de 2016 evoluciona a Solidarios):** desde 2011, los trabajadores pueden acceder a una plataforma social corporativa de Inditex interna, en la que pueden encontrar información detallada sobre todas las iniciativas de RSC llevadas a cabo por la empresa y sobre las actividades en las que pueden participar tanto convirtiéndose en embajadores o siendo voluntarios, a esa iniciativa se la denominó proyecto Inpulse. La continuación del programa se mantiene gracias a las iniciativas sociales promovidas por los trabajadores, posibilitando que la empresa se involucre en proyectos sociales y humanitarios.

Dentro de este mismo proyecto, en 2013 se lanzó el proyecto Likes, con la finalidad de que Inditex financiasse las pequeñas acciones solidarias, de entre los proyectos que más votos recojan entre los distintos individuos de la empresa, encabezadas por los trabajadores del Grupo en colaboración con distintas ONGs, para dar respuesta a algunas problemáticas sociales o medioambientales. Apenas un año después de implantar este proyecto, se consiguieron financiar 35 proyectos puestos en marcha por iniciativa de los trabajadores, que invirtieron más de 1.000 horas de trabajo para el voluntariado, ayudando de tal manera a más de 3.250 personas¹⁷.

- **Teaming:** Este programa implantó su primera edición en 2017 y consiste en que las y los trabajadores del Grupo donen una cantidad fija de su nómina mensual al proyecto social que más les interese, de los tres proyectos sociales seleccionados por Inditex. Igualmente, una vez contabilizada la donación que ello ha supuesto, Inditex se compromete a donar el doble al mismo proyecto, es decir, en el caso español, por cada euro que done un empleado a determinado proyecto social, la compañía donará dos.

En su primera edición, Inditex consiguió que más de 30.000 trabajadores colaboraran, obteniendo con tal programa una recaudación de aproximadamente el millón de euros, repartidos entre Médicos Sin Fronteras (62%), Oxfam (29%) y Cruz Roja (9%) (Economía Digital Galicia, 2018).

A pesar de ser una iniciativa que ha tenido muy buen resultado, consideramos que el VC al ser una rama de la RSC tiene que tener como finalidad resarcir aquellos daños producidos por su actividad. Si bien es cierto que en uno de los casos la inversión fue destinada a la construcción de pozos y canalización de agua potable, considerando que de forma indirecta puede tener relación con la forma de utilizar los recursos en la producción, no vemos la relación con la actividad en los otros dos proyectos a los que se destinó el dinero, que comprendían funciones del ámbito de la salud por enfermedades tales como malaria o

¹⁷ <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad>

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

sarampión. Según la memoria de Inditex, mediante este programa en 2018 se han conseguido 49,8 millones de euros.

- **Programa Engage:** Inditex forma parte del plan internacional más ambicioso que existe en materia de VC, el cual está dirigido a los trabajadores de la empresas, quienes participarán voluntariamente en diversos proyectos ayudando a jóvenes y niños en circunstancias diferentes, acercando el mundo de la empresa a centros escolares, a prisiones preparando a reclusos para su posterior incorporación al mundo laboral o mediante el desarrollo de actividades deportivas (Lemonche, 2012). Del mismo modo, Inditex también es socio colaborador de la Red de Voluntario Corporativo (Voluntare) desde sus inicios en 2011, organización que promueve la generación, encuentro e intercambio de conocimiento para implantar y expandir, a la vez que profesionaliza, el VC (Voluntare, 2018).

1.4.2 Circularidad y uso eficiente de los recursos

El Grupo tiene el compromiso de minimizar el impacto de su actividad en el medioambiente, para ello, incorporan tecnologías más innovadoras con el fin de reducir consumos y emisiones y tratan de utilizar energías renovables. Para conseguir tales fines también han efectuado algunos programas o actividades:

- **Voluntariado puntual:** Debemos mencionar la escasa información encontrada acerca de este tipo de voluntariado, sin embargo, en 2012, algunos empleados del Grupo a través del programa de voluntariado Engage, dedicaron una mañana para limpiar los residuos del río Vinalopó¹⁸.

2.5 Control de las actividades

Como hemos venido reiterando a lo largo de este trabajo, es imprescindible llevar un control y una evaluación de las actividades e iniciativas impulsadas por la empresa, para valorar cuál es la repercusión obtenida y supervisar los aspectos mejorables. Inditex, para garantizar el cumplimiento de la Política de RSC implantada, cuenta con el Consejo de Administración, el más alto órgano de gobierno del Grupo, el cual delega en su Comisión de Auditoría y Control la supervisión de los riesgos derivados de dichas actividades con sus grupos de interés.

Asimismo, cuenta con otro órgano dependiente del Consejo, el Comité de Ética, encargado de que se cumplan en su totalidad los principios y normas de conducta recogidos; y también con un Consejo Social, el cual se reúne tres veces al año, siendo éste un órgano asesor en la materia de RSC, compuesto íntegramente por personas independientes y externas de Inditex, con el fin de formalizar el diálogo con sus grupos de interés y el público en general, que consideran imprescindibles donde el Grupo desarrolla su actividad (Consejo de Administración de Inditex, 2015).

2.6 Evaluación del impacto

Además de contar con un órgano encargado de supervisar las actividades impulsadas por el Grupo antes, durante y después de la implantación de sus iniciativas de RSC, Inditex también evalúa el impacto creado al bienestar social mediante dichas actividades, para entender

¹⁸ <https://www.voluntare.org/voluntarios-de-tempe-grupo-inditex-limpian-el-rio-vinalopo-y-analizan-su-calidad-a-traves-del-programa-de-voluntariado-corporativo-engage/>

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

cómo repercute en la sociedad su responsabilidad corporativa y para poder mejorar aquellos aspectos que no hayan obtenido buenos resultados.

Para ello, siguen la metodología LBG, consistente en medir individualmente cada programa implantado desde dos perspectivas: la de profundidad, es decir, si los proyectos han sensibilizado, mejorado o transformado a sus beneficiarios; y también la de impacto, evaluando si los programas han supuesto un cambio positivo en las habilidades, comportamiento o calidad de vida de los empleados.

En los siguientes apartados hemos decidido mostrar los datos de 2017, también para poder observar las mejoras en los resultados obtenidos.

Mediante la siguiente tabla, podemos reunir los resultados obtenidos a lo largo de todos los programas efectuados en el ámbito social por el Grupo; pudiendo observar cómo el número de beneficiarios ha aumentado notoriamente, al igual que lo han hecho el número de horas laborales invertidas a iniciativas sociales. No obstante, podemos observar la disminución en cuanto al año anterior de prendas donadas a causas sociales o inversión en los programas sociales. Sin embargo, en cuanto a resultados obtenidos en el ámbito medioambiental no hemos encontrado datos que muestren qué impacto ha supuesto las actividades efectuadas por los empleados hacia mejoras medioambientales.

Tabla 4.4: Indicadores de resultados obtenidos

Indicadores de resultados	2018	2017
Inversión en Programas sociales (€)	46.218.895	48.129.552
Beneficiarios directos (Nº)	2.425.639	1.584.446
- Niños acceden a la educación	<u>48.794</u>	<u>30.461</u>
- Personas reciben Formación	<u>32.514</u>	<u>27.311</u>
- Migrantes, refugiados, desplazados atendidos	<u>852.935</u>	<u>306.702</u>
- Personas reciben atención sanitaria	<u>1.078.634</u>	<u>867.671</u>
- Empleos generados entre participantes	<u>16.437</u>	<u>12.200</u>
- ...		
Organizaciones sin fines lucrativos beneficiarios (Nº)	413	409
Iniciativas sociales ejecutadas (Nº)	622	594
Prendas donadas a causas sociales (Nº)	3.225.462	3.673.993
Horas laborales dedicadas a iniciativas	118.077	73.457

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria Anual 2018 Inditex

Sin embargo, el análisis de resultados internos nos ha preocupado un poco en el ámbito de contribución al bienestar comunitario, debido a que existen algunos porcentajes reducidos en aspectos que consideramos importantes, como son el impacto en los beneficiarios (empleados) que, a pesar de que el 60% percibiera una mejora, solamente el 25% fue sensibilizado y únicamente el 15% consiguió una transformación. Igualmente, el 73% experimentó un cambio positivo en su calidad de vida, pero sólo el 2% adquirió nuevas

IV. CAPÍTULO IV: ¿ES INDITEX UN GRUPO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE?

habilidades y un 14% un cambio positivo en su comportamiento, lo que nos resulta insuficiente. Del mismo modo, podemos observar que los resultados son sobresalientes en cuanto al impacto de las organizaciones se refiere, ya que todos los porcentajes superan el 90%, ya sea en mejora de sus servicios o en el reconocimiento de la organización; pudiendo observarse la gran diferencia de impacto recibida entre la dimensión interior y la exterior.

A pesar de lo mencionado, no podemos ocultar que la implicación de esta compañía ha sido importante, recibiendo en 2018 premios y certificaciones de sostenibilidad tales como Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, Global 100 Most Sustainable Corporations o recibiendo el reconocimiento de empresa que “garantiza el control de la procedencia y uso de materias primas; la protección de los derechos humanos y laborales de sus trabajadores y las condiciones de seguridad y salud de los empleados y de los empleados de los proveedores” (Instituto Coordinadas, 2018).

A pesar de todo lo mencionado, y en cuanto a la transparencia y buen gobierno, debemos mencionar que respecto a 2017 ha recibido peores calificaciones en los indicadores, en gran medida, debido a que la compañía es muy transparente en cuanto a los datos positivos obtenidos, pero a los negativos les atenúa la importancia. Por lo tanto, es muy importante que los grupos de interés tengan acceso regular a la información relevante y fiable vinculada al ejercicio y programas efectuados por el Grupo.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Es indudable la sociedad cada vez más multicultural y diversa en la que se encuentran las empresas, en general, también en España. Por ello, y para seguir compitiendo en el mercado, estas entidades deben de amoldarse a las necesidades de la comunidad en la que se encuentran, además de reducir los impactos negativos de su actividad y generar impactos positivos para el conjunto de la sociedad. Es así que, a lo largo de este trabajo hemos podido descubrir, más allá de la perspectiva económica a la que estamos acostumbrados a situar a las empresas, nuevos modos de crear valor en la misma.

También, hemos podido analizar la importancia de implantar una política de responsabilidad social corporativa, y en especial, la aplicación del voluntariado corporativo como parte de las actividades de RSC. En esta misma línea, hemos analizado la importancia de las dos dimensiones, interna y externa, que deben estar continuamente presentes en este proceso, es decir, no sólo de cara a los propietarios o accionistas, clientes y otros grupos de interés externos a la empresa, sino también de cara a los propios empleados. Las acciones de voluntariado corporativo, favorecen el sentido de pertenencia, al sentirse realizados al ver cómo son protagonistas en el cambio, sensibilización y actuación que necesita la comunidad para crear una mejor convivencia.

Igualmente, hemos podido afirmar la importancia que tiene la empresa a la hora de querer promover esta actividad, teniendo la misma un papel fundamental de líder, supervisor y motivador del cambio que quiere efectuar en relación con la sociedad. Sin embargo, para ello, es necesario no sólo que haga inversiones económicas o delegue las labores responsables en entidades ajenas (entidades del tercer sector), sino que debe colaborar conjuntamente con ellas y con los grupos de interés de forma personal, para poder guiar su modelo de negocio y poder obtener un resultado acorde a la implicación a la que se ha comprometido.

Asimismo, consideramos imprescindible que las empresas hagan un estudio sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su implantación en la empresa, para detallar de forma adecuada cuales son los ámbitos en que su actividad puede mejorar y puede ayudar al cumplimiento de los mismos. No se trata de crear una aceptación mediante el discurso responsable, sino que tal discurso tiene que guardar una coherencia con los resultados que se obtienen mediante dicha práctica. Para ello, es muy importante la elaboración de acuerdos y la creación de alianzas con otras entidades del tercer sector, con el fin de adquirir el conocimiento de las ONGs experimentadas en éste ámbito de actuación en el que las empresas quieren participar e iniciarse.

Por ello, y utilizando como ejemplo el Grupo Inditex, hemos podido demostrar cómo ha actuado de forma ambiciosa queriendo abarcar prácticamente todos los ODS y efectuar una gran cantidad de programas sociales, que sin embargo, en su mayoría no guardan relación con la actividad de la misma, olvidándose en cierta manera de detallar programas medio ambientales. Asimismo, mediante el estudio elaborado hemos llegado a la conclusión de que el objetivo principal del Grupo es buscar la aceptación de la sociedad y mejorar su reputación debido a ciertas polémicas en las que se ha visto envuelta. Consideramos que Inditex ha querido transmitir una imagen de gran compromiso social mediante la

implementación de numerosas iniciativas, bastante ambiciosas en muchos casos, dejando en duda su transparencia al querer exponer únicamente aquellos ámbitos no financieros más exitosos. No obstante, ha dejado en segundo plano, aunque con resultados favorables, el impacto en la dimensión interna, la cual creemos que es la más importante y correlacionada con el resto de objetivos que se quieren lograr, aunque la empresa no se ha preocupado por detallar cómo, cuándo, dónde o a qué se han invertido las horas laborales dedicadas al voluntariado. Al menos esa información no se desprende del análisis de su página web y de su memoria corporativa.

Por todo lo mencionado, consideramos que el Grupo Inditex, a pesar de estar ejerciendo un gran esfuerzo para integrarse en la sociedad, puede conseguir todavía mayores logros en la comunidad si se centra en la dimensión interna; cuidando e informando a sus trabajadores y grupos de interés acerca de estas iniciativas, lo que suponen para ellos y para la entidad; elaborando programas mucho más cercanos a su entidad y actividad; y concienciándose de que la forma de participar en estas iniciativas no sólo exigen grandes inversiones económicas.

Finalmente, reiteramos la importancia de aplicar la RSC y, sobretudo, el voluntariado corporativo en cualquier tipo de negocio, sin importar su personalidad jurídica ni dimensión, haciendo un llamamiento a las entidades para que introduzcan actividades sociales en su modelo de negocio. Recordamos, igualmente, que esta iniciativa no sería justa si únicamente se pudiera implantar en las grandes empresas, ya que todas las entidades son parte de esta sociedad, por lo que deben contribuir a la comunidad de forma proporcional y conforme a su actividad y medios.

Por lo tanto, nos gustaría acabar este trabajo desmontando la idea de que la implantación de la RSC y el voluntariado corporativo supone una gran inversión económica, pues no debemos olvidar que otro modo de generar crecimiento y riqueza es posible, si se tiene presente siempre el bienestar y la cohesión social. Debemos ayudar a cambiar el mundo en el que vivimos, sobretudo, porque hasta ahora no hemos sabido cuidarlo de manera adecuada. Como ya mencionaba Alejandro Jodorowsky *“para cambiar el mundo es necesario comenzar por uno mismo”*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y monografías

- Annan, K. (2000). *El Pacto Mundial: La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Bowen, H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Burdaspar, A. (2019). Radiografía del voluntariado corporativo en España. *Planeta Inteligente*.
- Fernández-García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Galindo-Marín, I. C. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Cambio Climático. *Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Gil- Sánchez, G. (2018). *Responsabilidad social corporativa: revisión crítica de una noción empresarial*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gil-Ibáñez, M. (2017). *Los pilares de la sociedad emergente del S. XXI: voluntariado de acción social y sus motivaciones*.
- Iglesias, M. (2015). *¿POR QUÉ EL FENÓMENO INDITEX CONTINÚA SIENDO OBJETO DE ESTUDIO?* Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Lozano, J. M., & et al. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de la empresa: Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Madrid: Granica.
- Penrose, E. &. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Ratão, A. P. (2014). *Corporate Social Responsibility in the supply chain – The role of small and medium-sized enterprises*. Lisboa: Técnico Lisboa.
- Sheldon, O. (2004). *The philosophy of management*. Routledge.

Artículos

- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 38, Nº 3, 268-295.
- Carroll, A. (1979). A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* Vol.4, Nº 4, 497-505.
- Castro, A. A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- De la Cuesta González, M. (2005). *La responsabilidad social corporativa o la responsabilidad social de la empresa*. Jornadas de economía alternativa y solidaria.
- De la Cuesta-González, M., & Martínez, C. V. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín económico de ICE*, (2755), 7-20.
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *adResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 130-143.
- Freeman, R. E. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *In Corporate social responsibility*, 9-23. Palgrave Macmillan, London.

- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *In Corporate ethics and corporate governance* , 173-178. Springer, Berlin, Heidelberg.
- García-Nieto, M. T. (2012). El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 17 , 287-302 Universidad Complutense de Madrid.
- García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, S. M. (2016). La Evolución del Concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria. *CONCIENCIA TECNOLÓGICA* Nº. 51 , 38-46.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2) , 51-71.
- Giacomozzi, A., & González, P. (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Contabilidad y Negocios*, vol. 9, núm. 17 , 63-72 Departamento Académico de Ciencias Administrativas.
- Guerra-Guerra, A. (2013). Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España. *Revista Internacional de Organizaciones*, nº11 , 131-169.
- Ibañez, H. (2013). voluntariado corporativo como una oportunidad para las empresas y asociaciones del tercer sector. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES)*, Nº 99 , 1-13.
- Lee, P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path. *International Journal of Management Reviews*, nº 10(1), 53-73.
- Licandro, O. D., & Yapor, S. (2019). Estudio de las motivaciones de los voluntarios corporativos mediante pregunta abierta. *Estudios Gerenciales*, vol. 35, núm. 150, 70-80 Universidad Icesi.
- Licandro, O. (2017). The relationship between corporate volunteering and corporate social responsibility: results of an empirical study. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 30(1) , 67-83.
- Licandro, O. (2016). El voluntariado corporativo como práctica de responsabilidad social empresaria hacia los empleados y la comunidad. *TEACS, AÑO 8, Nº 18*, 47-65.
- Lizcano, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanos* 18 (34) , 119-134.
- Loosemore, M., & Bridgeman, J. (2017). Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. *Construction Management and Economics*, 35(10) , 641-653.
- Mañas-Viniestra, L. (2018). El voluntariado corporativo en la estrategia de responsabilidad social de las empresas del IBEX 35. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16) , 19-32.
- Matten, D. &. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1) , 166-179.
- Mayorga-Salamanca, P. I., Sánchez-Gutierrez, J., & Mejía-Trejo, J. (2016). La contextualización de la Responsabilidad Social Empresarial a través de diversos aportes en el tiempo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Memoria del X Congreso* , 1806-1817.
- Medina-Ruiz, E. (2016). El voluntariado en España: situación actual, tendencias y retos. *LA RAZÓN HISTÓRICA*, nº33. , 110-129.
- Moreno-Manrique, V. C. (2013). El voluntariado desde la empresa. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo-IESE* nº20 , 1-28.
- Mozas-Moral, A., & Puentes-Poyatos, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades. *revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 103 , 75-100 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- Ortega, C. P. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Índice de Contenidos* , 54.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *ournal of Business Ethics*, 99(3) , 467-482.

- Pfarrer, M. D. (2010). What is the purpose of the firm?: Shareholder and stakeholder theories. *Good business: Exercising effective and ethical leadership* , 86-93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2) , 62-77.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* , 78-88.
- Quezada-Gaete, R. (2011). Identificación de los stakeholders de las universidades. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 17(3) , 486-499.
- Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, Nº 34 , 4-23.
- Rivas- Bernal, A., & Arturo, L. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *LEBRET* , 251-273.
- Rodríguez-Daponte, R., Dopico-Parada, A., & González-Vázquez, E. (2008). La responsabilidad social empresarial: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. *In Universidad, Sociedad y Mercados Globales* , 309-324 Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Ruiz-Alba, J., Vallespín, 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 (Now: European Journal of Family Business)*, 4(1) , 45-58.
- Sajardo-Moreno, A., & Ribas-Bonet, M. A. (2014). La inversión social de las empresas: El Voluntariado Corporativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm 80 , 161-186.
- Vaca-Acosta, R. M., & Moreno-Domínguez, M. J.-L. (2007). *Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*. Universidad de la Rioja: In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (3130-3143).
- William, R., & Avendañano, C. (2013). Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN* , 152-163.
- Yapor, S., & Licandro, O. (2015). La relación entre responsabilidad social empresaria y voluntariado corporativo. El caso de Carle & Andrioli. *Cuadernos de RSO. Vol. 3, nº 1* , 109-132.

Estudios e Informes

- Allen, K., Galiano, M., & Hayes, S. (2011). *Empresas globales en el mundo y el trabajo voluntario [Informe Final del Proyecto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global]*. Disponible en: https://www.iave.org/iavewp/wp-content/uploads/2015/04/2013.TEAM-Empresas_Globales_y_el_Trabajo_Voluntario_en_el_mundo_ReportGCVC_espanhol.pdf: International Association for Volunteer Effort.
- COM(2001) 366 final. (2001). *LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- COM(2002) 347 final. (2002). *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- COM(2006) 136 final. (2006). *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO Y AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO: poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- COM(2011) 681 final. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas : Comisión Europea.
- Consejo de Administración de Inditex. (2015). *POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*. A Coruña: Inditex. Disponible en:

<https://www.inditex.com/documents/10279/240915/Politica+de+Responsabilidad+Social+Corporativa+de+Inditex/f3f8ce94-9534-4c91-a412-4a1672c959f2>.

Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo. (2017). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

INDITEX. (2019). *Memoria anual 2018*. A Coruña: Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales.

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A. (2019). *Cuentas Anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2019*. A coruña: INDITEX.

Lemonche, P. (2012). *Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: Forética.

Observatorio de Voluntariado Corporativo (OVC). (2013). *INFORME 2013: Voluntariado Corporativo en España*. MADRID: Observatorio de Voluntariado Corporativo.

Observatorio del Voluntariado Corporativo (OVC). (2015). *INFORME 2015: Voluntariado Corporativo en Iberoamérica*. Observatorio del Voluntariado Corporativo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2000). *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. París: OCDE.

Plataforma del Voluntariado de España. (2011). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad.

Plataforma del Voluntariado de España. (2018). *La acción voluntaria en 2018*. Observatorio del Voluntariado.

Saz-Gil, I., Zardoya-Alegria, A., & Cosenza, J. P. (2016). Voluntariado Corporativo colaboración empresa y tercer sector. una aproximación internacional. *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*, (págs. 2-20).

Silos, J., & Galiano, J. P. (2011). *Informe Forética: evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Forética.

Silos, J., Ruiz, P., Canales, R., Herrero, A., & Granda, G. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*. Madrid: Forética.

Sosa, B. L. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de <https://www.aba.org.do/images/documentos/responsabilidadsocialcorporativa-belgicasosa.pdf>

Voluntare. (2018). *10 Lecciones para evolucionar: II Congreso Internacional del Voluntariado Corporativo*. Madrid: Voluntare.

Páginas web

Asamblea General de Naciones Unidas. (2015). *Organización de las Naciones Unidas, (ONU)*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Comisión AECA de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <http://www.aeca.es/old/comisiones/rsc/rsc.htm>

EAE Business School. (5 de diciembre de 2017). Recuperado el 14 de enero de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/tres-ejemplos-de-responsabilidad-social-corporativa-inditex-ikea-y-mercadona/>

Gerenciales, C. (s.f.). *Nueva Tecnología de Negocios*. Recuperado el 30 de octubre de 2019, de <http://ntn-consultores.com/responsabilidad-e-inclusion-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial-2/>

Inditex. (s.f.). *Web corporativa del Grupo Inditex*. Recuperado el 26 de enero de 2020, de <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente>

Inditex. (2019). *Web corporativa Inditex*. Recuperado el 26 de enero de 2020, de <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad>

Instituto Coordinadas. (3 de mayo de 2018). *Instituto Coordinadas de Gobernanza y economía aplicada*. Recuperado el 26 de enero de 2020, de Sostenibilidad y responsabilidad corporativa : https://www.institutocoordenadas.com/es/dedicacion-tematica/sostenibilidad-y-responsabilidad-corporativa/las-empresas-lideres-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad_9190_102.html

Karenmuno. (2014). *CONSULTORA GESCOM. MISION, VISION, Y VALORES DE INDITEX*. Recuperado el 13 de enero de 2020, de <https://consultoragescom.wordpress.com/2014/11/17/mision-vision-y-valores-de-inditex/>

Observatorio del Voluntariado Corporativo (OVC): <https://www.observatoriovc.org/voluntariado-corporativo/>

Sánchez-González, M. (13 de noviembre de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 14 de enero de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/mariasanchezgonzalez/2011/11/13/inditex-y-su-responsabilidad-social-corporativa/>

Noticias

Agencia EFE. (20 de diciembre de 2005). Localizan 125 kilos de cocaína en un contenedor 52 con destino Inditex. *Diario El Confidencial*.

Dirigentes. (6 de septiembre de 2015). Los 'trapos sucios' de Inditex: Los escándalos sobre explotación laboral han salpicado al imperio de Amancio Ortega. *Dirigentesdigital.com*.

Economía Digital Galicia. (26 de septiembre de 2018). *La plantilla de Inditex recauda un millón con sus nóminas para obra social*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/programa-de-donaciones-teaming-de-inditex_579392_102.html

Galicia4.com. (15 de febrero de 2011). Inditex, acusada de plagio (otra vez). *Periodista Digital*.

García-Ropero, J. (2 de abril de 2019). Inditex logra el 37% del beneficio en España gracias al 'efecto sede'. *CincoDías*.

kaos.Ecología. (17 de junio de 2017). Inditex se abastece con empresas altamente contaminantes en China, India e Indonesia. *Kaosenlared*.

Redacción. (16 de marzo de 2001). Empleados de Inditex hallan 26 kilos de cocaína en un 50 contenedor llegado de Perú. *La Voz de Galicia*.

Voluntare. (8 de mayo de 2012). *Voluntare.org*. Recuperado el 25 de 26 de 2020, de <https://www.voluntare.org/voluntarios-de-tempe-grupo-inditex-limpian-el-rio-vinalopo-y-analizan-su-calidad-a-traves-del-programa-de-voluntariado-corporativo-engage/>