



UNIVERSIDAD DE JAÉN

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Y JURÍDICAS
DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
CONTABILIDAD Y SOCIOLOGÍA**

TESIS DOCTORAL
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO
FACTOR ESTRATÉGICO EN EL SECTOR DE
LAS CAJAS DE AHORRO**

**PRESENTADA POR:
ANTONIO CARLOS ARANDA RUIVIEJO**

**DIRIGIDA POR:
DRA. DÑA. EVA MARÍA SOTOMAYOR MORALES**

JAÉN, 18 DE DICIEMBRE DE 2015

ISBN 978-84-16819-01-0



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO FACTOR ESTRATÉGICO EN EL SECTOR DE LAS CAJAS DE AHORRO

DIRECTORA:

DRA. DÑA. EVA SOTOMAYOR MORALES

DOCTORANDO:

CARLOS ARANDA RUIVIEJO

“...sólo una crisis –real o percibida- da lugar a un cambio verdadero. Cuando esa crisis tiene lugar, las acciones que se llevan a cabo dependen de las ideas que flotan en el ambiente. Creo que ésa ha de ser nuestra función básica: desarrollar alternativas a las políticas existentes, para mantenerlas vivas y activas hasta que lo políticamente imposible se vuelva políticamente inevitable.”

-Milton Friedman-

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a la profesora Eva Sotomayor todo el esfuerzo y dedicación que durante años ha prestado en la elaboración de este trabajo de investigación. Gracias a su inestimable ayuda y motivación lo que un principio surgió como una idea, finalmente se pudo materializar en la publicación de una Tesis Doctoral.

A Myriam González por su acogida y todas las facilidades durante mi estancia de investigación en la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS), siendo su ayuda de gran utilidad en la recopilación de estudios sectoriales que permitieron comprender la realidad del estudio planteado.

A Fernando Navarro jefe del departamento de Responsabilidad Social Corporativa de Cajasol, por su colaboración en la recogida de datos cualitativos que forman parte del análisis empírico de esta investigación. A mi amigo Ángel Luis, por sus consejos y sugerencias en la redacción e interpretación de algunas partes del trabajo.

Un agradecimiento muy especial merece el apoyo, la comprensión y el ánimo recibido de mi familia, especialmente mi madre, quien en muchas ocasiones me ayudó a coger un nuevo impulso.

A todos ellos, muchas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción a la Investigación y Justificación del Estudio	1
1. Introducción	2
2. Formulación del problema y justificación del estudio	7
3. Estructura de la Tesis	10
Capítulo 2. Marco Teórico: la RSE en la Gestión Empresarial.....	13
1. Introducción	14
2. Las medidas de <i>performance</i> social: análisis teórico desde la perspectiva de cuatro modelos de gestión empresarial.	15
3. Aplicación teórica de la Responsabilidad Empresarial bajo el enfoque normativo e instrumental de la práctica.....	22
4. La gestión socialmente responsable como mecanismo de estabilidad y supervivencia empresarial.	29
5. La Teoría de los <i>Stakeholders</i> como base de un nuevo paradigma en el ámbito de la gestión empresarial.....	34
5.1. Introducción	34
5.2. Génesis y evolución de un nuevo planteamiento de gestión organizacional: la importancia de los <i>Stakeholders</i>	37
5.3. Modelo <i>Stakeholders</i> versus <i>Stockholders</i> : aplicabilidad al sistema financiero español.....	43
5.4. Los <i>Stakeholders</i> dentro de los planes estratégicos de responsabilidad de las Cajas: un análisis tanto interno como externo a la organización.	47
5.5. El gobierno corporativo de las Cajas de Ahorro y su relación con el sector público: posibles relaciones de influencia.....	51
6. La Teoría Institucional como modelo paradigmático de aplicación al comportamiento de las organizaciones.	59
6.1. Introducción	59
6.2. La Responsabilidad Social como variable que legitima el comportamiento de las organizaciones.....	62
6.3. El Isomorfismo como variable de legitimación social: aplicabilidad al sistema financiero español.	68
6.4. El Estado como actor clave en la aplicación de mecanismos de presión de carácter coercitivo y normativo.	74
7. La Responsabilidad Social en las Cajas de Ahorro.....	83
8. La Obra Social como parte de las políticas de responsabilidad que se llevan a cabo en el sector de las Cajas de Ahorros.	90
9. Estructura y gasto de la partida presupuestaria dedicada a financiar la Obra Social.	95
Capítulo 3. Marco Conceptual: Factores Institucionales con Capacidad para Influir en el Comportamiento de las Organizaciones.....	102
1. Introducción	103
2. La Responsabilidad Empresarial en el ámbito organizacional: delimitación conceptual.	104

3. Efectos e implicaciones de las presiones externas: un análisis de los mecanismos de presión de carácter coercitivo.....	108
3.1. Presiones normativas que afectan a las estructuras organizativas.....	110
3.2. Presiones normativas que afectan a la gestión y distribución de excedentes.....	116
3.3. Presiones normativas que afectan a la autonomía de decisión.....	120
4. Mecanismos de presión de carácter normativo	124
4.1. Códigos de Conducta	127
4.2. ISO 26000	127
4.3. Pacto Mundial de Naciones Unidas	128
4.4. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.....	130
4.5. World Business Council on Sustainable Development.....	130
4.6. Corporate Social Responsibility Europe	131
4.7. Principios de Ecuador.....	131
4.8. United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI).....	132
4.9. United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI).....	133
4.10. European Alliance for CSR.....	133
4.11. Investor Network on Climate Risk (INCR).....	134
4.12. Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC).....	134
4.13. SA8000.....	135
4.14. Norma SGE21	135
4.15. ISO 14001	136
4.16. EMAS.....	137
4.17. Global Reporting Initiative (GRI).....	137
4.18. The International Integrated Reporting Council (IIRC).....	140
4.19. Sustainability Accounting Standards Board (SASB).....	140
4.20. AA1000	141
4.21. Índices bursátiles	141
5. La Inversión Socialmente Responsable dentro del contexto de la sostenibilidad empresarial.	143
6. Los informes de sostenibilidad como piedra angular de las políticas de responsabilidad empresarial.	147
7. El voluntariado como expresión de los nuevos planteamientos de gestión empresarial.	155
8. Nuevos modelos de gestión empresarial derivados de las presiones institucionales: un análisis para el conjunto de las Cajas de Ahorro.....	160
9. Los procesos de reestructuración sectorial, marcos asociativos bajo una nueva fórmula jurídica: los Sistemas Institucionales de Protección.	167
10. La crisis financiera y los procesos de reestructuración sectorial como respuesta a las nuevas exigencias del mercado.	174
11. La eficiencia como pieza básica del nuevo contexto institucional: el caso de la banca relacional.	179
Capítulo 4. Metodología de la Investigación.....	185
1. Introducción	186
2. Justificación de la elección de Cajas de Ahorro como unidad principal de análisis.....	190
3. Justificación de la utilización de la Obra Social como parte de las políticas de RSE que plantean las Cajas de Ahorro.....	191
4. Selección de la muestra	193

5. El estudio de caso como metodología de investigación	195
5.1. Estudio de caso aplicado al contraste de la primera hipótesis: “dentro de las CA, las prácticas de <i>reporting</i> empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de RSE	199
5.2. Estudio de caso aplicado al contraste de la segunda hipótesis: “las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades actuantes en el mismo”, y tercera hipótesis: “dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA”	202
6. Entrevistas en profundidad	209
Capítulo 5. Fase Empírica y Resultados del Análisis	215
1. Introducción	216
2. Actitudes y motivaciones: implicaciones para la gestión empresarial.	217
2.1. Eficacia de las políticas de información	218
2.2. Políticas sociales de mayor impacto cognitivo	221
2.3. Predisposición o actitud hacia una nueva cultura empresarial	223
2.4. Impacto de la actividad social en las decisiones de inversión	224
2.5. Resultados del análisis de actitudes y motivaciones	226
3. Hipótesis 1: dentro de las CA, las prácticas de <i>reporting</i> empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de RSE	227
3.1. Análisis de responsabilidad para el periodo 1999-2003	227
3.1.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso	228
3.1.2. Resultados del análisis de responsabilidad asociado al periodo 1999-2003 ...	233
4. Análisis de responsabilidad para el periodo 2004 -2009	234
4.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso	234
4.1.1. Caja de Burgos	234
4.1.2. Caja Navarra	239
4.1.3. Caja Canarias	246
4.1.4. Cajasol	249
4.1.5. Resultados del análisis de responsabilidad asociado al periodo 2004-2009	259
5. Hipótesis 2: las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades participantes en el mismo	261
5.1. Análisis de responsabilidad para el sector de la banca privada	261
5.1.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso	261
5.1.2. Resultados asociados al análisis de responsabilidad de la banca privada	277
6. La Obra Social en las Cajas de Ahorro: un elemento clave en las políticas de rentabilidad y eficiencia económica del sector	279
6.1. Las Cajas de Ahorro: un modelo de gestión basado en la participación de los grupos de interés.	280
6.2. Los procedimientos electorales en las Cajas de Ahorro: efectos e implicaciones en la representatividad de los grupos de interés	284
7. Hipótesis 3: dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA	292
7.1. Evolución de gastos y rentabilidades ante dos modelos de gestión social	292
7.1.1. Caja Navarra	292
7.1.2. Caja de Burgos	297
7.1.3. Caja Canarias	304

7.1.4. Cajasol.....	309
7.1.5. Resultados asociados al análisis de gasto social y eficiencia empresarial	316
Capítulo 6. Discusión y Conclusiones	323
6.1. Contraste de la primera hipótesis.....	325
6.2. Contraste de la segunda hipótesis.....	327
6.3. Contraste de la tercera hipótesis.....	332
Bibliografía	338
Anexos	357

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de *performance* social propuesto por Carroll (1979)

Tabla 2. Modelo de *performance* social propuesto por Wartick y Cochram (1985)

Tabla 3. Modelo de *performance* social propuesto por Wood (1991)

Tabla 4. Elementos teóricos de los principales modelos de gobierno empresarial

Tabla 5. Miembros con participación en la Asamblea General de Cajas y Bancos

Tabla 6. Cuotas de participación pública en la Asamblea General en 2004

Tabla 7. Participación media en los órganos de gobierno en el ejercicio 2009

Tabla 8. Mecanismos para ejercer el poder

Tabla 9. Variables institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 10. Rasgos distintivos de los estados de bienestar europeos

Tabla 11. Modelos gubernamentales para la promoción de políticas públicas en materia de RSE.

Tabla 12. Actuaciones públicas para la promoción de la RSE en España

Tabla 13. Políticas de responsabilidad que afectan a los *Stakeholders* de una Caja de Ahorros.

Tabla 14. Tipología de Cajas de Ahorros y factores estratégicos de Obra Social tras el proceso de reestructuración sectorial.

Tabla 15. Legislación básica que afecta a las estructuras organizativas de las CA

Tabla 16. Comparativa entre la Ley de bases y las normativas autonómicas de las CA evaluadas.

Tabla 17. Grupos con participación en la Asamblea General de las CA evaluadas

Tabla 18. Estructura de la partida presupuestaria dedicada a financiar la Obra Social.

Tabla 19. Distribución del beneficio neto en el sector de las CA

Tabla 20. Presiones externas de las estructuras reguladoras en materia de Obra Social.

Tabla 21. Mecanismos de presión de carácter coercitivo que afectan a los procesos de toma de decisión.

Tabla 22. Herramientas más comunes para aplicar políticas de RSE

Tabla 23. Principios de la Naciones Unidas

Tabla 24. Modalidades de aplicación de la ISR

Tabla 25. Criterios positivos y negativos utilizados en la ISR

Tabla 26. Evolución de la información sobre RSE

Tabla 27. Situación de las prácticas de *reporting* en Europa

Tabla 28. Políticas sectoriales en materia de igualdad de oportunidades

Tabla 29. Políticas medioambientales que afectan a la gestión interna de las CA

Tabla 30. Políticas medioambientales que afectan a la gestión externa de las CA

Tabla 31. Cajas de Ahorro adheridas a iniciativas de responsabilidad empresarial

Tabla 32. Entidades constituidas tras el proceso de reestructuración sectorial de 2010.

Tabla 33. Medidas de reforma financiera que afectan a las Cajas de Ahorro

Tabla 34. Crédito de las Cajas de Ahorro al sector privado en 2010

Tabla 35. Evolución de oficinas en núcleos de menos de 10.000 habitantes

Tabla 36. Objetivos e hipótesis a contrastar en la investigación

Tabla 37. Muestra seleccionada para el estudio de caso aplicado al periodo 1999-2009.

Tabla 38. Ficha técnica de la investigación

Tabla 39. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso

Tabla 40. Unidades adicionales de análisis consideradas en el estudio de caso

Tabla 41. Mecanismo de presión con capacidad para influir en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 42. Distribución de Cajas de Ahorro por Comunidades Autónomas

Tabla 43. Informantes clave seleccionados para el análisis cualitativo

Tabla 44. Guión de la entrevista en profundidad

Tabla 45. Políticas sociales más valoradas por los informantes clave

Tabla 46. Líneas de responsabilidad asociadas al periodo 1999-2003

Tabla 47. Otras dimensiones de la diversidad en Caja Navarra

Tabla 48. Grados de percepción asociados a las políticas de RSE

Tabla 49. Relación causal entre percepción de políticas sociales y valoración de la entidad.

Tabla 50. Líneas de responsabilidad asociadas al sector de las Cajas de Ahorro

Tabla 51. Prácticas de *reporting* empresarial utilizadas en el sector de la banca privada.

Tabla 52. Líneas de responsabilidad asociadas al sector de la banca privada

Tabla 53. Evolución institucional de las Cajas de Ahorro seleccionadas para la muestra principal.

Tabla 54. Valores medios de participación pública a lo largo del periodo 2004-2009.

Tabla 55. Criterios establecidos en el proceso de toma de decisiones

Tabla 56. Sistemas selectivos para designar al grupo formado por los empleados

Tabla 57. Sistemas selectivos para designar al grupo formado por los impositores.

Tabla 58. Número de clientes con participación en el procedimiento electoral

Tabla 59. Porcentajes de participación en los procesos electorales del grupo formado por los impositores.

Tabla 60. Evolución del gasto social por subáreas en Caja Navarra

Tabla 61. Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja Navarra.

Tabla 62. Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Caja de Burgos.

Tabla 63. Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Castilla y León.

Tabla 64. Evolución del gasto social por subáreas en Caja de Burgos

Tabla 65. Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja de Burgos.

Tabla 66. Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Caja Canarias.

Tabla 67. Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Canarias.

Tabla 68. Evolución del gasto social por subáreas en Caja Canarias

Tabla 69. Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja Canarias.

Tabla 70. Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Cajasol.

Tabla 71. Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Andalucía.

Tabla 72. Preferencias sociales de los grupos entrevistados

Tabla 73. Evolución del gasto social por subáreas en Cajasol

Tabla 74. Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Cajasol.

Tabla 75. Tendencias de inversión social estructuradas según el modelo de gestión asumido.

Tabla 76. Procesos selectivos que afectan al grupo formado por los clientes

Tabla 77. Correlación entre actuaciones demandadas y áreas de inversión social

Tabla 78. Comparativa de las partidas de inversión social desglosadas por subáreas.

Tabla 79. Rentabilidades medias para el periodo 2004-2009

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de participación femenina en los Consejos de Administración de CA y empresas del IBEX 35.

Gráfico 2. Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja Navarra.

Gráfico 3. Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja de Burgos.

Gráfico 4. Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja Canarias.

Gráfico 5. Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Cajasol.

Gráfico 6. Evolución de beneficios (miles de Euros)

Gráfico 7. Porcentaje del excedente destinado a Obra Social

Capítulo 1

Introducción a la investigación y justificación del estudio

1. Introducción

Con el comienzo de la crisis financiera internacional en agosto de 2007 se da inicio a un proceso de recesión económica de carácter global con unas consecuencias directas y adversas en la economía real de aquellos países que habían experimentado tasas de crecimiento constantes hasta ese momento. El inicio de la crisis en el mercado hipotecario estadounidense como consecuencia de la insolvencia generada por los créditos de alto riesgo (*subprime*), da lugar a que se establezca un escenario de desconfianza e inestabilidad en los mercados financieros de todo el mundo.

Tales circunstancias se agravan con la quiebra de *Lehman Brothers* en septiembre de 2008, el carácter global de la entidad financiera y la estrecha interconexión con los principales Bancos mundiales ocasionaría una profunda conmoción en los mercados de valores de las principales economías. En Europa, el Banco Central Europeo (BCE) se vio obligado a realizar una serie de inyecciones de efectivo para evitar que los principales Bancos se paralizaran. En un principio, la decisión del BCE llegó después de que el mayor Banco de Francia y el segundo en capitalización de la zona euro (BNP Paribas) decidiera congelar fondos de inversión debido en parte a la inestabilidad existente en el mercado hipotecario estadounidense.

La inestabilidad financiera empieza a mostrar evidencias de una serie de desequilibrios que afectan especialmente a la gestión de riesgos, a los mecanismos de supervisión y regulación, y a las agencias de *rating* que se han mostrado incapaces de valorar productos de un complejo entramado financiero, encontrándose diferentes niveles de impacto en función del país que tomemos en consideración. Las consecuencias han sido nefastas para el desarrollo económico y social de cualquier país; destrucción masiva de empleo, elevadas tasas de paro, falta de liquidez en los mercados financieros, descensos

generalizados de valores en los principales índices europeos, prima de riesgo con valores históricos, crisis de deuda que obligó a Irlanda, Grecia y Portugal a pedir el rescate a la Unión Europea (UE), etc.

Una consecuencia directa de todo este proceso de convulsión económica ha sido la desconfianza que se ha instalado entre ciudadanos e inversores. El sector financiero ha visto dañada seriamente su imagen como consecuencia de las malas prácticas de gestión empresarial, presentándose un entorno institucional mucho más regulado tanto en términos de solvencia como de operatividad bancaria. A las nuevas exigencias de capital en los mercados financieros (Basilea III), hay que añadir el Mecanismo Único de Supervisión adoptado en noviembre de 2014 donde el BCE asume la competencia para la supervisión bancaria de la zona euro.

En España, todos estos cambios macroeconómicos han afectado especialmente a una entidad financiera particular: las Cajas de Ahorro (CA), dándose inicio en 2010 a un proceso de reordenación bancaria en el que se modifica por completo la naturaleza jurídica y la finalidad con que éstas surgieron. Tales han sido las circunstancias, que en 2014 las CA han dejado de existir como tal pasando a constituirse como Fundaciones y realizando el ejercicio indirecto de su actividad mediante Bancos creados para este fin.

En consecuencia, en el contexto actual nos encontramos ante un sistema financiero mucho más concentrado con un elevado grado de homogeneidad entre las entidades participantes y donde se reducen considerablemente los márgenes de intermediación bancaria, siendo necesario redefinir los planes estratégicos de actuación e implantar nuevos procesos de innovación que dinamicen el carácter diferencial de las entidades actuantes.

Dentro de este proceso de cambio, las políticas de *management* empresarial parecen orientarse hacia la inclusión de una línea de actividad que ha adquirido una importante notoriedad en el ámbito organizacional: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Tanto por parte de instituciones nacionales como europeas, se pretende que la RSE se convierta en una práctica de excelencia empresarial que contribuya a impulsar un crecimiento económico sostenible, más respetuoso con el medio ambiente y comprometido con las preocupaciones sociales de todas las partes interesadas.

Desde las instituciones públicas hace tiempo que se viene apoyando este proceso de cambio. En el Informe *Brundtland* publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo se hace referencia al desarrollo sostenible como aquel que permite alcanzar el bienestar de las generaciones presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. En Europa, este proceso se inicia en la Cumbre de Lisboa del año 2000 donde se establece como prioridad convertir a los estados miembros en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social, haciendo un llamamiento especial a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible.

La primera comunicación de la Comisión Europea se lleva a cabo en julio de 2001 con la publicación del Libro Verde sobre RSE, iniciándose un profundo debate que sirvió para someter a discusión los principios básicos y las características que debe contener esta nueva práctica empresarial. En nuestro país, el primer referente institucional se establece con la creación del Foro de Expertos en RSE en marzo de 2005. Posteriormente, en enero de 2009 se constituye formalmente el Consejo Estatal de RSE (CERSE) como órgano consultivo y asesor en materia de RSE que propone al gobierno políticas

concretas para impulsar y promover la responsabilidad empresarial.

En un principio, podría pensarse que la RSE es una práctica de gestión empresarial cuya aplicabilidad se enfoca especialmente a aquellos sectores de actividad más sensibles a la opinión pública por su impacto social o medioambiental (petrolífero, metalurgia, textil). Sin embargo, en la práctica puede ser de gran utilidad en cualquier organización independientemente de su actividad mercantil, no ya sólo por su impacto directo en la sociedad, sino también como vía de legitimación capaz de reforzar la reputación corporativa dentro de un contexto mucho más competitivo y global.

En concreto, estudios recientes¹ muestran que en 2014 tres de cada cuatro ciudadanos consideraban que la RSE debía tratarse como un asunto prioritario dentro de la gestión empresarial, manifestando que en dicho año casi la mitad de la población había realizado alguna vez discriminación negativa en sus decisiones de compra. Es decir, dejar de consumir productos o servicios por consideraciones éticas, sociales o ambientales.

Dado el carácter global que adoptan los mercados financieros, de los diferentes sectores de actividad que componen la economía española, el sector financiero parece posicionarse como uno de los que mayor número de iniciativas está registrando en este sentido. La preocupación por la RSE en el ámbito financiero se hace cada vez más patente, no sólo por la necesidad de gestionar adecuadamente los riesgos éticos, reputacionales, sociales y medioambientales. Sino también, por la presión de organismos reguladores y de la sociedad en general que exigen cada vez una mayor implicación y transparencia de la banca en la sociedad (De la Cuesta, 2006).

¹ Véase Informe Forética (2015): “El estado de la RSE en España”

Todos estos cambios normativos y sociales han afectado directamente a la forma de operar y a la capacidad competitiva de las entidades actuantes en el sistema financiero español. A partir de ahora, tanto Bancos como CA competirán en igualdad de condiciones bajo una misma fórmula jurídica (Sociedad Anónima), con una regulación común para los dos tipos de instituciones financieras y ante una sociedad civil cada vez más organizada y caracterizada por practicar un consumo más responsable en todas aquellas decisiones de compra e inversión.

Por tanto, ante la nueva realidad del mercado con esta investigación se pretende analizar la RSE como variable generadora de ventajas competitivas dentro de los planes estratégicos que se establecen en el sector de las CA, tomando en consideración dos variables de análisis: las políticas internas de gestión y la Obra Social (OS). Así, para el primer caso se evalúan trece indicadores sociales propuestos por la Norma SGE 21 de Forética y se contrastan líneas de responsabilidad entre cuatro CA y cinco Bancos nacionales con el fin de identificar comportamientos isomorfos que puedan limitar el carácter diferencial de práctica. Para el caso de la OS, se contrasta la evolución de rentabilidades y de gasto social de cuatro CA que utilizan dos modelos de gestión social diferenciados, tratando de determinar en qué medida el modelo de gestión asumido puede influir en la distribución de las distintas áreas de gasto y en la rentabilidad y eficiencia de las CA.

Para ello, se realiza un análisis tanto cuantitativo como cualitativo basado en la triangulación metodológica y utilizando el estudio de casos y las entrevistas en profundidad como técnicas de investigación. Para el contraste de resultados se toma en consideración el horizonte temporal transcurrido entre 1999-2009 y se divide en dos fases de análisis diferenciadas: (i) 1999-2003. (ii) 2004-2009.

2. Formulación del problema y justificación del estudio

La crisis económica y financiera ha traído consigo importantes cambios que afectan especialmente al sector de las CA. Debido precisamente a ello, las CA han emprendido a lo largo de los últimos años un importante proceso de reestructuración que afecta ya casi a la totalidad del sector y que plantea nuevos retos en la forma de operar de las organizaciones, contando una buena parte de estos procesos con el apoyo financiero del *Fondo de Reestructuración y Ordenación Bancaria* (FROB) y materializándose en la creación de *Sistemas Institucionales de Protección* (SIP).

Analizando la situación previa del sector, de un total de 45 CA a comienzos de 2010 a finales de 2011 nos encontramos que 43 habían participado o se encontraban participando en algún proceso de reestructuración (el sector pasó a estar formado por 13 entidades o grupos de entidades). Si establecemos una comparativa entre el proceso actual y el último registrado que data de comienzos de la década de los 90 podemos apreciar la intensidad del mismo. Mientras que el anterior contempló una reducción del número de CA del 43% (se pasó de 87 a 50), éste presenta una contracción del 71,11% en el número de entidades (de 45 a 13)².

Todo este proceso de reestructuración plantea un escenario hasta ahora desconocido para unas entidades financieras de naturaleza fundacional y carácter social, caracterizadas por desempeñar una actividad empresarial de carácter minorista, orientada principalmente al mercado nacional y con una importante peculiaridad: parte del excedente económico se dedica a financiar la dotación presupuestaria para OS. Actualmente, la nueva realidad del mercado obliga a las CA a competir en un entorno mucho más competitivo y global

² Véase Informe de Avances de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, 2 de marzo de 2012.

donde será necesario plantear estrategias de diferenciación respecto a sus competidores más directos: la banca privada.

En un principio, al comparar los dos tipos de instituciones financieras desde un punto de vista estratégico obtenemos diferencias significativas que afectan especialmente al sector de las CA. Así por ejemplo, durante el ciclo de expansión económica la banca privada ha mostrado una gestión más eficiente de su estrategia comercial. En este caso, mientras que en las CA se optó por una política expansiva que puso de manifiesto un exceso de capacidad tanto de oficinas como de empleados, los principales Bancos nacionales decidieron adoptar estrategias de contracción del mercado nacional a favor de políticas expansivas de carácter internacional. Este hecho, junto a una actividad financiera menos vinculada a las necesidades de financiación de las economías domésticas y por ende del sector inmobiliario, propició que el impacto de la crisis fuera menor en los Bancos que en las CA.

Desde el prisma de la reputación empresarial, los datos del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) para el periodo 2004-2010 muestran una mejor imagen de los Bancos respecto a las CA. Concretamente, en 2004 de las ocho entidades financieras con mejor reputación corporativa tan sólo dos pertenecían al sector de las CA. Igualmente, en el ejercicio 2010 de las diez entidades financieras más reputadas sólo cuatro eran CA, el resto pertenecían a organizaciones relacionadas con la banca privada.

Por su parte, en el plano de la rentabilidad y eficiencia hasta ahora las investigaciones previas realizadas dentro del sector plantean un escenario poco optimista para el caso de las CA, mostrando evidencias de una serie de desequilibrios que ponen de manifiesto una mayor rentabilidad empresarial en todas aquellas entidades pertenecientes al sector de la banca privada (Torres *et*

al. 2012; Escobar y Guzmán 2010; Guzmán y Reverte 2008; Climent 2012; Trujillo-Ponce 2013).

Todas estas diferencias competitivas, justifican la realización de un estudio en el que se propongan nuevos modelos de gestión empresarial capaces de aportar un nuevo impulso a los planteamientos estratégicos que diseñen los Bancos instrumentales creados por CA, introduciendo importantes implicaciones teóricas que afectan a los trabajos previos relacionados con el análisis de las políticas de RSE dentro del sector financiero (Marín y Ruiz, 2008; De los Ríos *et al.* 2012; Rodríguez *et al.* 2013).

Para ello, se plantea un análisis que afecta tanto a las políticas internas de gestión como a la OS de las CA, siendo éstos elementos diferentes en cuanto a estructura y contenido pero complementarios en cuanto a su aplicación práctica dentro de la estrategia empresarial. En este caso, al evaluar la gestión de la OS como parte de las políticas de RSE que plantean las CA, se aporta evidencia empírica a todas aquellas investigaciones previas en las que se trata de determinar los posibles efectos de la participación pública dentro de los procesos de toma de decisiones de las entidades (Fonseca, 2005; Fonseca y González, 2005; Illueca *et al.* 2011; Azofra y Santamaría, 2004; Melle y Maroto, 1999; García y Surroca, 2008).

En definitiva, se establecen nuevos planteamientos a los introducidos por la literatura previa desde enfoques normativos o descriptivos de la práctica. Aportando una visión instrumental del fenómeno en cuestión donde se trata de determinar la importancia de las prácticas de *reporting* dentro de los procesos de cambio organizacional, el isomorfismo existente entre las diferentes líneas de responsabilidad que plantean las entidades como consecuencia de las presiones institucionales que afectan al sistema financiero, las posibles implicaciones de la participación pública en la configuración y reparto de la

OS, y la orientación estratégica de ésta como parte de las políticas de RSE que se llevan a cabo en el sector de las CA.

Bajo estas premisas, en este trabajo de investigación se plantea un fin general orientado a analizar el carácter estratégico que puede adoptar la RSE dentro de las políticas de *management* empresarial que se establecen en el actual sistema financiero, y unos objetivos específicos que ayudan a comprender e interpretar la realidad del fenómeno evaluado:

- Determinar la importancia de las prácticas de *reporting* dentro de los procesos de cambio organizacional que afectan a la gestión interna de las entidades financieras.
- Identificar comportamientos isomorfos como consecuencia de las presiones institucionales que afectan al sistema financiero.
- Evaluar posibles influencias públicas dentro de la distribución y reparto de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS.
- Examinar modelos de innovación social en los que se utilice la OS como variable estratégica generadora de ventajas competitivas.

3. Estructura de la Tesis

Para la consecución de los objetivos planteados, la presente investigación se estructura en torno a seis capítulos:

- Capítulo uno. Introducción a la investigación y justificación del estudio

En este apartado se plantean los antecedentes, el propósito de la investigación, la metodología utilizada y las fases en que se divide el estudio.

➤ Capítulo dos. Marco Teórico: la RSE en la gestión empresarial

En el segundo capítulo se realiza una revisión de la literatura previa que aporta evidencia empírica al estudio planteado. Concretamente, se analiza la importancia de la RSE dentro de la gestión empresarial y su aplicabilidad al sector de las CA, delimitando el enfoque estratégico de la práctica y utilizando la Teoría de los *Stakeholders* y la Teoría *Institucional* como marcos teóricos de las variables institucionales que afectan tanto al comportamiento de las organizaciones como a las partes interesadas capaces de aportar legitimidad a una determinada práctica empresarial.

➤ Capítulo tres. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en comportamiento de las organizaciones.

Una vez revisados los principales contenidos teóricos, se analizan los mecanismos de presión de carácter coercitivo y normativo que pueden influir en la adopción de estructuras sociales isomorfas como consecuencia de comportamientos miméticos entre las entidades financieras de un mismo campo organizativo, estableciendo una visión general de la situación actual del mercado financiero tras el proceso de reestructuración y ofreciendo datos agregados para el conjunto de las CA donde se muestra el grado de implantación de la práctica y las tendencias observadas en el mercado.

➤ Capítulo 4. Metodología de la investigación

En esta fase de la investigación se definen los objetivos propuestos y se plantean las hipótesis objeto de contraste en el estudio empírico, mostrando las herramientas metodológicas utilizadas para el análisis y la muestra seleccionada para obtener una mayor representatividad del fenómeno evaluado dentro del sector de actividad.

➤ **Capítulo 5. Fase empírica y resultados del análisis**

En esta parte se lleva a cabo un estudio empírico basado en datos cuantitativos y cualitativos sobre el grado de implantación de las políticas de RSE tanto en el sector de las CA como en el de la banca privada. Todo ello, con el propósito de identificar carencias en los planteamientos actuales y de examinar nuevas líneas de responsabilidad capaces de dinamizar el carácter estratégico de la práctica.

➤ **Capítulo 6. Discusión y conclusiones**

Finalmente, se exponen los resultados alcanzados y su interpretación respecto a investigaciones previas realizadas dentro del sector, haciendo referencia a futuras líneas de investigación que contribuyan a enriquecer los planteamientos teóricos formulados en el análisis realizado.

Capítulo 2

Marco Teórico: la RSE en la gestión empresarial

1. Introducción

En esta parte del estudio se realiza una revisión de la literatura previa con el fin de obtener un marco teórico en el que poder apoyar los resultados obtenidos de la investigación. Analizando la importancia de la RSE dentro de las políticas de *management* empresarial y considerando tanto el contexto institucional en el que una organización desarrolla su actividad como aquellos grupos de interés que pueden afectar al desempeño de las mismas.

Para ello nos han sido de utilidad para establecer la base teórica la Teoría *Institucional* y la Teoría de los *Stakeholders*, siendo éstas de gran interés para nuestro estudio debido a que tanto en un caso como en otro se considera a la empresa como un ente abierto en continua interacción con su entorno y donde existen unos determinados grupos que son necesarios considerar en el diseño y aplicación de la estrategia empresarial.

La Teoría de los *Stakeholders* establece una clasificación de grupos tanto internos como externos a la organización que son de vital importancia en el desempeño empresarial. En nuestro análisis el interés por esta corriente de pensamiento es doble: por un lado, por las estructuras de gobierno que presentan las CA en las que se encuentran representados los intereses de todas las partes implicadas. Por otro lado, porque nos permite evaluar aquellos grupos que se han incorporado en mayor medida a las estrategias de responsabilidad como vía de legitimación social.

Por su parte, en un proceso de cambio organizacional como el que se está llevando a cabo en la mayor parte de las empresas españolas es necesario considerar a las entidades en su contexto institucional. Es decir, dentro de un entorno de actividad en el que existen una serie de normas y reglas que pueden afectar al comportamiento empresarial. Para este caso, la Teoría *Institucional*

nos ofrece una visión amplia de todos aquellos factores coercitivos y normativos capaces de legitimar el comportamiento de las organizaciones y que en algunos casos contribuyen a la adopción de prácticas isomorfas entre los agentes actuantes en un mismo campo organizativo.

Por tanto, en la definición de contenidos el capítulo se articula en tres partes: en primer lugar, se aborda el estudio de la RSE dentro de la gestión empresarial analizando los diferentes modelos desde los que se puede aplicar a la estrategia empresarial. Seguidamente, se realiza una revisión teórica sobre los principios y normas en los que se sustenta tanto la Teoría *Institucional* como la Teoría de los *Stakeholders*. Finalmente, se aborda el estudio de la RSE en la gestión interna y externa de las CA.

2. Las medidas de *performance* social: análisis teórico desde la perspectiva de cuatro modelos de gestión empresarial.

Desde que Friedman (1962) hiciera referencia a la responsabilidad de las organizaciones y planteara un modelo de empresa en el que la responsabilidad de los directivos se debía de orientar exclusivamente a la maximización del beneficio, han sido numerosos los estudios empíricos en los que se trata de conceptualizar y delimitar las áreas de actuación que debe integrar la RSE dentro de la gestión empresarial. Entre las contribuciones más relevantes, cabe destacar las siguientes aportaciones teóricas: Carroll (1979), Wartick y Cochram (1985), Wood (1991) y Quazi y O'Brien (2000).

De este modo, en la década de los setenta Carroll (1979) plantea el denominado *Organizational Social Performance Model*, proponiendo una definición de RSE que integra tres dimensiones interrelacionadas entre sí y con la que se pretende evaluar la actividad de la organización en el plano social desde una triple perspectiva: qué tipo de responsabilidad puede asumir una

empresa, en qué áreas sociales debe actuar y qué respuesta se puede dar ante las cuestiones planteadas.

Tabla 1: Modelo de <i>performance</i> social propuesto por Carroll (1979)		
Categorías de Responsabilidad Social	Cuestiones Sociales	Respuesta Social
➤ Económicas ➤ Legales ➤ Éticas ➤ Discrecionales	➤ Consumismo ➤ Medio Ambiente ➤ Discriminación ➤ Seguridad del producto ➤ Seguridad del trabajo ➤ Accionistas	➤ Reactiva ➤ Defensiva ➤ Acomodaticia ➤ Proactiva

FUENTE: Elaboración propia a partir de Carroll (1979).

Tal y como se ilustra en la Tabla 1, bajo los principios de este modelo en la primera dimensión se recogen los diferentes tipos de responsabilidad que puede asumir una organización en el desempeño de su actividad. Por orden de importancia, Carroll (1979) establece la siguiente clasificación:

- *Responsabilidad Económica*: es la responsabilidad que la empresa debe atender en primer lugar, siendo la base de todas las demás.
- *Responsabilidad Legal*: dentro de su actividad económica la organización debe cumplir con el marco legal establecido.
- *Responsabilidad Ética*: actuaciones enfocadas más allá de lo que recogen las Leyes y que son esperadas por la sociedad.
- *Responsabilidad Discrecional*: actuaciones de carácter voluntario y relacionadas con la filantropía empresarial.

Siguiendo con los principios de este modelo, una vez evaluadas las posibles categorías de responsabilidad a aplicar en cada caso concreto se debería

identificar aquellas áreas de actuación en las que se puede actuar de forma socialmente responsable y que pueden variar en función del sector al que pertenece la empresa en cuestión. Como última fase del proceso, se plantean las diferentes filosofías que puede adoptar una organización como respuesta a las cuestiones sociales tratadas y que en este caso pueden ser de cuatro tipos:

- *Filosofía reactiva*: diseño de actuaciones en respuesta a presiones externas o por la existencia de nuevas regulaciones.
- *Filosofía defensiva*: actuaciones condicionadas por las presiones externas y orientadas a justificar la actividad empresarial ante su entorno de influencia.
- *Filosofía acomodaticia*: planteamientos asumidos de forma voluntaria como modelo de conducta en el ejercicio de su actividad.
- *Filosofía proactiva*: estrategia de responsabilidad basada en la anticipación, diseñando y estableciendo nuevas líneas de actuación.

En un estudio posterior, Carroll (1991) profundiza en las categorías de responsabilidad que puede asumir una organización en el desempeño de su actividad empresarial. Para ello, plantea el contenido de la RSE como una pirámide en cuya base se encuentra la responsabilidad económica que es la encargada de apuntalar todas las demás: legal, ética y filantrópica. En este caso, considera que la responsabilidad total del negocio implica que se cumplan simultáneamente los cuatro tipos de responsabilidades. Por tanto, en el desempeño de su actividad empresarial cualquier organización debe de esforzarse en obtener un beneficio, obedecer la legislación vigente, ser ético y ser un buen ciudadano corporativo.

Posteriormente, Wartick y Cochram (1985) reformulan los planteamientos teóricos anteriores y plantean un nuevo modelo tridimensional con áreas de actuación muy similares a las propuestas por Carroll (1979). Para estos autores la RSE se sustenta en dos principios básicos: el contrato social de las empresas respecto a la sociedad y el actuar como agentes morales dentro de la misma. Por ello, bajo este nuevo enfoque las tres dimensiones de *performance* social del modelo anterior se convierten en principios, procesos y políticas:

Tabla 2: Modelo de <i>performance</i> social propuesto por Wartick y Cochram (1985)		
Principios de Responsabilidad Social	Procesos de respuesta	Gestión de políticas
➤ Económicas ➤ Legales ➤ Éticas ➤ Discrecionales	➤ Rechazo ➤ Defensa ➤ Acuerdo ➤ Anticipación	➤ Identificación de asuntos sociales ➤ Análisis del entorno ➤ Respuestas

FUENTE: Elaboración propia a partir de Wartick y Cochram (1985)

Al contrastar este planteamiento con el anteriormente expuesto, puede observarse que la novedad reside en la tercera dimensión del modelo planteado. Así, mientras que Carroll (1979) considera las cuestiones sociales como una fase en la que se sugiere identificar las áreas de actuación en las que puede actuar una empresa de forma responsable, Wartick y Cochram (1985) consideran esta parte como un proceso de gestión en el que se debe analizar el entorno para identificar posibles actuaciones y plantear respuestas concretas ante las presiones y demandas que surgen en el mismo.

Por su parte, Wood (1991) en un estudio posterior plantea un nuevo modelo de *performance* social que viene a desarrollar los planteamientos de los dos modelos anteriormente expuestos y en el que se aporta mayor contenido y operatividad a cada una de las fases propuestas. En este caso, cada planteamiento conlleva un proceso de gestión y análisis diferenciado. De igual

modo que ocurría en los modelos anteriormente expuestos, se establecen tres dimensiones de la RSE interrelacionadas entre sí y articuladas en torno a principios, procesos y resultados de la actividad.

Tabla 3: Modelo de <i>performance</i> social propuesto por Wood (1991)		
Principios de Responsabilidad Social	Procesos de respuesta	Resultados
➤ Principio institucional: legitimidad. ➤ Principio organizacional: responsabilidad pública. ➤ Principio individual: discrecionalidad directiva.	➤ Valoración medioambiental. ➤ Gestión de las partes interesadas. ➤ Gestión de asuntos sociales.	➤ Impactos sociales ➤ Programas sociales ➤ Políticas sociales

FUENTE: Elaboración propia a partir de Wood (1991)

En cuanto a la primera dimensión del modelo propuesto, a diferencia de los planteamientos anteriores Wood (1991) establece una reflexión más profunda sobre los principios que llevan a las empresas a actuar de forma responsable, considerando en este caso que las actuaciones se deben de adaptar a las expectativas sociales y que éstas dependen de cómo se conciba a la organización. Para ello, propone tres perfiles diferentes de empresas; como institución, como organización particular y como conjunto de individuos.

Por tanto, como institución la organización busca continuamente su legitimidad social ya que ésta actúa como agente moral dentro de un entorno de actividad. Como organización particular las empresas son responsables de sus actuaciones en la sociedad y por ello deben hacerse cargo de sus consecuencias tanto primarias como secundarias. Finalmente, como conjunto de individuos los directivos son considerados agentes morales que tienen el deber de ejercer la discrecionalidad hacia comportamientos y prácticas responsables en el diseño de la estrategia empresarial.

En segundo lugar, Wood (1991) propone un proceso de diagnóstico y análisis tanto interno como externo a la organización en el que se debe evaluar las características del entorno en el que ésta desarrolla su actividad, los grupos de interés que pueden afectar al desempeño de la misma y los aspectos sociales sobre los que poder actuar. Para concluir el proceso de gestión, se recogen los resultados del comportamiento empresarial identificando los impactos sociales de la actividad realizada y los programas y políticas utilizadas para implantar las líneas de responsabilidad para cada caso concreto.

En el último planteamiento considerado, Quazi y O'Brien (2000) proponen un modelo bidimensional que mediante dos ejes permite categorizar a las organizaciones en función de su actitud hacia prácticas de RSE. Bajo los principios de este enfoque, en el eje horizontal se representa la concepción ampliada o reducida de la RSE y en el vertical los beneficios o costes derivados del comportamiento social asumido. Por tanto, la intersección entre los dos ejes da lugar a cuatro cuadrantes diferenciados que ponen de manifiesto el enfoque social asumido en cada caso concreto:

- *Enfoque clásico:* se asocia a la visión clásica de la empresa donde el principal objetivo se centra en la maximización del beneficio y no en la aplicación de prácticas de RSE, ya que éstas suponen un coste económico para la organización.
- *Enfoque socioeconómico:* en este cuadrante quedan representadas todas aquellas organizaciones que empiezan a adoptar algunas prácticas de RSE con el propósito de obtener unos beneficios futuros, bien en términos de posibles sanciones o por mejoras en las relaciones con sus principales grupos de interés.

- *Enfoque filantrópico:* organizaciones caracterizadas por adoptar conductas altruistas o éticas aunque éstas supongan un coste adicional en el resultado empresarial.
- *Enfoque moderno:* modelos de gestión empresarial que plantean un enfoque ampliado de la RSE, manteniendo relaciones adecuadas con la sociedad, con el medio natural y con los grupos de interés de las mismas. En este caso, se obtienen beneficios de la política corporativa tanto en el largo plazo como en corto.

Por tanto, de los modelos de *performance* social evaluados a lo largo de este epígrafe se desprende una evolución en la definición de contenidos que van desde la simple enumeración de principios hasta interpretar la RSE como parte de un proceso que afecta a la gestión empresarial y en el que se debe de considerar no sólo la relación con el entorno, sino también con los principales *Stakeholders*. Tal y como sostiene Lee (2008), de la década de los cincuenta a los noventa los estudios de investigación sobre la RSE pasan de adoptar un carácter ético u obligatorio a otro gerencial.

Como señala Lozano (2006), en el contexto institucional actual la RSE debe entenderse como un proceso de innovación y aprendizaje que consta de tres componentes y que se encuentran interrelacionados entre sí: (i) la clarificación del propósito de la empresa. (ii) La relación con los *Stakeholders*. (iii) La *accountability*. En consecuencia, la RSE debe de interpretarse no sólo como un proceso de gestión empresarial, sino también como un proceso de desarrollo empresarial en el que internamente se deben integrar las políticas corporativas, y externamente debe afectar al negocio no como algo periférico o añadido, sino con un carácter global.

3. Aplicación teórica de la Responsabilidad Empresarial bajo el enfoque normativo e instrumental de la práctica.

En el análisis de las políticas de *management* empresarial, se hace referencia a que la RSE se ha convertido en los últimos años en un concepto integrador y global que recoge todas aquellas actividades que son de utilidad social para las organizaciones³. Tal circunstancia, ha dado lugar a que dentro de la literatura económica se realicen diferentes estudios e investigaciones con múltiples interpretaciones sobre la utilidad y aplicación de las prácticas de responsabilidad.

A este respecto, Reyes (2008) en una revisión de los principales trabajos publicados en revistas de gestión y administración de empresas sostiene que en el ámbito empresarial la RSE se ha tratado más como un campo de estudio que como una disciplina científica, clasificando los trabajos encontrados en cuatro categorías de análisis que dan lugar a diferentes interpretaciones: (i) los que tratan de conceptualizar o establecer una definición del término en cuestión. (ii) Los que tratan de definir tanto modelos de análisis como variables clave dentro de la materia. (iii) Los que contrastan empíricamente las políticas de RSE con los resultados empresariales. (iv) Aquellos otros que analizan el fenómeno en sectores específicos de actividad empresarial.

En la misma línea, Garriga y Melé (2004) en una revisión de la literatura existente encuentran diferentes enfoques teóricos poco definidos y complejos que pueden dar lugar a controversias entre ellos. Por ello, realizan un estudio en el que tratan de clarificar la situación sobre las principales teorías desde las que se aborda el análisis de la RSE. En el mismo, parten de la hipótesis de que los diferentes enfoques se encuentran relacionados con los beneficios, la

³ Véase Carroll (1991)

actuación política, las demandas sociales y los valores éticos, estableciendo una clasificación de teorías que recogen cuatro grupos de análisis:

- *Teorías Instrumentales*: en este grupo se encuadran los trabajos de todos aquellos autores que conciben la RSE como una variable capaz de aportar una ventaja competitiva al negocio, siendo las actividades sociales un medio para lograr un resultado económico más eficiente.
- *Teorías Políticas*: compuesto por todos aquellos enfoques que se orientan al estudio del poder de las corporaciones en la sociedad y al uso responsable de éste en la escena política.
- *Teorías Integradoras*: estudios empíricos orientados a identificar aquellas variables capaces de satisfacer las demandas de todos los grupos sociales.
- *Teorías Éticas*: líneas de investigación que abordan la responsabilidad ética de las empresas en la sociedad.

Con mayor concreción, Rodríguez (2006) pone de manifiesto que tanto desde el punto de vista teórico como práctico podemos encontrarnos con dos visiones diferenciadas de la RSE: por un lado, un enfoque estratégico-instrumental, y por otra parte, una perspectiva institucional-normativa. En este sentido, en el primer caso la RSE viene a ser una cuestión de rentabilidad y en el segundo responde a argumentos éticos o sociales.

Además, considera que dentro de la primera visión coexisten al menos dos tipos de prácticas: las altruistas y las orientadas a potenciar un sistema de ventajas mutuas que favorezca la creación de valor para los accionistas. En cambio, la segunda visión exige: (i) un gobierno corporativo inclusivo. (ii) Una generación de riqueza evaluada desde la perspectiva de todas las partes

interesadas y que sea sostenible en el tiempo. (iii) Una rendición de cuentas ante la sociedad basada en la transparencia y la verificación externa.

En el estudio de la gestión organizacional, son varios los autores partidarios del enfoque estratégico-instrumental de la RSE. Así por ejemplo, Smith (2003) defiende la aplicación estratégica de la RSE señalando que la misma debe plantearse en relación a las vulnerabilidades específicas y oportunidades de cada organización particular. Igualmente, Porter y Kramer (2006) sostienen que la RSE estratégica es mucho más selectiva, las organizaciones que realicen inversiones sociales focalizadas, proactivas e integradas en sus estrategias centrales serán las que obtengan una ventaja competitiva y las que se diferencien cada vez más del resto.

De igual modo, Burke y Logsdon (1996) ponen de manifiesto que una orientación estratégica de la RSE puede mejorar tanto la competitividad como los intereses financieros de la organización en el mercado. Para ello, identifican cinco factores estratégicos que pueden influir positivamente tanto en la creación de valor como en las expectativas de los principales grupos de interés:

- *Centralidad*: grado de adecuación entre las políticas de RSE y la misión empresarial, hecho este que permite determinar la coherencia de las actuaciones planteadas con los objetivos organizacionales.
- *Especificidad*: diseño de líneas de actuación que afecten a la cadena de valor de la organización con la finalidad de obtener un beneficio directo de los programas planteados.
- *Pro-actividad*: grado de anticipación de una empresa a las nuevas demandas sociales y medioambientales.
- *Voluntarismo*: líneas de responsabilidad planteadas fuera del ámbito

legal o normativo.

- *Visibilidad*: grado de percepción de las políticas sociales diseñadas y reconocimiento de las mismas por parte de sus *Stakeholders*.

Con planteamientos similares, Durán (2011) hace referencia a que la Responsabilidad Social Estratégica está relacionada con la competitividad de la empresa, en concreto con la obtención de tres capitales: (i) Tecnológico: producir con tecnologías más eficientes relacionadas con el consumo de la energía y contaminación y respetando los derechos fundamentales. (ii) Comercial: mejorar la imagen de la empresa en base a información veraz sobre productos de calidad. (iii) Gerencial: buen gobierno corporativo, gestión de riesgos y alineamiento de intereses con todas las partes interesadas.

Sin embargo, bajo el enfoque instrumental se encuentran evidencias de que en el ámbito académico e investigador no existe un consenso generalizado acerca del posible impacto de la RSE en el resultado empresarial. En este sentido, McWilliams y Siegel (2001) aun defendiendo el carácter estratégico de la RSE argumentan que los estudios empíricos realizados en los que se trata de relacionar la RSE con el desempeño financiero adolecen de ciertas limitaciones teóricas que dificultan su contraste empírico.

Dentro de esta línea de análisis, Margolis y Walsh (2001) examinan la posible relación existente entre RSE y desempeño financiero en una muestra de más de cien trabajos de investigación, no encontrando un resultado concluyente sobre el tipo de relación que se puede establecer entre ambas variables. De este modo, en los estudios e investigaciones realizadas hasta la fecha podemos encontrar trabajos que encuentran una relación positiva entre éstas (Waddock y Graves, 1997; Frooman, 1997; Ruf *et al.* 2001; Simpson y Kohers, 2002), otros que establecen una relación neutra (McWilliams y Siegel, 2001; Moore, 2001)

e incluso los que consideran que se puede establecer una relación negativa entre las mismas (Wright y Ferris, 1997).

Tales circunstancias pueden deberse en parte a los diferentes marcos teóricos utilizados para evaluar la relación causal existente entre RSE y desempeño financiero, ya que ésta puede actuar tanto como variable dependiente como independiente. Además, al analizar la relación de los efectos causales pueden encontrarse diferentes estrategias de medición del desempeño financiero. Concretamente, en las formulaciones teóricas realizadas Preston y O'Bannon (1997) encuentran diferentes hipótesis como consecuencia de la combinación de posibles relaciones de influencia:

- Hipótesis del impacto social: se sugiere una relación positiva entre RSE y desempeño financiero, considerando que la aplicación de prácticas de responsabilidad mejora la reputación empresarial. Por tanto, los resultados empresariales se verán afectados positivamente.
- Hipótesis de disponibilidad de fondos: se condiciona la actividad social de la empresa a la disponibilidad de recursos financieros.
- Sinergia positiva: surge como consecuencia de las dos hipótesis expuestas anteriormente y hace referencia a la existencia de un círculo virtuoso entre las diferentes variables implicadas.
- Hipótesis del *trade-off*: en este caso la RSE es considerada como un coste. Por tanto, al incrementar las actuaciones de responsabilidad se reduce la rentabilidad empresarial.
- Hipótesis del oportunismo de los directivos: se plantea el caso de que ante un aumento de las cuotas de rentabilidad los directivos reduzcan las actividades de RSE para maximizar sus beneficios.

- Sinergia negativa: se considera la existencia de un círculo vicioso como consecuencia de la combinación de la hipótesis del *trade-off* y la del oportunismo de los directivos.
- Hipótesis de las variables mediadoras: en este caso se considera la existencia de algunas variables relacionadas con intangibles, comunicación o I+D que pueden ser claves en la relación causal existente entre RSE y resultado empresarial.

Respecto a la segunda variable con posibilidad de influir en el signo de la relación causal, en el análisis realizado por Orlitzky *et al.* (2003) se encuentran tres grandes subdivisiones para evaluar el desempeño financiero: (i) medidas basadas en el mercado: rentabilidad por dividendos y plusvalías por acción. (ii) Medidas basadas en la contabilidad: las más utilizadas son la Rentabilidad Económica (ROA) y la Rentabilidad Financiera (ROE). (iii) Medidas basadas en la percepción de los directivos: encuestas y entrevistas.

Por su parte, al evaluar la visión institucional-normativa de la teoría debemos de considerar el componente ético que debe incorporar cualquier práctica de responsabilidad. Dentro de este enfoque, Bañón *et al.* (2011) sostienen que ética y RSE son cuestiones distintas pero no separadas, así, mientras que la RSE implica asumir un determinado comportamiento ante los distintos intereses en los que se ve inmersa la organización, la ética supone hacerlo bien o mal, con o sin equidad. Por ello, la primera responsabilidad de la empresa es su responsabilidad moral y por tanto, cualquier política de RSE debe ser juzgada en primer lugar por su calidad ética, y sólo después por la respuesta que ofrece a los distintos *Stakeholders* con los que se relaciona.

En la misma línea se pronuncia Argandoña (2008), que entiende la RSE como una responsabilidad moral o ética que se concreta en una serie de deberes

y obligaciones en relación a las conductas y políticas que la empresa debe llevar a cabo. Dentro de este contexto, las actuaciones éticas orientadas a los valores de sostenibilidad tienen como trasfondo las necesidades relacionadas con la seguridad y el mantenimiento de las condiciones mínimas necesarias para el desarrollo de la vida (Sotomayor y Cámara, 2014).

La RSE no se concibe como una obligación legal sino que su obligatoriedad se deriva de la ética y va más allá de lo que se establece en la Ley. Por ello, toda práctica de responsabilidad debe adoptar un carácter voluntario y no limitarse a la acción social o filantrópica (Argandoña, 2008).

En definitiva, se puede decir que contemplar la RSE desde un punto de vista ético implica asumir una serie de principios sobre qué se debe y qué no se debe hacer en el desempeño empresarial para construir una sociedad más justa y mejor. Con estos fundamentos, Garriga y Melé (2004) distinguen cuatro enfoques desde los que se aborda los diferentes planteamientos teóricos:

- Teoría normativa de los *Stakeholders*: contempla las obligaciones fiduciarias de la organización respecto a todos los grupos implicados en el desempeño empresarial.
- Enfoque orientado a los derechos universales: basado en prácticas de responsabilidad como los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente entre otros.
- Teoría del desarrollo sostenible: gestión empresarial basada no sólo en los resultados económicos, sino también en los sociales y medioambientales. Implica asumir un modelo de gestión teniendo en cuenta las generaciones presentes y futuras.

- Enfoque del bien común: se basa en la hipótesis de que la empresa como parte de la sociedad debe orientarse al bien común, contribuyendo al bienestar social, creando riqueza y suministrando bienes y servicios de una manera justa y eficiente.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deduce que en el mundo académico e investigador la RSE no ha tomado una dirección unívoca en los diferentes marcos teóricos de gestión empresarial propuestos hasta el momento, existiendo una pluralidad de enfoques desde los que se aborda el tema en cuestión que pueden afectar a la definición de contenidos que se establezca en la estrategia empresarial de cada entidad a título particular. Además, se llevan a cabo planteamientos que pueden ir desde un punto de vista estratégico o instrumental hasta lo puramente normativo o ético.

Dentro de esta pluralidad contextual, Melé (2007) en una revisión crítica de las principales teorías y sus implicaciones normativas señala que las teorías actuales de RSE aunque aportan aspectos interesantes para el desempeño empresarial, en general son deficientes. Por ello propone una teoría de la RSE más global, con una filosofía realista en la que se considere simultáneamente la perspectiva económica, sociológica, política y ética.

4. La gestión socialmente responsable como mecanismo de estabilidad y supervivencia empresarial.

En el mercado actual se dan cuatro razones para poder hablar de RSE⁴: (i) las nuevas inquietudes y expectativas de los diferentes *Stakeholders*. (ii) La creciente influencia de los criterios sociales en las decisiones de compra e inversión. (iii) La concienciación medioambiental. (iv) La transparencia de la actividad empresarial.

⁴ Véase De Castro (2006)

Dentro de un sistema globalizado como el actual en el que existen nuevos valores emergentes relacionados con los comportamientos sociales y medioambientales de las organizaciones, la RSE surge de la necesidad de adaptar las estructuras organizativas a los cambios que se establecen en la sociedad. Por ello, en el ámbito empresarial son varias las razones por las que las organizaciones deben de adaptarse a los nuevos valores sociales e incorporar la RSE dentro de la estrategia empresarial (Pes, 2010):

- Adaptarse al entorno: a las empresas les interesa formar parte de la solución de aquellas inquietudes que pueden modificar sustancialmente el mercado y la actitud de los consumidores.
- Reforzar la reputación: el interés de la organización por las preocupaciones sociales más relevantes influye directamente sobre la opinión de sus grupos de interés, contribuyendo la RSE a una buena gestión de los riesgos que afectan a este valor intangible.
- Como motor de innovación: la RSE puede ser una característica que distinga a la organización de la competencia, siendo beneficiosa tanto para la sociedad como para reforzar la posición competitiva.
- Para contribuir al liderazgo de la actividad emprendedora: las organizaciones deben centrar su oferta de productos y servicios en aquellos valores sociales emergentes de respeto al medio ambiente y derechos humanos, así la RSE reforzaría el atractivo de una sociedad emprendedora para el conjunto de los ciudadanos.

Por ello, en la planificación social debe de adoptarse una estrategia de responsabilidad integral que abarque a todas las áreas de la organización y que involucre a los diferentes *Stakeholders* en los procesos de toma de decisiones (Server y Capó, 2009). Desde un punto de vista teórico, son varios los

argumentos que se esgrimen a favor de implantar la RSE dentro de la estrategia de gestión empresarial (De la Cuesta, 2004):

- La cuestión moral o el *moral case*: el argumento a favor de la RSE es moral, las organizaciones por el impacto social y medioambiental de sus actuaciones tienen un papel social que jugar ante la sociedad actual.
- Cuestión de negocios o *business case*: el argumento que justifica la RSE es el beneficio potencial que la estrategia puede generar al negocio, la RSE es buena tanto para los intereses de los accionistas como para la sociedad en su conjunto.
- Cuestión económica o *economy case*: la gestión empresarial bajo criterios de RSE contribuye al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta, se genera riqueza de forma sostenible preservando los recursos naturales y minimizando la huella medioambiental.
- Cuestión social o *social case*: existen aspectos de la RSE que deben ser considerados como de interés público, en este sentido, la iniciativa voluntaria de las empresas es necesaria pero a de venir acompañada por una política pública que propicie un cambio social.

Siguiendo a De la Cuesta (2004), podríamos decir que tanto desde el punto de vista económico como moral la RSE ha introducido importantes cambios en los modelos de gestión empresarial. Entre otros aspectos, se observa un auge de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) y la proliferación tanto de códigos de conducta como de estándares sectoriales o empresariales de carácter voluntario. Igualmente, en el plano social o moral se muestran evidencias de una tendencia hacia el diseño e implantación de regulaciones que ayuden a equilibrar las fuerzas existentes en el mercado.

En línea con lo anteriormente expuesto, Nieto y Fernández (2004) señalan que las empresas que opten por adoptar comportamientos socialmente responsables deben de diseñar estrategias y establecer procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de su actividad, sino también la social y medioambiental. Las características del mercado actual obligan a que las organizaciones desempeñen un papel más activo en materia de RSE y que satisfagan las nuevas expectativas de sus *Stakeholders* que pueden manifestarse de diferentes formas:

- Aumento de la presión reguladora por parte de instituciones que defienden principios y elaboran normas de comportamiento social.
- Modificación de las pautas de demanda en los mercados como consecuencia de la aparición de prácticas de consumo responsable: demanda de productos ecológicos o bienes producidos de acuerdo a criterios de RSE.
- Nuevos criterios de inversión en los mercados financieros como consecuencia del auge de la ISR y de las consideraciones sociales y medioambientales en los procesos de toma de decisiones.

Dentro del diseño de la estrategia empresarial, Porter y Kramer (2006) sugieren que las organizaciones deben seleccionar aquellos temas sociales que afectan a su actividad concreta, generando un valor compartido, es decir un beneficio que sea significativo para la sociedad pero que también sea valioso para la empresa. De este modo, consideran que los problemas sociales que afectan a una organización pueden dividirse en tres categorías de análisis:

- Temas sociales genéricos: aunque pueden ser importantes para la sociedad, éstos no afectan a las operaciones de la compañía ni influyen directamente en la competitividad de la misma.

- Impactos sociales que afectan a la cadena de valor: son los más afectados por la actividad de la empresa en el ejercicio de su actividad diaria.
- Dimensiones sociales de contexto competitivo: factores del entorno externo que afectan significativamente a las causas subyacentes de la competitividad en aquellos lugares donde opera la organización.

Por tanto, bajo los principios de este planteamiento cada organización tendrá que resolver los problemas sociales en base a estas tres categorías de análisis para cada una de sus unidades de negocio y ubicación. Posteriormente, deberá clasificarlos en función de su impacto potencial, además, cada categoría social puede variar en función de la industria, la ubicación o la unidad de negocio que tomemos en consideración.

Desde las instituciones europeas se defiende el carácter estratégico de la RSE, manifestando que en un número creciente de empresas dicha práctica se está convirtiendo en un factor de competitividad necesario y argumentando que muchas de las razones que influyen en la justificación económica de la RSE son dinámicas y tienden a relacionarse con las expectativas de los trabajadores, la concienciación de los consumidores, las tendencias de contratación tanto públicas como privadas, la naturaleza de los procesos de innovación y la importancia que atribuyen los mercados financieros a determinadas cuestiones sociales y medioambientales⁵.

Como se pone de manifiesto en la Comunicación de la Comisión de 2008, el impacto directo y positivo en la competitividad se evidencia sobre todo en seis variables de análisis: estructura de gastos, recursos humanos, perspectiva del cliente, innovación, gestión de riesgos y valores corporativos, resultados financieros. En estos casos, la relación directa parece establecerse aun cuando

⁵ Véase Comunicación de la Comisión acerca del Informe sobre la Competitividad en Europa, 2008.

en un principio los costes adicionales que implica asumir la RSE puedan ser superiores a los beneficios que ésta reporta a la organización.

5. La Teoría de los *Stakeholders* como base de un nuevo paradigma en el ámbito de la gestión empresarial.

5.1. Introducción

Hoy en día no es posible hablar de RSE sin referirnos previamente a los *Stakeholders*⁶. Actualmente, gestionar una empresa bajo los principios de la RSE implica asumir una serie de responsabilidades no sólo de tipo económico, sino también de carácter social, siendo necesario para ello identificar a unos determinados grupos en el desempeño de la actividad organizacional. Bajo el enfoque de las partes interesadas, puede observarse que dentro de la literatura económica las principales investigaciones se han centrado fundamentalmente en dos líneas de análisis: por un lado, los defensores de modelos de gestión orientados a la maximización del beneficio o del valor accionarial (Friedman, 1962). Por otra parte, los partidarios de un modelo de empresa plural en la que no deben considerarse los intereses de un sólo grupo, sino de un conjunto de interesados (Freeman, 1984).

Desde el punto de vista teórico, surge la inquietud de analizar qué tipo de estructura organizativa sería la más adecuada para alcanzar eficientemente los objetivos empresariales, un modelo accionarial orientado a maximizar el valor de los accionistas, o bien, estructuras de gobierno participadas por varios grupos de interés y enfocadas a satisfacer las demandas y expectativas de cada uno de ellos. Este dilema que ha dado lugar a lo que el propio Freeman (2008) denominara el “debate Friedman-Freeman”, ha suscitado en los últimos años un enorme interés dentro del mundo académico e investigador.

⁶ Véase Lozano (2006)

Actualmente, la gestión socialmente responsable plantea un nuevo modelo de empresa en el que las partes interesadas desempeñan un papel fundamental no sólo en el ejercicio de la actividad empresarial, sino también en el proceso de toma de decisiones. A priori, tales principios pueden encontrar difícil aplicabilidad en grandes sociedades capitalistas que cotizan en Bolsa, sin embargo, son de gran interés en otro tipo de entidades de tipo mutualista, cooperativo o fundacional y que normalmente se encuadran dentro del ámbito de la economía social.

Como señalan García-Cestona y Surroca (2008), en el estudio de las estructuras organizativas las CA son de las pocas organizaciones con importancia económica a escala mundial cuya organización y gestión responde a un modelo multifiduciario en detrimento del modelo general basado en los derechos de propiedad de los *Shareholders*. Las CA, al ser entidades de naturaleza fundacional y carácter social presentan unas peculiaridades que las hace diferentes respecto a cualquier otro tipo de intermediario financiero de nuestro país.

Concretamente podríamos destacar dos elementos diferenciales; por un lado, unas estructuras de gobierno en las que se encuentran representados los principales *Stakeholders* con los que éstas interactúan. Por otra parte, la posibilidad de dedicar parte del excedente económico de cada ejercicio a un fondo orientado a impulsar el desarrollo económico y social de aquellas zonas en las que éstas desarrollan su actividad, siendo el principal beneficiario las Comunidades Autónomas (CCAA) donde las CA se encuentran constituidas.

Los partidarios de la Teoría de los *Stakeholders* defienden un modelo de empresa en la que exista un conjunto de grupos que compartan un interés común y que interactúen entre sí (Freeman *et al.* 2010), siendo el modelo *Stakeholders* una vía de valor para la organización (Post *et al.* 2002). Tales

preceptos guardan una elevada similitud con las estructuras organizativas y sociales que presentan las CA, ya que éstas se encuentran orientadas al beneficio común de todas las partes implicadas.

Por tanto, al estudiar las estructuras y comportamientos de unas entidades financieras de naturaleza fundacional y carácter social consideramos adecuado utilizar esta corriente de pensamiento como base del análisis planteado principalmente por dos razones: en primer lugar, puede sernos de gran utilidad en el estudio de políticas de legitimidad social, identificando aquellos grupos que en mayor medida se han incorporado a las prácticas de responsabilidad. Por otra parte, puede arrojar importantes resultados sobre la posible existencia de grupos de poder dentro de los procesos de toma de decisiones.

Para ello, sería interesante realizar una clasificación de grupos tanto internos como externos a la organización. Es decir, identificar tanto los *Stakeholders* que participan en los procesos de toma de decisiones como aquellos otros que se han incorporado recientemente a los procesos de gestión empresarial como consecuencia de las presiones del entorno y de adaptar las políticas sociales a las nuevas demandas y expectativas de la sociedad.

Este planteamiento nos permitiría evaluar por una parte, el proceso de toma de decisiones en una entidad financiera que presenta un modelo multifiduciario como el propuesto por Boatright (1994), es decir, una estructura organizativa en la que no existe una relación principal-agente. En las CA todos los grupos representados en los órganos de decisión actúan como principales de la misma, aunque todos no tienen el mismo poder de decisión ya que éste dependerá del número de Consejeros presentes tanto en el Consejo como en la Asamblea.

Por otra parte, este planteamiento nos puede aportar una importante visión sobre aquellos grupos que se han incorporado recientemente a las políticas

internas de gestión y a los planes concretos de RSE con el propósito de mejorar la reputación empresarial, obteniendo información sobre los principios y directrices en las que se basan los nuevos modelos de gestión empresarial.

En definitiva, dado los principios en los que se sustenta la RSE consideramos adecuado realizar el análisis tomando en consideración los diferentes grupos de interés que pueden afectar tanto interna como externamente al desempeño de las CA, ya que éste nos permitiría identificar no sólo aquellos grupos de mayor influencia en los procesos de toma de decisiones, sino también, aquellos otros a los que se presta un mayor interés en la gestión socialmente responsable de las entidades.

5.2. Génesis y evolución de un nuevo planteamiento de gestión organizacional: la importancia de los *Stakeholders*.

El concepto de *Stakeholders* es una de las aportaciones más prominentes a la reciente ética empresarial, la preocupación por los intereses de todas las partes implicadas en el desempeño empresarial se ha convertido en una de las piezas básicas de cualquier planteamiento de RSE⁷. En su origen, la mayor parte de la doctrina parece coincidir en que éste aparece por primera vez en 1963 y que su contribución se debe al *Stanford Research Institute* (SRI), donde se empieza a gestar la idea de que toda organización necesita el apoyo de una pluralidad de grupos para garantizar su existencia y supervivencia empresarial.

Aunque en un principio Freeman y Reed (1983) empezaron a tratar el tema considerando la existencia de otros grupos además de los accionistas hacia los cuales las empresas debían orientar una serie de responsabilidades, fue el trabajo desarrollado por Freeman (1984) en su libro “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*” el que ha tenido un mayor consenso dentro del ámbito

⁷ Véase Boatright (2006)

académico e investigador.

En un primer momento, Freeman y Reed (1983) se refieren a las partes interesadas como “grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”, distinguiendo entre grupos en sentido amplio y restringido:

- Sentido amplio: cualquier grupo identificable que puede afectar al logro de los objetivos empresariales o que puede verse afectado por el logro de los objetivos de una organización (agencias gubernamentales, grupos de interés público, grupos de protesta, competidores, asociaciones comerciales, sindicatos, segmentos de clientes, accionistas y otros).
- Sentido restringido: cualquier grupo o individuo identificable que es dependiente para la supervivencia de la organización (empleados, segmentos de clientes, algunos proveedores, accionistas, agencias gubernamentales clave, ciertas instituciones financieras y otros).

En un estudio posterior, Freeman (1984) parte del sentido amplio de partes interesadas y las define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una organización, identificando a empleados, clientes, proveedores, accionistas, ambientalistas, Bancos, Gobierno y cualquier grupo que pueda ayudar o dañar a la organización.

Con la aparición de esta nueva corriente de pensamiento se introducen importantes avances dentro del estudio del *management* empresarial. Entre otros aspectos, se empieza a considerar a la empresa en su conjunto y se plantea la dirección de la misma buscando el beneficio de todas las partes implicadas (Evan y Freeman, 1988). Como señala Freeman (1994), se trata de una teoría que busca integrar la función ética y empresarial que cualquier organización debe abordar en el diseño de la estrategia organizacional.

Dentro del concepto de empresa plural, las nuevas aportaciones realizadas en el ámbito de la gestión organizacional hacen referencia a términos como “ciudadanía corporativa” para referirse a las responsabilidades de las empresas para con la sociedad. De este modo, plantean la idea de que toda compañía como buen ciudadano corporativo debe actuar como una corporación que trabaja activamente para reducir la tensión entre la ética y la economía, diseñando para ello estrategias económicas que incluyan el bien común en la definición de contenidos (Dahl, 2011).

Tal ha sido su aceptación dentro de los modelos de gestión empresarial que de forma similar a lo ocurrido con la aplicabilidad de la RSE, a lo largo de las últimas décadas han surgido numerosos trabajos de investigación desde los que se aborda su formulación teórica inicial. En este sentido, Donaldson y Preston (1995) en una revisión de las principales contribuciones realizadas hasta la fecha hallan tres dimensiones teóricas desde las que apoyar su análisis:

- Dimensión descriptiva: en esta área se encuadran todas aquellas investigaciones que describen comportamientos empresariales hacia unos determinados *Stakeholders*, tratando de predecir la relación causa-efecto que se puede establecer con los mismos.
- Dimensión instrumental: en el plano instrumental se recogen todos aquellos trabajos que tratan la gestión de las partes interesadas desde un punto de vista estratégico. Es decir, tratan de determinar en qué medida un modelo de gestión *Stakeholders* puede influir en un mejor desempeño de la organización.
- Dimensión normativa: bajo el enfoque normativo encontramos todas aquellas contribuciones que abordan la gestión de los *Stakeholders* sobre la base de unos principios éticos o sociales.

Con el mismo propósito, Agle y Mitchell (2008) en una revisión de la literatura existente observan tres corrientes diferenciadas desde las que se aborda el tema en cuestión. De este modo, en los planteamientos teóricos observan por un lado trabajos centrados en el debate *Stakeholder-Stockholder*. Es decir, estructuras de gobierno en las que participan diferentes grupos de interés frente a otras en las que el accionista se convierte en el principal grupo de decisión, por otro lado, estudios orientados al desarrollo instrumental de la teoría. En tercer lugar, investigaciones que introducen nuevos planteamientos en el desarrollo de la misma y que se encuentran vinculadas principalmente al aspecto normativo de los procesos de gestión.

Sin embargo, al evaluar este modelo de gestión empresarial desde un punto de vista teórico, se observa que no todos los autores se muestran partidarios de la aplicabilidad del mismo al ámbito organizacional, surgiendo numerosos debates apoyados principalmente en la Teoría de la Agencia y centrados en la relación existente entre el principal y el agente.

La base crítica de estos planteamientos se sustenta en la idea de que la Teoría de los *Stakeholders* establece que es la dirección de la empresa la encargada de resolver cualquier tipo de conflicto que pudiera surgir entre los diferentes grupos además de satisfacer sus intereses de forma equilibrada. En base a este principio, en el seno de la organización pueden surgir una serie de conflictos entre principal y agente que hacen poco viable la aplicabilidad de un modelo de gestión en el que participen todas las partes interesadas (Goodpaster, 1991; Jensen, 2002).

Dentro de la formulación teórica, Goodpaster (1991) distingue en su trabajo entre análisis de los *Stakeholders* y síntesis de los *Stakeholders* para plantear la “*Stakeholder Paradox*”, siendo la base de ésta el deber fiduciario de la dirección para con el accionista y considerando que la relación entre la

dirección y los accionistas es éticamente distinta a la existente entre la dirección y otras partes interesadas. En consecuencia, a diferencia de lo que establece Freeman (1994) plantea una tesis en la que en cierta medida se separa la función ética y empresarial que debe abordar cualquier organización.

En base a este planteamiento, Goodpaster (1991) considera que los directivos (agentes) actúan como fiduciarios de los accionistas (principales). Por tanto, el directivo no está legitimado para tomar aquellas decisiones que el principal no tomaría. En consecuencia, si el agente decide anteponer los intereses de otros grupos diferentes a los accionistas se rompe la relación fiduciaria existente entre ambos dando lugar a un problema ético o legal.

Como respuesta al planteamiento anterior, Boatright (1994) propone un modelo multifiduciario en el que cuestiona la relación especial existente entre accionista-dirección y en el que se establece la posibilidad de que todos los *Stakeholders* actúen como principales de la organización. En su formulación teórica considera que los directivos son agentes de la empresa en su conjunto no sólo de los accionistas, y por tanto, no todos los deberes fiduciarios de la gestión están relacionados con los accionistas sino también con la empresa como entidad con intereses propios e independientes.

Sin embargo, Jensen (2002) se muestra contrario a la teoría multifiduciaria propuesta en el caso anterior y considera que un responsable en la toma de decisiones no puede elegir racionalmente sin disponer de un objetivo unidimensional que maximizar, siendo imposible maximizar en más de una dimensión al mismo tiempo. Por tanto, este autor se muestra partidario de que para crear valor la dirección de la empresa debe de plantearse un único objetivo. En caso contrario, los directivos se encontrarían con el problema de cómo elegir entre los múltiples intereses de los diferentes grupos de interés que afectan al desempeño de la organización.

Dentro del debate teórico, Wood (2008) pone de manifiesto que los planteamientos propuestos por Jensen son incongruentes si se aplican a una economía real. En un mercado globalizado como el actual las empresas deben conseguir sus objetivos de manera ética y responsable, siendo prácticamente imposible alcanzar estas metas en un escenario de libre mercado.

En su conceptualización teórica, Donaldson (2008) considera la Teoría de los *Stakeholders* como una revolución normativa guiada por dos importantes variables: por un lado, el hecho de que cualquier institución precisa de una justificación normativa. Por otra parte, que los directivos deben atribuir a los grupos un valor intrínseco en sí mismos, no como derivados de otros. A pesar de ello, Freeman (2008) considera más adecuado hablar de una “revolución integradora” en lugar de revolución normativa como propone Donaldson, donde se debe buscar integrar la parte normativa de la empresa con las demás partes de la misma e incluir la responsabilidad en la estructura de los negocios.

Por tanto, podríamos decir que en plano teórico la Teoría de los *Stakeholders* aporta una visión integradora de la función ética y empresarial que cualquier organización debe abordar en el ejercicio de su actividad empresarial. Bajo los principios normativos de este enfoque es de suma importancia el papel que juegan todas aquellas partes que interactúan en el entorno de la organización, siendo necesario para ello identificar las demandas y expectativas de todos ellos si se pretende contribuir a un mayor bienestar.

La base teórica de este enfoque se sustenta en la idea de tomar en consideración los intereses de todas las partes implicadas para alcanzar eficientemente los objetivos empresariales, estando éstos determinados por las características intrínsecas de cada organización. En cambio, la principal crítica se centra en la posibilidad de que aparezcan intereses divergentes y conflictivos entre las diferentes partes implicadas, dando lugar a problemas de

ingobernanza y a decisiones corporativas poco óptimas.

5.3. Modelo *Stakeholders* versus *Stockholders*: aplicabilidad al sistema financiero español.

Entre las diferentes estructuras organizativas que puede adoptar una organización para el desempeño de su actividad, cabe destacar dos enfoques de gobierno corporativo que han centrado el interés académico y empresarial de los últimos años: el modelo financiero o principal-agente frente al modelo *Stakeholders*. Extrapolando los fundamentos teóricos de cada planteamiento al mercado financiero español obtendríamos las estructuras organizativas y funcionales de las dos instituciones financieras más importantes que operan dentro de nuestro país: Bancos y CA.

Como señala Rodríguez (2006), el modelo financiero se corresponde con la visión estándar de la gestión empresarial, según la cual los accionistas se convierten en el principal grupo de decisión siendo éstos los encargados de controlar el Consejo de Administración y de supervisar las actuaciones de la dirección para lograr el objetivo general de alcanzar un rendimiento superior a la rentabilidad mínima exigida para su inversión.

En cambio, el planteamiento *Stakeholders* se entiende como un modelo de gestión en el que se desea satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que integran la organización y donde cada partícipe tiene su propio objetivo personal que sólo se alcanzará mediante la acción colectiva de todas las partes implicadas. Bajo estas premisas, el fin económico general se centra en promover la creación y el crecimiento de la riqueza neta total para el conjunto de los partícipes. Por tanto, al contrastar los planteamientos teóricos de cada modelo se obtienen líneas diferenciales para cada variable de análisis:

Tabla 4: Elementos teóricos de los principales modelos de gobierno empresarial		
Elemento teórico	Modelo financiero o accionarial	Modelo pluralista o <i>Stakeholder</i>
Propiedad y mercados	Instituciones naturales	Construcciones sociales
Naturaleza de la empresa	Ficción legal	Coalición de intereses
Contratos	Sobre todo explícitos	Explícitos e implícitos
Comportamiento personal	Oportunista y doloso	Valora confianza y coopera
Inversiones específicas	Accionistas	Diversos partícipes
Importancia de los recursos	Sólo instrumentos	Críticos para sobrevivir
Partícipes sujetos a riesgos	Accionistas	Diversos partícipes
Clave del gobierno corporativo	Problema de agencia	Compromiso de los partícipes
Objetivo de la empresa	Crear valor para los accionistas	Crear riqueza neta total
Función de los directivos	Agentes de los accionistas	Fiduciarios de los partícipes
Funcionamiento del mercado	Sin efectos externos apreciables	Efectos externos relevantes
Criterio para asignar recursos	Eficiencia	Eficiencia y equidad

FUENTE: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2006)

En el ámbito estrictamente mercantil, Coello (1994) sostiene que es a partir de 1990 cuando la interacción estratégica entre Bancos y CA se puede considerar como equivalente, siendo a partir de entonces la actitud competitiva entre ambas instituciones completamente simétrica. Tal ha sido su evolución, que existen trabajos como el realizado por Pérez y Rodríguez (2012) en el que se hace referencia a las escasas diferencias institucionales que perciben los consumidores respecto a los dos modelos de gestión. Concretamente, en un muestreo realizado en 2006 tan sólo el 36,5% de los encuestados señalaba diferencias significativas entre los dos tipos de instituciones financieras.

Sin embargo, a pesar de la equiparación operativa y funcional existente entre ambas organizaciones existen otros factores como las diferencias de tamaño, la localización de la actividad y la posibilidad de acceder al mercado

de capitales que parecen haber influido de forma positiva en las cuotas de rentabilidad obtenidas por la banca privada y con ello en la competitividad de los Bancos dentro del sector de actividad.

Trabajos como el realizado por Maudos (2001) ponen de manifiesto tal circunstancia, evidenciando unos mejores resultados en el caso de los Bancos debido en parte a la mayor cuota de mercado que éstos presentan. En el plano de la eficiencia, las últimas investigaciones realizadas dentro del sector parecen confirmar esta hipótesis mostrando mayores cuotas de rentabilidad para el caso de la banca privada (Torres *et al.* 2012; Escobar y Guzmán, 2010; Guzmán y Reverte, 2008; Climent, 2012; Trujillo-Ponce, 2013; Climent y Pavía, 2014).

Para contrastar esta relación causal, Torres *et al.* (2012) llevan a cabo un análisis comparado sobre la eficiencia de Bancos y CA como consecuencia de las diferentes estructuras de gobierno que se adoptan en cada caso concreto. En su estudio concluyen que los Bancos son más eficientes que las CA desde el punto de vista de la eficiencia económica, sin embargo, no lo son en el plano de la eficiencia social, siendo ésta mayor en el caso de las CA.

Por su parte, Escobar y Guzmán (2010) evalúan la eficiencia y el cambio productivo de las mayores CA españolas para el periodo 2003-2007. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que por lo general las CA alcanzan un nivel de rendimiento óptimo con un moderado incremento del cambio productivo atribuible a su progreso tecnológico. Si bien, en el periodo evaluado se evidencia un desplome anual de dicha variable que hace presagiar tasas de productividad negativas a pesar del avance en el cambio de eficiencia. En la misma línea, los resultados de Guzmán y Reverte (2008) revelan mayores niveles de eficiencia a favor de las CA, si bien, su productividad es inferior a la obtenida por la banca privada debido fundamentalmente a un mayor avance tecnológico de los Bancos.

Dentro de esta línea de investigación, Climent (2012) toma en consideración la estructura de propiedad de las CA con objeto de comparar los niveles de rentabilidad con los obtenidos por la banca privada. En el análisis realizado para el periodo 2006-2009 se pone de manifiesto una gestión más eficiente en el caso de los Bancos ante la crisis financiera, considerando adecuado el proceso de bancarización que se está llevando a cabo en el sector de las CA si se pretende incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia de las mismas. Con unos resultados muy similares encontramos el estudio realizado por Trujillo-Ponce (2013), donde se obtiene una mayor rentabilidad económica para el caso de la banca privada.

Más recientemente, Climent y Pavía (2014) realizan un estudio para el periodo 2004-2009 en el que se evalúa las rentabilidades medias de Bancos y CA en función de la estructura de propiedad de cada uno de ellos. En su análisis observan que dependiendo del tipo de entidad la política corporativa lleva a generar distribuciones de factores determinantes de rentabilidades significativamente diferentes. En concreto, afirman que existen diferencias significativas entre la rentabilidad media a través del ROA (23,42% inferior en CA) y del ROE (32,96% inferior en CA) entre CA y bancos comerciales.

Tal vez éstas sean las razones que justifican la nueva realidad del mercado financiero donde se presenta un escenario incierto para las estructuras de gobierno de las CA. Su conversión en Fundaciones bancarias, la integración dentro de bancos comerciales y el ejercicio indirecto de su actividad financiera a través de Bancos, establece un nuevo planteamiento en el que desaparecen las estructuras *Stakeholders* al menos del negocio financiero, y se apuesta por el modelo *Stockholders* como vía de desarrollo y competitividad.

5.4. Los *Stakeholders* dentro de los planes estratégicos de responsabilidad de las Cajas: un análisis tanto interno como externo a la organización.

La gestión de la RSE pasa por la gestión de las relaciones con todos los *Stakeholders* (Lozano, 2006). Si RSE significa responsabilidad genérica de la organización ante toda la sociedad, ésta se concreta y hace operativa en la responsabilidad ante todas las partes implicadas, ya que todo lo que es social es también relacional. Por tanto, se puede decir que la identificación de los *Stakeholders* es el resultado de cuatro parámetros: (i) la calidad de la relación con los mismos. (ii) La implicación de la relación en la actividad de la empresa. (iii) Las oportunidades de aprendizaje que la relación genera para la empresa. (iv) Lo que está en juego en la relación, ya sean intereses, exigencias legales o derechos.

En el proceso de identificación de las partes interesadas, es generalmente aceptado el modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997) en el que para jerarquizar a los *Stakeholders* y establecer el grado de prioridad de sus intereses y expectativas consideran que es necesario evaluar tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. Las características de cada grupo determinará la relevancia del mismo tanto dentro de la estructura organizativa como en el diseño de los planes concretos de responsabilidad.

Como sostienen sus fundamentos teóricos, el poder se asocia a la posibilidad de que un grupo pueda influir en las decisiones de la organización. Por su parte, la legitimidad se entiende como la capacidad de exigir a la organización un comportamiento deseable dentro de un sistema social de valores y creencias. Finalmente, cuando las demandas de los grupos son críticas y requieren una atención inmediata en el tiempo se dice que éstas son urgentes para la empresa.

Bajo estas premisas, cuantos más atributos posea un grupo mayor capacidad tendrá éste para influir en las decisiones de la organización, considerando los autores que cuando poseen un atributo los intereses de los *Stakeholders* tienen poca prioridad y deben ser considerados como latentes. Con dos atributos la prioridad es media y los considera como expectantes, y grupos de interés definitivos serán aquellos que posean los tres atributos, siendo elevada la prioridad que debe otorgar la organización a satisfacer las demandas y expectativas de los mismos.

En el estudio planteado para esta investigación, de los tres atributos expuestos anteriormente son el poder y la legitimidad los que suscitan un mayor interés para su análisis, siendo necesario identificar tanto la posible existencia de grupos que pudieran ejercer posiciones de poder dentro de los procesos de toma de decisiones, como aquellos otros que son considerados en las estrategias de legitimación social.

Es decir, se trató de plantear un análisis tanto interno como externo a la organización para determinar la relevancia de cada grupo. Por ello, de entre los diferentes estudios empíricos en los que se realiza una clasificación e identificación de aquellas partes que pueden afectar al desempeño de una organización (Carroll, 1991; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Post *et al.* 2002), se tomó como referencia la clasificación realizada por Guerras y Navas (2007) que distinguen entre *Stakeholders* internos y externos a la organización en función de su ubicación en la misma y de las relaciones formales que se pueden establecer entre las diferentes partes implicadas.

Para este caso, es necesario identificar aquellos grupos que pueden participar en el proceso de toma de decisiones y por tanto influir en el devenir de la organización. Como muestran los datos de la Tabla 5, las diferencias

organizacionales que presentan las CA respecto a sus competidores más directos son evidentes:

Tabla 5: Miembros con participación en la Asamblea General de Cajas y Bancos	
Caja de Ahorros	Banco
➤ Corporaciones Municipales ➤ Comunidades Autónomas ➤ Impositores ➤ Entidades de Interés General ➤ Empleados ➤ Personas o Entidades Fundadoras	➤ Accionistas

FUENTE: Elaboración propia

Al contrastar las estructuras de gobierno corporativo de cada organización se pone de manifiesto que frente al modelo accionarial que presenta la banca privada, las CA se caracterizan por adoptar unas estructuras de gobierno en las que están representados una mayor pluralidad y diversidad de intereses colectivos. Concretamente, en el ámbito interno la participación dentro de los órganos de decisión está atribuida a cuantos intereses colectivos están legítimamente involucrados en su gestión dentro del ámbito territorial en el que desarrollan su actividad y de acuerdo a una serie de criterios y grupos:

- *Empleados*: Consejeros elegidos en representación directa de éstos para la defensa de sus intereses.
- *Impositores*: Consejeros elegidos en representación directa de los clientes para la defensa de sus intereses y expectativas.
- *Entidades de Interés General*: Consejeros pertenecientes a diversos sectores de actividad como organizaciones sindicales, empresariales, de consumidores y usuarios, de la economía social, confederaciones, asociaciones, fundaciones, etc.

- *Corporaciones Municipales*: Consejeros en representación directa de las Corporaciones Municipales en cuyo término tenga oficina la CA.
- *CCAA*: Consejeros elegidos por lo general atendiendo a la proporcionalidad con que estén representados los grupos políticos en la Cámara Autonómica.
- *Entidades Fundadoras*: Consejeros elegidos en representación directa de las personas o entidades fundadoras de la CA.

Sin embargo, en la práctica la capacidad de influencia de cada grupo dentro del proceso de toma de decisiones parece delimitarse en función del grupo que tomemos en consideración. Así, a la posible influencia de los poderes públicos debemos de añadir los criterios de decisión de otros interesados como los empleados o clientes. Respecto a los primeros, Serra (2011) sugiere que dentro del sector la tendencia se ha orientado a dejar libertad a los directivos a cambio de mejoras en las condiciones labores de la plantilla.

En cuanto a los clientes, Pérez y Rodríguez (2012) plantean una doble disyuntiva; por un lado, la falta de motivación del impositor común a implicarse en el gobierno de las CA puesto que sus principales intereses se centran en la seguridad de los depósitos, la remuneración de sus ahorros y la facilidad para obtener créditos. Por otro lado, la elección de los representantes no la lleva a cabo el conjunto de los clientes sino unos compromisarios elegidos por sorteo, siendo probable que el voto de los compromisarios sea manipulable por los directivos de las CA a través de los directores de sucursal o encargados de zona al tener conocimiento directo de los posibles candidatos.

Por su parte, en el ámbito externo parece evidenciarse que las presiones normativas han dado lugar a que se identifiquen grupos adicionales a los que suelen participar en el gobierno corporativo de las CA. En concreto, al revisar

las memorias de RSE publicadas por las entidades se observa que con carácter general identifican a cuatro grupos estratégicos: (i) clientes. (ii) Empleados. (iii) Proveedores. (iv) Sociedad en general

De los cuatro grupos identificados anteriormente, las investigaciones previas realizadas dentro del sector⁸ parecen mostrar evidencias de que son los clientes y empleados los que en mayor medida se han incorporado a las prácticas de gestión socialmente responsable que diseñan las entidades, siendo éstos en un principio los que aportan una mayor legitimidad social al desempeño financiero de las organizaciones.

Además, dentro del sector son cada vez más el número de CA que han decidido apostar por la estrategia de compras responsables o sostenibles dentro de la gestión de la RSE, dando lugar a que se identifique a los proveedores como grupos que pueden afectar al desempeño empresarial. En estos casos, una visión proactiva en la relación con los proveedores puede generar un círculo virtuoso que incida directa y positivamente en los riesgos reputacionales.

5.5. El gobierno corporativo de las Cajas de Ahorro y su relación con el sector público: posibles relaciones de influencia.

Uno de los principios en los que se sustenta la Teoría de los *Stakeholders* se encuentra estrechamente relacionado con la participación de las diferentes partes interesadas en el gobierno corporativo de las entidades. En un principio, Evan y Freeman (1988) ya consideraban la idea de una gestión empresarial orientada al beneficio de todos los grupos y donde éstos tuvieran la posibilidad de participar en aquellas decisiones que más le afectaban. Más recientemente, Freeman *et al.* (2008) exponen unos planteamientos de empresa plural donde los diferentes grupos tengan la posibilidad de participar en los procesos de

⁸ Véase Ruiz *et al.* 2009; Seguí, 2012.

decisión gracias a su inclusión en los órganos de gobierno.

En las CA, los procesos de participación social no son el resultado de adaptar las estructuras organizativas y funcionales a las nuevas tendencias de gestión empresarial, sino que forman parte de su modelo de negocio prácticamente desde su constitución. Como señala Quintás (2006), la estructura y composición de los órganos de gobierno de las CA españolas constituye un modelo precursor del enfoque *Stakeholders*, ya que en este tipo de entidades las partes interesadas no son sólo tenidas en cuenta en los procesos de gestión, sino que son éstas mediante la designación de los miembros que forman parte de los órganos de decisión las que trasladan sus inquietudes a la actividad económica y social de la entidad.

Sin embargo, cuando se analizan las estructuras *Stakeholders* que presentan las CA el principal punto de discordia surge al identificar las peculiaridades que presentan cada uno de los grupos representados en los órganos de decisión. En estos casos, si la entidad fundadora pertenece a un ente público nos podríamos encontrar con estructuras de gobierno en las que tres de los seis grupos representados pertenecen al sector público.

Tales son las circunstancias, que si tomamos en consideración los datos fundacionales de las 45 CA existentes en el sector al inicio de esta investigación, salvo tres Cajas que son propiedad de la Iglesia⁹, el resto de entidades presentan una titularidad predominantemente de carácter público. A pesar de ello, el sesgo intervencionista que establece el legislador en esta materia en la *Ley financiera* de 2002 es evidente. Así, en el artículo decimoquinto se modifica la disposición adicional segunda de la Ley 31/1985 y

⁹ CajaSur fue fundada por el Excelentísimo Cabildo Catedral de Córdoba como Monte de Piedad el día 1 de septiembre de 1864, la CAI fue fundada en 1905 por Acción Social Católica de Zaragoza y Cajacírculo fue constituida por el consejo de gobierno del Círculo Católico de Obreros de Burgos a instancia del Arzobispo de Burgos en agosto de 1908.

se establece que los Reglamentos que regulen la designación de los miembros de los órganos de gobierno y el presupuesto anual de OS para aquellas CA cuya entidad fundadora sea la Iglesia Católica o las Entidades de Derecho Público de la misma serán competencia del Ministerio de Economía.

Dentro del sector, el esfuerzo del legislador por mantener el control sobre las CA ha sido algo evidente prácticamente desde las primeras regulaciones normativas. Durante el gobierno franquista fueron varias las disposiciones promulgadas en las que se establecía el protectorado público por parte del Ministerio de Hacienda o el de Trabajo en función de los intereses del Estado de intervenir en la obra benéfico-social o en la actividad financiera de éstas.

El Decreto de 17 de octubre de 1947 muestra un ejemplo de la actividad intervencionista del Estado en el área benéfico-social de las CA. Entre otros aspectos, se fijan tres líneas de actuación social (instituciones sanitarias, culturales y construcción de viviendas protegidas) que deben ser financiadas por el 85% de los excedentes no destinados a reservas. Además, se establece que el 15% restante quedará a disposición del Ministerio de Trabajo para financiar obras benéfico-sociales de interés nacional.

Con el mismo carácter intervencionista se dicta el Decreto de 9 de marzo de 1951 sobre inversiones obligatorias, donde se establecía la obligación de destinar como mínimo el 60% de los recursos ajenos totales a fondos públicos españoles admitidos a cotización oficial. Hecho éste, que vincula la actividad de las CA a las necesidades de financiación del sector público¹⁰.

Con la llegada de la democracia a España y la configuración estatal como un estado de las autonomías, se dio lugar a la formación de clases políticas regionales que reclamaron poderes de supervisión y regulación en aquellas CA

¹⁰ Véase Torres (2005)

que operaban dentro de su ámbito jurisdiccional. Desde entonces, las CCAA han desempeñado el doble papel de supervisor y supervisado, ya que éstas no sólo regulan normativamente la actividad organizativa y funcional de las CA, sino que también participan como *Stakeholders* dentro de los órganos de decisión (Pérez y Rodríguez, 2012).

La fuerte participación pública que presenta la mayor parte del sector en el caso de que su fundador pertenezca a un ente público, ha llevado a que en muchos casos las CA sean consideradas como “empresas públicas”, y así lo defienden entre otros Boix y Ureña (2006) que justifican su integración dentro del sector público autonómico por cuatro razones: (i) el control público de los órganos de gobierno. (ii) El control público de las decisiones sobre el tamaño de las CA. (iii) Las intervenciones administrativas en la actividad empresarial. (iv) El control por la gestión y administración de la OS.

Además, a efectos del Derecho comunitario desde la Comisión Europea se llegó a cuestionar el carácter privado de las CA. De este modo, en el artículo 2 de la Directiva 80/723/CEE de la Comisión de 25 de junio de 1980, relativa a la transparencia de las relaciones financieras entre los estados miembros y las empresas públicas se considera empresa pública: “cualquier empresa en la que los poderes públicos puedan ejercer directa o indirectamente una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que la rigen”. En consecuencia, el Gobierno aprobó la Ley 44/2002 por la que se reducía la participación pública como máximo al 50% del total de los intereses representados en los órganos de decisión.

Sin embargo, esta Ley no tuvo el efecto persuasivo que en un principio cabría esperar respecto a las cuotas de participación pública que presentaba la mayor parte del sector. Tales fueron las circunstancias, que tras su aplicación el

sector público seguía representando al grupo con mayor poder de decisión dentro de los principales órganos de gobierno.

Tabla 6: Cuotas de participación pública en la Asamblea General en 2004			
Entidad	% Participación Pública	Entidad	% Participación Pública
Andalucía		Caixa Catalunya	50
Caja Sur	69	Caixa de Manlleu	20
Caja de Jaén	50	Caixa Laietana	35
Caja Granada	50	Caixa de Girona	50
Caja San Fernando	50	Caixa Manresa	20
El Monte	50	Caixa Tarragona	50
Unicaja	50	Caixa de Terrasa	20
Aragón		Caixa Penedés	20
Ibercaja	52	Caixa Sabadell	20
CAI	56	Extremadura	
Asturias		Caja de Badajoz	51
Cajastur	50	Caja de Extremadura	51
Baleares		Galicia	
Sa Nostra	56	Caixa Galicia	25
Colonya Caixa Pollensa	46	Caixanova	42,5
Canarias		Madrid	
La Caja de Canarias	46	Caja Madrid	55
Caja Canarias	46	Murcia	
Cantabria		Caja Murcia	50
Caja Cantabria	50	Navarra	
Castilla la Mancha		Caja Navarra	50
CCM	49,40	País Vasco	
Caja de Guadalajara	48,40	BBK	50
Castilla y León		Kutxa	50
Caja de Ávila	52	Vital Kutxa	50
Caja de Burgos	47	La Rioja	
Caja Círculo de Burgos	70	Caja Rioja	50
Caja España	52	Valencia	
Caja Duero	47	CAM	51
Caja Segovia	47	Bancaja	55
Cataluña		Caixa Ontinyent	50
La Caixa	33,75	Total CA	45

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos de la Memoria de RSC de CECA, 2004.

En este caso, tomando en consideración los datos relativos a las cuotas de participación pertenecientes a los grupos formados por “Corporaciones Locales, Entidades Fundadoras y Representación Pública Autonómica” se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 6. En los datos registrados, se observa que salvo la comunidad catalana en la que podemos encontrar CA que presentan porcentajes de participación pública inferiores al 40%, el resto de comunidades contaba con una fuerte presencia pública dentro

de la Asamblea, tomando valores que se situaban en torno al 50% del total de los intereses representados¹¹.

Dicha situación no cambió sustancialmente hasta el proceso de reestructuración sectorial que tuvo lugar en 2010. De este modo, si tomamos en consideración los datos agregados de participación de todos los grupos para el ejercicio 2009, se puede observar que nuevamente las mayores concentraciones de poder se sitúan en el grupo formado por los poderes públicos, tomando valores tanto en la Asamblea como en el Consejo en torno al 45% del total de los intereses representados.

Tabla 7: Participación media en los órganos de gobierno en el ejercicio 2009		
Grupos de Interés	Asamblea General	Consejo de Administración
Corporaciones Municipales	25,03%	23,50%
Comunidades Autónomas	8,07%	8,81%
Entidades Fundadoras	12,15%	10,43%
Impositores	36,31%	35,83%
Empleados	9,78%	9,55%
Entidades de Interés General	8,66%	11,88%
Total participación pública	45,25%	42,74%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Memoria de RSC de la CECA, 2009.

En nuestro Derecho interno, sobre el carácter público o privado de las CA ya se pronunció el Tribunal Constitucional en su Sentencia 18/1984 de 7 de febrero, que creo jurisprudencia sobre sentencias posteriores relacionadas con esta materia y en la que se puso de manifiesto que las CA fundadas por corporaciones locales no tienen la naturaleza de entes públicos sino entes de carácter social.

¹¹ Las mayores cuotas de participación que se registran en CajaSur, la CAI y Caja Círculo de Burgos se debe al hecho de que es la Iglesia Católica la que actúa como entidad fundadora.

En el caso de las CA, al considerar una estructura de propiedad en la que participan diferentes partes interesadas existe la posibilidad de que surjan grupos que ejerzan posiciones de poder respecto a otros. Por ello, al estudiar una estructura organizativa con estas características debemos de considerar la existencia de múltiples grupos de interés con diferentes prioridades y estrategias para poder influir en la organización (Frooman, 1999), siendo el poder el atributo que adquiere una mayor relevancia en el análisis de los procesos de toma de decisiones.

Concretamente, en las CA la capacidad para influir en el proceso de toma de decisiones se encuentra condicionado en gran parte por la representatividad de cada grupo dentro los órganos de decisión, siendo los derechos de voto de cada uno de ellos los que otorgan tanto la legitimidad como la urgencia necesaria para atender sus demandas y expectativas. En el caso de los poderes públicos, Pérez y Rodríguez (2012) ponen de manifiesto que la capacidad de los políticos para desplegar y ejercer su influencia dependerá de factores como los siguientes:

- De la representación autonómica en los órganos de decisión
- De las mayorías obtenidas que permitan agregar el número suficiente de votos tanto en la Asamblea como en el Consejo.
- De la habilidad para sumar los votos de otros *Stakeholders* como los empleados y sus sindicatos e impositores.
- De la resistencia de los gestores en fraguar alianzas de *Stakeholders*

Dentro de la literatura económica son varios los autores que han tratado la propiedad y representación en los órganos de gobierno como fuentes e indicadores de poder de un determinado grupo (Galbraith, 1985; Johnson y

Scholes, 2001). Existiendo estudios empíricos en los que se pone de manifiesto que de los tres atributos expuestos anteriormente, el poder puede ser el más significativo a la hora de determinar su relevancia en la escala de prioridades de cada uno de ellos (Parent y Deephouse, 2007).

Tabla 8: Mecanismos para ejercer el poder		
Fuentes/Indicadores	<i>Stakeholders</i> internos	<i>Stakeholders</i> externos
Fuentes de poder	➤ Jerarquía ➤ Influencia ➤ Control de recursos estratégicos. ➤ Control del entorno ➤ Posesión de conocimientos y habilidades. ➤ Implicación en el desarrollo de la estrategia empresarial.	➤ Control de recursos estratégicos. ➤ Posesión de conocimientos ➤ Implicación en el desarrollo de la estrategia empresarial. ➤ Vínculos internos
Indicadores de poder	➤ El estatus del grupo ➤ Derecho a la adjudicación de recursos ➤ Representación ➤ Símbolos de poder	➤ El estatus del grupo ➤ Símbolos de poder ➤ Dependencia de recursos ➤ Negociación de acuerdos

FUENTE: Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (2001)

En el estudio de las estructuras de gobierno de las CA son varios los autores que se muestran partidarios de una reducción del peso del sector público dentro de los mismos. Así por ejemplo, Fonseca (2005) pone de manifiesto que para lograr el equilibrio de poderes dentro de los órganos de decisión sería necesario reducir el peso del sector público dentro de éstos, existiendo estudios empíricos en los que se muestra una relación directa entre el peso del sector público y el riesgo asumido por la entidad (Fonseca y González, 2005; Illueca *et al.* 2011).

En esta línea se posicionan Azofra y Santamaría (2004), concluyendo en su análisis que cuanto más politizado está el Consejo de Administración menor es el nivel de eficiencia alcanzado por la CA, existiendo investigaciones previas

dentro del sector que muestran una relación directa entre el peso de los representantes políticos en los órganos de gobierno y el crédito concedido a las Administraciones Públicas (Melle y Maroto, 1999; García y Surroca, 2008).

En definitiva, en una estructura organizativa en la que participan diferentes *Stakeholders* y donde la capacidad de decisión se encuentra condicionada por la representación de cada grupo dentro de los órganos de gobierno, la aparición de grupos de poder puede ser uno de los elementos que condicione el proceso de votación democrático que debe existir en un modelo de gobierno en el que se busque el beneficio general de todas las partes implicadas. En el caso concreto de las CA, parece evidenciarse que el sector público ha sido uno de los grupos de participación que mayor tensión ha generado en este sentido, siendo este aspecto tratado tanto por el Derecho como por diferentes trabajos de investigación en los que se trata de determinar la relación causal existente entre el peso del sector público y determinados comportamientos de inversión.

6. La Teoría Institucional como modelo paradigmático de aplicación al comportamiento de las organizaciones.

6.1. Introducción

Desde principios de siglo se viene desarrollando una nueva corriente de pensamiento que está introduciendo importantes cambios en los planteamientos de gestión empresarial que llevan a cabo las organizaciones y que encuentra en la RSE su principal exponente. En un proceso de globalización de los mercados como el actual, las empresas se enfrentan al reto de hacer frente a un entorno cada vez más cambiante y dinámico donde se ejercen una serie de presiones que pueden afectar al comportamiento empresarial.

Actualmente, en el análisis de cualquier modelo de gestión empresarial debemos de considerar la existencia de un entorno institucional compuesto por una serie de normas, reglas y valores al que las organizaciones deben de adaptarse para garantizar su estabilidad y supervivencia empresarial. Bajo este contexto, la sociedad reclama de las empresas una mayor responsabilidad de sus actos y una mayor implicación en los entornos donde desarrollan su actividad, siendo los criterios sociales y medioambientales cada vez más valorados dentro de las decisiones de compra e inversión.

La globalización de los mercados ha ampliado notablemente el contexto en el que las actuaciones de una organización tienen consecuencias. Por tanto, el modelo europeo de empresa competitiva exige asumir nuevos elementos de innovación permanente donde las responsabilidades empresariales se enfoquen más allá de la legislación vigente (Tortosa, 2006). En consecuencia, la RSE se ha convertido en los últimos años en un concepto integrador y global que recoge todas aquellas actividades que son de utilidad social para las organizaciones (Carroll, 1991).

Ante la influencia del entorno social e institucional en el que desarrollan su actividad, las dos principales instituciones financieras que operan en nuestro país: Bancos y CA, han empezado a llevar a cabo un profundo proceso de transformación de sus modelos de gestión empresarial con el fin de adaptar sus estructuras organizativas y funcionales a esta nueva realidad social, dando como resultado nuevos planteamientos empresariales que afectan a la misión, visión y valores inherentes a su modelo de negocio.

En un modelo de gestión empresarial en el que se tome en consideración las variables institucionales que se dan en el entorno, adaptarse a las expectativas sociales puede llegar a ser cada vez más importante en el diseño de cualquier planteamiento estratégico si se pretende garantizar la legitimidad social ante el

entorno de actividad (Simcic y Vidaver-Cohen, 2009), pudiendo ser la legitimidad un factor clave en el éxito empresarial (Alcántara *et al.* 2006).

En el contexto institucional actual, las nuevas demandas sociales y las recomendaciones dictadas en los últimos años por organismos internacionales o supranacionales tales como la ONU, UE y OCDE en las que se insta a las empresas a que asuman una serie de responsabilidades en el ejercicio de su actividad, ha dado lugar a que se modifiquen ciertas pautas de comportamiento en el desempeño empresarial y a que sean cada vez más el número de empresas las que informen no sólo de sus resultados económicos, sino también de su compromiso social y medioambiental en el ejercicio de su actividad.

En el análisis planteado en esta investigación, dadas las características que presenta el sistema financiero español y más aún al evaluar unas entidades financieras como las CA donde las presiones del sector público han estado patentes prácticamente desde su constitución, se hace necesario realizar un estudio global en el que se tome en consideración a las entidades como parte de un sistema, no como unidades independientes. Por ello, es de suma importancia analizar los factores normativos e institucionales que pueden afectar a determinadas pautas de comportamiento e inversión.

Es por ello que se decidiera tomar como referencia los principios en que se sustenta la Teoría Institucional. Para los teóricos de esta corriente de pensamiento el análisis del entorno y de los valores culturales y normativos que se dan en el mismo se convierte en una pieza básica para explicar el comportamiento de cualquier organización empresarial (Suchman, 1995; Scott 1995, Meyer y Rowan, 1977).

Como señala Selznick (1996), la Teoría Institucional analiza la aparición de nuevos patrones de comportamiento como respuesta a la interacción de los

ambientes tanto internos como externos a los que se enfrentan las organizaciones. Bajo esta corriente de pensamiento, se concibe a las empresas como un ente abierto en continua interacción con su entorno y donde éstas pueden responder a las presiones externas mediante el rechazo o la resistencia de las mismas (Oliver, 1991), o bien, mediante la conformidad de las normas y valores establecidos (DiMaggio y Powell, 1991; Meyer y Rowan, 1991).

Tales preceptos pueden sernos de gran utilidad a la hora de identificar aquellos valores normativos o culturales que han tenido un mayor impacto en las políticas internas de responsabilidad que plantean las CA. Además, nos permitiría evaluar tanto la respuesta empresarial ante las presiones de carácter coercitivo y normativo que se dan en el entorno, como la posible presencia de conductas isomorfas como consecuencia de comportamientos miméticos entre las entidades participantes en el sistema financiero español.

6.2. La Responsabilidad Social como variable que legitima el comportamiento de las organizaciones.

La crisis actual ha puesto de manifiesto la importancia del sector financiero dentro de la estabilidad económica y financiera de cualquier país. Su labor como intermediarios financieros permite canalizar el ahorro y la inversión hacia aquellos sectores de actividad que generan empleo y riqueza, contribuyendo a mejorar el estado de bienestar general de la sociedad.

Tras los diferentes escándalos financieros, el sector del ahorro se enfrenta al reto de hacer frente a su actividad mercantil en entornos cada vez más regulados donde se exige una mayor transparencia y responsabilidad en desempeño de las funciones. Tales circunstancias, hacen necesario que se consideren tanto las variables institucionales que pueden afectar al

comportamiento empresarial, como aquellos valores culturales y sociales que aportan legitimidad a una determinada práctica.

Dentro de este contexto, Prado *et al.* (2009) hacen referencia a la divulgación de información sobre RSE como vía de legitimación social. Actualmente, las prácticas de transparencia empresarial son una de las estrategias más utilizadas para lograr la identificación de los consumidores con los valores corporativos de la organización (Maignan y Ferrell, 2004).

Como señala Salas (2006), las iniciativas tendentes a preservar la confianza en los mercados financieros tendrán una doble dimensión; por un lado, una dimensión privada e individual que compete desarrollar a unos agentes concretos. Por otra parte, una dimensión colectiva que se formalizará mediante regulaciones y normas legales que responden al deseo de limitar los perjuicios a cualquier interés de la sociedad.

Dentro de un determinado campo organizativo, Scott (1995) pone de manifiesto que las instituciones están constituidas por una serie de estructuras reguladoras, normativas y cognitivas que dotan de estabilidad y significado a un determinado comportamiento. Por tanto, en el análisis de cualquier modelo de gestión empresarial debemos de considerar la posible existencia de tres pilares institucionales:

- *Regulador*: conjunto de leyes y reglas que se establecen en el entorno para regular el funcionamiento de las organizaciones, siendo el Estado el agente que más puede influir en la implantación y desarrollo de determinadas pautas de comportamiento.
- *Normativo*: recoge todas aquellas normas y valores que describen la forma más adecuada de conseguir los objetivos planteados.

- *Cognitivo*: modelos de comportamiento basados en estructuras sociales y funcionales ya aceptadas.

Dentro del mercado, las instituciones pueden jugar un papel crucial en el fomento de determinadas prácticas que permitan una gestión más eficiente de todos aquellos insumos que afectan a la cadena de valor de una organización, ya que como señala North (1990) las instituciones son las que determinan las normas y reglas que imperan en la sociedad. Así, en un proceso de interacción entre instituciones y organizaciones, las primeras fijan las reglas del juego y las segundas adoptan el papel de jugadores.

En un contexto institucional dado, la empresa actúa como una institución social que necesita estar legitimada socialmente para seguir manteniendo su función en la sociedad y perdurar en el tiempo (Tortosa, 2006). Por tanto, la legitimidad puede ser una variable a considerar en el diseño de cualquier política social, utilizándose estratégicamente para incrementar el acceso a los recursos y el crecimiento organizativo (Díez *et al.* 2010), y atendiendo las demandas legítimas de unos determinados grupos de interés con los que se interactúa en el desempeño empresarial.

En este sentido, si consideramos la legitimidad como una variable continua en el tiempo y que puede ser modificada por la actividad empresarial, podríamos decir que las organizaciones con mayor legitimidad son aquellas que disponen de un mayor grado de aceptación en la sociedad, lo que les otorga un mayor poder de influencia sobre su entorno más directo (Díez *et al.* 2010).

Suchman (1995), entiende la legitimidad como la percepción generalizada de que las actuaciones llevadas a cabo por una entidad son las correctas o apropiadas dentro de un sistema de normas y valores socialmente construido. Es decir, una determinada práctica o comportamiento adquiere legitimidad

cuando se considera que es la forma correcta de actuar dentro de los valores sociales y culturales que se establecen en un determinado campo organizativo.

Bajo estos preceptos, la percepción de actividades sociales puede ser una variable que incremente la confianza tanto del sistema financiero en general como del cliente bancario en particular (Carbó *et al.* 2012). En estos casos la reputación debe ser gestionada como un activo más, ya que ésta adquiere un valor económico que permite a quien la posee hacerse merecedor de confianza y crear riqueza que de otro modo se perdería (Salas, 2006).

Los primeros teóricos de esta corriente de pensamiento consideraban que las organizaciones obtenían legitimidad mediante el cumplimiento de las normas, creencias y valores que se habían establecido en un entorno institucional dado (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). Para Meyer y Rowan (1977), las instituciones toman la forma de “mitos racionalizados” con el fin de incrementar su legitimidad ante el entorno de actividad, es decir, se adoptan una serie de valores o patrones de comportamiento que se consideran como verdaderos dentro del campo organizativo en el que operan.

Hasta ahora, como muestran los indicadores sociales recogidos en las memorias de RSE publicadas tanto por parte de Bancos como por CA. La RSE se ha convertido en los últimos años en un fenómeno global y multidisciplinar que afecta a la gestión de cualquier tipo de organización y con la que se busca legitimar el comportamiento empresarial, existiendo estudios empíricos que muestran una relación positiva entre RSE y legitimidad social (Díez *et al.* 2014), siendo las organizaciones que más actuaciones de RSE plantean las que obtienen una mayor legitimidad dentro de su entorno de actividad.

Sin embargo, al evaluar los factores determinantes de la RSE podemos encontrar trabajos como el realizado por Chivite *et al.* (2014) en el que se hace referencia al “Efecto Contagio”. Es decir, las políticas sociales aplicadas hasta ahora corresponden más a una cuestión de forma que de fondo. Por ello, la no adopción de políticas de RSE cuando el resto de las empresas sí lo hacen puede suponer una desventaja competitiva en el mercado.

Por lo acontecido hasta ahora, dentro del sistema financiero español parece evidenciarse una conformidad general con todas aquellas prácticas de gestión empresarial derivadas de las presiones coercitivas y normativas que se establecen en el entorno. Sin embargo, las respuestas planteadas pueden variar dependiendo del tipo de empresa y sector de actividad que consideremos. Como señala Suchman (1995), las organizaciones pueden adoptar tres posibles estrategias ante las presiones externas:

- Conformidad: la organización acepta las reglas sociales establecidas en el entorno respondiendo a las necesidades del mismo.
- Selección: las empresas se ajustan a las expectativas del entorno seleccionando una línea de actividad que no implique cambios sustanciales en la forma de operar de las mismas.
- Modificación: manipulación de los patrones de comportamiento establecidos en el entorno, estandarizando nuevos modelos o utilizando campañas de marketing entre otros aspectos.

Por otra parte, debemos de considerar que dentro de un campo organizativo en el que interactúan diferentes organizaciones influenciadas por las mismas presiones externas, una determinada práctica puede llegar a institucionalizarse cuando adquiere gran aceptación social en el mercado como consecuencia de los procesos de legitimación social que plantean las entidades. Tal

circunstancia, puede entenderse como un proceso por el que las prácticas de una estructura formal se convierten en modelos ampliamente aceptados que otorgan legitimidad a una organización (Tolbert y Zucker, 1983).

Dentro de este proceso, Díez *et al.* (2015) evalúan el origen de los factores institucionales y las motivaciones que lo generan. Para ello, toman en consideración dieciséis variables desencadenantes de las iniciativas de institucionalización y concluyen que existen tres motivaciones básicas para emprender este tipo de actuaciones:

- Autoridad institucional: las organizaciones plantean iniciativas debido fundamentalmente a las presiones de los gobiernos y organismos con autoridad y poder para imponer sus decisiones.
- Ventaja en gestión: con los planteamientos propuestos se busca obtener una ventaja en la gestión, aportando nuevas oportunidades de negocio o ayudando a satisfacer las demandas de los propietarios.
- Implicación social: líneas de actividad vinculadas al deber ser, siendo el modo correcto de actuar existan o no presiones internas o externas.

Además, como sostienen Tolbert y Zucker (1996) en la adopción de una práctica o de un determinado comportamiento pueden darse diferentes niveles de institucionalización en función del grado de aceptación de la misma, surgiendo ésta en un principio por las necesidades de innovación que se dan en los mercados como consecuencia de cambios competitivos o institucionales. Una vez adquirida una práctica, los autores identifican tres fases en su desarrollo y evolución:

- Habitualización: fase inicial en la que no existe un consenso generalizado sobre la utilidad de la misma, siendo generalmente escaso el número de organizaciones que la adoptan.
- Objetivación: periodo en el que existe un cierto consenso social sobre la utilidad de la práctica y donde crece el número de organizaciones que empiezan a adoptarla.
- Sedimentación: fase en la que la práctica queda completamente institucionalizada y donde se considera que es la forma correcta de operar dentro del campo organizativo.

Por tanto, si evaluamos el carácter estratégico de la RSE en un mercado de competencia perfecta podríamos decir que cuanto más institucionalizada y más sedimentada se encuentre una determinada práctica menor será su valor instrumental. En estos casos, al adoptar la estrategia empresarial estructuras sociales isomorfas apenas se percibirían diferencias significativas entre los planteamientos de responsabilidad de cada organización, siendo irrelevante el carácter diferencial de la práctica respecto a la competencia.

6.3. El Isomorfismo como variable de legitimación social: aplicabilidad al sistema financiero español.

A la hora de evaluar determinados comportamientos empresariales, en primer lugar debemos de considerar que las organizaciones forman parte de la sociedad y que pertenecen a una serie de grupos que promueven normas y valores sobre lo que está bien y lo que está mal. Dentro de este contexto, las conductas acordes con las normas dominantes refuerzan la integración en el grupo con el que la entidad en cuestión se identifica, por lo que la presión social llega a determinar la conducta sin que medien premios o castigos monetarios al respecto (Salas, 2006).

En una economía globalizada como la actual, es cada vez más habitual encontrarnos con recomendaciones o dictámenes emitidos por organizaciones como el *Global Reporting Initiative* (GRI), ONU, OCDE o UE en los que se hace referencia a la sostenibilidad organizacional dentro de la actividad empresarial. Es decir, se propone un nuevo modelo de negocio en el que se busca fomentar estructuras de gobierno caracterizadas por plantear una gestión socialmente responsable de todos aquellos factores productivos que pueden afectar a la cadena de valor.

En nuestro país, la creación del CERSE en 2009, la Ley de Economía Sostenible de marzo de 2011 y la Estrategia Española de RSE para el periodo 2014-2020 ponen de manifiesto el creciente interés del Gobierno por introducir una serie de reformas estructurales que sean capaces de conciliar el desarrollo económico, social y medioambiental de una economía productiva y competitiva en la que se pueda satisfacer las necesidades de generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de crecimiento de las futuras.

Todos estos valores culturales y normativos introducen importantes cambios en la forma de operar de las organizaciones, especialmente en todo lo relacionado con la gestión interna, encontrándonos ante un nuevo escenario en el que se hace necesario adoptar nuevos patrones de comportamiento no ya sólo para cumplir con la legislación vigente, sino también para garantizar la supervivencia empresarial en entornos cada vez más competitivos. Tales circunstancias afectan directamente a la gestión social que se venía realizando hasta ahora. En el caso de las CA, la aplicación de la OS por sí sola no legitima el comportamiento de éstas ante su entorno de actividad, siendo recomendable introducir nuevas líneas de responsabilidad que dinamicen el carácter social de este tipo de intermediarios financieros.

Ante un entorno dinámico e incierto, Greenwood y Hinings (1996) sostienen que la pérdida de legitimidad de una estructura dada puede derivarse de la incapacidad de la práctica vigente en ese momento para adaptarse a los nuevos desafíos que se presentan tanto en el entorno interno como externo de la organización y que vienen determinados por presiones sociales, políticas o funcionales. Actualmente, las nuevas demandas sociales exigen un cambio en la forma de operar de las organizaciones, cambios que no se limitan al cumplimiento de la Ley ni a la acción social o filantrópica.

Como señalan DiMaggio y Powell (1991), el cambio institucional puede venir condicionado por factores internos o bien por variables externas procedentes del entorno, cambios de comportamiento que pueden responder a valores culturales (North, 1990). En la gestión socialmente responsable de las entidades financieras, el proceso de cambio parece iniciarse con las prácticas de transparencia empresarial donde se informa a las partes interesadas sobre los principales avances en materia de sostenibilidad. En estos casos, los Informes Anuales dejan paso a memorias integradas o memorias de RSE en las que se informa no sólo de los resultados económicos, sino también de los sociales y medioambientales derivados de su actividad.

En concreto, la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) como organismo confederado de las CA empieza a asumir dicha práctica de responsabilidad a partir del ejercicio 2004, siendo el año 2002 el punto de partida para las entidades de la banca privada estudiadas. Dentro de un proceso de cambio organizacional como el actual, la conformidad de la organización con los mitos institucionalizados que se establecen en el entorno puede ser una variable que garantice la estabilidad y supervivencia empresarial (Meyer y Rowan, 1991), debiendo ser éstos asumidos como legítimos (Carruthers, 1995).

En el sistema financiero español, es necesario considerar que tanto Bancos como CA desarrollan su actividad dentro de un mismo campo organizativo, definido por DiMaggio y Powell (1983) como el conjunto de organizaciones que comparten un área reconocida de vida institucional y en el que se establecen una serie de elementos técnicos e institucionales que lo hacen diferente respecto a cualquier otro sector de actividad (Scott, 1992).

En la presente investigación, se seleccionaron dos tipos de instituciones financieras que desarrollan su actividad mercantil dentro del sector del ahorro e inversión y que comparten una serie de normas y reglas que afectan a los dos tipos de organizaciones por igual. Por tanto, queda por determinar en qué medida las presiones del entorno pueden haber influido en la adopción de nuevas pautas de comportamiento, ya que como señalan Scott y Christensen (1995) todas las organizaciones atraviesan un proceso de institucionalización a lo largo de su vida.

Por otro lado, en la planificación y diseño de una estrategia de gestión empresarial si todas las organizaciones de un mismo campo organizativo deciden adoptar las mismas normas y valores que se establecen en el entorno podríamos encontrarnos con estructuras organizativas homogéneas que guardan una elevada similitud unas con otras (Dacin, 1997), dando lugar al isomorfismo. Es decir, a la aparición de líneas de actividad que tienden a parecerse unas a otras como consecuencia de imitar prácticas que ya han sido aceptadas en respuesta a las presiones recibidas (DiMaggio y Powell, 1983).

Para Meyer y Rowan (1977), las organizaciones que actúan de acuerdo a los planes estratégicos desarrollados por otras son percibidas como legítimas por parte de la sociedad, siendo el isomorfismo una variable que puede influir positivamente tanto en el incremento de la legitimidad (Suchman, 1995;

Deephouse 1996) como en el grado de institucionalización que adquiere una determinada práctica (Llamas *et al.* 2005).

Dentro de este proceso de convergencia estructural, DiMaggio y Powell (1983) identifican la existencia de dos tipos de isomorfismo que afectan al desempeño empresarial: el competitivo y el institucional. Así, el primero de ellos se asocia a la adopción de prácticas similares a las desarrolladas por los competidores como consecuencia de la competencia del mercado. En cambio, el institucional analiza aquellos procesos por los que las organizaciones adoptan los mismos patrones de comportamiento ante las mismas presiones del entorno en el que desarrollan su actividad.

Dado los objetivos planteados al inicio de esta investigación, en nuestro caso el análisis se centró básicamente en el isomorfismo institucional, identificándose diferentes tipos en función de los mecanismos externos de presión que pueden afectar a las organizaciones. En concreto, DiMaggio y Powell (1991) identifican la existencia de tres tipos de isomorfismos como consecuencia de las presiones externas:

- Coercitivo: pautas de comportamiento derivadas de las presiones reguladoras establecidas en el entorno y que pueden ser tanto formales como informales.
- Normativo: prácticas organizativas que responden a la aplicación de una serie de normas y valores que son compartidos entre diferentes organizaciones, generalmente se asocia a la profesionalización.
- Mimético: estrategias empresariales derivadas de imitar a organizaciones que interactúan en entornos de gran incertidumbre y que son percibidas como exitosas dentro de un mismo campo organizativo.

Dentro de la literatura económica al relacionar las estructuras reguladoras, normativas y cognitivas que dotan de estabilidad y significado a un determinado comportamiento, con los mecanismos externos de presión capaces de incidir en los procesos de toma de decisiones se obtiene la base de todas aquellas variables institucionales que pueden influir en la adopción de cambios que afectan a la actividad empresarial:

Tabla 9: Variables institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.			
Variables Institucionales	Regulador	Normativo	Cognitivo
Mecanismos de presión	Coercitivo	Normativo	Mimético
Base de aceptación	Normas y reglas bajo la supervisión y control de un poder sancionador.	Reglas de carácter prescriptivo que definen la forma más apropiada de actuar.	Modelos de comportamiento basados en reglas cognitivas que dotan de significado a una determinada práctica.
Indicadores	Leyes, reglas, sanciones	Acreditación, certificación	Isomorfismo
Legitimidad	Cumplimiento de los requisitos legales.	Obligación moral dentro de un contexto social.	Aceptaciones socialmente institucionalizadas.
Ejemplos	Cumplimiento de la Ley 3/2007 para garantizar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.	Adopción del estándar GRI en la elaboración de memorias, utilización de sistemas de gestión certificados (SGE21, EMAS, etc.).	Adhesión a iniciativas que promuevan la RSE (Pacto Mundial, Directrices de la OCDE, Principios de Ecuador, etc.)

FUENTE: Elaboración propia a partir de Scott (1995)

6.4. El Estado como actor clave en la aplicación de mecanismos de presión de carácter coercitivo y normativo.

Al evaluar el papel de la RSE dentro de las políticas de gestión empresarial, uno de los principales debates surge en torno a la voluntariedad o regulación de este tipo de iniciativas. Es decir, se plantea la siguiente disyuntiva: “¿deben ser las empresas las que se autorregulen voluntariamente?”, o por el contrario, “¿debe existir una regulación mínima que determine la actividad social y medioambiental de las organizaciones y que garantice la información que se transmite a todas las partes interesadas?”.

Al tomar en consideración esta cuestión, De la Cuesta *et al.* (2003) plantean varios escenarios en los que se exponen argumentos tanto a favor como en contra de la voluntariedad: para el primer caso, el principal argumento a favor de la voluntariedad o *business case* se encuentra relacionado con el beneficio que la aplicación estratégica de este tipo de iniciativas puede generar a la organización. Así, al estimularse el crecimiento de los beneficios las empresas por sí solas tenderán a adoptarlas, no siendo necesario regular su comportamiento en materia de RSE. En cambio, los partidarios de una mayor intervención estatal o *society case* sostienen diferentes argumentos a favor de una mayor regulación:

- La existencia de *free riders*: grupos que intentan eludir la aplicación práctica de cualquier tipo de responsabilidad.
- La “empresa interesada”: estrategias empresariales orientadas al beneficio económico y no al interés de todos los *Stakeholders*.
- Acceso a la información: sería necesario establecer unas bases en las que se exigiera a las empresas publicar toda la información relevante para las

partes interesadas. En este caso, sería el mercado el que premiara a las empresas más responsables y castigara a las que no lo son.

- Homogeneización de la información: trazar unas directrices mínimas de regulación para la presentación de información económica y financiera.
- Bien Común: el Estado debe proteger a las generaciones presentes y futuras de externalidades negativas derivadas de la actividad empresarial.

En el plano doctrinal, Embid (2006) al incorporar la perspectiva jurídica de la RSE dentro de la actividad mercantil, observa que en un principio la realización de actividades de RSE es resultado de decisiones voluntarias de las empresas y no de actuaciones condicionadas por el Derecho. Los llamados “Códigos de RSE” no constituyen auténticas normas jurídicas vinculantes, sino que se incluyen por lo general en el llamado “*soft law*”. Es decir, resultan obligatorios para sus autores y para quienes lo asuman como propios.

Partiendo de estas premisas, Ancos (2007) encuentra diferentes argumentos que justifican la intervención de los poderes públicos dentro del ámbito de la RSE: (i) para suplir las carencias del capitalismo liberal, la armonización mínima constituye la expresión legal que permite amortiguar las tensiones en la evolución económica y política de la globalización. (ii) La necesidad de construir un partenariado entre políticas públicas de RSE y las circunstancias locales de sectores particulares y de determinados *Stakeholders*. (iii) La armonización de códigos de conducta constituiría un arma preventiva frente a posibles comportamientos de *free riders*, ya que el mercado no siempre recompensa equitativamente a las mejores prácticas de RSE.

Sin embargo, en la práctica cada país ha ido orientando las políticas de RSE hacia aquellos temas sociales y medioambientales que más se adecuan a sus estados de bienestar y en función de la relación existente entre gobierno, empresas y sociedad civil. Concretamente, en el ámbito europeo Moreno (2011) sostiene que los regímenes del bienestar se estructuran en torno a principios organizativos, anclajes ideológicos o rasgos culturales comunes que configuran lógicas de bienestar distintas, identificando cuatro regímenes dentro del contexto de la UE: Anglosajón, Continental, Nórdico y Mediterráneo.

Tabla 10: Rasgos distintivos de los estados de bienestar europeos				
Rasgos	Anglosajón	Continental	Nórdico	Mediterráneo
Ideología	Ciudadanía	Neocorporativismo	Igualitarismo	Justicia social
Objetivos	Empoderamiento y elección individual	Mantenimiento de rentas	Servicios sociales públicos universales	Combinación de recursos
Financiación	Impuestos	Cotizaciones sociales contributivas	Impuestos	Mixta
Provisión y servicios	Pública residual/ cuasi mercados	Mixta/ agentes sociales	Pública y centralizados desconcentrados	Apoyo familiar/ descentralizados
Subsidios	A tanto alzado	Contributivos	A tanto alzado	Contributivos
Género	Polarización laboral	Feminización/trabajo parcial	Feminización/ocupaciones públicas	Familismo/ambivalente
Mercado laboral	Desregulación	Fijos formales/discontinuos	Alto empleo público	Extensa economía informal
Pobreza	Cultura dependencia	Cultura integración	Cultura estatista	Cultura asistencial
RSE	Empresa en la comunidad	Sostenibilidad	Partenariado	Ágora

FUENTE: Elaboración propia a partir de Moreno (2011)

En base a los diferentes estados de bienestar de cada país, los marcos legales e institucionales, las estructuras de gobernanza y el papel jugado por actores tanto públicos como privados. Lozano *et al.* (2005) identifican dentro del contexto de la UE cuatro modelos de actuación gubernamental en el desarrollo de políticas públicas para la promoción de la RSE: Partenariado, Empresa en la Comunidad, Sostenibilidad y Ciudadanía, Ágora.

Tabla 11: Modelos gubernamentales para la promoción de políticas públicas en materia de RSE		
Modelos	Características de las políticas	Países de aplicación
Partenariado	Partenariado como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos socio-laborales.	Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Suecia
Empresa en la comunidad	Políticas de <i>soft intervention</i> para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad.	Reino Unido, Irlanda
Sostenibilidad y ciudadanía	Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia de una estrategia de desarrollo sostenible.	Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Francia
Ágora	Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE.	España, Grecia, Italia y Portugal

FUENTE: Elaboración propia a partir de Lozano *et al.* (2005)

Para el primer modelo, los contextos nacionales definen un marco donde los actores públicos y privados se hallan directamente implicados en el diseño de políticas públicas. El camino hacia la RSE implica un cambio de actitud por parte de todos los actores sociales para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva y con un mercado laboral dinámico e integrador. En estos casos, se plantean políticas públicas de RSE en el marco de los asuntos sociales y la inserción sociolaboral, se implica a los gobiernos locales que canalizan la formación de partenariados mediante los cuales se favorece el concepto de corresponsabilidad social entre administraciones,

empresas y organizaciones sociales.

Por su parte, el modelo de empresa en la comunidad se refiere al modo que tienen los gobiernos y las sociedades de entender el papel de la empresa en la sociedad, especialmente en todo lo relacionado con la resolución de retos sociales y el papel de la empresa en el desarrollo comunitario. De igual modo que en el caso anterior se fomenta los partenariados publico-privados para resolver conjuntamente problemas relacionados con la exclusión social y la pobreza. La acción gubernamental se concibe como promotora e incentivadora de la RSE, buscando mecanismos que fomenten estas iniciativas ya sea mediante el desarrollo de *soft regulation* o a través de medidas fiscales.

El tercer modelo aborda la RSE desde una perspectiva centrada en la idea de empresa como “buena ciudadana”. La base del concepto estriba en que las empresas actúan como verdaderos agentes sociales y que la ciudadanía corporativa es la estrategia adoptada para respaldar sus actuaciones en este ámbito. En este caso, la actividad del gobierno se centra en el fomento de la RSE y en la creación de incentivos que ayuden a las empresas a asumir su responsabilidad, siendo la aproximación gubernamental de carácter voluntario o de enfoque normativo.

Finalmente, el modelo Ágora es el que afecta a países mediterráneos como España donde se empiezan a abordar estos temas sobre todo a partir de la publicación del Libro Verde en 2001. En estos casos, se suelen crear espacios de debate con cierta dimensión pública donde se establecen comisiones o grupos de trabajo que incorporan un enfoque *multistakeholder* para discutir el concepto de RSE y buscar soluciones consensuadas acerca del papel que puede desempeñar el Gobierno para incentivar y promover esta materia.

En nuestro país, la primera iniciativa se lleva a cabo en marzo de 2005 con la creación del Foro de Expertos en RSE como mecanismo para establecer líneas de actuación en materia de responsabilidad que sean aplicables a la gestión empresarial de cualquier organización tanto de carácter público como privado. Posteriormente, en enero de 2009 se constituye formalmente el CERSE compuesto por 56 miembros de diferentes organizaciones tanto públicas como sociales y presidido por el Ministro de Trabajo e Inmigración, convirtiéndose en un órgano consultivo y asesor en materia de RSE que propone al Gobierno políticas de responsabilidad para impulsar y promover dicha práctica. En un principio, se aprobaron cinco documentos de trabajo relacionados con las siguientes líneas de responsabilidad:

- Grupo 1. El papel de la RSE y la crisis económica: su contribución al nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible.
- Grupo 2: Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad.
- Grupo 3: Consumo e Inversión Socialmente Responsable
- Grupo 4: La RSE y la Educación
- Grupo 5: Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo.

Posteriormente, se han llevado a cabo dos importantes iniciativas con las que se pretende fomentar la adopción de prácticas de gestión responsable tanto en empresas públicas como privadas: Ley de Economía Sostenible y Estrategia Española de RSE. En el primer caso, la Ley 2/2011 de 4 de marzo tiene por objeto introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico

sostenible, entendiéndose éste como un patrón de crecimiento capaz de conciliar el desarrollo económico, social y ambiental de una economía competitiva, favoreciendo además el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades, la cohesión social y el respeto medioambiental.

En segundo lugar se aprueba la Estrategia Española de RSE para el periodo 2014-2020, donde se plantean líneas de responsabilidad aplicables tanto a empresas públicas como privadas con las que se pretende contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad española impulsando a su vez modelos de gestión responsable que garanticen la competitividad, el crecimiento de la economía, el respeto por el medio ambiente y el desarrollo de las personas. Con su aplicación práctica se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Reforzar el compromiso tanto de empresas como de Administraciones Públicas (AAPP) con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española.
- Fomentar modelos de gestión sostenibles que contribuyan a mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas españolas.
- Potenciar programas de RSE que impulsen la credibilidad internacional y la competitividad de la economía española junto a la sostenibilidad y la cohesión social.

Tanto en un caso como en otro, las principales iniciativas se resumen en los siguientes contenidos de carácter estratégico que tienen por objeto impulsar el desarrollo de una economía española mucho más sostenible y que afectarán sin duda a las estrategias de gestión empresarial que plantean las organizaciones:

Tabla 12: Actuaciones públicas para la promoción de la RSE en España	
Ley 2/2011 de 4 de marzo de Economía Sostenible	Estrategia Española de RSE para el periodo 2014-2020.
Artículo 35: las sociedades mercantiles estatales y las empresas públicas adscritas a la Administración General del Estado adaptarán sus planes estratégicos para: • Presentar anualmente informes de gobierno corporativo y memorias de sostenibilidad de acuerdo a los estándares comúnmente aceptados. • Utilizar procesos de producción aplicando criterios de gestión medioambiental orientados al cumplimiento de las normas del sistema comunitario de gestión y auditoria medioambiental. • Favorecer la adopción de principios y prácticas de RSE entre sus proveedores, especialmente las relacionadas con la integración de la mujer y las personas con discapacidad. • Optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones. Artículo 39: promoción de la RSE entre instituciones públicas o privadas, para ello: • El Gobierno pondrá a su disposición indicadores que permitan su autoevaluación en materia de RSE, además de modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo a los estándares internacionales. • Las Sociedades Anónimas podrán hacer públicos con carácter anual un informe específico con sus resultados en materia de RSE. Dicho informe deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes y en caso de sociedades de más de 1.000 asalariados será objeto de comunicación al CERSE. • Cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como socialmente responsable de acuerdo con las condiciones que determine el CERSE.	La Estrategia Española de RSE se estructura en torno a diez líneas de actividad que orientan las prioridades tanto de empresas públicas como privadas en esta materia: • Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles. • Integración de la RSE en la educación, formación e investigación. • Buen gobierno y transparencia como instrumentos de confianza. • Gestión responsable de los Recursos Humanos y fomento del empleo. • ISR e I+D+i • Relación con los proveedores • Consumo responsable • Respeto al medio ambiente • Cooperación al desarrollo • Coordinación y participación Objetivos estratégicos: • Impulsar y promover la RSE en España • Gestionar la RSE como atributo de competitividad, sostenibilidad y cohesión social. • Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad. • Crear un marco de referencia común en materia de RSE.

FUENTE: Elaboración propia

Todas estas iniciativas ponen de manifiesto que en España hasta ahora se ha venido trabajando principalmente en buscar un consenso social capaz de establecer una estrategia gubernamental en la que se incluya la perspectiva de todas las partes interesadas, siendo el CERSE el órgano encargado de fomentar y promover la actividad social. En nuestro país, aunque la aplicación de prácticas de RSE tiene un carácter voluntario, en el ámbito público con la Ley de Economía Sostenible se empiezan a establecer una serie de obligaciones para todas aquellas empresas adscritas a la Administración General del Estado que orienta la actividad social de carácter voluntario hacia otro concepto de empresa en el que por imperativo legal se recomienda su aplicabilidad.

Las políticas públicas para la promoción de la RSE sientan su base en las recomendaciones y dictámenes emitidos por parte de instituciones europeas, siendo la gestión responsable una práctica cada vez más consolidada entre las organizaciones de la eurozona. Actualmente, en quince Estados de los veintisiete miembros de la UE se han establecido políticas nacionales para promover la RSE, figurando entre los indicadores de progreso los siguientes¹²:

- El número de empresas de la UE que han suscrito los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas ha aumentado de 600 en 2006 a más de 1900 en 2011.
- El número de organizaciones registradas en el marco del Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) ha aumentado de 3300 en 2006 a más de 4600 en 2011.
- El número de empresas de la UE que abarcan asuntos como las normas laborales, ha aumentado de 79 en 2006 a más de 140 en 2011.

¹² Véase Comunicación de la Comisión Europea (2011): “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”.

- La adhesión a la Iniciativa de Cumplimiento Social de las Empresas impulsada para mejorar las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro ha aumentado de 69 en 2007 a más de 700 en 2011.
- El número de empresas europeas que publican informes de sostenibilidad siguiendo las recomendaciones y directrices de la Iniciativa Global de Presentación de Informes ha aumentado de 270 en 2006 a más de 850 en 2011.

7. La Responsabilidad Social en las Cajas de Ahorro

Al evaluar las políticas de RSE en unas instituciones financieras como las CA. En primer lugar, cabe destacar que para estas organizaciones la actividad social no es un hecho reciente derivado de presiones institucionales o de las nuevas demandas sociales, sino que el carácter social es inherente a los principios fundacionales y a su propia naturaleza jurídica.

Con carácter general, la mayor parte de la doctrina considera que el origen de las CA se encuentra vinculado con instituciones de tipo benéfico, especialmente con los *Montes de Piedad*. Para Alaminos (2003), en un primer momento la actividad de los Montes se orientaba únicamente a recaudar limosnas a cambio de sus oraciones por los donantes con cuyo importe se concedían préstamos de carácter gratuito a los más necesitados. Con el transcurso del tiempo la institución comenzó a recibir de dichos donantes sumas en metálico para que fueran custodiados por el Monte sin retribución alguna, siendo éste el antecedente más cercano de lo que más tarde sería la operatoria de las CA. En un principio, la actividad mercantil del Monte era la siguiente: los clientes depositaban su dinero con carácter gratuito y la institución los invertía en préstamos prendarios también gratuitos.

Como sostiene Alaminos (2003), las CA nacieron como una forma de financiar a los *Montes de Piedad* cuyo volumen de actividad aumentó de forma tan considerable que necesitó el apoyo económico de una institución que le aportara los fondos suficientes para dar respuesta a la creciente demanda. Las entidades constituidas se encargaron de recoger el ahorro de los sectores económicos más débiles e invertirlo de la forma más segura posible, lo que suponía la realización de una función típicamente económica junto a otra de naturaleza benéfica.

La naturaleza social con que surgieron las CA hizo que en un principio fueran consideradas por el Gobierno como instituciones de beneficencia, y por tanto, entidades excluidas del sistema financiero. No sería hasta los primeros años del siglo XX cuando se introduzca la idea de lo social y se desplace el carácter benéfico de su actividad, estableciéndose una nueva etapa más alejada del ámbito estrictamente benéfico o caritativo y en el que se irán equiparando progresivamente al resto de entidades de crédito¹³.

En su contexto actual, Quintás (2006) señala que al estudiar la estructura organizativa y social de una CA nos encontramos ante una entidad financiera que goza de una estructura de gobierno en la que participan diferentes *Stakeholders* dentro de la gestión, que plantean actuaciones sociales orientadas tanto al ámbito interno (empleados) como externo (clientes, proveedores, medio ambiente) de las mismas, que constituyen una dotación presupuestaria para OS que desempeña una función de complementariedad de la acción pública en materia social, y que finalmente, desempeñan una actividad financiera que favorece la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión geográfica, el desarrollo regional y el perfeccionamiento del sistema financiero gracias a la competencia introducida en el sistema bancario español.

¹³ Véase Casares (2011)

Por su parte, en la vertiente social Balado (2006) hace referencia a que dentro del sector la RSE puede estructurarse en torno a cuatro líneas de actividad: (i) gobierno corporativo. (ii) Dimensión social y medioambiental de las relaciones internas y externas. (iii) Vertiente social de la actividad financiera. (iv) Obra Social. Así, mientras que las dos primeras líneas integran el contenido tradicional de la RSE para las empresas en general, las dos últimas son características de las CA y se incluirían dentro de lo que se viene denominando como el “dividendo social” (Quintás, 2006).

No obstante, si consideramos que la RSE no es la acción social ni filantrópica, sino el desarrollo estratégico del negocio mediante el beneficio social y medioambiental, el planteamiento estratégico de ésta presenta elementos complejos de encaje en las CA (Igual, 2008). Así, la decisión de cada entidad de potenciar la RSE, la OS, ambas o ninguna, puede llevar implícitos no sólo unos beneficios específicos, sino también una serie de ventajas competitivas dentro del sector de actividad.

Al evaluar las políticas de responsabilidad que se llevan a cabo en las CA, Lozano (2006) advierte que no debemos de confundir acción social con RSE, ni utilizarse como sinónimo, pues la RSE va mucho más allá de la acción social, formando parte de la RSE pero no como una exigencia de la misma. Por tanto, la RSE debe entenderse dentro de un enfoque global como una forma de entender la gestión e innovación empresarial.

Trabajos realizados dentro del sector como el de Marín y Ruiz (2008) ponen de manifiesto tales circunstancias, y señalan que las iniciativas de RSE pueden contribuir a una evaluación más positiva de la entidad por parte del consumidor, siendo importante destacar en las políticas de comunicación todos aquellos contenidos relacionados con las iniciativas propias de RSE que plantea cada organización.

Como muestra la información social publicada por parte del sector en sus memorias de RSE, la aplicación práctica de este tipo de iniciativas tiene un carácter relativamente reciente en los modelos de gestión empresarial que presentan las CA. Concretamente, durante la década de los noventa podemos considerar prácticamente inexistentes este tipo de actuaciones dentro de los planteamientos estratégicos que diseñan las CA, siendo sobre todo a partir del año 2000 cuando se empieza a evidenciar un cambio de tendencia en este sentido (Igual, 2008).

Tales preceptos se reafirman en el estudio realizado a finales de la década de los noventa por Ibarrondo y Sánchez (2005), donde se pone de manifiesto que durante este periodo la prioridad estratégica de las CA se centra principalmente en la calidad del servicio prestado, siendo las líneas estratégicas menos valoradas las que se encuentran relacionadas con la especialización en zonas geográficas, en segmentos de clientela y en políticas de promoción y publicidad tanto de la entidad como de los productos y servicios ofrecidos.

Sin embargo, investigaciones recientes realizadas dentro del sector parecen mostrar una realidad bien distinta y evidencian un cambio de tendencia que afecta sobre todo a las políticas internas de gestión. De este modo, en el estudio empírico realizado por Ruiz *et al* (2009) se identifican líneas de actividad social que afectan a diferentes *Stakeholders*, encontrándose evidencias de que son los clientes y empleados los grupos que se han incorporado en mayor medida a los planes estratégicos de responsabilidad.

Tabla 13: Políticas de responsabilidad que afectan a los <i>Stakeholders</i> de una Caja de Ahorros				
Empleados	Clientes	Proveedores	Sociedad	AAPP
Planes de Igualdad y Conciliación. Servicio de atención al empleado e inversiones sociales.	Mejora de productos y productos de carácter social. Mayor claridad en la presentación de la información.	Políticas de selección.	Obra Social y Voluntariado.	Mejora en las relaciones.
Mejora de la transparencia y comunicación, así como consideración de riesgos medioambientales tanto en la gestión de las entidades como en la relación con los clientes.				

FUENTE: Elaboración propia a partir de Ruiz *et al* (2009).

Hasta el momento, han sido varios los estudios empíricos en los que se trata de analizar la actividad social de las entidades financieras de nuestro país. Como señalan Fernández y De la Cuesta (2014), en los intentos académicos por evaluar la RSE dentro de la banca cabe diferenciar tres enfoques diferenciados: (i) enfoques descriptivos en los que no se cuantifica el valor de la RSE para la entidad en cuestión. (ii) Modelos para la asignación de un valor o índice de RSE sin relacionar dicha valoración con los resultados financieros. (iii) Modelos que contrastan la medición cuantitativa de la RSE con diversos indicadores financieros.

Así por ejemplo, De los Ríos *et al.* (2012) en un estudio empírico realizado sobre la información social transmitida a clientes de Bancos y CA, no encuentran diferencias significativas entre ambas instituciones con respecto al tratamiento de las variables sociales tomadas en consideración para el análisis, evidenciándose una relación directa y positiva entre la reputación corporativa y la información relativa a la innovación y gestión de riesgos, ya sea del negocio o de los riesgos sociales y medioambientales de los proyectos que se financian.

Por su parte, Rodríguez *et al.* (2013) al contrastar el comportamiento divulgativo de prácticas de RSE entre las entidades financieras españolas a

través de sus memorias de RSE, observan que la información divulgada a este respecto es heterogénea, encontrando evidencias de que los Bancos se preocupan más por temas medioambientales y las entidades de naturaleza social como las CA prestan un mayor interés a temas relacionados con la comunidad, clientes y empleados.

Dentro de esta línea de investigación, en el estudio realizado por Seguí (2012) se encuentran diferencias significativas entre las tendencias de inversión social realizadas por las principales instituciones financieras que operan en nuestro país. De este modo, en una encuesta realizada a 57 entidades de crédito españolas constata que son las CA las entidades que mayor porcentaje de su presupuesto dedican a inversión para la comunidad en equipamiento y a proyectos culturales. Por su parte, los Bancos destinan mayor cantidad de recursos a zonas desfavorecidas y a proyectos educativos, siendo las Cooperativas de Crédito las entidades que más aportan a eventos deportivos.

En la misma línea, Pérez y Rodríguez (2012) al evaluar la importancia de la RSE entre los usuarios de servicios financieros en España, observan un inconformismo general de los clientes con respecto a la actuación de las entidades financieras en materia de RSE y un mayor nivel de exigencia en el caso de los clientes de CA. En este caso, al contrastar la imagen de los dos tipos de instituciones financieras en el mercado, observan que los Bancos poseen una mejor imagen en términos de atención a los clientes y accionistas, y las CA en todo lo relacionado con la actividad social.

En el plano del *reporting*, son varios los trabajos de investigación que analizan las prácticas de transparencia y comunicación dentro del sistema financiero español, encontrando estudios que analizan su importancia dentro de la evaluación final del consumidor. Otros en los que se trata de establecer relaciones causa-efecto sobre la reputación corporativa, e incluso

investigaciones en las que se analiza la información divulgada con objeto de identificar aquellas categorías a las que se presta una mayor atención.

En este sentido, Marín y Ruiz (2008) destacan la importancia de la comunicación corporativa para conseguir un impacto positivo en la evaluación del cliente, señalando que las empresas deben hacer esfuerzos en comunicación orientados a contenidos como innovación, calidad o liderazgo, siendo importante destacar los contenidos relacionados con iniciativas propias de RSE, ya que éstas tendrán un impacto positivo sobre la evaluación de la empresa que se verá potenciada en aquellos consumidores que perciben en la misma unos rasgos y características similares a los propios.

Por su parte, en el estudio realizado por De los ríos *et al.* (2012) se analiza la información social divulgada tanto en Bancos como en CA. En el mismo, se pone de manifiesto los beneficios intangibles que proporcionan a las empresas su comportamiento socialmente responsable y la comunicación de sus actuaciones mediante memorias de sostenibilidad, observando una relación directa entre calidad de la información divulgada y reputación corporativa y no encontrando diferencias significativas entre Bancos y CA en cuanto a la calidad de la información proporcionada.

En la misma línea se encuentra el trabajo realizado por Rodríguez *et al.* (2013), analizando la información sobre clientes, comunidad, empleados y medio ambiente de las 336 entidades financieras que operan en España durante el periodo 2007-2010. En su estudio concluyen que la información transmitida es heterogénea y que son las categorías comunidad y medio ambiente las que adquieren un mayor grado de divulgación, observando además que son las entidades de origen no capitalista y naturaleza social (CA y Cooperativas de Crédito) las más transparentes en cuanto a clientes y comunidad.

8. La Obra Social como parte de las políticas de responsabilidad que se llevan a cabo en el sector de las Cajas de Ahorros.

Como se expuso anteriormente, las CA desempeñan su actividad empresarial desde una doble vertiente: financiera y social. De este modo, a su labor como intermediarios financieros hay que añadir su importante contribución al progreso económico y social de determinadas zonas gracias a la distribución y reparto de la OS. La OS en cuanto instrumento al servicio de la mejora del bienestar social, forma parte de la RSE de las CA como una forma peculiar de acercarse directamente a resolver o paliar problemas sociales (Quintás, 2006), siendo ésta el resultado de un compromiso libremente adoptado entre las CA y su entorno de actividad y no existiendo obligación legal de destinar cantidad alguna a tal finalidad.

Durante los últimos años su impacto económico y asistencial ha sido incuestionable. Como señala Balado (2006), en 2004 el gasto promedio por habitante en OS fue de 26,94 Euros siendo Cultura y Asistencia Social las dos grandes áreas de referencia, alcanzando una cobertura del 53% de los municipios y del 96% de la población española, siendo ésta total en los municipios de más de 100.000 habitantes y superior al 80% de la población en aquellos municipios de más de 1.000 habitantes. Además, comparada con otros sectores económicos la OS se sitúa por encima de la media española en cuanto a su impacto en la generación de riqueza y en la creación de empleo.

En la mayor parte de las CCAA con la aplicación de la OS se ha tratado de suplir las carencias de los servicios públicos, especialmente en el caso de los colectivos más vulnerables. Como pone de manifiesto Quintás (2006), la evidencia empírica muestra que la OS de las CA realiza una función de complementariedad de la acción pública en materia social, por lo que tratan de centrarse en aquellas áreas de actuación menos cubiertas por la actividad

estatal, siendo la evolución de contenidos de la OS explicada por los cambios en las preferencias y necesidades sociales que se dan a lo largo de la historia.

Actualmente, son muchos los factores que están llevando a los órganos de decisión de las CA a elaborar una estrategia de OS que se integre dentro de la estrategia global de la organización. Entre éstos, uno de los más importantes se encuentra relacionado con la rentabilidad y eficiencia de las entidades. Así, al detraerse los recursos económicos de la cuenta de resultados, en las CA el gasto social influye directamente en la capitalización y solvencia de las entidades, existiendo estudios empíricos que muestran una relación negativa entre la inversión social y las variables de *performance*.

Así por ejemplo, en el estudio de Cabeza *et al.* (2010) se analiza la repercusión del gasto en OS sobre la rentabilidad de las CA españolas a partir de un análisis dinámico de datos de panel relativo al periodo 1992-2005. Una vez realizadas las valoraciones, los resultados de la investigación sugieren una influencia negativa y significativa sobre el nivel de rentabilidad tanto económica como financiera, evidenciando que el gasto social no genera las contraprestaciones económicas suficientes para contrarrestar el impacto negativo de unos mayores costes. Por ello, el gasto en OS no puede ser considerado como un factor de rentabilidad.

Entre las posibles justificaciones de esta relación inversa, los autores señalan el hecho de que las CA no han sabido capitalizar ante los ciudadanos el esfuerzo inversor realizado en el área social ni explotar la ventaja competitiva de tales actividades ante sus competidores, lo que al final no ha repercutido en mejoras de naturaleza económica y financiera de sus cuentas de resultados, sino en una actividad consumidora de recursos sin contraprestación económica y con un efecto adverso sobre la rentabilidad empresarial.

Del mismo modo, en el estudio realizado por Martínez *et al.* (2013) se trata de determinar la relación de causalidad existente entre gasto en OS y rentabilidad a partir de un análisis de panel de datos para el periodo 1996-2006. Los hallazgos encontrados tras realizar distintas estimaciones sugieren la existencia de una relación negativa entre ambas variables, hecho este que avala la hipótesis de sinergia negativa entre gasto en OS y rentabilidad empresarial.

En este caso, los autores plantean dos posibles justificaciones ante la relación inversa hallada entre ambas variables: (i) la minoración del potencial diferenciador de estas actividades como consecuencia de que todas las CA llevan a cabo programas de OS, hecho este que puede provocar que las acciones se perciban como algo usual y cuasi obligatorio de las entidades. (ii) A diferencia de otras actividades de RSE que conllevan menores costes, la OS supone un importante esfuerzo económico para las CA.

Sin embargo, son varios los autores que consideran que no se debe excluir la actividad diferenciadora de la OS al planificar la estrategia de negocio, sino que se debería diseñar planteamientos orientados a su óptima explotación. Ante los retos que se establecen en el sector como consecuencia de los procesos de reestructuración sectorial, Cuenca y Uldemolins (2012) proponen adoptar una estrategia común para todas las entidades que contribuya a reforzar la identidad de una OS renovada, considerando para ello las siguientes opciones:

- Intensificar la coordinación entre las diferentes OS: una mayor coordinación ayudaría a planificar conjuntamente actividades de impacto que faciliten la comunicación entre los responsables de la OS y que permita establecer sinergias en la fase de preparación de programas.
- Presentar conjuntamente los proyectos que ya hacen muchas OS a nivel nacional: esta estrategia permitiría optimizar los recursos y profundizar

en la colaboración entre diferentes OS, abaratando costes de producción a la vez que se amplía su accesibilidad a grupos más numerosos, dando mayor visibilidad y presencia institucional.

- Considerar proyectos de alcance nacional: diseñar un proyecto concreto que fuera común a todas las CA, constituyendo para ello un único fondo que se financie con los aportes de cada OS pero que tuviera una gestión centralizada en la que cada entidad pudiera reconocerse y participar en su dirección.

Con el fin de potenciar el carácter estratégico de la OS e intentar determinar en qué medida se puede incrementar el impacto de las inversiones sociales que realizan las CA. Forn (2006) toma como referencia las experiencias de instituciones líderes en el mundo anglosajón y expone un marco de reflexión para todas aquellas organizaciones que deseen maximizar el impacto de sus actividades de responsabilidad. Una vez realizado el análisis, observa que las fundaciones que gestionan con mayor éxito sus inversiones tienen en común las siguientes características:

- Un enfoque estratégico claro, definido con rigor y precisión
- El plan estratégico aparece apoyado en tres pilares básicos: (i) una gestión profesional con un equipo directivo capaz. (ii) Unos objetivos concretos en métricas seguidas periódicamente. (iii) Una gestión proactiva de la comunicación.
- Órganos de gobierno rigurosos y exigentes

En este último caso, al analizar la composición de los órganos de gobierno de las principales fundaciones internacionales, Forn (2006) encuentra dos hechos significativos; por un lado, el elevado número de miembros

independientes que aportan valor y rigor a la gestión. Por otra parte, la incorporación de personas de relieve identificadas con el fin social perseguido. Además, identifica la existencia de tres comités clave sobre los que pivota la gestión de las fundaciones más exitosas:

- Comité Ejecutivo: se caracteriza por estar profesionalizado y lo integran los directivos de la organización.
- Consejo de la Fundación: órgano encargado de definir el enfoque estratégico y de incluir prioridades y aspiraciones.
- Consejo Asesor: comités de expertos en áreas concretas de gran relevancia para la organización que aportan conocimientos y experiencias, existiendo casos de comités por áreas geográficas de actuación con miembros que conocen los problemas de cada región.

Por tanto, si contrastamos las características organizativas y funcionales descritas anteriormente con las que presentan las CA a la hora de gestionar su partida presupuestaria, podemos extraer diferencias sustanciales que ayudan a abordar su planteamiento estratégico actual. En el caso de las CA, De Miguel y Morales (2009) al analizar la gestión y gobierno de la obra benéfico-social plantean varias consideraciones de interés:

En primer lugar, identifican dos modelos a través de los cuales se puede aplicar o distribuir el gasto social presupuestado: la obra propia, siendo ésta la que es financiada y administrada prácticamente en su totalidad por la CA, y la obra en colaboración, a través de la cual las CA aportan bienes y medios para la puesta en funcionamiento de una actividad que posteriormente asumirá una entidad ejecutora.

Por otra parte, ponen de manifiesto que la gestión de la OS puede llevarse a cabo desde el Consejo de Administración a través de una comisión delegada del mismo, o bien por el traspaso a una o varias fundaciones que gestionen total o parcialmente el fondo destinado a tal fin. En la práctica, con carácter general las CA suelen presentar un esquema híbrido de gestión en el que una parte de la OS corresponde al Consejo de Administración o su comisión delegada y la otra a cargo de una o varias fundaciones.

Por tanto, en la gestión social cabría destacar dos elementos diferenciadores respecto al modelo propuesto por Forn (2006): (i) una menor profesionalización de la gestión. Así, salvo en el caso de las fundaciones constituidas para tal efecto la OS es gestionada directamente por el Consejo de Administración. (ii) Una importante influencia de los miembros de los órganos de gobierno en la gestión y distribución de la partida presupuestaria, no separándose la función social y financiera de la entidad.

9. Estructura y gasto de la partida presupuestaria dedicada a financiar la Obra Social.

En las CA, el reparto de excedentes es una de las características que las diferencia respecto a cualquier otro tipo de intermediario financiero. Como ponen de manifiesto De Miguel y Morales (2009), este tipo de entidades no destinan sus resultados a beneficios particulares, sino que su excedente se distribuye de acuerdo a los siguientes parámetros: (i) pago del impuesto sobre sociedades. (ii) Constitución de reservas para reforzar su capitalización y solvencia. (iii) Obra Social.

En la distribución de excedentes, Quintás (2006) destaca el carácter voluntario de la OS señalando que por imperativo legal las CA solamente están obligadas a dedicar un mínimo del 50% de sus excedentes a reservas, quedando

el resto libre para constituir un fondo destinado a financiar actividades de carácter social sin que exista obligación legal de aportar cantidad alguna.

Además, cada entidad tiene libertad de elección para decidir entre la capitalización de la entidad o la inversión social, pudiendo variar las tendencias de gasto de un ejercicio económico a otro. En este caso, De Miguel y Morales (2009) diferencian tres periodos de reparto presupuestario con diferentes prioridades estratégicas en cada una de ellas:

- Periodo 1947-1974: etapa caracterizada por un intenso crecimiento del volumen de recursos destinados a financiar la OS coincidiendo con la era de expansión de la economía española.
- Periodo 1975-1986: ciclo de actividad caracterizado por un importante descenso del volumen de recursos destinados a OS como consecuencia de las exigencias normativas de potenciar la dotación a reservas.
- Periodo 1987-2007: horizonte temporal caracterizado por un crecimiento de los fondos destinados a financiar la OS pese a los incrementos de los coeficientes de solvencia exigidos por la normativa vigente del periodo.

En el estudio realizado por Quesada (2011) para el periodo 2001-2010, se pone de manifiesto que de media se ha destinado en el sector un 73,8% a constituir reservas y un 26,1% a financiar la OS. Además, sugiere que no existe una relación positiva entre rentabilidad y dimensión de la OS, ya que ésta parece no depender de la tasa de beneficios de la entidad, sino que parece ser el resultado de optimizar la decisión de dotar reservas en las CA.

En esta línea se encuentran los hallazgos obtenidos por Martínez *et al.* (2013), donde se observa una relación inversa entre la rentabilidad de la CA y su inversión en OS. Tal circunstancia podría deberse a la percepción de la OS

como un factor de coste importante en entornos cada vez más competitivos y no como una ventaja competitiva. Por ello, aun siendo los resultados económicos favorables las CA optan más por reinvertir en el negocio financiero que en financiar la partida presupuestaria dedicada a OS.

Por tanto, si hasta ahora el mayor esfuerzo inversor se ha orientado a capitalizar las CA en detrimento de engrosar la partida de OS, los nuevos escenarios de decisión tras el proceso de reestructuración sectorial no plantean una realidad muy diferente, siendo previsible que la OS sea financieramente más pequeña (Cuenca y Uldemolins, 2012). En concreto, en el mercado financiero actual cabe destacar cuatro razones por las que se prevé un cambio de tendencia en la inversión social (Quesada, 2011):

- La situación actual de estancamiento económico ha mermado la rentabilidad presente y futura de los nuevos Bancos.
- Saneamiento de los balances como consecuencia de los activos expuestos al sector inmobiliario.
- En el nuevo contexto económico los Bancos deberán reforzar su capitalización, y en su caso, devolver las ayudas al FROB y repartir dividendos entre sus accionistas.
- En un futuro, las CA y sus fundaciones verán diluirse su propiedad en el nuevo Banco como consecuencia de la entrada del Estado a través del FROB2, o bien, con nuevos accionistas en el caso de que hayan salido a Bolsa o hayan entrado inversores de capital por otros medios.

Por otra parte, dentro del marco teórico debemos de considerar tanto las áreas de inversión en que se divide la OS como los excedentes presupuestarios destinados a financiar cada una de ellas. Para el primer caso, hasta el ejercicio

2012 con carácter general el excedente presupuestario se repartía en cuatro áreas de gasto: Cultura y Tiempo Libre, Asistencia Social y Sanidad, Educación e I+D y Patrimonio Histórico Artístico y Natural.

Por tanto, para un análisis más exhaustivo de esta línea de responsabilidad a la evolución de gasto expuesta anteriormente debemos de añadir la finalidad de los recursos presupuestados. Concretamente, para el periodo 1970-2011 podemos establecer la siguiente clasificación¹⁴:

- Década de los 70: el área Docente y Asistencial recibe la mayor parte del presupuesto para OS.
- Desde los 80 hasta 2001: el área Cultural se posiciona como la principal línea de inversión social con unas cantidades en torno al 45%-50% del total presupuestado.
- 2002-2011: el área Cultural va perdiendo peso progresivamente en detrimento de Asistencia Social que pasa a situarse en 2009 en la principal línea de gasto.

Al profundizar en el reparto de las diferentes líneas de inversión, Balado (2006) pone de manifiesto que el perfil de gasto medio por municipio varía según el tamaño, siendo Asistencia Social la prioridad en los municipios más pequeños y Cultura en aquellos otros de mayor dimensión. Además, pone de manifiesto otras consideraciones de interés: (i) el gasto por habitante en Patrimonio Histórico Artístico es más elevado en las provincias de menor tamaño. (ii) Los gastos en Medio Ambiente son más altos en las comunidades mediterráneas. (iii) El mayor gasto en I+D ha tenido lugar en aquellas provincias en las que el índice de desempleo es mayor.

¹⁴ Véase Pérez y Rodríguez (2012)

Sin embargo, existen estudios empíricos dentro del sector en los que se observa que las mayores áreas de inversión social no se corresponden con las preferencias de los *Stakeholders*. De este modo, Esteller-Moré *et al.* (2006) al analizar la preferencia de los españoles respecto a la composición de la OS en una muestra de 516 individuos, observan que durante el periodo 1997-2004 el área de Cultura y Tiempo Libre es la que recibe el grueso de la inversión social. En cambio, las actividades socialmente más valoradas son las comprendidas en el área asistencial con más del 50% de la distribución socialmente deseada, evidenciándose en este caso que la fuerte demanda de gasto asistencial contrasta con el hecho de que las CA hayan destinado el grueso de su OS a actividades de tipo cultural.

Todas las variables expuestas anteriormente dejarán paso a una nueva realidad en la que la OS debe asumir un carácter más estratégico dentro del negocio financiero y donde se producirán cambios que afectarán sin duda tanto al modelo de gestión como a su distribución y reparto. Tras los procesos de integración, absorción y fusión las CA quedan encuadradas en diferentes tipologías en las que se hace necesario adoptar perfiles estratégicos de OS diferenciados en función del control del negocio bancario y de la capacidad para generar beneficios (Cuenca y Uldemolins, 2012):

- Modelo de continuidad: las CA son accionistas de Bancos que no necesitan ayudas públicas. Por ello, aunque los recursos financieros disminuyan la OS está asegurada siempre que se generen los beneficios suficientes para retribuir a sus accionistas.
- Modelo minoritario: integrado por aquellas CA cuya propiedad podría diluirse en un accionariado amplio, perdiendo poder de decisión sobre el destino de los beneficios, siendo probable que la OS quede desdibujada y que los recursos se reduzcan sustancialmente.

- Modelo testimonial: CA cuyo Banco podría desaparecer subsumido en nuevas entidades que lo adquieran o que por su situación patrimonial tengan escasas posibilidades de continuar atendiendo su OS, siendo la opción más factible que el Banco con cargo a sus eventuales programas de RSE o *marketing* aporte la financiación necesaria.

Por tanto, las CA encuadradas dentro de cada uno de los modelos expuestos anteriormente deben de considerar aquellos factores estratégicos que más se adecuen a su posicionamiento en el mercado financiero, siendo el nuevo contexto competitivo el que se expone en la Tabla 14:

Tabla 14: Tipología de Cajas de Ahorros y factores estratégicos de Obra Social tras el proceso de reestructuración sectorial.		
Modelo	Cajas de Ahorros	Factores estratégicos
Continuidad	La Caixa, Caja Navarra, CajaSol, Caja Canarias, Caja de Burgos, Ibercaja, Caja España, Unicaja, Bilbao Bizcaia Kutxa, Kutxa, Caja Vital, Caixa Ontinyent, Caixa de Pollença.	➤ Transparencia en las actividades. ➤ Selectividad en los ámbitos de actuación. ➤ Vinculación territorial ➤ Gestión directa limitada a proyectos prioritarios. ➤ Resto de proyectos gestionados por otras entidades con criterios competitivos y transparentes.
Minoritario	Cajastur, Caja Extremadura, Caja Cantabria, Caja Granada, Caja Murcia, Caixa Penedés, Sanostra, Caja Inmaculada, Caja Círculo, Caja Badajoz.	➤ Búsqueda de alianzas ➤ Orientarse hacia proyectos financieramente sostenibles. ➤ Apostar por la especialización temática o territorial. ➤ Simplificar la oferta de OS ➤ Reducir la OS a las iniciativas estratégicas que generen mayor valor.
Testimonial	Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caixa Laietana, Caja Rioja, Caja de Ávila, Caja Segovia, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Caixa de Aforros de Galicia, Vigo, Ourense y Pontevedra, Catalunya Caixa, UNNIM.	➤ Reducir la OS a proyectos muy específicos que resulten atractivos para el Banco en términos comerciales a medio y largo plazo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Cuenca y Uldemolins (2012)

Hasta ahora, los últimos datos publicados por la CECA muestran una nueva configuración de la OS que afecta principalmente a la financiación, aplicación y líneas de actividad de la misma¹⁵. De este modo, en el primer caso la estrategia parece orientarse hacia el incremento de ingresos por actividades propias en detrimento de las aportaciones directas de cada entidad. Así, si en 2011 la aportación directa suponía un 87% del total de ingresos, en 2013 dicha cantidad se situaba en el 66,32%, introduciendo nuevas fórmulas de financiación que incluyen la puesta en valor del patrimonio, ingresos derivados de la actividad propia, establecimiento de partenariados y alianzas público-privadas entre las organizaciones.

En segundo lugar, se apuesta por la inversión en Obra Propia en detrimento de la Obra en Colaboración, tales han sido las circunstancias que en 2013 las memorias sectoriales sólo muestran datos referidos a la primera partida presupuestaria. Ante las menores cuotas de rentabilidad, las CA deciden mantener las actividades gestionadas de manera directa que son a su vez las más dependientes de su financiación.

Finalmente, se reformulan las líneas de responsabilidad que deben configurar la OS con el fin de adaptarlas a las nuevas demandas y expectativas sociales. Desde 2014, las cuatro áreas del modelo anterior pasan a integrarse en seis grupos: (i) acción social. (ii) Cultura y patrimonio. (iii) Educación e investigación. (iv) Medio ambiente. (v) Desarrollo local y creación de empleo. (vi) Deporte y ocio.

¹⁵ Véase Memorias de Obra Social de la CECA (2012, 2013)

Capítulo 3

**Marco Conceptual: factores
institucionales con capacidad
para influir en el
comportamiento de las
organizaciones**

1. Introducción

En este capítulo se aborda el estudio de aquellos factores coercitivos y normativos con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones, ofreciendo una visión general sobre el grado de implantación de las prácticas de RSE en el sector de las CA y abordando los efectos e implicaciones de los procesos de reestructuración sectorial.

Dentro de los mecanismos de presión de carácter coercitivo, se centra el análisis en aquellas disposiciones normativas que han influido tanto en las estructuras de gobierno de las CA como en la autonomía de decisión para aplicar y distribuir los excedentes presupuestarios dedicados a financiar la OS, realizando una revisión tanto estatal como autonómica de las diferentes legislaciones desarrolladas hasta el momento.

Por su parte, en el ámbito normativo se realiza un estudio de todas aquellas variables sociales implantadas en el ámbito organizacional como consecuencia de las presiones institucionales surgidas tanto por las nuevas demandas sociales como por las recomendaciones o dictámenes de organismos encargados de fomentar y promover la RSE, haciendo especial mención a la ISR, los informes de sostenibilidad y el voluntariado corporativo como expresión de los nuevos planteamientos de gestión empresarial.

Para ello, el capítulo se estructura en tres partes: en primer lugar, se aborda el análisis de los mecanismos de presión de carácter coercitivo que pueden influir en la autonomía de decisión de las CA. En segundo lugar, se exponen aquellas variables normativas que más han influido en los nuevos modelos de gestión empresarial. Finalmente, se realiza una revisión de los marcos asociativos surgidos en el sistema financiero español como consecuencia de la crisis económica y de las nuevas exigencias de los mercados de capitales.

2. La Responsabilidad Empresarial en el ámbito organizacional: delimitación conceptual.

Dentro de los nuevos modelos de *management* empresarial, la RSE se ha consolidado como uno de los puntos fuertes en el diseño de cualquier estrategia empresarial, no ya sólo en términos de eficiencia sino principalmente por su carácter legitimador ante el entorno de actividad. Tal ha sido el interés suscitado por esta práctica que, actualmente, el concepto de RSE viene recogido en distintos documentos publicados por organismos tanto nacionales como internacionales¹⁶.

En nuestro país, el Foro de Expertos de RSE¹⁷ en su Informe de conclusiones entiende que este concepto debe abarcar además del cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, política y procedimientos de las preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con los grupos de interés, responsabilizándose de las consecuencias e impactos que se derivan de la actividad empresarial.

En el ámbito de la UE, la evolución conceptual y las nuevas referencias al término parecen evidenciar un cambio de tendencia hacia la voluntariedad o no de este tipo de iniciativas por parte de las organizaciones empresariales. De este modo, si en el Libro Verde de julio de 2001 se define la RSE como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”. En una definición más reciente se elimina el carácter de

¹⁶ Foro de Expertos de RSE, CERSE, Naciones Unidas (ONU), la UE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁷ Véase “Informe-conclusiones del Foro de Expertos sobre RSE”.

voluntariedad y se entiende ésta como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”¹⁸.

Sin embargo, a pesar del creciente interés suscitado por el término en el ámbito empresarial, se observa que entre los teóricos de la gestión organizacional no existe un consenso generalizado acerca del origen, estructura y contenido del mismo. En este sentido, aunque pueden encontrarse referencias al concepto durante la primera mitad del siglo XX, la mayor parte de la doctrina toma como referencia el trabajo de Carroll (1999) que sitúa la publicación de Bowen (1953) en su obra “Social Responsibilities of the Businessmen” como el comienzo de la era moderna con respecto a las definiciones de RSE.

Concretamente, en el trabajo publicado por Bowen (1953) se plantea la idea de que los hombres de negocios deben ser responsables de las consecuencias de sus acciones en una dimensión superior a la cuenta de resultados, estableciéndose una definición inicial de responsabilidad en la que se hace referencia a la obligación de los empresarios de tomar decisiones en línea con los objetivos y valores deseables por la sociedad.

Estableciendo como punto de partida el trabajo de Bowen (1953), Carroll (1999) realiza una revisión de la literatura previa que se extiende hasta la década de los noventa y en la que encuentra diferencias estructurales en la definición de contenidos de las diferentes décadas. De este modo, observa que durante la década de los sesenta surgen definiciones ampliadas del concepto que proliferaron en los setenta. Por su parte, en los trabajos realizados durante la década de los ochenta encuentra evidencias de que éstos se caracterizan por llevar a cabo una investigación más empírica de los planteamientos y por la

¹⁸ Comunicación de la Comisión: “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”.

aparición de temas alternativos como la Teoría de los *Stakeholders* o de la ética empresarial, dando lugar en los noventa al desarrollo de marcos temáticos alternativos en el estudio de la RSE.

Más recientemente, Reyes (2008) realiza una revisión de la literatura existente hasta la fecha y deduce que la mayoría de los trabajos revisados parten de alguna definición clásica que se adecua al objeto de cada investigación, no encontrando una definición unánime respecto al contenido de la RSE. Con unos resultados prácticamente similares encontramos el trabajo de Dahlsrud (2008), donde se pone de manifiesto cierta confusión a la hora de definir la RSE. Sin embargo, en una revisión de 37 definiciones observa cinco dimensiones que son utilizadas constantemente para referirse al término: (i) dimensión de las partes interesadas. (ii) Dimensión social. (iii) Dimensión económica. (iv) Dimensión de la voluntariedad. (v) Dimensión ambiental.

En el esfuerzo por establecer una delimitación conceptual, De Castro (2005) hace referencia a que en la gestión empresarial se debe de integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, laborales y de respeto a los derechos humanos. Por tanto, en cualquier definición de RSE se debería incorporar al menos las siguientes líneas de responsabilidad: (i) cumplimiento de la legislación vigente y de las normas internacionalmente aceptadas. (ii) Compromisos éticos derivados de la relación con los grupos de interés y del entorno. (iii) Generación de impactos medibles o cuantificables.

Dentro del debate terminológico, Tortosa (2006) sostiene que el término RSE engloba dos significados o vertientes diferenciadas; por un lado, dar cuentas a la sociedad de lo que hacen las empresas a través de una mayor información al conjunto de *Stakeholders*. Por otra parte, la necesidad de responder a las expectativas legítimas de los diferentes grupos con los que ésta interactúa. Por tanto, una empresa socialmente responsable es aquella que en el

desempeño de su actividad asume la responsabilidad de producir un beneficio económico, social y medioambiental interna, externa y globalmente, tanto en su vertiente de dar cuentas como de dar respuestas.

Por otra parte, a la falta de consenso en cuanto a la estructura y contenido de la práctica debemos de añadir la pluralidad de términos que se han utilizado frecuentemente a la hora de referirse a la RSE, encontrándose referencias a términos como ciudadanía corporativa, ética empresarial, sostenibilidad o gestión de los *Stakeholders* que son utilizados indistintamente como sinónimos para referirse al mismo concepto (Matten y Moon, 2004).

Así por ejemplo, Linnanen *et al.* (2003) hacen referencia al término sostenibilidad corporativa para referirse a todas las variables que se incorporan a las prácticas de responsabilidad. Por su parte, Lozano (2006) encuentra problemas de ambigüedad en el uso de los términos más utilizados en los diferentes estudios e investigaciones, siendo los más habituales los referidos a la responsabilidad y sostenibilidad. Por ello, y ante la carencia de una definición universal que haga referencia a la RSE, propone pasar del concepto de RSE al de Empresa Responsable y Sostenible (ERS).

En España, el Foro de Expertos en RSE en sus tres primeras sesiones de trabajo aborda entre otras cuestiones la denominación del término, decantándose por el uso de la RSE en lugar de otros términos como RSC que podrían referirse sólo a las grandes sociedades anónimas que cotizan en Bolsa y dejar de lado a las pequeñas y medianas empresas.

Dentro del debate terminológico, Lozano (2006) expone la diversidad de usos del término social como una de las razones que han llevado a la ausencia de una definición universalmente aceptada del concepto, siendo frecuente utilizar las mismas palabras para decir cosas sustancialmente distintas. Así, la

“S” de RSE en muchos casos se puede entender como: (i) la relación de la empresa con determinados grupos no vinculados directamente a su actividad empresarial. (ii) Una dimensión que es inherente a la relación con todos los *Stakeholders* y que debe tenerse en cuenta junto con otras variables. (iii) Una forma de comprender la gestión y excelencia empresarial. (iv) Un compromiso y unos objetivos que van más allá de los específicos del negocio y que sitúan las actuaciones empresariales en un horizonte de comprensión común. (v) El eje del discurso que legitima la RSE frente a otros aspectos de la empresa, en contraste con ellos o complementándolos.

Por tanto, ante las diferentes alternativas terminológicas encontradas en la revisión conceptual, en la presente investigación nos hemos apoyado en el razonamiento realizado por el Foro de Expertos en la delimitación del concepto. Por ello, se decidió utilizar el término “RSE” en todos los ámbitos del análisis planteado. En nuestro estudio al evaluar la actividad social de CA, entidades de naturaleza fundacional y carácter social consideramos más adecuado utilizar el término “Empresarial” que “Corporativo”, ya que éste se adecua más al carácter localista y minorista en el que este tipo de entidades financieras suelen desarrollar su actividad empresarial.

3. Efectos e implicaciones de las presiones externas: un análisis de los mecanismos de presión de carácter coercitivo.

Bajo los preceptos de la Teoría *Institucional*, en determinados entornos las estructuras organizativas y los procesos de actividad de las organizaciones tienden a institucionalizarse, hecho este, que da lugar a la presencia de estructuras isomorfas entre las organizaciones. En esta investigación, al evaluar unas entidades financieras como las CA nos encontramos ante el estudio de un sector que compite en entornos fuertemente regulados debido en parte a que su

actividad se encuentra sujeta al protectorado y control tanto de la administración estatal como autonómica.

En consecuencia, de los tres mecanismos de presión que afectan al comportamiento de las organizaciones y que desarrollan DiMaggio y Powell (1991), las presiones de carácter coercitivo son las que suscitan mayor interés dentro del estudio de las CA, ya que éstas pueden influir tanto en las estructuras de gobierno como en los procesos de toma de decisiones. En concreto, centraremos el análisis en tres variables reguladoras:

- Presiones normativas que afectan a las estructuras organizativas
- Presiones normativas que afectan a la gestión y distribución de excedentes.
- Presiones normativas que afectan a la autonomía de decisión

Dentro de las competencias reguladoras que afectan a las CA, cabe señalar que la legislación diferencia entre los aspectos relativos a la regulación de las CA que tienen carácter básico, como pueden ser estructura, funciones y organización interna, y por lo tanto, son de competencia estatal, de aquellos otros que por constituir legislación de desarrollo entran dentro del marco competencial de cada CCAA, dando como resultado un sistema dual de distribución de competencias entre el Estado y CCAA.

Por tanto, para evaluar el impacto de los mecanismos de presión de carácter coercitivo es necesario realizar una revisión tanto de la legislación básica (normativa estatal) como de desarrollo que afecta a cada una de las CCAA consideradas para el estudio: Andalucía, Navarra, Canarias y Castilla y León.

3.1. Presiones normativas que afectan a las estructuras organizativas

En la revisión legislativa de aquellas disposiciones normativas de carácter estatal que influyen en la regulación y participación de los diferentes grupos de interés con representación en los órganos de decisión, se observa que es con la llegada de la democracia a España cuando se empiezan a llevar a cabo las primeras iniciativas relacionadas con esta materia. Hasta entonces, eran los Estatutos y Reglamentos de cada entidad los encargados de establecer y determinar los órganos de decisión de cada una, el número de vocales y los cometidos de cada uno dentro de la organización interna de las mismas.

Por tanto, desde el año 1977 en el que situamos la primera actuación normativa hasta el ejercicio 2013 en el que se aborda la última reforma del régimen jurídico de las CA, podemos diferenciar cinco hitos legislativos que afectan a la configuración y diseño de las estructuras internas de gestión:

- Real Decreto 2290/1977, de 27 de agosto, por el que se regulan los órganos de gobierno y las funciones de las CA.
- Ley 31/1985, de 2 de agosto, de Regulación de Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (LORCA).
- Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.
- Real Decreto-ley 11/2010, de 9 de julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las Cajas de Ahorros.
- Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorros y Fundaciones bancarias.

Del contenido de las normas se desprenden profundas transformaciones que modifican por completo la naturaleza fundacional y el fin social con el que en un principio surgieron este tipo de entidades financieras. Entre otros aspectos no sólo se han incrementado notablemente los requisitos profesionales requeridos para ser miembro de los órganos de decisión, sino que también, se establece la posibilidad de que coticen en mercados secundarios de valores, de realizar el ejercicio indirecto de su actividad financiera a través de un SIP, o bien, de constituirse como fundaciones bancarias.

Analizando su evolución desde el punto de vista de la participación de los intereses colectivos. Tal y como se desprende de la Tabla 15, el esfuerzo del legislador se ha centrado principalmente en reforzar la representatividad del grupo formado por los impositores y entidades de interés general en detrimento de la participación de los poderes públicos:

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 15: Legislación básica que afecta a las estructuras organizativas de las CA					
Grupos de Interés	Decreto 2290/1977	Ley 31/1985, LORCA	Ley 44/2002	Decreto-ley 11/2010	Ley 26/2013
Impositores	Mínimo de 60 y máximo de 150 Consejeros.	44%	Mínimo de un 25% y máximo del 50%.	Mínimo de un 25% y máximo del 50%.	Mínimo de un 50% y máximo del 60%.
Entidades de Interés General	Mínimo de 15 y máximo de 30 Consejeros.	No se contemplan en la LORCA.	No se contemplan en la Ley.	Máximo el 10% de los derechos de voto.	Máximo del 20%.
Empleados	Sólo tienen representación en el Consejo y en la Comisión de Control, no en la Asamblea.	5%	Mínimo de un 5% y máximo de un 15%.	Mínimo de un 5% y máximo de un 15%.	Máximo del 20%.
Entidades Fundadoras	Cuando se trate de Cajas fundadas por algún ente público.	11%	En el caso de que la entidad fundadora sea ente público, la participación pública no podrá superar en su conjunto el 50% del total de los derechos de voto.	En el caso de que la entidad fundadora sea ente público, la participación pública no podrá superar en su conjunto el 40% del total de los derechos de voto.	En el caso de que la entidad fundadora sea ente público, la participación pública no podrá superar en su conjunto el 25% del total de los derechos de voto.
Corporaciones Locales	Cuando se trate de Cajas fundadas por personas o instituciones ajenas al sector público ¹⁹ .	40%			

FUENTE: Elaboración propia a partir de las diferentes legislaciones normativas.

En 1977, el primer gobierno democrático de nuestro país se propuso trasladar los criterios democráticos y pluralistas de la sociedad española a los órganos de decisión de las CA. Para ello, llevó a cabo una reforma liberalizadora del régimen jurídico de las entidades que no sólo afectó a la participación de los intereses colectivos, sino que también, permitió la equiparación funcional entre Bancos y CA.

¹⁹ El Real Decreto 2290/1977, sólo considera dos grupos de interés dentro de la Asamblea: Impositores y Entidades de Interés General. Los porcentajes de participación correspondientes a las Entidades Fundadoras y Corporaciones Locales se incluyen dentro del grupo de las Entidades de Interés General.

Con este propósito se dictó el Decreto 2290/1977, donde se trató de reforzar el protagonismo de impositores y entidades de interés general en detrimento del resto de grupos representados en los órganos de decisión, justo el mismo planteamiento que nos encontramos cuando treinta y seis años después se analiza la última reforma del régimen jurídico de las CA: la Ley 26/2013, siendo uno de los propósitos de la misma reforzar el papel tanto de impositores como de entidades de interés general.

Sin embargo, fue unos años más tarde con la aprobación de la LORCA en 1985 cuando quedó configurado definitivamente el modelo de gobierno de las CA prácticamente hasta nuestros días. Entre otros aspectos, se adaptaron las estructuras organizativas a la nueva realidad del Estado surgida como consecuencia de la aprobación de los Estatutos de Autonomía y se formalizó el trasvase de competencias entre el Estado y las CCAA en materia de CA.

Las sentencias 48 y 49 de 1988 dictadas por el Tribunal Constitucional contribuyeron a otorgar un mayor poder de decisión a las CCAA, considerando que se violaba la competencia de éstas en el aspecto regulador de las CA, fundamentalmente por el carácter territorial que presenta este tipo de entidades financieras. Todos estos factores dieron lugar a que se incrementara notablemente el peso de los poderes autonómicos tanto en los órganos de decisión como en las competencias asumidas para regular la actividad económica y social de las CA.

Con el fin de reducir las elevadas tasas de participación pública que presentaba la mayor parte del sector, el Gobierno aprobó la *Ley financiera* de 2002, fijando la participación pública en un máximo del 50% del total de los intereses con derecho a representación y estableciendo intervalos de participación en el resto de grupos con objeto de adaptar la representatividad de cada uno a las peculiaridades del ámbito de actuación de cada CA.

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Con la entrada en vigor de esta disposición normativa, las CCAA no sólo realizan un reajuste de los porcentajes fijados en la legislación estatal, sino que también introducen nuevos grupos de participación dentro de los órganos de decisión: representación autonómica y entidades de interés general. Este hecho, dio lugar a que se realizaran diferentes interpretaciones autonómicas de la misma normativa de carácter estatal, dando como resultado diferencias en los porcentajes de participación en función de la CCAA que tomemos en consideración para el análisis:

Tabla 16: Comparativa entre la Ley de bases y las normativas autonómicas de las CA evaluadas					
Grupos	Ley 44/2002	Andalucía	Castilla y León	Navarra	Canarias
Impositores	25%-50%	27%	32%	44%	26%
Empleados	5%-15%	15%	11%	5%	5%
Entidades de Interés General	No se contempla en la Ley.	8%	5%	Las Entidades Fundadoras pueden asignarles una parte de su participación.	5%
Corporaciones Municipales	No superar en su conjunto el 50% del total de los derechos de voto.	22%	32%	40%	44%
Representación Autonómica		15%	15%	Se incluye su participación dentro de Entidades Fundadoras.	10%
Entidades Fundadoras		13%	5%	11%	10%

FUENTE: Elaboración propia a partir de las diferentes regulaciones normativas

Además, cada CA posee autonomía de decisión para adaptar sus estructuras organizativas y funcionales tanto a la legislación estatal como autonómica, puesto que en su organización interna se rigen por el estatuto personal determinado por su domicilio social, dando lugar a que los porcentajes de

participación de cada grupo varíen no sólo entre las cuatro CA consideradas, sino también, respecto a las orientaciones autonómicas:

Tabla 17: Grupos con participación en la Asamblea General de las CA evaluadas								
Grupos	Andalucía	Cajasol	Castilla y León	Caja de Burgos	Navarra	Caja Navarra	Canarias	Caja Canarias
Impositores	27%	26,623%	32%	37,815%	44%	16,67%	26%	42,138%
Empleados	15%	15,584%	11%	10,924%	5%	6,66%	5%	8,176%
Entidades de Interés General	8%	5,844%	5%	5,042%	-	26,67%	5%	12,579%
Corporaciones Municipales	22%	22,727%	32%	31,933%	40%	6,66%	44%	37,107%
Representación Autonómica	15%	15,584%	15%	14,286%	-	16,67%	10%	0
Entidades Fundadoras	13%	13,636%	5%	0	11%	26,67%	10%	0

FUENTE: Elaboración propia a partir de los IAGC de las Cajas

En la Tabla 17 se pone de manifiesto la diversidad de criterios que pueden adoptar las CA en su organización interna, evidenciándose una heterogeneidad de estructuras que difieren no sólo entre las CA consideradas, sino también respecto a las orientaciones autonómicas que se establecen para cada caso concreto. Esta autonomía de decisión puede traducirse como es el caso de Caja Navarra en importantes diferencias entre lo regulado por la legislación autonómica y lo realmente establecido en su estructura interna.

3.2. Presiones normativas que afectan a la gestión y distribución de excedentes

Para comprender la realidad que nos ocupa en esta investigación, a las presiones de las estructuras reguladoras que afectan a la composición y participación de los *Stakeholders*, hay que añadir aquellas otras que inciden tanto en la gestión de la OS como en la configuración de la misma. En este caso, al encuadrarse dichas variables dentro de la legislación básica es en las presiones normativas de carácter estatal donde centraremos el análisis.

Para ello, en primer lugar se hace necesario identificar aquellas líneas de responsabilidad que integran la OS de las CA españolas. Una vez revisadas las diferentes disposiciones normativas, se observa que es el Decreto 2290/1977 el que establece por primera vez una clasificación precisa de las líneas de inversión que debe abordar cualquier CA para el ejercicio de su actividad benéfico-social, siendo las bases sociales implantadas en el mismo las que se han venido aplicando prácticamente hasta nuestros días.

En concreto, en el artículo 22 Capítulo III del citado Decreto se establece que: “las Cajas de Ahorros destinarán la totalidad de los excedentes que conforme a las normas vigentes no hayan de integrar sus reservas a la financiación de obras benéfico-sociales propias o en colaboración, de modo que las mismas se orienten hacia la sanidad pública, la investigación, enseñanza y cultura o los servicios de asistencia social y que los beneficios de ella derivados se extiendan especialmente en el ámbito regional de actuación de la Caja”. Por tanto, nos encontramos ante una partida presupuestaria cuya inversión social se divide en cuatro áreas y ocho subáreas:

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 18: Estructura de la partida presupuestaria dedicada a financiar la Obra Social	
Inversión por áreas sociales	Inversión por subáreas sociales
Cultura y Tiempo Libre	Cultura
	Tiempo Libre
Educación e Investigación	Educación
	Investigación y Desarrollo
Asistencia Social y Sanidad	Asistencia Social
	Sanidad
Patrimonio Histórico y Medio Ambiente	Patrimonio Histórico
	Medio Ambiente

FUENTE: Elaboración propia

Por otra parte, es necesario determinar la cantidad de dinero que cada entidad puede destinar a financiar cada una de las áreas sociales expuestas anteriormente. Para este fin, la dotación presupuestaria proviene de los excedentes de su actividad financiera que se distribuyen de la siguiente manera: el pago de impuestos, la constitución de reservas para reforzar su capitalización y solvencia, y, una vez cumplidas estas obligaciones el resto del excedente queda libre para constituir un fondo destinado a financiar la OS.

Además, tal y como señala Cals (2005) la aportación económica de las CA a la partida de OS también viene determinada o influenciada por los parámetros del marco jurídico vigente en el cual se fija el porcentaje de aplicación a reservas en función de la solvencia de cada entidad y por los resultados empresariales obtenidos a los cuáles se aplica dicho porcentaje.

Dentro del marco institucional en el cual se encuadra nuestra investigación, el pilar regulador que afecta a la distribución de excedentes viene determinado por las directrices que fija la Ley 44/2002. La citada normativa en su artículo

14 del Capítulo II establece que: “las Cajas de Ahorros deberán destinar a reservas o fondos de previsión no imputables a riesgos específicos un 50 por cien como mínimo de aquella parte de los excedentes de libre disposición que no sean atribuibles a los cuotapartícipes. Este porcentaje podrá ser reducido por el Banco de España cuando los recursos propios superen en más de un tercio los mínimos establecidos”.

Después de constituir reservas, el excedente restante puede destinarse a la dotación de un fondo dirigido a financiar las áreas sociales que integran la OS, sin que exista obligación legal de destinar cantidad alguna. Por tanto, el marco jurídico-normativo que afecta al periodo evaluado permite destinar a OS una cantidad de hasta el 50% de los excedentes de cada ejercicio económico.

Sin embargo, si tomamos en consideración los datos agregados para el conjunto de las CA puede observarse una política sectorial orientada a capitalizar las entidades en detrimento de la inversión social. Tal y como se desprende de la Tabla 19, durante el periodo considerado del 50% de límite máximo fijado por la autoridad reguladora, por término medio se ha dedicado el 25,32% de los excedentes de libre disposición a financiar la OS.

Tabla 19: Distribución del beneficio neto en el sector de las CA							
Distribución del beneficio	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
A Reservas %	71,34	72,91	76,20	82,23	72,30	73,10	74,68
A Obra Social %	28,66	27,09	23,80	17,77	27,70	26,90	25,32

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las Memorias de Obra Social de la CECA

Por su parte, en el ámbito de la gestión social de la revisión normativa se desprende que es la LORCA la legislación que ejerce una mayor presión regulatoria sobre los modelos de gestión que plantean las entidades, siendo sus directrices ratificadas tanto por la *Ley financiera* de 2002 como por las legislaciones autonómicas tomadas en consideración. En este caso, como principal novedad se elimina la Comisión de Obra Social como órgano de gobierno independiente y se traspasan todas sus funciones al Consejo de Administración, siendo éste el encargado de asumir la gestión y administración de toda la de inversión social en casi la totalidad de CA que integran el sector.

En línea con lo anteriormente expuesto, cabe señalar que para la aplicación de la OS las CA pueden optar por dos modalidades: Obras Propias u Obras en Colaboración, siendo las primeras las que corren a cargo exclusivamente de la CA y las segundas las que se realizan en colaboración con otras instituciones.

Además, en determinadas CA se puede constituir una Comisión propia de OS integrada por un número de miembros que normalmente forman parte del Consejo de Administración, o bien, crear fundaciones de carácter instrumental para la administración y gestión de la misma. En este último caso, siempre de acuerdo a las directrices y supervisión del Consejo y con la obligación de rendir cuentas de sus actuaciones en un periodo de tiempo determinado.

En definitiva, pese a existir diferentes modalidades para llevar a cabo la distribución y reparto de la OS, en la mayor parte de las CA el responsable último de su gestión y supervisión es el Consejo de Administración, y así lo ponen de manifiesto algunas de las legislaciones autonómicas revisadas. Por ejemplo, la Ley 15/1999 de CA de Andalucía, en su artículo 90 apartado 4 establece que a la OS no gestionada directamente por las CA les será de aplicación los mismos principios y criterios que a las gestionadas directamente.

3.3. Presiones normativas que afectan a la autonomía de decisión

De acuerdo con los artículos 38, 131, 149.1.11ª y 13ª de la Constitución Española, las CCAA tienen competencia exclusiva en materia de CA dentro del marco de la ordenación del crédito y de la política monetaria general. Por ello, en el análisis institucional se hace necesario realizar una revisión de la legislación autonómica que nos permita identificar posibles presiones públicas en la autonomía de decisión de las entidades, siendo la legislación en desarrollo la que se expone a continuación:

- Cajasol: Ley 15/1999, de 16 de diciembre, de CA de Andalucía
- Caja Canarias: Ley 13/1990, de 26 de julio, de CA de Canarias y Decreto 10/2002, de 13 de febrero, por el que se regula la obra benéfico-social de las CA y se establecen directrices en la materia.
- Caja de Burgos: Decreto Legislativo 1/2005, de 21 de julio por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de CA de Castilla y León.
- Caja Navarra: Ley Foral 7/1987, de 21 de abril, de órganos rectores de las CA de Navarra y Decreto 244/1992, de 29 de junio, por el que se desarrollan determinadas competencias de la Comunidad Foral en materia de CA.

Bajo este marco competencial, las CCAA efectúan una completa regulación de las CA que afecta tanto a los aspectos organizativos de las mismas como a la actividad económica y social que éstas plantean, siendo las orientaciones autonómicas en materia de OS y la agrupación de CA en Federaciones las dos variables que más pueden influir en el proceso de toma de decisiones.

Si profundizamos en cada una de las variables citadas anteriormente, obtenemos que para el primer caso podemos encontrar diferentes grados de

influencia en función de la CCAA que tomemos en consideración. En concreto, es la Comunidad de Navarra la que ejerce una menor presión normativa y Canarias la que más influye en la autonomía de decisión de cada entidad:

Tabla 20: Presiones externas de las estructuras reguladoras en materia de Obra Social	
Participación Directa	Participación Indirecta
Artículo 24.2 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: “Corresponde a la Consejería de Economía y Hacienda la autorización, conforme a la normativa aplicable, de los acuerdos adoptados por las Asambleas Generales de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los excedentes y a su distribución, y al presupuesto anual de la obra social, incluido, en su caso, el de las fundaciones si las hubiere”. Artículo 86.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: “Corresponde a la Consejería de Hacienda la autorización, en su caso, de los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorro con domicilio social en Castilla y León, relativos a la distribución de sus excedentes”. Artículo 15.1 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: “Corresponde al Gobierno de Canarias aprobar los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los beneficios y a su distribución, conforme a la normativa aplicable”. Artículo 10.1 del Decreto Foral 244/1992: “Una vez aprobada la distribución de los resultados, de conformidad con la normativa vigente, corresponde al Departamento de Economía y Hacienda autorizar la misma”.	Artículo 88.3 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: “La Consejería de Economía y Hacienda establecerá las directrices a seguir en materia de obra social y otros fines, indicando las carencias y prioridades dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorros para la elección de las inversiones concretas”. Artículo 87.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: “La Consejería de Hacienda realizará una labor de orientación en materia de obra social, indicando carencias y prioridades, dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorro para la elección de las inversiones concretas”. Artículo 3.2 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: “corresponderá al Gobierno de Canarias indicar las líneas de acción prioritarias que deben orientar la obra benéfico-social de las Cajas de Ahorros que operen en Canarias, sin que ello signifique menoscabo de la capacidad de cada entidad financiera de decidir sus actuaciones concretas dentro de aquellas líneas prioritarias”.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las legislaciones autonómicas de cada CCAA.

Tal y como se desprende de la Tabla 20, las CCAA no sólo ejercen presiones estableciendo orientaciones sobre las líneas de inversión prioritarias en materia de OS, sino que son éstas las encargadas de aprobar en última instancia los acuerdos adoptados por las Asambleas respecto a la distribución de excedentes y aplicación de los mismos, ostentando la potestad de impugnar los acuerdos de los máximos órganos de gobierno en el caso de que los

informes presentados no se adapten a las directrices o requerimientos exigidos por la Consejería competente.

En los casos evaluados, la Comunidad de Navarra es la que realiza una menor presión intervencionista en esta materia, actuando sólo para aprobar en última instancia la distribución de excedentes pero no estableciendo orientaciones autonómicas sobre las líneas de inversión prioritarias en materia de OS. En cambio, la Comunidad de Canarias aprobó un desarrollo reglamentario de su legislación autonómica mediante el Decreto 10/2002 donde no sólo se fijan directrices en todos los aspectos relacionados con la actividad social, sino que también establecen límites al desarrollo de obras en colaboración u otras ajenas no adscritas a obras propias o en colaboración.

Concretamente, en el artículo 21 del citado Decreto se establece que la obra conjunta de las CA de Canarias desde el presupuesto correspondiente al año 2005 debe alcanzar un porcentaje mínimo del 15% del presupuesto anual. Además, la Disposición Transitoria primera hace referencia a que las obras benéficas ajenas a la obra propia o en colaboración no podrán exceder globalmente el 10% del presupuesto para OS propia del ejercicio económico correspondiente.

Por tanto, parece evidenciarse que mediante las presiones normativas las CCAA limitan en parte el poder de decisión y la autonomía de gestión que debería imperar en cualquier tipo de sociedad. Además, para reforzar aún más si cabe el nexo de unión existente entre CA e instituciones públicas, en las cuatro CCAA consideradas se establece la posibilidad de agrupar en Federaciones todas las CA con el mismo domicilio social para unificar su representación y colaboración ante los poderes públicos territoriales.

En estos casos, las Federaciones de CA adoptan personalidad jurídica propia y plena capacidad para el desarrollo de sus funciones, siendo sus Estatutos aprobados por la Consejería autonómica correspondiente y estando constituido su máximo órgano de gobierno, generalmente por dos representantes de cada una de las CA asociadas y otros dos de la Consejería de Hacienda respectiva. Entre sus funciones, establecer líneas de actividad como las que se exponen a continuación:

- Unificar la representación de las CA ante los poderes públicos territoriales.
- Orientar las inversiones de acuerdo con las normas generales sobre inversión regional.
- Impulsar y coordinar la creación y sostenimiento de OS de carácter propio y en colaboración con otras instituciones públicas y privadas.
- Informar a las CA federadas sobre los planes de actuación de la CCAA, así como orientar a sus miembros para que lleven a cabo sus inversiones conforme a aquéllos.

Tales circunstancias ponen de manifiesto que mediante las Federaciones los entes públicos también pueden ejercer presiones sobre los procesos de toma de decisiones de las CA, interviniendo en decisiones relacionadas con las inversiones y orientando su actividad hacia intereses particulares materializados en los planes de actuación regionales de las CCAA.

Además, cabe destacar la estructura organizativa que presenta su máximo órgano de gobierno (Consejo General). Dentro del mismo, si los dos representantes de las CA pertenecen a un ente público nos encontraríamos con una estructura de gobierno en la que todos los miembros de los órganos de

decisión pertenecen al sector público, siendo éstos los encargados de planificar las líneas estratégicas de todas las CA que operan dentro de la CCAA.

En definitiva, de los mecanismos de presión de carácter coercitivo parece desprenderse un elevado grado de influencia pública que afecta tanto a la estructura interna de las CA como a aquellos procesos de gestión relacionados con la inversión en OS, siendo el marco institucional que afecta al periodo estudiado el que se expone a continuación:

Tabla 21: Mecanismos de presión de carácter coercitivo que afectan a los procesos de toma de decisión.			
Participación Pública	Gestión de la OS	Inversión en OS	Intervenciones autonómicas
➤ Como máximo el 50% de los intereses representados. ➤ Corporaciones Locales, grupo de mayor participación en las CCAA más intervencionistas.	➤ En última instancia corresponde al Consejo de Administración cualquiera que sea la modalidad en la que ésta se aplique.	➤ Hasta el 50% de los excedentes de libre disposición. ➤ No existe obligación legal de destinar cantidad alguna. ➤ Dotación media del sector para el periodo 2004-2009: 25,32%.	➤ Aprobar en última instancia los excedentes para OS. ➤ Establecer orientaciones sobre las líneas de inversión social. ➤ Federación de CA para unificar criterios de actuación.

FUENTE: Elaboración propia

4. Mecanismos de presión de carácter normativo

La gestión socialmente responsable implica asumir una serie de cambios que afectan sustancialmente a los planteamientos iniciales de responsabilidad, siendo necesario materializar los principios de RSE en variables medibles relacionadas con estándares o indicadores sectoriales. Para ello, el proceso que permite determinar si una empresa cumple con ciertos criterios sociales pasa

por una fase de normalización y otra de certificación (De la Cuesta y Valor, 2003):

- La normalización consiste en la elaboración y aplicación de una serie de normas en la que se establecen un serie de principios que aseguran el cumplimiento de la RSE, siendo éstas generales si abarcan todas las dimensiones de la RSE, o bien, sectoriales si se centran en una dimensión o industria concreta.
- La certificación es el proceso por el que una agencia independiente garantiza que la empresa está sujeta a la norma o estándar que se aplica.

Dentro de este proceso, la confianza empresarial está íntimamente relacionada con la credibilidad de la información suministrada, siendo ésta un elemento de *accountability*, es decir, de rendición de cuentas a aquellos grupos con un interés legítimo en la organización. En el caso de los informes de RSE, cabe destacar dos variables de análisis²⁰:

- La participación de los *Stakeholders* en los procesos de recogida de información y en la determinación de necesidades.
- La intervención de un experto independiente que garantice la veracidad de la información proporcionada.

Todos estos factores han dado lugar a que se asuman nuevas fórmulas de gestión dentro de la estrategia empresarial que plantean las organizaciones, siendo necesario diseñar indicadores capaces de evaluar el rendimiento no financiero de las empresas. Actualmente, las medidas de *perfomance* social más habituales se encuentran relacionadas con las siguientes variables de análisis que afectan tanto a la gestión interna como externa de la actividad:

²⁰ Véase Moneva (2006)

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 22: Herramientas más comunes para aplicar políticas de RSE	
Herramientas	Tipos de herramientas
Códigos de Conducta	Declaraciones voluntarias que suscriben las empresas para garantizar la gestión responsable en todas las esferas de la organización.
Guías	ISO 26000
Principios generales	Global Compact (ONU) Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. World Business Council on Sustainable Development Corporate Social Responsibility Europe
Principios sectoriales aplicados al sector financiero	Principios de Ecuador United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI) European Alliance for CSR Investor Network on Climate Risk (INCR) Institutional Investor Group on Climate Change
Sistemas de Gestión y Certificación	SA8000 Norma SGE21 ISO 14001 EMAS
Sistemas de generación de información	Global Reporting Initiative (GRI) International Integrated Reporting Council Sustainability Accounting Standards Board
Sistemas de Auditoria y aseguramiento de la información	AA1000
Índices éticos de inversión	Dow Jones Sustainability Domini 400 Social FTSE4Good FTSE4Good Ibex

FUENTE: Elaboración propia

4.1. Códigos de Conducta

Los códigos de conducta se definen como normas dictadas de forma unilateral por parte de las empresas y orientados a complementar las directrices fijadas por aquellos organismos encargados de promover la gestión de la RSE entre las entidades. Encuadrados dentro de lo que se conoce como autorregulación, pueden contribuir a que se cumplan una serie de objetivos empresariales (Díaz, 2005):

- Incrementar la confianza
- Resolver posibles conflictos sin recurrir a largos y costosos procedimientos jurisdiccionales.
- Mantener y potenciar la credibilidad social de la organización
- Contribuir a potenciar la rentabilidad empresarial

4.2. ISO 26000

La ISO 26000 fue lanzada el 1 de noviembre de 2010 por un grupo multidisciplinar en el que participaron más de 400 expertos de 99 países. La Guía proporciona recomendaciones en materia de RSE para organizaciones tanto del sector público como privado, siendo una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales en el ámbito de la responsabilidad.

En sus recomendaciones no sólo informa sobre cómo implementar la RSE, sino que también proporciona orientaciones sobre el contenido de las prácticas de responsabilidad y sobre los asuntos y principios relacionados con esta materia. Aunque no pretende servir para propósitos de certificación o uso regulatorio, aborda siete materias fundamentales dentro del ámbito de la

gestión responsable: (i) organización. (ii) Gobernanza. (iii) Derechos Humanos. (iv) Prácticas laborales. (v) Medio ambiente. (vi) Prácticas justas de operación. (vii) Asuntos de consumidores. (viii) Participación activa de la comunidad.

4.3. Pacto Mundial de Naciones Unidas

Se trata de una iniciativa internacional basada en declaraciones y convenciones universales que pretende incorporar diez Principios universalmente aceptados a la actividad empresarial y canalizar actuaciones en apoyo de los objetivos más amplios de Naciones Unidas. Los Principios se dividen en cuatro áreas relacionadas con los Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción:

Tabla 23: Principios de las Naciones Unidas	
Derechos Humanos	Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos. No ser cómplice de abusos relacionados con el ámbito de los Derechos Humanos.
Normas Laborales	Apoyar los principios de libertad sindical y de asociación, así como el derecho a la negociación colectiva. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio Abolir cualquier forma de trabajo infantil Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
Medio Ambiente	Adoptar un enfoque preventivo frente a los desafíos medioambientales. Promover la responsabilidad medioambiental Favorecer el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la Corrupción	Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

FUENTE: Elaboración propia

El Pacto Mundial opera en España a través de la Red Española, contando con un total de 2.634 entidades firmantes. De éstas, 403 son asociados y 334 son empresas (83%) en su mayor parte pequeñas y medianas empresas (PYMES). Entre sus objetivos impulsar las siguientes prácticas de responsabilidad²¹:

- Fomentar la incorporación de los Diez Principios en la visión estratégica de las empresas de nuestro país.
- Ofrecer un servicio de aprendizaje sobre la base de la experiencia de entidades participantes.
- Celebrar foros de diálogo donde se formulen recomendaciones orientadas a lograr un cambio de actitud en la gestión empresarial.
- Promover la colaboración entre empresas y organismos tanto nacionales como internacionales con el propósito de ejecutar proyectos que fomenten los Principios y beneficien a los más necesitados.

Sin embargo, en la práctica a pesar de ser una de las iniciativas de RSE más consolidadas entre los planes estratégicos de responsabilidad que plantean las organizaciones españolas, existen estudios empíricos como el realizado por Garayar (2013) en los que se cuestiona la legitimidad de aquellas organizaciones adheridas a dicha iniciativa de responsabilidad. Tal circunstancia, se justifica por la existencia de procesos de isomorfismo mimético que reproducen significados compartidos entre todas las organizaciones actuantes con el único fin de mantener la legitimidad ante el entorno de actividad, siendo vista su aplicación como un resultado cosmético y no como una práctica de gestión.

²¹ Véase Red Española del Pacto Mundial

4.4. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las Líneas directrices de la OCDE se elaboraron en 1976 y fueron objeto de revisión en el año 2000. En el plano social, se configuran como un código de conducta multilateral en el que se incluyen recomendaciones sobre aspectos sociales y medioambientales realizadas por 33 gobiernos (miembros de la OCDE más Brasil, Argentina y Chile). Entre otros aspectos, enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable y compatible con la legislación vigente.

En su contenido abordan temas relacionados con las siguientes líneas de actividad: publicación de información, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, interés de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad. Además, los Estados que decidan suscribir las *Directrices* promoverán y fomentarán su uso, estableciendo Puntos Nacionales de Contacto que actúen como foro de discusión de todos los asuntos relacionados con las iniciativas propuestas.

4.5. World Business Council on Sustainable Development

Iniciativa compuesta por una red de 160 empresas internacionales de más de 30 países con el fin de avanzar en temas que contribuyan al desarrollo sostenible. Recientemente se ha creado la iniciativa “Action2020” en la que se establecen nueve áreas prioritarias agrupadas en seis grupos de trabajo: (i) agricultura y medio ambiente. (ii) Ecosistemas y paisaje de gestión. (iii) Materiales y productos seguros. (iv) Impacto social. (v) Estilos de vida sostenibles. (vi) Agua.

4.6. Corporate Social Responsibility Europe

CSR Europe es una red de ámbito europeo compuesta por unos 70 miembros corporativos y 39 organizaciones nacionales de RSE. En 2010 se lanzó la iniciativa “Enterprise 2020” para hacer frente a los desafíos del entorno y lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Con esta propuesta se pretende que en 2020 cualquier empresa sea capaz de combinar eficazmente prácticas de buen gobierno corporativo, rendición de cuentas e innovación social en todas las áreas de actividad.

4.7. Principios de Ecuador

Iniciativa específica para las entidades financieras suscriptoras de dichos Principios donde los firmantes se comprometen a garantizar que los proyectos sujetos a financiación y asesoramiento se llevan a cabo de manera socialmente responsable y con prácticas rigurosas de gestión ambiental. Por lo general, se aplican a cuatro productos y servicios financieros (asesoramiento financiero de proyectos, financiación de proyectos, préstamos corporativos vinculados, préstamos puente) siendo su contenido el que se expone a continuación:

- Revisión y categorización de proyectos: categorías A, B y C
- Evaluación ambiental y social
- Normas ambientales y sociales aplicables
- Sistema de gestión ambiental y social y plan de acción de los Principios de Ecuador.
- Participación de los grupos de interés
- Mecanismo de quejas

- Revisión independiente
- Compromisos contractuales
- Seguimiento independiente y reporte
- Presentación de informes y transparencia

4.8. United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI)

Su contenido fue desarrollado por un grupo internacional de inversores institucionales con el propósito de promover criterios de sostenibilidad social, ambiental y de buen gobierno entre las entidades financieras. Las organizaciones firmantes se comprometen a respetar los siguientes principios:

- Incorporar cuestiones Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno Corporativo (ASG) tanto en los proyectos de inversión como en los procesos de toma de decisiones.
- Incorporar las cuestiones ASG en las políticas y prácticas de propiedad de activos.
- Recabar información sobre las cuestiones ASG de las entidades en las que se invierte.
- Promover la aceptación y aplicación de los Principios dentro del mercado de la inversión.
- Participar en redes y plataformas de información para compartir herramientas, recursos e intercambio de experiencias.
- Informe sobre los avances y logros relacionados con los Principios

4.9. United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI)

UNEP-FI se trata de una iniciativa mundial en la que colaboran el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y más de 220 Bancos, aseguradoras e inversores con la finalidad de incluir los problemas ambientales, sociales y de buen gobierno en las operaciones financieras y en su contribución al desarrollo sostenible. Entre sus planteamientos, promover las mejores prácticas de sostenibilidad en todas las operaciones realizadas con las instituciones financieras.

Los Principios se presentaron en la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Río de Janeiro (Brasil) en junio de 2012 y constituyen un marco voluntario jurídicamente no vinculante respecto a cualquier otro grupo de interés o terceros. Actualmente, se agrupan en cuatro líneas de responsabilidad que hacen referencia a los siguientes contenidos:

- Integrar en los procesos de toma de decisiones cuestiones ASG
- Concienciar a clientes y socios sobre las cuestiones ASG en la gestión de riesgos y en el desarrollo de soluciones.
- Colaborar con gobiernos y reguladores para promover temas relacionados con los criterios ASG.
- Divulgar de forma pública y periódica los principales avances relacionados con la aplicación de los Principios.

4.10. European Alliance for CSR

Iniciativa que surge en el año 2006 dentro del marco de la UE, se orienta a empresas de ámbito europeo cualquiera que sea su tamaño o sector de actividad con el propósito de aumentar la conciencia pública sobre las actividades de

RSE, apoyar la creación de redes e intercambio de ideas con expertos europeos en materia de RSE, difusión de buenas prácticas y desarrollo de nuevas asociaciones que promuevan el diálogo de responsabilidad con la Comisión Europea. Dentro de la misma se crearon tres “Laboratories” dirigidos específicamente al sector financiero: (i) impactos ambientales. (ii) Comunicación de la información no financiera. (iii) Inclusión financiera.

4.11. Investor Network on Climate Risk (INCR)

Iniciativa compuesta por una red de 100 inversores institucionales que representan más de 13 billones de dólares en activos comprometidos con los riesgos derivados del cambio climático y otros retos de la sostenibilidad. Sus miembros persiguen cambiar las prácticas de inversión en toda la cadena de valor para abordar el cambio climático y la sostenibilidad de riesgos, abogando por fuertes políticas climáticas y energéticas en todos los planos de actividad.

4.12. Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC)

Foro para la colaboración en materia de cambio climático constituido por 100 miembros procedentes de 9 países y que representan casi 9 billones de dólares en activos, ofreciendo a los inversores una plataforma de colaboración para fomentar políticas públicas, prácticas de inversión y conductas empresariales que se ocupen de los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático. Dentro del mismo, se persiguen dos objetivos estratégicos: (i) fomentar la adopción de políticas públicas que aseguren una economía de bajas emisiones de carbono. (ii) Informar sobre las prácticas de inversión con objeto de mejorar los valores de inversión a largo plazo.

4.13. SA8000

La SA8000, se trata de una norma auditable que establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por los empleadores en los centros de trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores, las condiciones en el lugar de trabajo y los sistemas de gestión. Se planteó con la finalidad de ofrecer una iniciativa basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales que proteja y faculte a todo el personal bajo la influencia de la organización, incluyendo al personal contratado, proveedores/subcontratistas y trabajadores desde el hogar.

Cumplir con lo establecido en la norma permitirá a la empresa desarrollar políticas y procedimientos que permitan gestionar determinados temas y demostrar a las partes interesadas que existen prácticas de acuerdo a los requisitos de la misma. En su contenido se abordan temas como los siguientes: trabajo infantil, trabajo forzoso y obligatorio, seguridad y salud, derecho de sindicación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

4.14. Norma SGE 21

Forética, propietaria de la Norma SGE 21 tiene su origen en el año 1999 en Barcelona donde un amplio número de profesionales, empresas, académicos y ONG crearon un foro multidisciplinar orientado al fomento de una gestión responsable del negocio. Certificar la gestión de la organización de acuerdo a esta iniciativa, implica asumir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental, además de aplicar los valores éticos incorporados en la misma.

Su aplicación en el ámbito organizacional requiere un compromiso que demuestre al menos el cumplimiento de tres variables esenciales: (i) la

integración en la estrategia y procesos de la organización. (ii) El impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de todos los grupos de interés. (iii) El fomento de la transparencia y la comunicación. Se trata del primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo que permite alcanzar una certificación de manera voluntaria.

La Norma puede aplicarse tanto a la organización en general como a determinadas unidades de negocio, siempre que pueda evidenciarse el cumplimiento de nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, ambiental, inversores, competencia y Administraciones Públicas.

4.15. ISO 14001

La *International Organization for Standardization* (ISO) ha ido completando diversas normas para la certificación de la actividad medioambiental de las organizaciones. De este modo, la ISO 14001 se enmarca dentro de la serie de normas ISO 14000 relativas a la materia medioambiental, ofreciendo a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión medioambiental efectivo que pueda ser integrado dentro de la gestión general de la entidad para ayudarles a conseguir los objetivos medioambientales y económicos marcados en la estrategia empresarial. Para ello, se exige a la organización que cumpla con los siguientes requisitos generales:

- Establecer una política ambiental apropiada que identifique los aspectos ambientales que surjan de las actividades y los requisitos legales aplicables, fijando prioridades y estableciendo objetivos y metas alineadas con la actividad empresarial.
- Implantar una estructura o programas que permitan alcanzar los objetivos planteados y que facilite la planificación, control, seguimiento,

acciones correctivas y preventivas orientadas a que se cumpla la política y a que el sistema de gestión tenga capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno.

4.16. EMAS

Entre los objetivos de la UE se encuentra promover medidas que conduzcan a una mejora del comportamiento medioambiental de las organizaciones. Con este propósito se creó un sistema de gestión ambiental según el Reglamento (CEE) núm. 1836/1993, por el que se permitía a las empresas del sector industrial adherirse con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoria ambiental. Dicha propuesta fue modificada en 2001 y 2006, finalmente en 2009 se publicó la última versión basada en el Reglamento (CE) número 1221/2009. La iniciativa llamada Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría se conoce también como EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*).

En concreto, se trata de un sistema puesto a disposición de organizaciones que de forma voluntaria deseen por un lado, evaluar y mejorar su comportamiento medioambiental y, por otro lado, difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental a todas las partes interesadas. Entre sus objetivos se encuentra promover la mejora continua de la actividad ambiental, evaluar periódicamente su funcionamiento, crear una Política Ambiental de acceso público, fomentar una formación adecuada del personal laboral y difundir información sobre todos los avances relacionados con esta materia.

4.17. Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI fue constituido en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense CERES (*Coalition for*

Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (*Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*) con objeto de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. La propuesta ha gozado del respaldo y compromiso de la mayor parte de la sociedad civil, entre ellos representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, auditorías, sociedades de inversión o sindicatos, instituciones públicas, etc.

Desde la publicación del primer esquema de reporte en el año 2000 hasta la actualidad se han desarrollado cuatro guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad, siendo el marco G4 de mayo de 2013 la cuarta generación de guías de reporte del GRI y la que está vigente en estos momentos. En la nueva versión, los Principios de elaboración de memorias se dividen en dos grupos: (i) para determinar el contenido. (ii) Para determinar la calidad.

De este modo, los Principios para determinar el contenido de la memoria contemplan todas aquellas variables que deben incluirse en la misma partiendo de las actividades, la repercusión y las expectativas de los principales grupos de interés. En concreto, se establecen las siguientes líneas de análisis:

- Participación de los grupos de interés: la organización debe de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo responde a sus expectativas e intereses.
- Contexto de sostenibilidad: la memoria debe presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
- Materialidad: la memoria debe abordar aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales o que influyan de forma sustancial en las decisiones de los grupos de interés.

- Exhaustividad: se deben de abordar aquellos temas materiales y su cobertura, de modo que los *Stakeholders* puedan analizar el desempeño de la organización en su vertiente económica, ambiental y social.

Por su parte, los Principios para determinar la calidad de las memorias son útiles para tomar mejores decisiones en aras de la calidad de la información y de su presentación. Una información de calidad es fundamental para que los *Stakeholders* efectúen evaluaciones razonadas sobre el desempeño empresarial. Por ello, la preparación de la información debe ser acorde con los siguientes parámetros de responsabilidad:

- Equilibrio: en la memoria se deben de reflejar tanto los aspectos positivos como negativos del desempeño empresarial.
- Comparabilidad: la información debe de presentarse de modo que los *Stakeholders* puedan analizar el desempeño de la organización y que pueda ser comparable respecto a otras instituciones.
- Precisión: la información debe ser lo suficientemente precisa y detallada para que los *Stakeholders* puedan analizar el desempeño de la organización.
- Puntualidad: se deben de presentar las memorias con arreglo a un calendario regular.
- Claridad: la información debe de presentarse de tal forma que sea de fácil acceso y comprensión.
- Fiabilidad: la organización debe de recopilar la información de forma que pueda someterse a evaluación para establecer la calidad y materialidad de la misma.

4.18. The International Integrated Reporting Council (IIRC)

El marco de reporte integrado aplica principios y conceptos que se orientan a lograr una mayor cohesión y eficiencia en el proceso de presentación de informes y en la adopción de un pensamiento integrado como forma de reducir la duplicidad de información. Tiene como finalidad mejorar la calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero, promover un enfoque más coherente y eficiente de los informes corporativos que se nutren de diferentes corrientes de información, mejorar la rendición de cuentas y la gestión de la amplia base de capitales (financieros, intelectual, humano, social etc.), aportar un soporte integrado en la toma de decisiones y las acciones que se centran en la creación de valor en el corto, medio y largo plazo.

4.19. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

SASB es una organización independiente sin fines de lucro cuya misión se orienta a difundir normas de contabilidad y sostenibilidad que ayuden a las empresas a revelar información material. Las normas están diseñadas para la divulgación de información relevante en materia de sostenibilidad en los documentos señalados por el supervisor bursátil de Estados Unidos (SEC) como obligatorios (formularios 10K y 20F).

SASB es también un ANSI (organización sin fines de lucro de Estados Unidos que supervisa la creación de normas de consenso voluntario) propulsor de estándares acreditados donde se desarrollan normas contables de sostenibilidad para más de 80 industrias pertenecientes a 10 sectores de actividad, incluido el financiero.

4.20. AA1000

AccountAbility 1000 es un método de responsabilidad que pretende garantizar la calidad en la rendición de cuentas, evaluación y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial, especificando los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos. La primera edición de la norma fue publicada en 2003 como la única norma de aseguramiento de sostenibilidad del mundo.

Con el aseguramiento se busca describir los métodos y procesos utilizados por parte de un experto externo independiente para evaluar la información divulgada por una organización sobre su desempeño, además de los sistemas, datos y procesos subyacentes apoyados en criterios y estándares adecuados con el fin de incrementar la credibilidad de dicha información. El aseguramiento realizado aplicando la AA1000 proporciona una plataforma para alinear los aspectos no financieros de la sostenibilidad con los informes financieros y el aseguramiento de la misma, siendo la credibilidad un requisito previo para que los informes de sostenibilidad resulten efectivos.

4.21. Índices bursátiles

Los índices bursátiles son instrumentos para calificar a las empresas que opten voluntariamente a su inclusión, reflejando el interés y la vocación del mercado en cuestiones de ISR y categorizando a las empresas de dicho mercado públicamente. Generalmente se utilizan unos criterios de selección tanto negativos como positivos para incluir a las organizaciones que forman parte de los mismos. Entre los más destacados cabe señalar los siguientes:

- *Dow Jones Sustainability*: las empresas que se incorporan al mismo son evaluadas en base a su largo plazo económico, social y ambiental.
- *Domini 400 Social*: se trata de un índice que monitorea el desempeño bursátil de las acciones comunes de 400 empresas estadounidenses que han pasado un proceso de selección en el que se incluyen criterios sociales y medioambientales.
- *FTSE4Good*: índice diseñado para medir el desempeño de empresas que cumplen con estándares internacionales de RSE, además facilita la evaluación para la inversión en este tipo de compañías. Comprende cuatro índices comparativos para los mercados de EE.UU, Reino Unido, Europa y mercados mundiales, utilizando criterios de exclusión de compañías tabaqueras, energía nuclear y armamento.
- *FTSE4Good IBEX*: lanzado en Madrid el 9 de abril de 2008, permite a los inversores responsables identificar e invertir en aquellas compañías que cumplen con los estándares globales de RSE, utilizando criterios de inclusión relacionados con la gestión medioambiental, el cambio climático, la lucha contra la corrupción y los Derechos Humanos.

Dentro del mercado español, existen investigaciones como la realizada por Charlo y Moya (2010) en las que se trata de identificar variaciones de comportamiento entre las empresas que forman parte del índice de sostenibilidad y el resto de entidades que componen el IBEX. En su análisis concluyen que las acciones de las empresas socialmente responsables obtienen una rentabilidad superior para el mismo nivel de riesgo sistemático y que su sensibilidad ante las oscilaciones del mercado es mayor. Por tanto, la ISR puede ser tan rentable o más que cualquier otra práctica de inversión en la que no se apliquen criterios de selección relacionados con la sostenibilidad.

5. La Inversión Socialmente Responsable dentro del contexto de la sostenibilidad empresarial.

La RSE se ha convertido en los últimos años en una variable multidisciplinar que implica asumir un cambio tanto en las políticas de gestión como de inversión. Dentro de este proceso, la integración en la estrategia empresarial de criterios Ambientales Sociales y de buen Gobierno (ASG) se está configurando como una de las alternativas más interesantes en los mercados financieros de todo el mundo.

La crisis financiera, ha puesto de manifiesto la necesidad de asumir una filosofía de inversión basada en una mayor transparencia y en una mejora en la gestión del riesgo. En consecuencia, dentro de los principales mercados financieros la ISR se ha configurado como una de las dimensiones de la RSE con las que se busca legitimar el comportamiento empresarial.

Tanto desde el plano nacional como europeo se están llevando a cabo importantes avances para fomentar la ISR en la comercialización de activos financieros. En España, el Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas en el apartado V de la sexta sesión de trabajo establece que: “los poderes públicos deben fomentar la ISR como palanca positiva de cambio en este nuevo desarrollo de las empresas”. Más adelante, a través del CERSE y dentro del tercer grupo de trabajo se creó un subgrupo orientado específicamente a la ISR en el que se analiza la situación actual de esta práctica empresarial tanto en España como en Europa y donde se establecen una serie de recomendaciones que afectan al marco conceptual de los criterios y decisiones de inversión.

En el ámbito regulador, la Ley 2/2011 de Economía Sostenible de 4 de marzo introduce una nueva visión de este concepto, exigiendo a las empresas

que comuniquen cada año los fondos de pensiones que incorporan criterios ASG en su enfoque de inversión. En la misma línea, la Ley 27/2011 de 1 de agosto referida a la actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, establece en el apartado 7 del artículo 14 de la Ley de regulación de los planes y fondos de pensiones, que en los de empleo deberá hacerse referencia a los criterios de ISR en caso de que sean considerados.

Dentro de las iniciativas específicas relacionadas con esta materia, en Europa se crea el *Eurosif* (*European Social Investment Forum*), configurándose como una asociación de carácter privado orientada a promover la ISR en los mercados europeos. Actualmente, está compuesto por una serie de instituciones relacionadas con la gestión de fondos de pensiones, entidades gestoras, entidades financieras e instituciones académicas. Su homólogo español surge en 2009 con la creación de *Spainsif*, actuando como plataforma de referencia para difundir conocimiento sobre ISR y para impulsar cambios en los procesos de inversión de cualquier organización.

Como señala Moneva (2008), los fondos de ISR surgen en EEUU y Suecia en la década de los 60 del siglo pasado por motivos religiosos, dando lugar desde entonces a diferentes enfoques que pueden agruparse en dos tipos:

- Fondos Solidarios: aquellos en los que la Sociedad gestora cede una parte de la comisión de gestión a entidades benéficas o no gubernamentales.
- Fondos Éticos o de ISR: aquellos que deben cumplir unos criterios de RSE para la selección de las inversiones.

En el ámbito conceptual, si tomamos como referencia la propuesta realizada por el CERSE, el concepto de ISR incluye cualquier proceso de inversión que junto al análisis de rentabilidad tradicional considere criterios sociales,

medioambientales y de buen gobierno, y en algunos casos consideraciones éticas en la selección de inversiones sostenibles a largo plazo. En estos casos, la inversión puede adoptar diferentes modalidades:

Tabla 24: Modalidades de aplicación de la ISR			
Origen de las inversiones	Modalidades de inversión	Estrategias	Destino de inversiones
Institucional	➤ Fondos de inversión	➤ Integración	➤ Acciones cotizadas
➤ Privados : Planes de Pensiones de Empleo	➤ Sociedades de inversión	➤ Activismo accionarial (<i>engagement</i>)	➤ Renta fija soberana y privada
➤ Fondos e iniciativas públicas	➤ Fondos de pensiones	➤ Best in class	➤ Microcréditos
	➤ Sociedades de capital riesgo	➤ Inversión temática	➤ Acciones no cotizadas
Retail	➤ Fondos de capital riesgo	➤ Exclusiones	➤ Inversión inmobiliaria
➤ Particulares	➤ Microcréditos		

FUENTE: Elaboración propia a partir del Subgrupo de ISR del CERSE.

Como se observa en la Tabla 24, la ISR puede realizarse por dos tipos de inversores: institucional (grandes inversores) o retail (particulares). Además, con carácter general se distinguen cinco estrategias para aplicar la ISR:

- Integración: carteras de inversión con criterios ASG en el tradicional análisis financiero.
- Activismo accionarial (*engagement*): ejercicio de derechos políticos que se realiza mediante el establecimiento de vías de diálogo con la empresa, la intervención en la Junta de Accionistas o colaboraciones con otros inversores.
- Best in class: la selección de inversiones se determina eligiendo la mejor valoración respecto a una variable de referencia (ej. *rating*).
- Inversión temática: se busca promover un impacto positivo en un determinado sector o industria con potencial de crecimiento.

- Exclusiones: aplicación de criterios excluyentes que eliminan del universo de inversión determinados sectores, industrias o países.

En este último caso, Balaguer *et al.* (2008) hacen referencia a que los criterios de inversión pueden concretarse como criterios negativos o de exclusión, o bien, como criterios positivos o valorativos. Por tanto, mientras que el criterio negativo excluye a la empresa del catálogo de valores de inversión, en la valoración positiva se incluye los valores de la misma dentro de las posibilidades de inversión, siendo los criterios más utilizados los que se exponen a continuación:

Tabla 25: Criterios positivos y negativos utilizados en la ISR	
Criterios positivos	Criterios negativos
Promoción del desarrollo local de los países en vía de desarrollo. Respeto a los derechos fundamentales del trabajador Proyectos sostenibles dentro de las comunidades Protección del medio ambiente Transparencia en la información	Industrias de armamento o nucleares Industrias de tabaco y alcohol Industrias de la pornografía y juegos de azar Publicidad agresiva y fomento de la violencia Explotación laboral de menores Prácticas empresariales poco respetuosas con el medio ambiente.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Balaguer *et al.* (2008)

En España, si tenemos en cuenta todas las estrategias de inversión la ISR ha crecido un 71% entre 2009 y 2011, estando el mercado dominado por grandes inversores institucionales que representan el 97% de los activos gestionados con criterios ASG. En cambio, el mercado minorista o retail sigue siendo muy marginal representando únicamente el 3% del patrimonio total gestionado. Además, los principales impulsores del mercado son los planes de pensiones de empleo y las estrategias más utilizadas son la exclusión de valores con criterios ASG, la integración y el activismo accionarial²².

²² Véase Informe Spainsif (2012)

Por su parte, en Europa se observa que la ISR sigue ganando posiciones especialmente en países como el Reino Unido, Francia, Noruega, Holanda, Suecia o Italia, con un crecimiento del 87% en el periodo comprendido entre 2007-2009, siendo el capital invertido en España muy inferior al de estos países y similar al de Suiza o Bélgica. En este caso, el mercado institucional representa el 92% del total siendo Suiza, Alemania, Francia, Bélgica, Suecia y Austria los únicos países donde el mercado retail es importante. Asimismo, son los fondos públicos de pensiones los que constituyen el 63,4% de los inversores institucionales por volumen de capital invertido, especialmente el fondo público de pensiones de Noruega²³.

6. Los informes de sostenibilidad como piedra angular de las políticas de responsabilidad empresarial.

En la actualidad, una de las prácticas más habituales de los nuevos modelos de responsabilidad empresarial está siendo el hecho de que un gran número de organizaciones empiecen a publicar información relacionada con la conocida como “*triple botton line*” o triple cuenta de resultados. Es decir, informar no sólo del desempeño económico, sino también del social y medioambiental.

Como señalan Vázquez y Cordero (2007), la transparencia es básica para generar confianza entre los *Stakeholders* y los informes de RSE o sostenibilidad se configuran como el medio a través del cual las empresas transmiten al mercado y a la sociedad sus procesos de gestión y evolución en materia de responsabilidad.

Dentro de esta línea de responsabilidad, aunque existen empresas que han informado sobre aspectos relacionados con la RSE desde hace bastantes décadas, es sobre todo a partir de los noventa con la aparición del concepto de

²³ Véase Informe del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable (2011)

la “*triple botton line*” cuando empieza a surgir un nuevo modelo de información sobre RSE basado en mostrar otros aspectos relacionados con la actividad social y medioambiental de las organizaciones (Moneva, 2008):

Tabla 26: Evolución de la información sobre RSE		
Horizonte temporal	Tipo de información	Características
Década de los 70	Auditoria Social	Informe financiero de impactos laborales y medioambientales
	Balance Social (Banco Bilbao)	Información de interés para los interlocutores de la organización
Década de los 80	Información social y/o medioambiental	Datos registrados en los Informes Anuales de las organizaciones
Década de los 90	Informes medioambientales	Informes derivados de la aplicación de Sistemas de Gestión Medioambiental
	Información financiera medioambiental	Normas de contabilidad sobre temas medioambientales
Siglo XXI	Informes de sostenibilidad	Documentos en los que se integra la actividad económica, social y medioambiental de las organizaciones.
	Informes de gobierno corporativo	Informes en los que se hace referencia a la relación de los órganos de gobierno con todos los partícipes de la organización.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Moneva (2008)

Tanto desde instituciones nacionales como europeas hace tiempo que se viene trabajando en fomentar la transparencia empresarial como pieza básica de cualquier proceso de RSE. En la Conferencia de Naciones Unidas “Río +20” que tuvo lugar en Río de Janeiro (Brasil) del 20 al 22 de junio de 2012, se reconoce la importancia de presentar informes de sostenibilidad y se anima a las empresas a que según proceda, consideren la posibilidad de incorporar información sobre sostenibilidad a su desempeño empresarial.

Más recientemente, en las resoluciones de 6 de febrero de 2013 sobre RSE tituladas “Comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible” y “Promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora”. El Parlamento Europeo reconoce la importancia de que las empresas divulguen información relacionada con la sostenibilidad, destacando factores de tipo social y medioambiental con el fin de identificar riesgos para la sostenibilidad y aumentar la confianza de todas las partes interesadas.

En nuestro país, en el Libro Blanco de la RSC se recomienda a las empresas informar sobre sus prácticas y sistemas de gestión a través de indicadores económicos, sociales y ambientales como vía de indiscutible utilidad para la promoción de la RSE. Además, se aconseja elaborar y difundir memorias de sostenibilidad preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente como el impulsado por el GRI.

Dentro del marco comunitario, de los 27 países que forman la UE en 5 de ellos se establece el *reporting* obligatorio para las empresas cotizadas o públicas y en otros 5 son las sociedades gestoras de fondos institucionales las que tienen la obligación de informar a sus potenciales partícipes de su política de inversión en materia económica, social y medioambiental²⁴.

En Suecia, el Parlamento anunció en noviembre de 2007 que todas las empresas estatales debían presentar una memoria anual de sostenibilidad en base a los criterios y contenidos del GRI. Con esta medida se pretende obligar a las empresas estatales a que presenten junto al Informe Anual un informe de RSE sujeto a auditoria por terceras partes.

²⁴ Véase Informe del CERSE (2011): “Transparencia, Comunicación y Standars de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”.

En el Reino Unido, según la Ley de Empresas de 2006 (*Companies Act*) las empresas cotizadas en la Bolsa de Londres deben informar acerca de la existencia y eficacia de políticas corporativas con impacto ambiental, laboral, social o relacionado con las partes interesadas. De igual modo, en Dinamarca con la publicación del Plan de acción para la RSE (*Action Plan for Corporate Social Responsibility*) en 2008, se establece la obligación de informar sobre las iniciativas en materia de RSE a las 1.100 mayores empresas danesas, a todas las empresas cotizadas y empresas públicas e inversores institucionales²⁵.

En Francia, con la Ley Grenelle I aprobada en 2009 se extiende la obligación de rendir cuentas en materia social y ambiental a las empresas no cotizadas. Posteriormente, en la Ley Grenelle II adoptada en 2010 se establece que a partir de enero de 2011 el gobierno debe presentar periódicamente al Parlamento un informe relativo a la aplicación de las disposiciones legales que afectan al desarrollo sostenible y las políticas de responsabilidad. Dentro del sector financiero, Irlanda aprobó en 2008 una Ley relativa a las entidades financieras en la que se obliga a las instituciones de crédito a publicar anualmente un informe social²⁶.

En el contexto normativo actual aunque en un principio se apuesta por la voluntariedad de este tipo de iniciativas, las últimas disposiciones normativas parecen orientarse hacia una mayor regulación de esta materia y a la obligatoriedad de las prácticas de *reporting* al menos en determinadas empresas. Dentro de la UE, la Propuesta de Directiva europea sobre divulgación de información no financiera de 2013 establece un nuevo planteamiento sobre las prácticas de transparencia en el espacio comunitario.

²⁵ Véase Subgrupo de ISR del CERSE (2010)

²⁶ Véase Informe del Observatorio de la RSE (2011): “Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35”.

Según estimaciones de la Comisión Europea, se calcula que sólo unas 2.500 grandes sociedades de un total cercano a 42.000 divulgan información no financiera con periodicidad anual. Con la citada Propuesta se pretende que las grandes sociedades deban divulgar información no financiera incluida aquella relacionada con cuestiones relativas al medio ambiente y al personal. En concreto, la obligación se aplicará únicamente a aquellas sociedades cuyo número medio de empleados sea superior a 500 y cuyo total del balance supere los 20 millones de Euros o cuyo volumen de negocios neto supere los 40 millones de Euros²⁷.

En el ámbito nacional, la Ley de Economía Sostenible de 5 de marzo de 2011 establece un punto de inflexión dentro del *reporting* empresarial. De este modo, aunque no se establece obligatoriedad alguna para las empresas del sector privado, sí se recoge la obligatoriedad de elaborar memorias de sostenibilidad para aquellas sociedades mercantiles estatales y entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado.

Además, se considera que las Sociedades Anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de RSE a través de un informe específico basado en los estándares internacionales haciendo referencia al caso de aquellas sociedades de más de 1.000 asalariados. En estos casos, el informe de RSE será objeto de comunicación al CERSE para que permita efectuar un seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas aplicadas en cada caso.

Como documento de referencia el CERSE recomienda seguir una serie de criterios, temas y subtemas en los procesos de elaboración de informes de

²⁷ Véase Propuesta de Directiva europea sobre divulgación de información no financiera (2013)

sostenibilidad para aportar un contexto que sea comparable y fiable. Para ello, se establecen seis criterios básicos de actuación²⁸:

- Reconocimiento de compromisos y logros: la información debe recoger los compromisos voluntariamente adquiridos por la organización y se deben encuadrar en un proceso de mejora progresiva en el que se explique los objetivos marcados, su alcance y posibles desviaciones.
- Progresividad: la mejora del proceso de información será una consecuencia lógica de su continuidad en el tiempo y de la consecución de compromisos adquiridos.
- Comparabilidad: la información aportada debe ser comparable con la de otras de su ámbito, de forma que los datos ofrecidos aporten valor y permitan conocer el alcance de su actividad.
- Relevancia: debe indicarse el alcance de actividad de la organización, delimitando su área de influencia, la información significativa y el proceso de identificación de los grupos de interés.
- Accesibilidad y difusión: la información publicada debe ser de fácil acceso y clara en su exposición.
- Verificabilidad: la organización debe adoptar un sistema de verificación del informe realizado por un tercero independiente de conformidad a las normas de revisión internacionalmente aceptadas y que permita acreditar un grado de fiabilidad adecuado en cuanto a la veracidad de los datos.

Hasta ahora, a pesar de los importantes avances realizados por las empresas españolas en el plano del *reporting* empresarial, puede decirse que los

²⁸ Véase Informe del CERSE (2011): “Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”.

problemas de información observados en los informes de RSE se encuentran relacionados principalmente con cuatro variables de análisis²⁹:

- Cantidad de información: los informes realizados suelen ser más extensos de lo aconsejable, incrementando con ello el coste de tratamiento, consulta y análisis.
- Calidad de la información: excesivo marketing orientado a ensalzar los aspectos positivos y omitir los negativos. Además, suele utilizarse información compleja e innecesaria para la comprensión del estudio.
- Comparabilidad de la información: contenidos heterogéneos, ausencia de estándares de carácter profesional con indicadores definidos y concisos, falta de sistemas informáticos de tratamientos de datos que faciliten el análisis y la comparación
- Fiabilidad de la información: falta de estándares de verificación externa independiente de los indicadores de RSE.

Sin embargo, si contrastamos las prácticas de *reporting* de nuestro país con las de sus homólogos europeos, puede observarse la intensa actividad que se ha registrado a lo largo de los últimos años en esta materia, siendo España junto Alemania, Francia, Italia y Reino Unido uno de los países comunitarios que más memorias de RSE publicó durante el ejercicio 2010. Además, es junto a Portugal el país que más utiliza el estándar GRI como indicador de referencia en la elaboración de las mismas.

²⁹ Véase Documento AECA núm. 7: “Normalización de la información sobre Responsabilidad Social Corporativa”

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 27: Situación de las prácticas de <i>reporting</i> en Europa			
País	Memorias Publicadas	Memorias Verificadas	Memorias GRI
Alemania	Más de 500	De 11% a 25%	De 11% a 25%
Austria	De 250 a 500	De 26% a 50%	De 26% a 50%
Bélgica	De 100 a 250	De 26% a 50%	De 26% a 50%
Dinamarca	De 100 a 250	De 26% a 50%	De 11% a 25%
España	Más de 500	De 26% a 50%	De 50% a 100%
Finlandia	De 250 a 500	De 11% a 25%	De 26% a 50%
Francia	Más de 500	De 11% a 25%	De 26% a 50%
Grecia	Menos de 100	De 0% a 10%	De 0% a 10%
Irlanda	Menos de 100	De 50% a 100%	De 26% a 50%
Italia	Más de 500	De 26% a 50%	De 26% a 50%
Luxemburgo	Menos de 100	De 0% a 10%	De 0% a 10%
Noruega	De 100 a 250	De 0% a 10%	De 0% a 10%
Países Bajos	De 250 a 500	De 0% a 10%	De 0% a 10%
Portugal	De 100 a 250	De 26% a 50%	De 50% a 100%
Reino Unido	Más de 500	De 26% a 50%	De 11% a 25%
Suecia	De 250 a 500	De 11% a 25%	De 26% a 50%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Informe “Transparencia, Comunicación y Standars de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”, CERSE (2011).

En concreto, 33 de las 35 empresas del IBEX publicaron informes de contenido social y medioambiental en el ejercicio 2009. Asimismo, nuestro país no sólo ocupa una posición mundial destacada en el número de informes que aplican la metodología del GRI, sino también, en el número de empresas que se han comprometido a informar de sus posiciones en relación al cumplimiento de los diez principios del Pacto Mundial de la ONU³⁰.

³⁰ Véase Subgrupo del CERSE: “Transparencia, comunicación y Standars de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”.

Dentro del sector financiero, en el “Libro verde sobre Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero” publicado por la CECA en 2008, se pone de manifiesto que de las 175 empresas del sector que publicaron un informe de sostenibilidad en dicho periodo de tiempo, 120 lo hizo empleando el esquema de *reporting* del GRI. De éstas, 29 de ellas eran españolas entre las que se encontraban 20 CA, 7 Bancos y 2 Aseguradoras.

7. El voluntariado como expresión de los nuevos planteamientos de gestión empresarial.

La expresión “actividades de voluntariado” se refiere a todos los tipos de actividades voluntarias, ya sean formales, no formales e informales que una persona emprende por propia voluntad, opción y motivación y sin fines de lucro que beneficien directamente a la figura del voluntario individual, a las comunidades y a la sociedad en su conjunto. Son también un instrumento adecuado para que tanto particulares como asociaciones aborden necesidades e inquietudes de tipo humanitario, social, intergeneracional o ecológicas que a menudo se realizan en apoyo de una organización sin ánimo de lucro o de una iniciativa basada en las comunidades³¹.

Las actividades de voluntariado pueden adoptar diferentes modalidades, siendo las áreas de mayor intensidad las relacionadas con el deporte, la asistencia social, el bienestar y la salud, la justicia, la cultura, la juventud, la educación, el medio ambiente y la acción climática, la protección del consumidor, la ayuda humanitaria, la política de desarrollo y las actuaciones relacionadas con la igualdad de oportunidades.

³¹ Véase Conclusiones del Consejo Europeo sobre “El papel de las actividades de voluntariado en la política social”, 15 de septiembre de 2011.

Tomando como referencia el concepto de voluntariado recogido en la Ley de Voluntariado 6/1996, se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas siempre que las mismas no se realicen en virtud de un relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y que reúna los siguientes requisitos:

- Que tengan carácter altruista y solidario
- Que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico.
- Que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione.
- Que se materialice a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos.

Además, en su contenido se pone de manifiesto que en ningún caso la actividad de voluntariado podrá sustituir al trabajo retribuido y que quedan excluidas las actividades voluntarias aisladas, esporádicas o prestadas al margen de organizaciones públicas o privadas sin ánimo de lucro y ejecutadas por relaciones familiares, de amistad o buena vecindad.

El voluntariado colabora directamente con objetivos fundamentales de políticas de la UE tales como la inclusión social, el empleo, la educación, el desarrollo de las capacidades y la ciudadanía. Por ello, desde la Comisión Europea se está apoyando activamente al sector del voluntariado mediante el establecimiento de políticas europeas relacionadas con esta materia, ofreciendo posibilidades de financiación para voluntarios y actividades voluntarias en el marco de una serie de programas establecidos al respecto.

Las instituciones europeas consideran que tanto el sector público como el privado pueden desempeñar un papel fundamental en el fomento de actividades de voluntariado, ya que este tipo de iniciativas no sólo repercute en beneficio de la comunidad local, sino también en mejora de la imagen y reputación, contribuyendo a crear espíritu de quipo, mejorando la satisfacción en el trabajo, aumentando la productividad y permitiendo a los trabajadores y funcionarios desarrollar nuevas capacidades.

En marzo de 2008, el Parlamento Europeo publicó un informe sobre “la función de las actividades de voluntariado como contribución a la cohesión económica y social”, donde se anima a los Estados miembros y a las autoridades regionales y locales a reconocer el valor de las actividades de voluntariado en la promoción de la cohesión económica y social. En julio del mismo año, el Parlamento remitió una declaración escrita en la que pedía un año europeo para las actividades de voluntariado.

En 2011 y coincidiendo con el décimo aniversario del Año Internacional de los Voluntarios de Naciones Unidas celebrado en 2001, se declaró el “Año Europeo de las Actividades de Voluntariado que Fomenten una Ciudadanía Activa”. La finalidad de esta iniciativa fue fomentar y apoyar mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas los esfuerzos realizados por la Comunidad, los Estados miembros y las autoridades locales y regionales para crear las condiciones en la sociedad civil que favorezcan las actividades de voluntariado en el contexto de la UE.

En España, el voluntariado es un fenómeno bastante tardío si lo comparamos con otros países de la UE, siendo las cooperativas de trabajo de mediados del siglo XIX ubicadas principalmente en zonas industrializadas de Cataluña las primeras organizaciones de voluntarios. Desde entonces este tipo de iniciativas no ha dejado de crecer en nuestro país, ocupando España uno de

los últimos lugares de los Estados miembros en porcentaje de población que realiza actividades de voluntariado, con una participación en torno al 18%, aproximadamente la mitad de la media de la UE que se sitúa en el 34% del total de ciudadanos³².

En el ámbito nacional, tras la aprobación de la Ley del Voluntariado (Ley 6/1996, de 15 de enero, del voluntariado) han estado vigentes en España tres Planes Estatales del Voluntariado consecutivos durante los periodos 1997-2000, 2001-2004 y 2005-2009. En diciembre de 2010, se aprobó por acuerdo del Consejo de Ministros la Estrategia Estatal del Voluntariado 2010-2014, donde se establece el Plan de Acción del gobierno para el periodo 2010-2014 con el fin de potenciar la acción voluntaria en la sociedad española y dar respuesta a los retos que debe afrontar el movimiento voluntario.

Con esta nueva iniciativa, además de profundizar en las áreas de los Planes citados anteriormente, se añade una novedad que bajo la denominación “nuevas tendencias del voluntariado” recoge de manera específica aquellas actuaciones destinadas al estudio y promoción de nuevas formas de participación. En su contenido, se destaca que resulta imprescindible profundizar en las relaciones entre empresa privada y Entidades No Lucrativas como forma de contribuir a la mejora en la gestión de las entidades y a orientar la política de RSE de las empresas hacia la promoción del voluntariado entre sus empleados.

Con carácter general se pretende promover el estudio de nuevas formas de ejercer el voluntariado e impulsar su desarrollo, apoyando la consolidación del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en el tercer sector a la vez que se identifican nuevas tendencias de ejercer el voluntariado: plurivoluntariado, voluntariado virtual, corporativo, convergente, etc.

³² Véase “El voluntariado corporativo en España: Modelos y perspectivas de impacto social”, Instituto de Innovación Social, marzo de 2012.

Para este caso, de las diferentes modalidades de voluntariado el corporativo es el que está teniendo un mayor impacto entre las políticas de RSE que plantean las entidades, entendiéndose esta práctica como una modalidad específica del voluntariado promovida por las empresas y con la que se pretende implicar a los trabajadores en el desempeño de actividades sociales de carácter altruista. Concretamente, en 2011 el voluntariado corporativo en España presentaba las siguientes características³³:

- El 57% de las empresas de más de 500 trabajadores desarrolla alguna actividad de voluntariado corporativo, siendo los sectores de alimentación, bebidas, banca, servicios financieros, tecnologías de la información y telecomunicaciones los que más han desarrollado esta iniciativa.
- Los objetivos generales se centran en la mejora del clima de trabajo, fomento del orgullo de pertenencia, satisfacer la demanda de los empleados y mejorar la reputación externa.
- El tipo de beneficiario al que se dirigen más actividades son infancia y juventud (77%), siendo el voluntariado de carácter social el más realizado (82% de los casos).
- En un 44,44% de las empresas el resultado más habitual es el aumento del grado de orgullo de pertenencia a la empresa por parte de los empleados, siendo el horario, la falta de recursos y la falta de apoyo por parte de los empleados los principales problemas que encuentran las organizaciones para aplicar este tipo de iniciativas.

³³ Véase “Informe de Voluntariado Corporativo en España 2011”, Observatorio de Voluntariado Corporativo, marzo de 2012.

8. Nuevos modelos de gestión empresarial derivados de las presiones institucionales: un análisis para el conjunto de las Cajas de Ahorro.

De forma similar a lo ocurrido en otros sectores de actividad, en las CA el interés por la gestión socialmente responsable empieza a concretarse a principios de siglo. Concretamente, en abril de 2003 la Comisión Nacional de Obra Social de las Cajas de Ahorros³⁴ celebró en Barcelona una convención bajo el título: “El liderazgo de las Cajas de Ahorros en la Responsabilidad Social”, donde surgieron las primeras ideas para avanzar en la adopción de criterios comunes en materia de RSE.

A partir de este momento, se inicia en el sector una profunda reflexión sobre la necesidad de adaptar a las exigencias europeas la actividad social de las CA, diseñando nuevos planteamientos más acordes con las nuevas demandas sociales y que complementen la tradicional OS de las mismas. Una primera aportación, fue la elaboración por parte de la CECA de una guía orientativa para las CA en la que se recogían las pautas más relevantes que se deben tener en cuenta para confeccionar una memoria de RSE.

Desde un principio la CECA se muestra partidaria del modelo de comunicación propuesto por el GRI. De tal modo que forma parte del programa *Organizational Stakeholders* del GRI que conecta a más de 600 organizaciones de más de 60 países comprometidos con el avance en la presentación de informes de sostenibilidad. Por ello, desde el año que publica la primera memoria de RSE (2004) tanto la presentación de la información como los datos sectoriales se encuentran estructurados de acuerdo a dicho estándar.

Posteriormente, en 2005 la CECA decidió celebrar un Foro Estratégico bajo el lema: “Cajas de Ahorros pioneras en Responsabilidad Social Corporativa”,

³⁴ Órgano consultivo en el que están representados todos los responsables de OS de las CA por medio de sus Federaciones.

donde estuvieron presentes los representantes de los principales órganos de decisión de todas las CA y en el que se buscó delimitar el contenido de la RSE dentro del sector. Desde entonces, han sido varios los avances que se han registrado en las políticas internas de gestión y que afectan a diferentes áreas relacionadas con el plano laboral, social y medioambiental.

Para el primer caso, las políticas de igualdad parecen consolidarse como una de las opciones de responsabilidad de mayor calado en la gestión de Recursos Humanos. Si consideramos datos agregados para el conjunto de las empresas de nuestra economía, según los resultados del Informe de Progreso de 2010 publicados por la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)³⁵. En dicho año, el 95% de las empresas dice contar con algún tipo de política antidiscriminatoria y/o de igualdad de oportunidades, siendo el “Plan de Igualdad” la acción más mencionada. Además, el 98% de las empresas manifiesta contar con un mecanismo responsable para el tratamiento y gestión de las acusaciones de discriminación, acoso, abuso o intimidación.

Una tendencia muy similar se registra en el sector de las CA. Concretamente, en 2010 el empleo femenino representaba el 43,85% del total de empleados de las entidades y más de la mitad de los empleados promocionados fueron mujeres. Además, prácticamente en la totalidad del sector se estaban llevando a cabo iniciativas como las siguientes³⁶:

³⁵ ASEPAM (2010): “Pacto Mundial 2010: Resultados Informe de Progreso”

³⁶ Véase “Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros”, Memoria (2010), CECA.

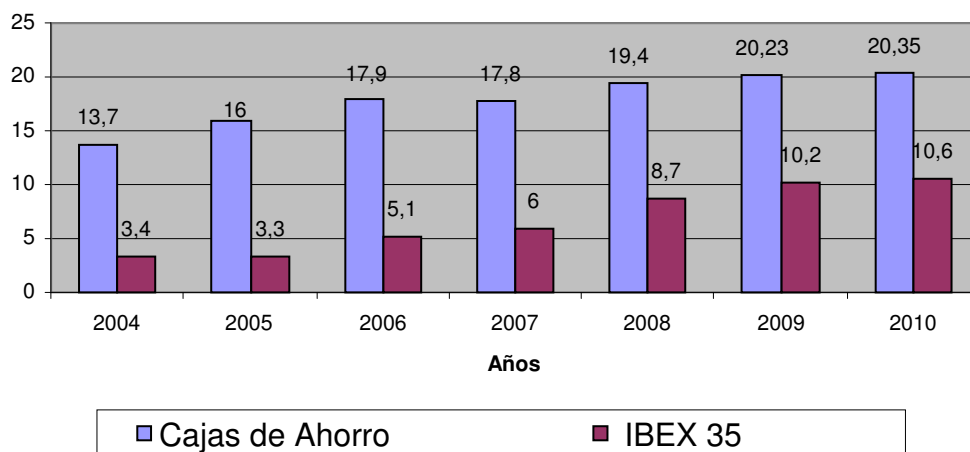
Tabla 28: Políticas sectoriales en materia de igualdad de oportunidades

- Planes de Igualdad y Comités de Igualdad
- Comisiones de seguimiento que evalúan el cumplimiento de los Planes de Igualdad y canales confidenciales para gestionar las denuncias sobre posibles vulneraciones.
- Protocolos de prevención, tratamiento y eliminación del acoso sexual y laboral.
- Formación en materia de igualdad de oportunidades en el que se describen los conceptos relacionados con la igualdad, conciliación, uso del lenguaje no discriminatorio, planes de igualdad y gestión de la diversidad.
- Canales de resolución de conflictos personales de acoso moral y sexista en el trabajo y Guías para el Uso No Discriminatorio del Lenguaje y las Imágenes en las CA.
- Campañas escolares para la eliminación de ideas y conductas sexistas y prevención de la violencia de género, incorporando la perspectiva de género en el Plan Estratégico de las Cajas.
- Colaboraciones con empresas, instituciones, organizaciones que fomenten o promueven la igualdad de oportunidades y medidas de ayuda para las víctimas de violencia de género.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de RSC de la CECA de 2010

Fruto de la importante labor llevada a cabo en el plano de las políticas de selección y promoción, el sector cuenta con cuotas de participación femenina en los órganos de decisión muy superiores al resto de empresas representadas en el IBEX 35. En este caso, en 2010 la participación femenina en los Consejos de Administración de las CA duplicaba a la obtenida en el resto de sectores de actividad incluidos en el índice bursátil.

Gráfico 1: Porcentaje de participación femenina en los Consejos de Administración de CA y empresas del IBEX 35



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Informes CECA de actividad financiera e Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35, periodo 2004-2010.

Junto a las políticas de igualdad, la responsabilidad medioambiental parece ser una de las líneas de RSE que mayormente se ha incorporado a los planes estratégicos de las organizaciones en los últimos años. En concreto, en el Informe de Progreso de la ASEPAM se muestra que en 2010 el 96% de las empresas dice poseer alguna iniciativa enfocada a la reducción de consumo de energía, agua, emisiones atmosféricas, vertidos de agua o planteamientos enfocados hacia la mejora de la biodiversidad. Además, el 95% de las mismas declara tener algún tipo de política medioambiental ya sea independiente o integrada en algún otro tipo de política o modelo de gestión.

En el caso de las CA, según datos de la memoria de RSC de la CECA del ejercicio 2010, de las 35 CA existentes en España a 31 de diciembre de dicho año, 18 de ellas informaron sobre sus políticas medioambientales. De éstas, un 44 por ciento disponía de una política medioambiental corporativa, un 22 por ciento disponía de una política de Responsabilidad Social Corporativa o un código de conducta interno, y un 22 por ciento estaba adoptando medidas de optimización del consumo de energía, de agua y de gestión de residuos.

Para el desarrollo de las políticas medioambientales citadas anteriormente, salvo aquellas CA que optan por implantar sistemas de gestión medioambiental propios, por lo general en el sector se lleva a cabo a través de un Sistema de Gestión Ambiental de carácter integral con el que se gestionan tanto los impactos directos como indirectos. Para este caso, en 2010 dieciocho CA habían informado sobre la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental en alguno de sus edificios certificado según la Norma ISO 14001 y sobre la implantación de un Sistema de Certificación Internacional como EMAS. Además, una CA había obtenido la Certificación SGE 21.

Por otro lado, se observa que en el desempeño de la actividad financiera parecen plantearse líneas de actividad de carácter transversal y multidisciplinar materializadas principalmente a través de una doble vertiente: interna y externa. Para el primer caso, el interés se centra en adoptar un mayor compromiso con el consumo de recursos naturales, diseñando para ello planes de eficiencia energética e implantando líneas de responsabilidad como las que se exponen a continuación³⁷:

³⁷ Véase “Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros”, Memoria (2010), CECA.

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 29: Políticas medioambientales que afectan a la gestión interna de las CA			
Consumo de agua	Consumo de energía	Emisiones atmosféricas	Consumo de materiales
➤ Economizadores de agua. ➤ Válvulas de seguridad en tuberías para evitar fugas. ➤ Sistemas de refrigeración que no emplean agua.	➤ Instalación de equipos de bajo consumo. ➤ Programas de sistemas de climatización e iluminación. ➤ Estudios de eficiencia energética de los edificios. ➤ Suministro de energía de fuentes renovables.	➤ Utilización de energías renovables. ➤ Videoconferencia como mecanismo de comunicación. ➤ Fomento del transporte público.	➤ Utilización de papel reciclado y ecológico. ➤ Creación de oficinas virtuales. ➤ Fomento de la banca electrónica. ➤ Utilización de la firma digital y de la <i>web</i> corporativa.

FUENTE: Elaboración propia.

En el ámbito externo, se encuentran evidencias de líneas de responsabilidad enfocadas a la actividad funcional de las CA. Por ello, se observan actuaciones dirigidas tanto a las distintas áreas de negocio como a los diferentes *Stakeholders* con los que éstas interactúan, destacando las siguientes:

Tabla 30: Políticas medioambientales que afectan a la gestión externa de las CA	
CLIENTES	EMPLEADOS
➤ Comercialización de productos financieros con carácter medioambiental. ➤ Programas de sensibilización medioambiental ➤ Financiación de proyectos medioambientales	➤ Programas de sensibilización y formación medioambiental. ➤ Elaboración de guías de buenas prácticas para fomentar la eficiencia de determinados productos.
PROVEEDORES	SOCIEDAD
➤ Utilización de criterios medioambientales en las políticas de selección. ➤ Adhesión al Pacto Mundial como requisito previo a la comercialización de productos. ➤ Seguimiento del desempeño y auditorías externas.	➤ Financiación de proyectos de investigación y colaboración en programas de formación. ➤ Protección y conservación del patrimonio histórico y natural.

FUENTE: Elaboración propia

Bajo el concepto de la sostenibilidad empresarial, los proveedores adquieren un papel relevante dentro de las políticas de gestión que afectan a la cadena de valor de la organización, orientándose la política de compras hacia el término “compras responsables”. En estos casos, algunas CA han decidido elaborar códigos de conducta para proveedores, códigos éticos de compra, se han incluido criterios éticos, ambientales y sociales en los procesos de homologación de proveedores, se han establecido procesos de selección en función de criterios sociales y medioambientales, etc.

Todo este proceso de cambio, parece impulsarse por las recomendaciones y dictámenes de organismos tanto públicos como privados que pretenden actuar como foro de interés común capaz de avanzar en el diseño de nuevos modelos de gestión empresarial mucho más responsables y comprometidos con el entorno de actividad. Tales han sido las circunstancias, que en el ejercicio 2010 aproximadamente la mitad del sector se encontraba adherido a alguna iniciativa de responsabilidad empresarial, siendo el Pacto Mundial de Naciones Unidas la práctica que contaba con un mayor número de adhesiones.

Tabla 31: Cajas de Ahorro adheridas a iniciativas de responsabilidad empresarial	
Pacto Mundial de Naciones Unidas	En 2010 se encontraban adheridas 20 CA
Carbon Disclosure Project	En 2010 había adheridas dos CA
Carta de principios para un negocio bancario responsable promovida por la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros.	Desde su aprobación en 2008, doce CA se adhirieron como medida para incorporar una estrategia integral contra el cambio climático.
Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas (UNPRI).	En 2010 cinco CA habían firmado dichos principios.
Principios de Ecuador	En 2010 dos CA estaban adscritas a estos principios.
Alianza Europea por la Responsabilidad Social Corporativa.	En 2010 quince CA participaban en la Alianza
Asociación Española del Pacto Mundial	En 2010 trece CA eran miembros fundadores de ASEPAM.
Foro Español de Inversión Socialmente Responsable (SPAINSIF)	En 2010 cinco CA se encontraban adheridas a dicho Foro.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las Memorias de RSC de la CECA, 2004-2010.

9. Los procesos de reestructuración sectorial, marcos asociativos bajo una nueva fórmula jurídica: los Sistemas Institucionales de Protección.

Con la publicación en el Boletín Oficial del Estado (BOE) del Real Decreto 11/2010 se da inicio a la mayor reforma del marco regulador de las CA desde el año 1977. En un principio, su aplicación práctica se enfoca hacia los siguientes elementos estratégicos: (i) el saneamiento de los balances de las entidades. (ii) La integración entre CA para lograr participantes de mayor tamaño y eficiencia. (iii) Transformaciones en el modelo societario para facilitar el acceso al mercado de capitales. (iv) La recapitalización del sector.

Estableciendo una comparativa entre el proceso de reestructuración actual y el último registrado en el sector que data de comienzos de la década de los 90, puede comprobarse la intensidad del mismo y la rapidez con que éste se ha llevado a cabo. Así, si el proceso anterior contempló una reducción del número de CA del 43% (se pasó de 87 a 50). El más reciente, registra una contracción del 66,6% en el número de entidades (de 45 a 15)³⁸.

Sin embargo, el proceso actual cuenta con una serie de características que lo diferencian respecto a cualquier otro llevado a cabo hasta el momento, siendo uno de los elementos diferenciales las nuevas fórmulas societarias aplicadas y la posibilidad de realizar el ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de Bancos. Concretamente, en el nuevo mapa organizativo se identifican tres vías de integración (fusiones, adquisiciones y SIP) que dieron lugar a las siguientes CA o grupos de CA a diciembre de 2011:

- **Entidades que han causado baja:** CCM y Cajasur han causado baja como entidades de crédito, adquiriendo CAJASTUR (traspaso del negocio bancario de CCM a Banco Liberta; Banco CM) el bloque del negocio bancario en el primer caso y BBK (cesión de la totalidad de activos y pasivos de Cajasur a BBK Bank Cajasur SAU) en el segundo.
- **Entidades que no participan:** Colonya Caixa Pollença y Caixa Ontinyent no participan en el proceso de reestructuración.
- **Novacaixagalicia:** fusión de CA de Galicia y Caixanova. Realiza su actividad como entidad de crédito mediante el ejercicio indirecto del Banco Novagalicia.

³⁸ Véase Informe de avances de la CECA, marzo de 2012

- **CAM:** Banco a través del cual la Caja del Mediterráneo realiza su actividad como entidad de crédito mediante ejercicio indirecto. Entidad intervenida por el Banco de España y adjudicada al Banco Sabadell el 7 de diciembre de 2011.
- **Bankia:** SIP formado por Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caja de Ávila, Caja Rioja, Caja Segovia y Caixa Laietana. Su actividad financiera se realiza a través de un Banco denominado Bankia, constituido el 1 de mayo de 2011.
- **Cajatres, SA:** SIP formado por Caja Inmaculada, Caja de Badajoz y Caja Círculo.
- **Catalunya Caixa:** fusión de Caixa Catalunya, Caixa Tarragona y Caixa Manresa. Realiza su actividad como entidad de crédito mediante el ejercicio indirecto de un Banco denominado CatalunyaCaixa.
- **Kutxabank:** SIP formado por BBK, Vital Kutxa y Kutxa. Su actividad financiera se realiza mediante ejercicio indirecto a través del Banco Bilbao Bizkaia Kutxa (Kutxabank), constituido el 22 de junio de 2011.
- **Banca Cívica:** SIP formado por Caja Navarra, Caja de Burgos, Caja General de Ahorros de Canarias y Cajasol. Su actividad financiera se realiza a través de un Banco denominado Banca Cívica constituido el 9 de junio de 2010.
- **CaixaBank:** fusión de La Caixa y Caixa Girona. Realiza su actividad como entidad de crédito mediante el ejercicio indirecto del Banco CaixaBank.

- **Liberbank:** SIP formado por la CA de Asturias (Cajastur), Caja de Extremadura y Caja Cantabria. Su actividad financiera se realiza mediante ejercicio indirecto a través de un Banco denominado Liberbank, constituido el 1 de septiembre de 2011.
- **Banco Mare Nostrum (BMN):** SIP formado por Caja Murcia, Caixa Penedés, Caja Granada y Caixa de Baleares. Su actividad financiera se realiza mediante ejercicio indirecto a través del Banco Mare Nostrum, constituido el 22 de diciembre de 2010.
- **Unicaja, Caja España y Caja Duero:** SIP formado de una parte por Unicaja, y de otra por la entidad resultante de la fusión entre Caja España y Caja Duero. Su actividad financiera se realizará mediante ejercicio indirecto de un Banco.
- **Unnim:** fusión de Caixa Manlleu, Caixa Sabadell y Caixaterrassa. Realiza su actividad como entidad de crédito mediante ejercicio indirecto de un Banco denominado Unnim.
- **Ibercaja Banco:** Banco a través del cual Ibercaja realiza su actividad como entidad de crédito mediante ejercicio indirecto.

Todo este proceso de reestructuración, dio lugar a una primera fase de integración en la que surgieron una serie de Bancos instrumentales mediante los cuales las CA podían realizar el ejercicio indirecto de su actividad financiera y a los que cedieron gran parte de sus activos y pasivos. Tal circunstancia, motivó que aparecieran nuevas entidades constituidas bajo diferentes fórmulas jurídicas con unas características organizativas y funcionales que distan mucho de las CA originales:

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 32: Entidades constituidas tras el proceso de reestructuración sectorial de 2010		
Sistemas Institucionales de Protección	Ejercicio indirecto a través de Bancos	Otras integraciones
Bankia	Caixabank	Banco de Castilla la Mancha SA
Banco Mare Nostrum (BMN)	Ibercaja Banco	BBK Bank Cajasur SAU
Banca Cívica	Banco CAM	
Cajates	Unicaja Banco	
Liberbank	Banco de Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria	
Kutxabnak	Catalunya Banc	
	NCG Banco	
	UNNIM Bank	

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe de Avances de la CECA, marzo de 2012.

De los procesos de integración descritos en la Tabla 32, cabe destacar los SIP por su novedad dentro de nuestro ordenamiento jurídico. De este modo, un SIP podríamos definirlo como un mecanismo de apoyo y defensa mutuo entre las entidades integrantes del mismo que se orienta a garantizar la liquidez y solvencia de todas las instituciones que participan, permitiendo a cada miembro mantener su identidad y personalidad jurídica³⁹.

Al evaluar la estructura de un SIP no nos encontramos ante una fusión propiamente dicha, puesto que no se altera la personalidad jurídica de las entidades participantes. En estos casos, todos los integrantes mantienen su propia identidad y su capacidad de decisión. No obstante, su similitud con los procesos de fusión ha dado lugar a que en muchas ocasiones hayan sido calificados como “fusiones frías” o “fusiones virtuales”.

En el ámbito estratégico, Bergés y Valero (2010) ponen de manifiesto que frente a la alternativa de una fusión el SIP puede permitir obtener ganancias de

³⁹ Véase Carbó (2010)

eficiencia similares a las que se obtendrían con la fusión pero sin pasar por las formalidades de ésta cuando se den las siguientes circunstancias:

- Las entidades participantes deseen conservar su personalidad jurídica y su identidad propia aunque se sometan a las reglas comunes del SIP.
- Existan dificultades no sólo de tipo jurídico para que se produzca una fusión entre CA de diferentes CCAA.

La gestión del SIP corresponde a un órgano central común e independiente de todos los miembros participantes que es a su vez el encargado de coordinar a todas las entidades que lo integran. Entre sus objetivos se encuentra mejorar la solvencia y liquidez, incrementar el *rating*, afrontar una mayor diversificación territorial y aumentar la eficiencia global.

En el ámbito normativo, la primera referencia a los SIP aparece en la Directiva 2006/48/CE del Parlamento Europeo que se traspone a España en dos regulaciones sucesivas: Real Decreto 216/2008 de 15 de febrero y Circular 3/2008 de 22 de mayo. Sin embargo, no sería hasta la publicación del Real Decreto-ley 6/2010 de 9 de abril de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo, cuando se establezca una orientación específica para el caso de las CA. En concreto, se fijan los siguientes requisitos para que varias entidades de crédito puedan integrarse en un SIP:

- Que exista una entidad central que determine con carácter vinculante las políticas y estrategias de negocio además de los niveles y medidas de control interno y de gestión de riesgos.
- Que la entidad central sea una de las entidades de crédito integrantes del SIP u otra participada por todas ellas.

- Que el acuerdo contractual de constitución del SIP contenga un compromiso mutuo de solvencia y liquidez entre las entidades integrantes del mismo que alcance como mínimo el 40% de los Recursos Propios (RR.PP.) computables de cada una de ellas en lo que se refiere al apoyo de solvencia.
- Que las entidades integrantes del SIP pongan en común una parte significativa de sus resultados que suponga al menos el 40% de los mismos que deberán ser distribuidos de manera proporcional a la participación de cada componente en el sistema.
- Que el acuerdo contractual establezca que las entidades deberán permanecer en el sistema un periodo mínimo de diez años debiendo preavisar con al menos dos años de antelación su deseo de abandonarlo transcurrido este horizonte temporal. Adicionalmente, el acuerdo deberá incluir un régimen de penalizaciones por baja que refuerce la permanencia y la estabilidad de los componentes en el SIP.
- Que a juicio del Banco de España se cumplan los requisitos previstos en la normativa vigente sobre RR.PP. de las entidades financieras para asignar una ponderación del riesgo del 0% a las exposiciones que tengan entre sí los integrantes del SIP.

A este respecto, el Banco de España en su Informe de Estabilidad Financiera de marzo de 2010 establece que para constituir un SIP a de existir necesariamente “un acuerdo contractual o de responsabilidad obligatoria”. Es decir, un acuerdo de solidaridad en el cual los miembros de un determinado grupo se comprometen a dar soporte al resto en términos de liquidez y solvencia en caso necesario, distinguiéndose dos grandes grupos en función de los acuerdos de solidaridad adquiridos:

- SIP en sentido estricto: grupos de entidades cuyos acuerdos de solidaridad no establecen compromisos de asistencia legalmente vinculantes.
- SIP reforzados: grupos de entidades cuyos acuerdos de solidaridad definen compromisos contractuales sólidos y legalmente vinculantes.

En definitiva, se podría decir que actualmente no se trata de una figura que haya alcanzado un elevado grado de desarrollo dentro del mercado bancario europeo. De tal forma, que de los treinta países que forman el mercado único (UE, Islandia, Liechtenstein y Noruega), tan sólo cinco (Alemania, Austria, España, Italia y Luxemburgo) han reconocido expresamente la figura de los SIP en sus respectivas normativas sobre entidades de crédito⁴⁰.

10. La crisis financiera y los procesos de restructuración sectorial como respuesta a las nuevas exigencias del mercado.

La inestabilidad financiera empieza a mostrar evidencias de una serie de desequilibrios que afectan especialmente a la gestión de riesgos, a los mecanismos de supervisión y regulación y a las agencias de *rating*. Dentro de este proceso de convulsión económica no todas las entidades financieras han sufrido las mismas consecuencias. En el caso de España, han sido las CA las instituciones que más han visto afectadas sus posiciones de rentabilidad y eficiencia debido fundamentalmente a varias razones⁴¹:

- Excesivo crecimiento del crédito: en el caso de las CA, para el periodo 2000-2007 el crédito al sector privado creció a una tasa media anual del 20,6%, 4,6 puntos porcentuales (pp.) por encima de los Bancos.

⁴⁰ Véase Bergés y Valero (2010)

⁴¹ Véase Maudos (2012)

- Elevada concentración de riesgos en el sector inmobiliario: en diciembre de 2010 el crédito destinado a este mercado representaba en las CA el 68,8% del total de crédito al sector privado residente, 17,3 pp. más que en los Bancos, siendo las mayores diferencias entre ambas entidades los préstamos para la adquisición de vivienda (42,4% en CA, 12,5 pp. más que en la banca privada).
- Elevada dependencia de la financiación mayorista: en comparación con los Bancos, las CA presentaban un menor *gap* de liquidez al finalizar el ciclo de expansión económica. En 2007, el 50% del crédito al sector privado tuvo que ser financiado con pasivos distintos a los depósitos captados. La incertidumbre en los mercados financieros obligó a las CA a recurrir al depósito como principal fuente de financiación, iniciándose una caída del ratio de liquidez (créditos/depósitos).
- Exceso de capacidad instalada: durante el periodo 2000-2008 la red de oficinas de las CA aumentó un 30% y el número de empleados un 32%. En cambio, en la banca privada dichas variables se redujeron en un 1,5% y 6% respectivamente.

Además, a las variables expuestas anteriormente debemos de añadir las deficiencias inherentes a la naturaleza jurídica de las CA. Es decir, por un lado la imposibilidad de acceder al mercado de capitales para reforzar sus posiciones de solvencia. Por otra parte, las estructuras de gobierno corporativo que presentan este tipo de entidades caracterizadas por una fuerte presencia del sector público y falta de profesionalidad entre los miembros directivos.

Ante este contexto macroeconómico, tanto en el ámbito nacional como internacional se han llevado a cabo una serie de reformas legislativas con la finalidad de reforzar la capitalización y solvencia de las entidades financieras

frente a pérdidas potenciales. Concretamente, en el ámbito externo el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea formalizó en diciembre de 2010 el acuerdo sobre un nuevo estándar regulatorio de capital y liquidez (Basilea III) con el propósito de garantizar la estabilidad financiera global ante un escenario económico de carácter internacional.

Basilea III se configura como una iniciativa de cambios regulatorios coordinados a escala internacional que trata de cubrir carencias identificadas en el marco regulador anterior a la crisis financiera. Para ello se abordan diferentes aspectos: (i) ratios de apalancamiento y colchones de capital. (ii) Tratamiento de entidades sistémicas. (iii) Medidas para aumentar la calidad de los recursos propios. (iv) Medidas contra la prociclicidad. (v) Medidas para el refuerzo de la liquidez (ratio de cobertura de liquidez y de liquidez estructural).

Por su parte, en el ámbito interno se llevan a cabo una serie de iniciativas legislativas tendentes a reforzar la solvencia de todas las entidades financieras que componen el sistema financiero español y a reorganizar el sector de las CA para establecer nuevas fórmulas de dimensionamiento capaces de aprovechar economías de escala y de captación de pasivos. En concreto, cabe destacar seis disposiciones regulatorias:

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 33: Medidas de reforma financiera que afectan a las Cajas de Ahorro	
Disposición normativa	Contenidos
Real Decreto-ley 9/2009	Constitución del FROB para gestionar los procesos de reestructuración y reforzar los recursos propios de las entidades.
Real Decreto-ley 11/2010	Nuevas fórmulas corporativas en el sector de las CA (SIP, Bancos y fundaciones de carácter especial) y mejoras en el gobierno corporativo (menos presencia del sector público y profesionalización de los miembros).
Real Decreto-ley 2/2011	Se incrementan los requisitos de capital principal: 8% de los activos ponderados por riesgo con carácter general que se eleva al 10% en determinados grupos o entidades.
Real Decreto-ley 2/2012	Plan de saneamiento del sector financiero que contempla requerimientos de provisiones y capital adicional para cubrir el deterioro en los balances como consecuencia de los activos en situación de riesgo vinculados a la actividad inmobiliaria.
Ley 8/2012	Se elevan las provisiones sobre financiación en situación de riesgo relacionados con el suelo para promoción inmobiliaria y se separan los activos inmobiliarios adjudicados mediante su traspaso obligatorio a sociedades para la gestión de activos.
Ley 26/2013 de Cajas de Ahorro y Fundaciones Bancarias.	Delimitación de la actividad (ámbito de actuación restringido a una CCAA o a diez provincias limítrofes), endurecimiento del régimen de incompatibilidades y transformación de CA en fundaciones bancarias.

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe de Avances de la CECA, febrero de 2015.

Todo este proceso de reordenación bancaria ha propiciado un incremento en la concentración del mercado que afecta principalmente al sector de las CA. Así, de un total de 45 CA a comienzos de 2010, en septiembre de 2014 el sector pasó a estar formado por 11 entidades o grupos de entidades, lo que en

volumen de activos totales medios representa el 99,9% del sector⁴². Ante este escenario, es previsible que las reformas financieras tengan implicaciones en al menos tres áreas: la estrategia, la competencia y el restablecimiento del crédito (Carbó y Ocaña, 2012).

Para el primer caso se prevé un acercamiento del modelo de negocio de las CA al de los Bancos tradicionales. Entre los factores que hacen presagiar esta convergencia cabe destacar los siguientes: (i) cambios en el modelo de gobierno y en la forma societaria de las CA. (ii) Reducción del negocio hipotecario y crédito inmobiliario, dando lugar a una menor diferenciación entre la actividad financiera de unas y otras. (iii) Aumento del tamaño y del ámbito geográfico, facilitando un mayor acceso a la financiación en los mercados internacionales. (iv) Reducción en el número de oficinas.

Por otro lado, cabría esperar una menor intensidad competitiva en el sector fruto de un sistema financiero mucho más concentrado, la nueva realidad del mercado reduce considerablemente el número de entidades que operan en el mismo. Ante este contexto, una estrategia de banca relacional orientada preferentemente a escala local podría ayudar a la recuperación económica y a la reactivación de los flujos de crédito tanto a familias como empresas.

En los antecedentes europeos más cercanos podemos encontrar resultados que afectan tanto a la actividad social como financiera de las CA. Así por ejemplo, en Italia la Ley *Amato-Carli* de 1990 tuvo como consecuencia la segregación de la actividad financiera y social de las CA, pasando el negocio bancario a ser administrado por una Sociedad Anónima con estatuto de Banco y la actividad benéfico-social quedó en manos de una Fundación, siendo ésta la encargada de gestionar las políticas de interés social.

⁴² Véase Informe de Avances de la CECA, febrero de 2015

De igual modo, en el Reino Unido tras el proceso de reformas que se llevó a cabo en el sector se separaron las actividades benéfico-sociales de las financieras, quedando cuatro CA y un holding (*Trustee Savings Bank Group*) que era el propietario de las mismas. La oferta pública de las acciones del holding supuso la privatización de las CA, constituyéndose un Banco (*Lloyds*) y unas Fundaciones (*Lloyds TSB Foundations*) que eran las encargadas de gestionar la actividad benéfico-social.

Por último, en el sistema de CA Alemán coexisten dos tipos de entidades: las públicas (*Landesbank* y *Sparkassen*) y las privadas (*freie Sparkassen*), donde se encuentran algunas de las CA más importantes del país (*Hamburger Sparkasse*). En el primer caso, las *Landesbank* actúan como Bancos centrales de CA de su jurisdicción y efectúan operaciones de gran magnitud. En cambio, las *Sparkassen* tienen limitado el ámbito geográfico de actuación al área donde opera la garantía de las instituciones públicas y orientan su actividad principalmente hacia la banca comercial tradicional.

En cuanto a las privadas, las *freie Sparkassen* pueden constituirse como Fundaciones, Asociaciones Económicas o Sociedades Anónimas. Se caracterizan por tener libertad de actuación dentro del ámbito geográfico y por no estar avaladas por entidades de carácter público.

11. La eficiencia como pieza básica del nuevo contexto institucional: el caso de la banca relacional.

El escenario pre-crisis plantea un sector bancario donde la liquidez, la solvencia y la dimensión pueden ser variables fundamentales para garantizar la estabilidad y supervivencia empresarial en un entorno competitivo en el que operan menos entidades financieras pero en el que se establece un mayor control del riesgo. Ante este contexto, la actividad financiera debe adoptar un

enfoque estratégico orientado a la creación de valor, siendo una opción apostar por la banca relacional. Es decir, una especialización a escala local y regional basada en el cliente⁴³.

Como señala Vives (2011), la crisis marca una tendencia hacia una mayor concentración en el mercado y un regreso a la banca tradicional, planteándose una serie de incógnitas sobre el devenir del sector bancario. Así, para el primer caso los potenciales beneficios en términos de diversificación o economías de escala derivadas del tamaño pueden verse contrarrestados por efectos indirectos derivados del poder de mercado y la asunción de riesgos.

La existencia de un menor número de entidades con un mayor tamaño puede tener implicaciones en la estabilidad financiera de un país, encontrando trabajos como el realizado por Cubillas *et al.* (2011) donde se muestran evidencias en esta dirección. De este modo, en un análisis realizado entre los Bancos de los veinticinco países miembros de la UE observan que los mayores tamaños se encuentran asociados a mayores niveles de riesgo, estableciendo dos justificaciones que sostienen dicha afirmación:

- Incremento del riesgo sistémico: un efecto adverso en un Banco grande puede transmitirse al resto de entidades financieras como consecuencia de los vínculos existentes entre las mismas.
- El mayor tamaño puede generar incentivos a asumir riesgos adicionales debido a la asunción de una política de “*too big to fail*”, ya que en caso de quiebra serían este tipo de entidades las que se beneficiarían de una mayor cobertura estatal.

En el segundo caso, las CA son el ejemplo más evidente de instituciones que llevan a cabo una actividad financiera de carácter tradicional basada

⁴³ Véase Carbó (2011)

principalmente en la captación de depósitos y en la concesión de créditos a escala local o regional. Por lo que son a priori las que cuentan con una cierta ventaja competitiva en lo que se viene denominando como banca relacional o de proximidad. Las restricciones legales a la expansión de oficinas fuera de sus regiones de origen presentes hasta el Decreto de 19 de diciembre de 1988, contribuyó a que éstas adoptaran un enfoque territorialista basado en la creación de una amplia red de sucursales a escala local con una gran proximidad física a la población de las zonas de implantación.

Así por ejemplo, durante el primer franquismo en la Orden de 6 de septiembre de 1939 la creación de sucursales llevaba aparejada la obligación de conceder préstamos agrícolas en las zonas de implantación. De igual modo, en los primeros años de la democracia el Real Decreto 2291/1977 abordaba la regionalización de las inversiones en el ámbito regional que le es propio y consustancial, estableciendo una serie de inversiones obligatorias en la región o zona geográfica que desarrollan la actividad financiera.

Gracias a la política expansiva de las CA, en 2010 España ocupaba el primer puesto en densidad de oficinas bancarias dentro de la eurozona y el segundo (después de Chipre) dentro de la UE. De éstas, más de la mitad de la red de sucursales del país pertenecía a CA, representando el número de oficinas en núcleos de menos de 10.000 habitantes el 26,7% del total⁴⁴.

Como muestran los datos de la Tabla 34, el desempeño financiero de carácter territorialista ha llevado a que las CA se especialicen en una actividad crediticia poco diversificada y orientada principalmente a satisfacer las necesidades de familias y PYMES. Concretamente, en el ejercicio 2010 el crédito a hogares y PYMES representaba el 90,3% del total concedido.

⁴⁴ Véase Memoria de RSC de la CECA, 2010.

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 34: Crédito de las Cajas de Ahorro al sector privado en 2010		
SECTOR PRIVADO	MILLONES €	% DISTRIBUCIÓN
Hogares e ISFL	392.853	45,6
Crédito al consumo	27.752	3,4
Crédito a la vivienda	365.101	42,2
Otros	60.261	6,9
Empresas	388.668	44,7
Instituciones financieras no monetarias	24.677	2,8
Total	869.854	100

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Informe CECA de Actividad Financiera, 2010.

Sin embargo, el desempeño financiero caracterizado por una importante saturación bancaria y una actividad crediticia orientada principalmente hacia hogares y PYMES ha desencadenado la mayor crisis financiera en la historia de las CA, evidenciándose un exceso de capacidad respecto a sus competidores más directos (Bancos) y un importante sesgo hacia el sector inmobiliario (42,2% crédito a la vivienda en 2010).

Todos estos factores han contribuido a que se replanteara el posicionamiento geográfico de la mayor parte de las oficinas de nueva creación. Como muestran los datos agregados de la Tabla 35, durante el ciclo de expansión económica (2002-2009) prácticamente la totalidad del sector orientó su estrategia de crecimiento hacia núcleos urbanos de mayor población donde existía una creciente demanda de crédito inmobiliario e hipotecario.

Capítulo 3. Marco Conceptual: factores institucionales con capacidad para influir en el comportamiento de las organizaciones.

Tabla 35: Evolución de oficinas en núcleos de menos de 10.000 habitantes							
Cajas	Año 2002	Año 2009	Variación	Cajas	Año 2002	Año 2009	Variación
C.A. del Mediterráneo	28%	10,6%	-17,4%	C.A. y M.P. de Ontinyent	48,6%	48,9%	+0,3%
C.A. y M.P. de Ávila	67,8%	56,25%	-11,55%	C.A. de Asturias	22,8%	14,2%	-8,6%
M.P. y C. Gral. de A. de Badajoz	59,3%	48,8%	-10,5%	C.A. y M.P. de Baleares	29,7%	17,9%	-11,8%
La Caixa	19,2%	21,5%	+2,3%	C. Insular de A. de Canarias	18,3%	9,8%	-8,5%
C.E. de Catalunya	13,5%	10,9%	-2,6%	C.A. de Pollença	0	0	0
Bilbao Bizkaia Kutxa	21%	15,3%	-5,7%	C.E. de Sabadell	13,1%	12,5%	-0,6%
C.A. y M.P. del C.C.O. de Burgos	58,4%	47,7	-10,7%	Caja Duero	51%	40,1%	-10,9%
C.A. y M.P. de Extremadura	66%	60,1%	-5,9%	C.A. y M.P. de Gipuzkoa y San Sebastian	19,3%	26,8%	+7,5%
CajaSur	29,3%	26,2%	-3,1%	C.A. de Santander y Cantabria	15,4%	37,2%	+21,8%
C.A. de Galicia	34,2%	29%	-5,2%	C.A. y M.P. de Segovia	55,7%	51,3%	-4,4%
C.A. de Castilla La Mancha	63,2%	49,9	-13,3%	Cajasol	24%	18,9%	-5,1%
C.E. de Girona	40%	29,7	-10,3%	C.E. de Tarragona	34,9%	29,8%	-5,1%
C. Gral. De A. de Granada	43,9%	43,2%	-0,7%	C.E. de Terrassa	9,3%	11,5%	+2,2%
C.A. Provincial de Guadalajara	60,6%	58,3	-2,3%	Bancaja	28,9%	20,2%	-8,7%
C. Provincial de A. de Jaén	25,8%	33,3	+7,5%	Caixanova	31,5%	22%	-9,5%
Caja España	44,9%	40%	-4,9%	C.E. del Penedés	20,9%	15,9%	-5%
C.A. de La Rioja	67,3%	60,2%	-7,1%	C.A. y M.P. de Vitoria y Álava	39,5%	30,2%	-9,3%
C.A. y M.P. de Madrid	12,9%	8,5%	-4,4%	Ibercaja	49,4%	43,6%	-5,8%
Unicaja	35,7%	31,4%	-4,3%	C.A. de la Inmaculada de Aragón	42%	38%	-4%
C.E. Laietana	18,4%	13,2%	-5,2%	C.E. Comarcal de Manlleu	45,9	42,6%	-3,3%
C.A. de Murcia	44,3%	12,1%	-32,2%	C.E. de Manresa	41,3%	36,9%	-4,4%
Cajasol	24%	18,9%	-5,1%	Caja de Burgos	60,6%	45,7%	-14,9%
Caja Navarra	47%	36,9%	-10,1%	Caja Canarias	24%	16,2%	-7,8%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de C.A., 2002-2009.

Actualmente, el proceso de ordenación bancaria propuesto por el Gobierno establece nuevas directrices que alejan a las CA de su actividad de banca relacional y las asemeja más a la forma de operar de la banca privada. Ante la ineficiencia mostrada por el modelo tradicional, tal vez sean necesarias nuevas fórmulas de dimensionamiento que faciliten el acceso al mercado de capitales, que permitan adoptar estrategias de expansión internacional y en las que se incluyan carteras de inversión mucho más diversificadas.

Las nuevas exigencias de los mercados de capitales (Basilea III), la mayor regulación del mercado bancario y el estrepitoso fracaso del modelo de negocio propuesto por las CA, son factores que modificarán sin duda la actividad financiera de este tipo de instituciones, estableciéndose un nuevo escenario donde las políticas regionales de inclusión financiera dejarán paso a nuevas actuaciones orientadas a fomentar una expansión territorial de carácter nacional e internacional capaz de potenciar la rentabilidad y eficiencia de los grupos creados tras el proceso de reestructuración.

Capítulo 4

Metodología de la investigación

1. Introducción

Al inicio de esta investigación nos planteamos analizar los procesos de cambio organizacional que se estaban llevando a cabo tanto en Bancos como en CA. Entre otros aspectos, se buscó identificar nuevos planteamientos de responsabilidad que afectaran a las políticas internas de gestión y que se materializasen en planes concretos de actuación tanto a nivel interno como externo. Como se desprende de la revisión teórica y conceptual realizada anteriormente, actualmente la RSE parece haberse consolidado como una de las prácticas de gestión más habituales entre las estrategias empresariales que pretenden garantizar la legitimidad de la organización ante el entorno en el cual desarrolla su actividad.

Una vez revisada la bibliografía en la que se analiza la aplicación práctica de la RSE dentro del ámbito empresarial, son varias las interrogantes que se nos plantean: “¿por qué se produce este fenómeno?, ¿qué factores lo han motivado?, ¿afecta a todas las entidades financieras por igual?, ¿qué variables se utilizan para legitimar comportamientos?, ¿qué grupos se encuentran involucrados en el proceso de cambio?”. En definitiva, surgen una serie de cuestiones que creemos necesario abordar para determinar en qué medida los cambios organizativos que se establecen en la gestión interna de las entidades pueden venir condicionados por las presiones del entorno.

Todas estas cuestiones fueron consideradas a la hora de seleccionar la metodología más adecuada para realizar la investigación. En este caso, debíamos de seleccionar una técnica que nos permitiera evaluar un proceso de cambio longitudinal en el tiempo y que considerara a la empresa, no de forma aislada, sino como parte de un sistema en el que se establecen una serie de valores culturales, sociales, normativos y políticos. Es decir, debía integrar a la

unidad de análisis dentro del contexto institucional en el que ésta desarrolla su actividad empresarial.

Además, debíamos de determinar qué tipo de información sería la más adecuada para responder adecuadamente a los objetivos planteados; de tipo cuantitativo o cualitativo. Si nos interesaba más obtener datos estadísticos de una muestra de gran tamaño, o por el contrario, documentar experiencias que se dan en un determinado número de organizaciones.

Una vez fijados los objetivos, se decidió que lo más adecuado sería diseñar un planteamiento holístico de carácter explicativo y en el que se utilizara principalmente información descriptiva y de tipo cualitativo para documentar experiencias de un número determinado de entidades financieras. Con estos preceptos, entre las diferentes técnicas de análisis empleadas por la comunidad científica para realizar trabajos experimentales, se decidió utilizar el estudio de casos como metodología de investigación.

En el análisis planteado, al tratar de evaluar comportamientos ante determinados entornos de decisión consideramos que el estudio de casos sería la técnica más adecuada para alcanzar eficientemente los objetivos fijados, siendo varios los autores que defienden su aplicación práctica dentro de los trabajos de investigación:

Como señalan Escobar y González (2005), mediante esta metodología se permite evaluar las estrategias emprendidas por las organizaciones y sus repercusiones sobre los diferentes grupos de interés. Asimismo, y en línea con lo que plantean Escobar y Lobo (2002), permite al investigador analizar las implicaciones de diversas variables con dificultad de cuantificar, tales como comportamientos o actitudes empresariales.

Para este tipo de estudios, Cepeda (2006) expone tres razones por las que considera que es viable utilizar el estudio de casos como metodología de investigación dentro del área de Economía de la Empresa: (i) se puede estudiar a la empresa en su estado natural, aprender de la situación y generar teorías a partir de ello. (ii) Permite al investigador responder al “cómo” y al “por qué”, es decir, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que se llevan a cabo. (iii) Es una técnica adecuada en temas en los que previamente se han realizado pocos estudios.

De igual modo, Villarreal y Landeta (2010) destacan una serie de ventajas respecto a otras metodologías de investigación: (i) permite explicar relaciones causales con dificultad de determinar mediante otras técnicas como las encuestas o experimentos. (ii) Explora situaciones en las que el fenómeno evaluado no tiene un resultado claro. (iii) Es de gran aplicabilidad en el análisis de procesos de cambio longitudinales. (iv) Es recomendable cuando el fenómeno estudiado no puede ser comprendido de forma independiente a su contexto institucional.

Todo esto deriva en el establecimiento de los siguientes objetivos e hipótesis que han surgido de la revisión exhaustiva de la literatura existente y de la necesidad de determinar las implicaciones estratégicas y funcionales de nuevos procesos de gestión en un sector altamente institucionalizado y con importantes pérdidas de reputación como consecuencia de comportamientos irresponsables por parte de algunas entidades financieras:

Tabla 36: Objetivos e hipótesis a contrastar en la investigación	
H1: dentro de las CA, las prácticas de <i>reporting</i> empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de RSE.	Objetivo 1: evaluar líneas de RSE para el periodo 1999-2003 en el que todas las CA utilizan el Informe Anual como principal instrumento de comunicación económica y social.
	Objetivo 2: evaluar líneas de RSE para el periodo 2004-2009 en el que algunas CA empiezan a utilizar las memorias de RSE para dar a conocer sus principales avances en materia de sostenibilidad.
	Objetivo 3: contrastar las líneas de responsabilidad halladas en los dos casos anteriormente evaluados con el propósito de identificar diferencias entre la información social que se transmite utilizando el Informe Anual y la memoria de RSE.
H2: las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades participantes en el mismo.	Objetivo 1: identificar las políticas sociales que durante el periodo 2004-2009 plantean cuatro CA con domicilio social en cuatro CCAA diferentes.
	Objetivo 2: identificar las políticas sociales que durante el periodo 2004-2009 plantean los cinco principales Bancos nacionales cuyos valores cotizan en el IBEX 35.
	Objetivo 3: contrastar las líneas de responsabilidad identificadas tanto en Bancos como en CA con el fin de identificar comportamientos isomorfos entre las entidades evaluadas.
H3: dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA.	Objetivo 1: analizar durante el periodo 2004-2009 la evolución de rentabilidades y de gasto social de cuatro CA que utilizan dos modelos diferenciados para gestionar su OS: clientes y Consejo de Administración.
	Objetivo 2: identificar líneas de gasto social isomorfas como consecuencia del modelo de gestión social asumido en cada caso.
	Objetivo 3: contrastar rentabilidades y Beneficios Después de Impuestos entre los dos modelos de gestión social analizados para evaluar la eficiencia económica de cada uno de ellos.

FUENTE: Elaboración propia

2. Justificación de la elección de Cajas de Ahorro como unidad principal de análisis.

Dentro de las entidades de crédito registradas en nuestro país, el Banco de España distingue tres tipos: entidades de depósito (Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito), establecimientos financieros de crédito y entidades de dinero electrónico. De éstas, son las entidades de depósito las que gestionan la mayor parte de las operaciones activas y pasivas de nuestra economía y en las que se concentra el grueso del negocio de la intermediación bancaria.

Si centramos el interés en las entidades de depósito y analizamos las características institucionales de cada una de ellas, podemos observar que nos encontramos ante organizaciones que nos ofrecen diferentes variantes de análisis debido en parte a su naturaleza jurídica, estructura de gobierno, grupos con participación en la toma de decisiones y su finalidad empresarial.

En concreto, la banca privada se caracteriza por presentar unas estructuras de gobierno de carácter accionarial con una finalidad empresarial centrada en la maximización del beneficio y en incrementar el valor para sus accionistas. Por otra parte, las CA adoptan estructuras organizativas de naturaleza fundacional y carácter social con las que se persigue no sólo el beneficio económico, sino también el desarrollo económico y social de aquellas regiones en las que desarrollan su actividad gracias a la aplicación de su OS.

Finalmente, las Cooperativas de Crédito se constituyen jurídicamente como cooperativas de socios orientadas a servir las necesidades financieras de los mismos y de terceros, adoptando carácter preferente las demandas de sus socios. De las tres alternativas expuestas anteriormente, hemos centrado el estudio en las CA principalmente por tres razones:

- La elevada similitud con los principios en los que se sustenta la Teoría de los *Stakeholders*: al tomar en consideración a las CA estamos analizando una entidad financiera en la que dentro de su gestión participan los diferentes grupos de interés con los que ésta interactúa y en la que se busca el beneficio de todas las partes implicadas.
- El carácter social: a diferencia de otro tipo de entidades financieras para las CA la actividad social no es algo reciente, ya que para éstas constituye la esencia de sus principios fundacionales. Por ello, sería interesante evaluar en qué medida se han incorporado los principios de la RSE en una organización que presenta estas características.
- La Obra Social: durante años ha sido el elemento diferencial de las CA respecto a sus competidores más directos. Sin embargo, queda por determinar su carácter estratégico en un momento como el actual en el que la actividad social por sí sola no legitima el comportamiento de las entidades y donde son cada vez más el número de organizaciones que plantean actividades de RSE para legitimarse ante su entorno.

3. Justificación de la utilización de la Obra Social como parte de las políticas de RSE que plantean las Cajas de Ahorro.

En la delimitación de contenidos del término RSE, las principales aportaciones parecen orientarse hacia la voluntariedad de las iniciativas propuestas. Concretamente, en la primera comunicación de la Comisión Europea⁴⁵ se entiende la RSE como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus relaciones con las partes interesadas. En nuestro país, el Foro de Expertos de RSE⁴⁶ también hace referencia a la voluntariedad de las actividades planteadas,

⁴⁵ Véase Libro Verde de la RSE de julio de 2001

⁴⁶ Véase “Informe-conclusiones del Foro de Expertos sobre RSE”

definiendo la RSE como la integración voluntaria en su gobierno y gestión de las preocupaciones sociales, medioambientales y laborales que surgen de la relación y diálogo con los principales *Stakeholders*.

Dentro del ámbito académico e investigador, aunque no existe una definición unánime respecto al contenido y aplicación de la RSE⁴⁷, podríamos decir que la mayor parte de la doctrina la considera como la integración voluntaria en la gestión de las empresas de aquellas preocupaciones sociales y medioambientales que surgen de la relación con los principales grupos de interés, siendo la voluntariedad de las iniciativas el eje central de toda práctica.

Por su parte, las CA se definen como entidades de crédito de naturaleza fundacional y carácter social que orientan su actividad hacia la consecución de fines de interés público⁴⁸. En las CA al no existir propietarios los excedentes presupuestarios de cada ejercicio económico se reparten de la siguiente forma: (i) pago de Impuesto de Sociedades. (ii) Constitución de reservas para reforzar su capitalización y solvencia. (iii) Obra Social. Durante el periodo estudiado, el pilar regulador que afecta a la distribución de excedentes viene determinado por las directrices que fija la Ley 44/2002 donde se establece que las CA deberán destinar a reservas como mínimo un 50% de los excedentes de libre disposición. Después de constituir reservas, el excedente restante puede destinarse a la dotación de un fondo orientado a financiar las actividades que integran la OS, sin que exista obligación legal de destinar cantidad alguna a dicho fin y pudiendo variar de unas entidades a otras en función de las necesidades financieras de cada una de ellas.

Por tanto, si consideramos la voluntariedad como la línea principal de toda práctica de RSE, la OS es el resultado libremente adoptado entre las CA y su

⁴⁷ Véase Reyes (2008); Dahlsrud (2008)

⁴⁸ Véase Ley 15/1999 de Cajas de Ahorros de Andalucía.

entorno de actividad como consecuencia del fin social con el que éstas fueron constituidas. Una responsabilidad voluntaria que busca el impacto directo en la sociedad y en la relación con los principales *Stakeholders*, especialmente en aquellas regiones donde tienen establecido su domicilio social.

4. Selección de la muestra

Para el estudio de caso se trató de seleccionar una unidad de análisis que nos proporcionara una visión amplia y profunda del fenómeno a evaluar, teniendo en cuenta las características institucionales de este tipo de entidades y el protectorado público al que se encuentran sujetas. Tales circunstancias han dado lugar a que exista una heterogeneidad de legislaciones autonómicas que supervisan la actividad económica y benéfico-social de las CA.

Una vez valoradas las diferentes opciones disponibles, de las 45 CA que formaban parte del sector durante el periodo considerado se buscó obtener una muestra que estuviera formada por varias CA, con distinta legislación autonómica, diferentes planteamientos a la hora de gestionar la partida de OS y con prácticas de *reporting* empresarial diferenciadas. En concreto, se decidió centrar el análisis en cuatro entidades con diferente capacidad explicativa dentro de la muestra: Cajasol, Caja Navarra, Caja de Burgos y Caja Canarias.

Para dotar de mayor fiabilidad al contraste de resultados, en el análisis se decidió utilizar el estudio de múltiples casos con objeto de reforzar su validez interna y de aplicar la llamada “replicación teórica”. Es decir, reproducir la experiencia de cada caso en los siguientes con el fin de verificar los resultados obtenidos y de clarificar sus determinantes (Villarreal y Landeta, 2010).

Tomando en consideración la metodología de múltiples casos, Eisenhardt (1989) considera recomendable la utilización de un número de casos no inferior a cuatro ni superior a diez. En nuestra investigación, como unidad principal de

análisis se seleccionaron cuatro entidades que se descomponen en distintas subunidades en función de la hipótesis a contrastar en cada caso concreto.

Tabla 37: Muestra seleccionada para el estudio de caso aplicado al periodo 1999-2009			
Cajas seleccionadas	Legislación autonómica	Prácticas de <i>reporting</i>	Gestión de la Obra Social
Cajasol	Andalucía	Sí	Consejo de Administración
Caja Navarra	Navarra	Sí	Clientes
Caja de Burgos	Castilla y León	Sí	Consejo de Administración
Caja Canarias	Canarias	No	Consejo de Administración

FUENTE: Elaboración propia

Por su parte, al orientarse la investigación a proponer nuevos modelos de gestión empresarial que contribuyan a reforzar la competitividad de los Bancos instrumentales creados por las CA, se establece un horizonte temporal de once años que se corresponde con el número de iniciativas registradas justo hasta el momento en el que se inicia el proceso de restructuración sectorial emprendido a mediados de 2010. Concretamente, se evalúa el horizonte temporal transcurrido entre 1999-2009 y se subdivide en dos periodos diferenciados: (i) 1999-2003, ciclo de actividad en el que ninguna entidad publica memorias de RSE. (ii) 2004-2009, periodo donde tres de las cuatro CA consideradas empiezan a realizar prácticas de *reporting* y donde Caja Navarra cambia su modelo de gestión social a favor de los clientes y en detrimento del tradicional Consejo de Administración.

5. El estudio de caso como metodología de investigación

Con el estudio de caso se buscó vincular el contexto económico, social y organizativo de cada CA a la realidad de las variables analizadas. Para esta finalidad, Yin (1994) señala que existen diferentes clasificaciones en función de los fines del estudio y de los casos que tomemos en consideración. Así, para el primer caso distingue entre cuatro modelos: (i) descriptivos: se analiza cómo ocurre un fenómeno dentro de su contexto real. (ii) Exploratorios: buscan familiarizarse con un fenómeno en el que no existe un marco teórico definido. (iii) Explicativos: revelan las causas y procesos de un determinado fenómeno. (iv) Ilustrativos: hacen referencia a las prácticas de gestión de las empresas más competitivas del sector.

Por otra parte distingue entre análisis de un único caso o de múltiples casos, considerando adecuado utilizar el primer planteamiento cuando el caso seleccionado es relevante y dispone de las variantes necesarias para refutar una determinada teoría. En cambio, con los múltiples casos se pretende añadir validez a la teoría propuesta, realizando las mismas preguntas a las distintas unidades de análisis y comparando las respuestas para obtener resultados más representativos y convincentes del fenómeno estudiado.

Como señala Bonache (1999), en los estudios comparativos de casos se utiliza la lógica de la réplica, es decir, no se utiliza la inducción estadística sino la inducción analítica. Por ello, en lugar de generalizar los resultados a una determinada población se intenta descubrir en casos concretos las causas que permiten explicar y predecir un fenómeno. Además, centra el interés en los casos explicativos de los que describe las siguientes características respecto a otro tipo de investigaciones de carácter cuantitativo:

- No separan el fenómeno de su contexto: en estas investigaciones se adopta una visión holística, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en el que se desarrollan y no como resultado de un conjunto de variables discretas.
- Parten de un modelo teórico menos elaborado: tratan de construir teorías a partir de observaciones siguiendo el procedimiento inductivo.
- La elección de los casos tiene un carácter teórico y no estadístico: los casos deben seleccionarse no por su representatividad, sino por su capacidad explicativa dentro de la muestra.
- Tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos: la observación, grabaciones y transcripciones son métodos muy utilizados.
- Flexibilidad en el proceso de realización de la investigación: a medida que se descubren nuevos hechos podemos cambiar los presupuestos teóricos iniciales y desarrollar otros nuevos.
- Inducción analítica y no estadística: no generaliza en una población, sino que establece hipótesis a partir del análisis de campo.

Por su parte, Villarreal y Landeta (2010) hacen referencia al proceso de recogida de la evidencia, sugiriendo que ésta se puede relacionar con las diversas fuentes de la que surge y que puede ser fundamentalmente de cuatro tipos: (i) evidencia documental. (ii) Entrevistas abiertas con diversos informadores. (iii) Observación directa. (iv) Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales, señalando que dentro de este proceso deben de mantenerse dos principios básicos:

- Uso de múltiples fuentes de evidencia: se basa en aplicar el concepto de la triangulación metodológica, es decir, recoger e integrar la evidencia de cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información, combinando metodologías para analizar un mismo fenómeno.
- Mantenimiento de la cadena de evidencia: permite a otros investigadores reconstruir el caso y el contexto en el que fue obtenida la evidencia y los criterios y técnicas utilizadas.

En nuestro estudio, en base a las aportaciones teóricas descritas anteriormente y a la propuesta metodológica utilizada para el mismo, se formuló la siguiente ficha técnica de investigación como guía del trabajo de campo donde se recogen los siguientes parámetros de análisis:

Capítulo 4. Metodología de la investigación

Tabla 38: Ficha técnica de la investigación	
Propósito de la investigación	1. Analizar el grado de implantación de las políticas de RSE dentro del sector de las CA. 2. Determinar la importancia de las prácticas de <i>reporting</i> dentro del proceso de planificación de contenidos. 3. Identificar comportamientos isomorfos como consecuencia de las presiones institucionales que afectan al sistema financiero. 4. Evaluar el carácter estratégico de la OS como parte de las políticas de RSE que se llevan a cabo. 5. Determinar posibles influencias públicas en el reparto de los excedentes presupuestarios dedicados a financiar la OS. 6. Integrar la visión y percepción de los informantes clave dentro de los planteamientos sociales que llevan a cabo las organizaciones.
Metodología utilizada	Estudio de casos múltiple de carácter descriptivo, exploratorio y explicativo.
Unidad de análisis	Instituciones financieras de naturaleza fundacional y carácter social: Cajas de Ahorro.
Unidad principal de análisis	Cuatro Cajas de Ahorro de cuatro Comunidades Autónomas diferentes: Cajasol, Caja Navarra, Caja Canarias y Caja de Burgos.
Subunidades de análisis	Cinco principales Bancos cuyos valores cotizan en el IBEX 35 y Cajas de Ahorro con domicilio social en las Comunidades Autónomas evaluadas.
Universo	Instituciones financieras que operan en España: BBVA, Santander, Popular, Bankinter, Banesto, Cajasol, Caja Navarra, Caja de Burgos, Caja Canarias, Cajasur, Caja Granada, Caja de Jaén, Unicaja, Caja España, Caja Duero, Caja Segovia, Caja de Ávila, Caja Círculo y Caja Insular de Ahorros de Canarias.
Técnicas utilizadas para realizar el análisis	1. Revisión documental: Informes Anuales, memorias de RSE, Estatutos Fundacionales, memorias de Obra Social, Anuarios Estadísticos de las Cajas de Ahorro e Informes Anuales de Gobierno Corporativo. 2. Entrevistas en profundidad 3. Observación directa
Informantes clave	Grupos con representación en el Consejo de Administración de una Caja de Ahorros: empleados, clientes y entidades de interés general.
Tipo de muestra	Muestra no aleatoria de formulación lógica y teórica
Enfoque científico	1. Inducción analítica mediante la lógica de la réplica 2. Procesos deductivos y casuísticos derivados de las proposiciones teóricas encontradas en la revisión de la literatura existente.
Fecha de realización	Horizonte temporal transcurrido desde el ejercicio 1999 hasta el proceso de reestructuración sectorial emprendido a mediados de 2010: periodo 1999-2009.

FUENTE: Elaboración propia

5.1. Estudio de caso aplicado al contraste de la primera hipótesis: “dentro de las CA, las prácticas de *reporting* empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de RSE”.

Con el contraste de esta hipótesis se pretende determinar qué aspectos son significativos a la hora de plantear actuaciones de RSE y qué mecanismos lo producen, es decir, identificar aquellos factores explicativos del comportamiento empresarial en materia social y medioambiental. En este caso concreto, se decidió tomar como variable de análisis las prácticas de *reporting* empresarial para establecer relaciones causa-efecto entre ambas.

En el plano del *reporting* empresarial, Moneva (2005) hace referencia a que durante años el mecanismo tradicional de comunicación corporativa ha sido la información financiera. Sin embargo, en la práctica ha demostrado ser un instrumento ineficaz para reflejar los comportamientos socialmente responsables de las organizaciones. Actualmente, las prácticas de transparencia precisan de nuevos enfoques que se aproximen a los principios básicos que orientan la RSE, surgiendo nuevos modos de informar habitualmente en forma de informes separados con múltiples denominaciones: informes de RSE, de reputación, sociales, etc.

Al evaluar dicha práctica en el sector de las CA, se observa que los principales contenidos sociales se encuentran recogidos tanto en los Informes Anuales como en las memorias de RSE que publican las entidades. Por ello, en el análisis se trató de determinar la importancia de las memorias de RSE dentro de los procesos de cambio organizacional que se estaban empezando a aplicar en la mayor parte del sector y que afectaban a las políticas internas de gestión en el desempeño empresarial.

Para dar respuesta a este planteamiento fue necesario tomar en consideración dos variables de análisis: (i) las prácticas de responsabilidad recogidas tanto en los Informes Anuales como en las memorias de RSE. (ii) Unos indicadores que nos permitieran evaluar la *performance* social de cada entidad. Así, para el primer caso en una revisión de la información publicada hasta la fecha se observa que tanto las CA consideradas como la CECA que actúa como organismo confederado de éstas, empiezan a publicar las primeras memorias de RSE en el ejercicio 2004.

Tomando como referencia el ejercicio 2004, por un lado se analiza la información social presentada en los Informes Anuales cinco años antes de la publicación de la primera memoria de RSE. Por otro lado, se realiza el mismo análisis para el contenido social recogido en las memorias de RSE publicadas a partir de 2004, evaluándose el siguiente intervalo temporal:

- 1999-2003: horizonte temporal en el que ninguna CA publicaba memorias de RSE, siendo el Informe Anual el principal instrumento de comunicación económica y social.
- 2004-2009: periodo en el que tres de las cuatro CA evaluadas empiezan a realizar prácticas de *reporting*, siendo la memoria de RSE el instrumento para dar a conocer los principales avances en materia de sostenibilidad.

Por su parte, para evaluar la *performance* social se decidió tomar en consideración un documento marco que recogiera los principales criterios que permiten implantar un sistema de gestión socialmente responsable dentro de una organización. De entre las alternativas existentes, se tomó como referencia los indicadores propuestos por el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética. La Norma SGE 21 de Forética es la primera norma

europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la RSE.

Una vez revisados los principios en los que se sustenta dicha iniciativa, se plantearon trece indicadores sociales que afectan a diferentes variables de análisis como la gestión de la estrategia corporativa, las prácticas de transparencia y comunicación, la inclusión de proveedores dentro de la cadena de valor, los productos de innovación social, las políticas medioambientales y la gestión de clientes y empleados como grupos de interés.

Tabla 39: Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso

Indicador 1: Prácticas de <i>reporting</i> Indicador 2: Mecanismo utilizado para elaborar memorias Indicador 3: Verificación externa Indicador 4: Identificación de <i>Stakeholders</i> Indicador 5: Adhesión a iniciativas de RSE Indicador 6: Códigos de conducta Indicador 7: Productos de Inversión Socialmente Responsable Indicador 8: Gestión medioambiental Indicador 9: Política de proveedores Indicador 10: Participación de empleados Indicador 11: Políticas de igualdad Indicador 12: Gestión social Indicador 13: Actividad social y filantrópica

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Norma SGE21 de Forética

5.2. Estudio de caso aplicado al contraste de la segunda hipótesis: “las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades actuantes en el mismo”, y tercera hipótesis: “dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA”.

En línea con lo que plantean diversos autores⁴⁹, en este caso se trató de analizar el enfoque estratégico que puede adoptar la RSE dentro del sector financiero. Es decir, “¿puede ser la RSE un elemento diferencial que influya positivamente en los niveles de rentabilidad y eficiencia de las entidades?”, o por el contrario, “¿es una variable que no aporta ninguna ventaja competitiva y que supone un coste adicional para las empresas?”. Para determinar el signo de la relación causal en un sector como el financiero, en primer lugar es necesario considerar varios factores de interés:

- Las presiones institucionales que se dan en el entorno y que pueden influir en el comportamiento de las organizaciones (Leyes, recomendaciones, dictámenes, procesos normativos, coercitivos, miméticos, etc.).
- El grado de respuesta que ofrecen las entidades ante dichas presiones: aceptan (DiMaggio y Powell, 1991; Meyer y Rowan, 1991) o rechazan (Oliver, 1991) los estímulos recibidos.
- Finalmente, se debe de evaluar el papel que puede desempeñar la OS como parte de las políticas de RSE que plantean las CA (Quintás, 2006; Balado, 2006).

⁴⁹ Véase (Smith, 2003; Porter y Kramer, 2006; Burke y Logsdon, 1996)

Además para dotar de mayor validez a los resultados, al estudio se incorporaron dos subunidades de análisis compuestas por un lado, por los cinco principales Bancos cuyos valores cotizaban en el IBEX 35 en el ejercicio 2010, y por otra parte, el resto de CA no consideradas en la muestra principal y con domicilio social en las mismas CCAA que las entidades evaluadas (Andalucía, Castilla y León, Navarra y Canarias).

Tabla 40: Unidades adicionales de análisis consideradas en el estudio de caso	
Subunidad 1	Subunidad 2
➤ BBVA ➤ Banco Santander ➤ Bankinter ➤ Banco Popular ➤ Banco Sabadell	➤ Cajasur ➤ Caja Granada ➤ Caja de Jaén ➤ Unicaja ➤ Caja España ➤ Caja Duero ➤ Caja Segovia ➤ Caja de Ávila ➤ Caja Círculo ➤ Caja Insular de Ahorros de Canarias

FUENTE: Elaboración propia

Con los planteamientos descritos anteriormente se pretende alcanzar un doble objetivo: por un lado, contrastar líneas de RSE entre entidades pertenecientes a un mismo campo organizativo pero con diferente naturaleza jurídica: Bancos y CA. En este caso, se evaluaron los indicadores sociales propuestos para el análisis tanto en los cinco Bancos seleccionados en la “subunidad 1” como en las cuatro CA de la muestra principal.

Todo ello, con la finalidad de determinar en qué medida afecta los cambios de gestión social a las diferentes entidades evaluadas y si éstas establecen planteamientos de responsabilidad similares unas a otras. Hecho este que aumentaría el isomorfismo estructural y reduciría el potencial diferenciador de

la práctica, ya que como señala Argandoña (2006), si todas las organizaciones llevan a cabo prácticas de RSE los clientes no percibirán diferencias significativas entre las mismas.

Por otro lado, contrastar rentabilidades y beneficios de CA que utilizan diferentes modelos de gestión en OS y donde los poderes públicos ejercen diferentes niveles de participación: “¿puede ser la innovación un elemento que dinamice el carácter estratégico de la OS?”. Para dar respuesta a esta interrogante, por una parte se seleccionaron tres CA en la que su gestión corresponde al modelo tradicional: Consejo de Administración, y por otro lado, una Caja que decide aplicar un proceso de innovación social en el que son los clientes en detrimento del Consejo de Administración los encargados de decidir el fin último de los recursos destinados a financiar la OS:

- Caja Navarra: entidad en la que se elimina gran parte de la influencia pública por dos razones: (i) son los clientes los que deciden el destino final de la dotación presupuestaria. (ii) No se establecen orientaciones autonómicas en materia de OS.
- Cajasol, Caja de Burgos y Caja Canarias: entidades que presentan una importante influencia pública en el proceso de toma de decisiones fundamentalmente por dos motivos: (i) la OS es gestionada por el Consejo de Administración donde están representados los intereses de corporaciones locales y autonómicas. (ii) La legislación autonómica establece orientaciones en materia de OS.

Por tanto, en el proceso de toma de decisiones podemos encontrarnos con diferentes grados de participación pública en función de la legislación autonómica que afecte a la CA y de los *Stakeholders* que participen en la gestión y administración de la dotación presupuestaria dedicada a OS:

Tabla 41: Mecanismos de presión con capacidad para influir en el proceso de toma de decisiones			
Legislaciones autonómicas que afectan al periodo estudiado.		Participación pública	
Andalucía	Ley 15/1999 de Cajas de Ahorro de Andalucía.	Cajasol	1. Orientaciones autonómicas en materia de Obra social. 2. Participación en el Consejo de Administración.
Castilla y León	Decreto Legislativo 1/2005 de Cajas de Ahorro de Castilla y León.	Caja de Burgos	1. Orientaciones autonómicas en materia de Obra social. 2. Participación en el Consejo de Administración.
Canarias	Ley 13/1990 de Cajas de Ahorro de Canarias.	Caja Canarias	1. Orientaciones autonómicas en materia de Obra social. 2. Participación en el Consejo de Administración.
Navarra	Ley Foral 7/1987 de 21 de abril y Decreto 244/1992 de 29 de junio.	Caja Navarra	1. No existen orientaciones autonómicas en materia de Obra social. 2. Los poderes públicos no participan en la toma de decisiones.

FUENTE: Elaboración propia

A este respecto, dentro de la literatura económica son varios los trabajos de investigación que se centran en analizar tanto la OS de las CA como los posibles efectos de la participación pública dentro de la actividad de las mismas. Así, para el primer caso podemos encontrar investigaciones en las que se analiza las tendencias y rasgos básicos de la OS para un periodo determinado (Carbó y Rodríguez, 1998; Carbó y López, 2004; Castelló, 2003), otras en las que se contrasta las preferencias sociales de los clientes con las mayores áreas de inversión ofrecidas por las CA (Esteller-Moré *et al.* 2006), e incluso estudios en los que se evalúa su posible efecto sobre la rentabilidad de

las entidades (Cabeza *et al.* 2010; Martínez *et al.* 2013).

En el segundo caso, son varios los autores que tratan la participación pública dentro de los órganos de gobierno de las CA (Pérez y Rodríguez, 2012; Boix y Ureña, 2006). Encontrando investigaciones en las que se observa una relación directa entre el peso del sector público y el riesgo de las entidades (Fonseca, 2005; Fonseca y González, 2005; Illueca *et al.* 2011), otras en las que se establecen relaciones negativas de eficiencia (Azofra y Santamaría, 2004), e incluso estudios en los que se trata de determinar su relación con el crédito concedido a las AAPP (Melle y Maroto, 1999; García y Surroca, 2008).

Sin embargo, hasta el momento son escasos los estudios empíricos en los que se trata de relacionar el peso del sector público con la distribución y reparto de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS, destacando el análisis realizado por López *et al.* (2007) en el que se concluye que es el tamaño de las entidades y no la participación pública la que parece condicionar el empleo de la OS. En este caso, se encuentran evidencias de que son las CA de mayor tamaño las que tienden a financiar actividades de carácter socio-sanitario en detrimento de las de tipo cultural y tiempo libre.

Partiendo de estos antecedentes, en nuestra investigación se buscó identificar posibles relaciones de influencia entre el peso del sector público y la distribución de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS. Es decir, nos planteamos la siguiente cuestión: “¿influye la participación pública en la configuración del gasto social y por ende, en la rentabilidad de las entidades?”.

En el análisis de rentabilidades, podemos apreciar que dentro de la literatura económica no existe un resultado concluyente sobre la relación causal existente entre gasto social y rentabilidad empresarial (Margolis y Walsh, 2001), hallándose en las investigaciones ciertas limitaciones teóricas (McWilliams y

Siegel, 2001) que se encuentran relacionadas tanto con las formulaciones teóricas de las hipótesis (Preston y O'Bannon, 1997) como con las medidas utilizadas para evaluar el desempeño financiero (Orlitzky *et al.* 2003).

En concreto, dentro del sector financiero podemos encontrar tanto investigaciones que establecen una relación positiva entre RSE y resultado empresarial (Simpson y Kohers, 2002), como otras en las que se concluye que el efecto es negativo (Cabeza *et al.* 2010; Martínez *et al.* 2013), siendo éstas últimas aplicadas al caso concreto de las CA y considerando la inversión en OS como variable de gasto social.

En nuestro análisis, para dar respuesta a esta cuestión durante el periodo 2004-2009 se contrastó la distribución de gasto social de todas aquellas entidades en las que los poderes públicos ejercían una notable influencia en el proceso de toma de decisiones. Además, para dotar de una mayor validez y fiabilidad a los resultados obtenidos, también se contrastó con el resto de CA con domicilio social en la misma CCAA y sometidas a las mismas presiones autonómicas, siendo éstas las que se exponen en la “subunidad 2” de análisis de la Tabla 40.

Por otra parte, fue necesario establecer unos indicadores de rentabilidad que nos permitieran evaluar los resultados empresariales de cada ejercicio económico. En este caso, se tomaron en consideración tres magnitudes relativas a la rentabilidad y eficiencia de las entidades que se encuadran dentro de lo que Orlitzky *et al.* (2003) denominan como medidas basadas en la contabilidad: ROA, ROE y Beneficio Después de Impuestos (BDI), siendo necesario considerar el tamaño de cada una de ellas puesto que nos encontramos ante CA que poseen diferente dimensión:

Tabla 42: Distribución de Cajas de Ahorro por Comunidades Autónomas			
Comunidad Autónoma	Cajas de Ahorros	Número de oficinas	Número de empleados
Andalucía	CajaSur	474	3.012
	Caja Granada	449	2.343
	Caja de Jaén	51	227
	Unicaja	898	4.644
	Cajasol	756	4.832
Castilla y León	Caja España	605	3.230
	Caja Duero	543	2.730
	Caja de Burgos	188	916
	Caja Segovia	117	549
	Caja de Ávila	128	632
	Caja Círculo	155	699
Canarias	Caja Insular de Ahorros de Canarias	184	1.124
	Caja General de Ahorros de Canarias	253	1.499
Navarra	Caja Navarra	336	1.894

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2009

Por tanto, considerando el número de oficinas y el número de empleados como variables representativas del tamaño de una entidad, nos encontramos ante una muestra formada por una CA de tamaño grande (Cajasol), dos CA de tamaño mediano (Caja Canarias y Caja Navarra) y una CA de tamaño pequeño (Caja de Burgos). Además, cada entidad posee distinta representatividad dentro de su CCAA de origen.

6. Entrevistas en profundidad

Como señala Bonache (1999), en la metodología cualitativa lo importante es la “autenticidad”, es decir, que el análisis nos permita entender el punto de vista y las categorías de los sujetos estudiados. Por ello, frente a otras técnicas de análisis como son los cuestionarios y que se utilizan generalmente en la metodología cuantitativa, en los estudios de caso se suelen utilizar entrevistas en profundidad con aquellos actores que mejor pueden describir las características del fenómeno estudiado, siendo habitual utilizar preguntas abiertas en las estructuras de los discursos ya que éstas son las idóneas para que el entrevistado revele su auténtica experiencia respecto al fenómeno considerado para el análisis.

Ruiz (2012) hace referencia a que la entrevista es una técnica de descubrimiento a posteriori, que toma la forma de relato de un suceso narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista. En su desarrollo se pretende encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados y las perspectivas e interpretaciones que se realizan en cada caso del fenómeno planteado.

Dentro de nuestra investigación, con la aplicación práctica de las entrevistas se buscó complementar los resultados obtenidos en la revisión documental e integrar la actitud e interpretación de unos informantes clave respecto a las actividades de responsabilidad que plantean las CA. En concreto, al profundizar en las estructuras de los discursos esperamos obtener conclusiones más relevantes sobre diversas variables relacionadas con actitudes, opiniones, percepciones y valoraciones de la actividad social llevada a cabo por las CA. En la práctica, según su estructura y contenido podemos diferenciar tres tipos:

- Semiestructuradas: se planifica previamente la información relevante que se quiere conseguir y se realizan preguntas abiertas que pueden entrelazarse con otros temas de interés para el asunto.
- No estructuradas: no existe un guión previo y se planifica a medida que se profundiza en la estructura de los discursos y en base a las respuestas que se dan ante las cuestiones planteadas.
- Estructuradas: se planifican previamente las preguntas mediante un guión preestablecido y suelen plantearse mediante preguntas cerradas en las que se deja poca posibilidad de respuesta al entrevistado.

De las tres alternativas expuestas anteriormente, se decidió utilizar la entrevista semiestructurada como base del análisis por lo que se ha seguido un esquema general y flexible de preguntas sin estar orientado a un esquema fijo de categoría de respuestas. Para ello, las preguntas se dirigieron hacia cuestiones abiertas relacionadas con los temas a evaluar y secuenciadas en dos partes: una primera en la que se formulan preguntas generales relacionadas con la RSE, las CA y las empresas en general, y una segunda, en la que se profundiza en el estudio de la actividad social llevada a cabo por las CA.

Para realizar el trabajo de campo, de todas las entidades seleccionadas en la unidad principal de análisis se decidió centrar el estudio en Cajasol principalmente por tres razones: en primer lugar, porque es la Caja de mayor tamaño y representatividad de todas las estudiadas. En segundo lugar, porque es la entidad que cuenta con una mayor participación pública dentro del Consejo de Administración. Finalmente, porque lleva a cabo prácticas de *reporting* empresarial en las que informa a sus principales *Stakeholders* sobre los avances en materia de sostenibilidad.

En un principio, la investigación inicial previa se realizó en Cajasol y sirvió para indagar y diseñar la metodología a aplicar en las restantes observaciones. Por su parte, de los diferentes *Stakeholders* con los que interactúa una CA en el desempeño de su actividad se seleccionaron tres grupos como informantes clave: empleados, clientes y entidades de interés general. En este caso, se decidió analizar el comportamiento de los mismos por dos razones; en primer lugar, porque son junto a los poderes públicos los *Stakeholders* cuyos intereses se encuentran representados dentro del Consejo de Administración de Cajasol. En segundo lugar, porque nos permitió evaluar líneas de actividad tanto internas como externas a la Caja, hecho este que nos permite analizar cómo reaccionan diferentes grupos sociales ante las prácticas planteadas.

Capítulo 4. Metodología de la investigación

Tabla 43: Informantes clave seleccionados para el análisis cualitativo		
Grupos seleccionados	Codificación	Características
Empleado 1 (E.1)	Director de RSE	20 años trabajando en la entidad
Empleado 2 (E.2)	Director de sucursal	10 años trabajando en la entidad
Empleado 3 (E.3)	Interventora de sucursal	8 años trabajando en la entidad
Empleado 4 (E.4)	Empleada miembro de la Comisión de Igualdad	15 años trabajando en la entidad
Empleado 5 (E.5)	Gestor de empresas	5 años trabajando en la entidad
Empleado 6 (E.6)	Cajero	4 años trabajando en la entidad
Empleado 7 (E.7)	Cajero	4 años trabajando en la entidad
Cliente 1 (C.1)	Cliente con cuenta corriente y depósitos en la entidad	15 años con la entidad
Cliente 2 (C.2)	Cliente con cuenta corriente en la entidad	12 años con la entidad
Cliente 3 (C.3)	Cliente con cuenta corriente, depósitos y préstamo en la entidad	20 años con la entidad
Cliente 4 (C.4)	Cliente con cuenta corriente en la entidad	10 años con la entidad
Cliente 5 (C.5)	Cliente con cuenta corriente y depósitos en la entidad	10 años con la entidad
Cliente 6 (C.6)	Cliente con cuenta corriente y préstamos en la entidad	8 años con la entidad
Cliente 7 (C.7)	Cliente con cuenta corriente en la entidad	5 años con la entidad
Entidades de interés general (ONG.1)	Empleado de ONG	15 años trabajando con la entidad
Entidades de interés general (ONG.2)	Empleado de ONG	15 años trabajando con la entidad

FUENTE: Elaboración propia

Para la obtención de información primaria de la que se obtuvieron datos cualitativos sobre el comportamiento y evolución de determinadas variables se plantearon las siguientes cuestiones a un total de dieciséis entrevistados con una duración de entre 20 o 25 minutos:

Tabla 44: Guión de la entrevista en profundidad

- P.1:** ¿qué le parece el papel que desempeñan las empresas en la sociedad?
- P.2:** ¿cree que las empresas están concienciadas con los problemas de la sociedad?
- P.3:** ¿cree que existe una cultura empresarial a favor de la implantación de medidas de RSE, o por el contrario, cree que debe existir una mayor regulación estatal en este sentido?
- P.4:** ¿sabe usted qué es una empresa socialmente responsable?
- P.5:** ¿cómo cree que puede ser una empresa socialmente responsable?
- P.6:** ¿destacarías aspectos positivos de la implantación de medidas de RSE?
- P.7:** ¿cree que estas medidas contribuyen al desarrollo económico y social de las Cajas?
- P.8:** ¿y de la sociedad?
- P.9:** ¿qué le parece el papel que desempeñan las Cajas en la sociedad?
- P.10:** ¿cómo ve el futuro organizativo y social de las Cajas de Ahorros?
- P.11:** ¿cuál cree usted que será la tendencia en los próximos años?
- P.12:** ¿qué opina de las medidas de RSE que llevan a cabo las Cajas?
- P.13:** ¿qué aspectos mejoraría?
- P.14:** en su caso, ¿ha percibido alguna vez medidas de RSE?
- P.15:** ¿qué tipo de medidas ha percibido?
- P.16:** ¿qué actuaciones dentro de la OS considera más importantes?
- P.17:** ¿cómo cree que valora la sociedad la aplicación de estas medidas: cree que contribuyen a mejorar la imagen de la empresa en el mercado?
- P.18:** en su caso, ¿valoraría más a una empresa socialmente responsable?
- P.19:** ¿cree que la aplicación de estas medidas puede influir en la actitud de los grupos de interés y por tanto, favorecer la competitividad de la Caja en el sector?
- P.20:** en su caso, entre dos entidades financieras y en igualdad de condiciones: “¿preferiría invertir en una entidad que llevara a cabo prácticas de RSE?”.
- P.21:** ¿cómo participa usted en la toma de decisiones de RSE?

FUENTE: Elaboración propia

La información cualitativa obtenida se incluyó en el estudio de caso con un doble planteamiento: por un lado, como introducción al estudio empírico con el fin de realizar un análisis de actitudes y motivaciones sobre la viabilidad de su aplicación práctica en las políticas de *management* empresarial que plantean las CA. Por otro lado, para complementar los resultados obtenidos en la revisión documental y poder determinar el grado de idoneidad de las actuaciones propuestas ante las demandas y expectativas de los grupos entrevistados.

Para la consulta de documentos de interés se realizó una estancia de investigación en la CECA (Madrid). Durante un periodo de seis meses se accedió al área de biblioteconomía y documentación donde se revisó abundante información relacionada con estudios sectoriales, investigaciones previas que afectaban a los objetivos propuestos en la investigación, datos agregados para el conjunto de las CA, normativa bancaria, regulaciones europeas, etc.

Capítulo 5

Fase empírica y resultados del análisis

1. Introducción

Como se expuso en el capítulo anterior, con la fase empírica se pretende analizar la RSE como factor estratégico dentro de las políticas de *management* empresarial que pueden aplicar las nuevas sociedades constituidas por CA. Para ello, se evalúan dos líneas de RSE como elementos generadores de ventajas competitivas: las políticas internas de gestión que afectan al desempeño financiero y la OS.

En el primer caso, se analiza el grado de implantación de las políticas de RSE en la gestión interna de las CA consideradas, tratando de determinar la importancia de las prácticas de *reporting* dentro del número de iniciativas sociales que se plantean en cada caso. Para dotar de una mayor fiabilidad a la muestra e identificar comportamientos isomorfos derivados de las presiones institucionales que afectan al sistema financiero, se contrastan las estructuras sociales identificadas en las CA con las que presentan los cinco principales Bancos cuyos valores cotizan en el IBEX 35.

En segundo lugar, se analiza la estructura de gasto social y de rentabilidades de CA que utilizan dos modelos de gestión de OS diferenciados: por un lado, tres CA que gestionan su OS bajo el modelo tradicional (Consejo de Administración). Por otro lado, una CA que establece un proceso de innovación social dentro de su modelo de gestión de OS, tratando de determinar qué modelo resulta más eficiente para la estrategia empresarial.

Con estos planteamientos, en primer lugar se realiza un análisis cognitivo de actitudes y motivaciones en el que se evalúa la idoneidad de aplicar políticas internas de RSE dentro de la gestión empresarial. En segundo lugar, se analizan políticas internas de RSE para un horizonte temporal en el que todas las CA utilizan el Informe Anual como instrumento de comunicación social.

Posteriormente se realiza el mismo estudio para un periodo de tiempo en el que algunas entidades empiezan a utilizar la memoria de RSE como instrumento de información social. Seguidamente se evalúan las políticas internas de RSE en el sector de la banca privada. Finalmente, se analiza la OS como elemento estratégico de las políticas de responsabilidad.

2. Actitudes y motivaciones: implicaciones para la gestión empresarial

En el diseño y aplicación de cualquier política de gestión empresarial, como paso previo se hace necesario identificar aquellos factores cognitivos y emocionales que pueden potenciar la práctica a implantar en el mercado objetivo. Para ello, la dirección de la empresa debe de evaluar e interpretar una serie de parámetros relacionados con los comportamientos, actitudes y motivaciones de los principales *Stakeholders* con los que se interactúa en el desempeño de la actividad organizacional.

Con el análisis actitudinal pretendemos establecer un marco referencial más profundo sobre el componente cognitivo (ideas y creencias) y emocional (valoraciones positivas o negativas respecto a la entidad) del fenómeno evaluado, siendo de gran importancia analizar el factor motivacional, ya que éste determinará aquellas variables que llevan al sujeto a actuar ante determinados estímulos del entorno.

Un análisis prospectivo de la estrategia empresarial permitiría identificar debilidades de las prácticas y procedimientos a implantar. Fortalezas dentro de las políticas de gestión organizacional y oportunidades dentro de un mercado en el que es de suma importancia adaptarse a las necesidades de todos aquellos grupos que afectan a la cadena de valor de la organización.

Entre otros aspectos, hemos evaluado cómo se percibe una nueva cultura empresarial más comprometida con el entorno de actividad, aquellas variables sociales que más legitiman el comportamiento de las CA, la predisposición o actitud hacia cambios organizacionales, motivaciones en las decisiones de inversión, implicaciones para la gestión empresarial, etc. En concreto, se buscó evaluar las siguientes variables estratégicas:

- Eficacia de las políticas de información
- Políticas sociales de mayor impacto cognitivo
- Predisposición o actitud hacia una nueva cultura empresarial
- Impacto de la actividad social en las decisiones de inversión

2.1. Eficacia de las políticas de información

Como se afirma dentro de la literatura económica, la transparencia es uno de los principios básicos en los que debe sustentarse cualquier práctica de RSE (Vázquez y Cordero, 2007; Moneva, 2005), siendo las memorias de sostenibilidad el instrumento fundamental para lograr este fin (De los ríos *et al.* 2012). En nuestro país, parece evidenciarse que en un principio las actuaciones de RSE son resultado de decisiones voluntarias de las empresas (Embid, 2006), orientándose la actuación gubernamental hacia la creación de grupos de debate en los que participan diferentes actores sociales y en los que se busca obtener un consenso público sobre las iniciativas a aplicar (Lozano *et al.* 2005).

En el contexto normativo e institucional en el cual se encuadra nuestra investigación se deja libertad de actuación en materia de *reporting*, siendo el informe de RSE el instrumento de comunicación más utilizado por parte de las empresas españolas. Sin embargo, queda por determinar la viabilidad de esta práctica como vía de legitimación social ante los *Stakeholders*.

De los resultados de las entrevistas en profundidad, se desprende que las políticas de información utilizadas durante el periodo evaluado no han tenido un profundo calado dentro de los valores cognitivos y emocionales de los grupos entrevistados, evidenciándose un desconocimiento generalizado no sólo de las actuaciones llevadas a cabo, sino también de los principios en los que se sustenta la RSE. Los entrevistados no perciben a las empresas como agentes de desarrollo comprometidas con la sociedad y su entorno, sino como organizaciones cuyo único fin se centra en la maximización del beneficio.

Las valoraciones realizadas se hacen extensivas en gran parte al sector de las CA, hecho este que pone en entredicho las políticas de transparencia e información llevadas a cabo hasta la fecha y que mitiga en parte el importante esfuerzo inversor que se ha realizado mediante la OS. Con carácter general, se pone de manifiesto un desconocimiento generalizado de las políticas de RSE que afecta directamente a la imagen corporativa de las entidades.

En este caso, al plantearles la cuestión sobre la concienciación de las empresas con los problemas de la sociedad, la mayoría de los entrevistados pusieron de manifiesto que no percibían un cambio en la actitud de las organizaciones hacía prácticas empresariales más responsables, estando todas las respuestas evaluadas en línea con la siguiente afirmación: *“Considero que no, ya que pienso que el principal objetivo de una empresa es obtener el máximo beneficio y entre sus objetivos empresariales no están considerados los problemas de la sociedad”* (C.1).

En el ámbito empresarial, casi todos los entrevistados se muestran contrarios a la política gubernamental actual y consideran que sería necesaria una mayor intervención estatal para invertir la situación y fomentar el desarrollo de prácticas responsables entre las organizaciones, no percibiendo una filosofía empresarial que se oriente al fomento de prácticas responsables en

el ejercicio de su actividad. Por tanto, consideran que la gestión responsable no debe ser un tema voluntario, sino de imposición legal.

A este respecto, la mayor parte de los entrevistados pusieron de manifiesto que debería existir una mayor intervención estatal para fomentar actuaciones de RSE, realizando afirmaciones como la siguiente: *“considero que no existe una cultura empresarial a favor de la implantación de medidas de RSE, ya que las empresas se centran en obtener el máximo beneficio y este tipo de medidas suponen un coste adicional para ellas. Por ello, veo necesario una mayor regulación estatal en esta materia”* (C.2).

De igual modo, al plantearle la cuestión sobre qué entienden por una empresa socialmente responsable, los empleados y las entidades de interés general si bien de manera espontánea no establecen una definición precisa del término, por lo menos hacen alusión a alguna característica que define al mismo, realizando afirmaciones como: *“una empresa comprometida con la sociedad y sus trabajadores”* (E.3), o bien: *“una empresa comprometida con sus trabajadores, clientes y medio ambiente”* (E.4).

Sin embargo, dicha situación contrasta con los resultados obtenidos del grupo formado por los clientes donde sólo dos entrevistados cita espontáneamente algunas de las características que definen a una empresa socialmente responsable. El resto manifiesta que no sabe qué es una empresa socialmente responsable, y que no sabría describir alguna de las características que definen a este tipo de entidades.

Concretando en el sector financiero, cuando se les pregunta sobre la forma en que valora la sociedad este tipo de medidas, la idea principal se centra en la opinión de que cuando se conocen se valoran muy positivamente. Sin embargo, ponen de manifiesto que en muchas ocasiones: *“la sociedad no las valora en su*

justa medida ya que éstas no se perciben” (E.2), realizando afirmaciones del tipo: “son medidas muy valoradas que influyen positivamente en la imagen de la empresa, aunque pienso que muchas CA no lo han sabido transmitir y la sensación de la sociedad es diferente” (E.5). Igualmente: “creo que las valoraría positivamente, aunque considero que no se conocen en su justa medida” (E.6).

2.2. Políticas sociales de mayor impacto cognitivo

En este caso se pretende identificar aquellas prácticas de RSE que más se adecuan a las demandas y expectativas de los grupos entrevistados. Los resultados permitirían a los gestores empresariales diseñar líneas de actividad más alineadas con las demandas sociales. Para ello, se les proporcionó una definición precisa del término en la que se mostraron cinco ítems para su valoración, siendo los resultados los que se exponen a continuación:

Tabla 45: Políticas sociales más valoradas por los informantes clave					
Valoración de ítems	Social	Laboral	Ambiental	Transparencia	Diálogo
General	X	X	X		X
Empleados		X	X		
Clientes y ONG	X		X		

FUENTE: Elaboración propia

En las ponderaciones realizadas, con carácter general destacan cuatro líneas de actividad: (i) laborales. (ii) Medioambientales. (iii) Sociales. (iv) Diálogo con las partes interesadas. No obstante, si acotamos los resultados anteriores y seleccionamos los dos ítems más valorados, obtenemos diferencias de criterios en función del grupo que se tome en consideración.

En el caso de los empleados se destacan principalmente políticas laborales y medioambientales con afirmaciones como la siguiente: *“una empresa puede ser socialmente responsable implantando medidas que el trabajador vea como positivas para si mismo, que no sean medidas que el trabajador vea como propias o como normales en cualquier trabajo, ya que si el trabajador no las percibe en el día a día no siente que tiene un plus por estar en la organización”* (E.3).

Por su parte, los clientes y ONG hacen referencia sobre todo a actividades de tipo social y medioambiental, esgrimiendo razones como las siguientes: *“siendo una empresa que fomente prácticas sociales y que sea respetuosa con el medio ambiente”* (C5), o bien: *“siendo una empresa comprometida con los problemas sociales y desarrollando actividades que incrementen el bienestar social”* (ONG.1).

En línea con los hallazgos obtenidos por Pérez y Rodríguez (2012), se observa un sesgo en la percepción de los grupos entrevistados que se orienta a la elección de aquellas actividades sociales que les beneficia más directamente como *Stakeholders*, siendo los aspectos filantrópicos y económicos de la RSE los menos apreciados. En el análisis realizado, junto a las actividades de tipo medioambiental, los empleados prefieren iniciativas labores y los clientes actuaciones de tipo social.

2.3. Predisposición o actitud hacia una nueva cultura empresarial

Dentro del mercado, para que una práctica empresarial goce de éxito en primer lugar es necesario que ésta sea percibida de forma positiva por el público final en el que se quiere incidir. Este hecho, nos permitiría valorar si existe a priori un segmento de clientes en el que poder actuar mediante el diseño de actuaciones concretas. En el caso que nos ocupa, todos los entrevistados pusieron de manifiesto una predisposición o actitud positiva hacia la aplicación de prácticas de RSE por parte de las CA.

Con carácter general, no sólo valoran las políticas de responsabilidad satisfactoriamente, sino que las perciben como un modelo de cambio que puede contribuir a mejorar el bienestar social. Para ello, mencionan a la sociedad como el principal beneficiario de un modelo de gestión orientado hacia la RSE, destacando también su importancia en el desarrollo económico y social de las CA. En la mayoría de los casos afirman que *“el cliente percibe una imagen positiva de la CA y por tanto resulta beneficioso para la entidad”* (C.3).

Así, cuando se les pregunta sobre los aspectos positivos de la implantación de medidas de RSE, todos los entrevistados establecen valoraciones positivas a este respecto, realizando afirmaciones como: *“destacaría varios, entre ellos los siguientes: bienestar de la plantilla, imagen corporativa, rentabilidad indirecta, etc.”* (E.1), o bien *“sí, sobre todo destacaría un mayor respeto por el medio ambiente y un mayor bienestar social”* (C.7).

2.4. Impacto de la actividad social en las decisiones de inversión

Una vez identificada la predisposición o actitud hacia la aplicación de prácticas de RSE, nos planteamos analizar en qué medida dichas actuaciones pueden afectar a las motivaciones personales y a las decisiones de inversión. Para ello, se les formularon dos preguntas con el propósito de evaluar posibles comportamientos ante entidades financieras con planteamientos de gestión empresarial diferenciados.

Para este caso, en primer lugar se les preguntó sobre el posible efecto de las políticas de RSE en el comportamiento y actitud de los grupos de interés, considerando la mayoría de los entrevistados que por lo general las prácticas de RSE pueden afectar al comportamiento de los *Stakeholders* y en consecuencia favorecer la competitividad de la CA en el sector financiero. Dicho comportamiento lo justifican en el caso de los empleados, por un incremento de la motivación personal, y en el de los clientes y ONG, por la percepción de un valor añadido diferencial.

En segundo lugar, se les preguntó directamente acerca de sus comportamientos de inversión ante dos entidades financieras y donde sólo una de ellas aplica medidas de RSE. En este caso, todos los entrevistados pusieron de manifiesto que preferían invertir en una empresa socialmente responsable siempre y cuando las condiciones financieras fueran las mismas que las establecidas por una empresa que no llevara a cabo este tipo de iniciativas.

Por tanto, la opinión generalizada establece una relación directa entre actividad social y motivaciones de inversión. Así, a la hora de decidir entre una entidad que lleve a cabo prácticas de RSE y otra que no lo haga, en todos los casos, los grupos entrevistados manifiestan que estarían dispuestos a variar sus

decisiones de inversión a favor de una empresa que lleve a cabo una gestión responsable de su modelo de negocio.

Estos hallazgos se encuentran en línea con los obtenidos por Fernández y Merino (2005) donde se pone de manifiesto una escasa percepción de los consumidores sobre las actividades de RSE que plantean las entidades. Sin embargo, ante un mismo precio y con la información suficiente sobre qué empresas aplican prácticas de RSE y cuales no, los consumidores se decantan por la elección de un producto ético.

Estudios realizados entre la población española muestran que en 2010 dos de cada tres ciudadanos no habían oído hablar de la RSE. No obstante, seis de cada diez afirmaban que si tuvieran la información suficiente elegirían empresas que llevaran a cabo prácticas sociales y medioambientales en el desempeño de su actividad, estando dispuestos a pagar por ello hasta un 10% más en sus adquisiciones⁵⁰.

⁵⁰ Véase “la opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España”, Observatorio de la RSC, 2010.

2.5. Resultados del análisis de actitudes y motivaciones

Los resultados obtenidos parecen mostrar evidencias de la viabilidad de aplicar un modelo de gestión socialmente responsable dentro de la estrategia empresarial que pueden plantear las CA, observándose determinados componentes cognitivos que afectan directamente al comportamiento del inversor y a la imagen corporativa de la entidad en cuestión. Los informantes clave muestran una predisposición positiva hacia la aplicación de prácticas de RSE que puede variar las decisiones de inversión del *Stakeholder*, hecho este de suma importancia en un contexto competitivo como el actual en el que se ha reducido considerablemente el número de entidades bancarias y donde los mecanismos de supervisión bancaria estrechan los márgenes de intermediación dando como resultado productos financieros con características muy similares.

Para el diseño de una estrategia alineada con los intereses y expectativas de los *Stakeholders*, sería recomendable plantear líneas de responsabilidad diferenciadas en función del grupo en el que se quiera incidir, evidenciándose una actitud positiva con todas aquellas actividades relacionadas con el medio ambiente y una preferencia hacia aquellas otras que más les beneficia como parte implicada (clientes y ONG: tipo social; empleados: tipo laboral), siendo los aspectos filantrópicos de la RSE los menos valorados.

Por otra parte, parece evidenciarse que las políticas de información centradas en la publicación de memorias de RSE no han tenido el efecto persuasivo esperado. En este caso, se observa un desconocimiento generalizado tanto de la práctica en cuestión como de las actividades sociales llevadas a cabo por la entidad, hecho este que se acentúa en el grupo formado por los clientes. Tal vez, sería necesario introducir nuevos mecanismos de comunicación que complementen la información transmitida en las memorias y en los que se implique directamente a las partes interesadas.

3. Hipótesis 1: dentro de las CA, las prácticas de *reporting* empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de RSE.

3.1. Análisis de responsabilidad para el periodo 1999-2003

En el contexto espacial considerado, el intervalo temporal comprendido entre 1999-2003 se caracteriza por el hecho de que ninguna CA publica informes o memorias anexas a la información contable en la que se muestre contenidos de carácter social o medioambiental y que afecte a la gestión de las mismas. Durante este periodo, el Informe Anual constituye la parte más visible y estructurada de toda la información económica y social que presentan las CA.

En el análisis de información de tipo social es pionero el trabajo realizado por Moneva y Llena (1996) en la década de los noventa. En su estudio, se analiza la información de base social para el ejercicio 1992 de 47 entidades que cotizaban en el mercado de valores español, concluyendo que no existía un grado de desarrollo importante de la práctica debido en parte a las dificultades para su implantación que pueden centrarse en aspectos como los siguientes:

- Desconocimiento del contenido de la RSE
- Ausencia de normas legales o profesionales que orienten la comunicación de datos sociales.
- Elevado coste de elaboración y ausencia de comparabilidad de los datos proporcionados para obtener conclusiones.
- Falta de experiencia de los mandos empresariales en la presentación de datos relacionados con este tipo de actividad.

En la misma línea, Rubio *et al.* (2006) en un análisis de los artículos sobre contabilidad medioambiental publicados en las principales revistas españolas de gestión durante el periodo 1993-2003, concluyen que durante esta etapa la investigación sobre contabilidad ambiental se encuentra aún en una fase inicial de desarrollo, siendo la mayor parte de los trabajos publicados de carácter descriptivo y con un importante componente teórico.

En el caso que nos ocupa en esta investigación, al revisar el contenido social de los Informes Anuales nos encontramos ante una tesitura bastante similar a la expuesta en los trabajos anteriormente citados, siendo prácticamente inexistente la actividad social que se abordan fuera de lo que es la OS de las CA. Por tanto, ante la escasez de información y la similitud de planteamientos se realizó un análisis conjunto para las cuatro CA evaluadas.

3.1.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso

1. Prácticas de *reporting*: durante este periodo las cuatro CA transmiten toda su información económica y de OS a través de un único informe: el Informe Anual, erigiéndose éste como el principal instrumento de comunicación económica y social y caracterizándose por ofrecer una información de tipo cuantitativo basada principalmente en datos económicos-financieros y de OS. Así, a través del mismo se hace referencia entre otros a los siguientes aspectos:

- Información económico-financiera de la entidad
- Información institucional
- Información relativa a la actividad comercial y de Recursos Humanos
- Balances e Informes auditados
- Información relativa a la Obra Social y Cultural

En su contenido, se evidencia una escasez de datos relacionados con la actividad social de las CA, y una abundante información relacionada con todas las variables económico-financieras de las entidades. En el ámbito social, las principales referencias las encontramos en el apartado del Informe Anual dedicado a OS donde se hace una descripción genérica y de tipo cuantitativo de todas aquellas inversiones que realiza la CA en la dotación presupuestaria para financiar esta partida de gasto.

2. Estándar utilizado para elaborar las memorias: no se encuentran evidencias de la utilización de instrumentos normativos de base social para la elaboración y presentación de la información.

3. Verificación externa: en todos los casos se verifica la información contable por parte de un experto externo independiente, pero no el contenido social.

4. Identificación de *Stakeholders*: en el proceso de identificación de las partes interesadas, no se observa que existan entidades en las que se establezca una clasificación precisa de los principales *Stakeholders* con los que éstas interactúan. Igualmente, no se detectan ni mecanismos orientados a incluir las expectativas de los principales grupos, ni canales de comunicación mediante los cuales se pueda mantener un diálogo activo y directo con éstos en materia de responsabilidad.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: en el plano de la cooperación social, los principales compromisos públicos se establecen mediante convenios de colaboración suscritos con las AAPP de sus comunidades de origen, orientándose principalmente a favorecer la inclusión de determinados colectivos con dificultad para acceder al crédito. Sin embargo, no se observa que las CA consideradas se encuentren adheridas a iniciativas sectoriales relacionadas con la RSE.

En este caso, entre otras actuaciones se ofrecen préstamos en condiciones especiales para facilitar el acceso a la vivienda, se colabora con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) para financiar el impulso de diferentes sectores de actividad relacionados con la agricultura, ganadería, industria y comercio, y se realizan inversiones estratégicas con el fin de dinamizar aquellas empresas con un papel relevante dentro del ámbito de actuación donde la CA tiene establecido su domicilio social.

6. Códigos de conducta: para este caso, la única iniciativa se identifica en el ejercicio 2003 donde los Consejos de Administración de Caja San Fernando y de la CA El Monte (ambas entidades integradas en Cajasol) deciden elaborar un Código de Conducta y Responsabilidad Social. En los demás casos, no se encuentran evidencias de que existan CA en las que se tenga elaborado un código de conducta con valores éticos, sociales y medioambientales y en el que se marque una línea de actuación en materia de RSE dentro de la gestión interna de cada entidad.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en la gestión de activos bajo criterios de sostenibilidad, no se encuentran evidencias de que las CA consideradas dispongan de una cartera de valores en la cual se sigan criterios de inversión ambientales, sociales, de buen gobierno corporativo, ni que coticen en índices de ISR.

Por lo general, se pone de manifiesto una política comercial orientada principalmente a alcanzar elevados ratios de eficiencia donde se ofrecen productos y valores tanto de activo como de pasivo con elevada rentabilidad y condiciones especiales con el fin de hacerlos más atractivos en los mercados financieros donde operan.

8. Gestión medioambiental: en el plano medioambiental, no se identifican grandes líneas de actividad que afecten a la gestión interna de las CA. En este sentido, las únicas evidencias relacionadas con esta práctica se sitúan en el último año evaluado. Concretamente en el ejercicio 2003, y vienen determinadas por la creación de un Comité de Medio Ambiente en Caja de Burgos y por la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental en Caja San Fernando (Cajasol).

9. Política de proveedores: durante el periodo evaluado ninguna entidad establece una clasificación precisa de aquellos grupos que pueden afectar al desempeño de las CA en el ejercicio de su actividad financiera. Por tanto, no se encuentran evidencias de líneas de responsabilidad orientadas hacia el grupo formado por los proveedores.

10. Participación de empleados: no se observan políticas internas de gestión orientadas a favorecer la participación activa y directa de los empleados en el área social de las CA.

11. Políticas de igualdad: en el contenido de la información presentada no se observan datos estructurados según el sexo, discapacidad o diversidad de los empleados. Asimismo, no se encuentran evidencias de actuaciones orientadas a eliminar cualquier tipo de discriminación por cuestión de género, origen racial, religión, discapacidad, cultura, etc. Las únicas iniciativas se identifican en las CA fundacionales de Cajasol y se asocian a las siguientes actividades:

- Caja San Fernando: en marzo de 2003 se firma un Protocolo de Colaboración con el Instituto Andaluz de la Mujer para participar en el “Programa Óptima: Una nueva gestión de los Recursos Humanos”.

- El Monte: en 2002 se elabora un Plan de Igualdad de Oportunidades y en enero de 2003 se adhiere al Plan Óptima impulsado por el Instituto Andaluz de la Mujer.

Durante el periodo considerado toda la información laboral se canaliza mediante datos cuantitativos en los que se hace referencia al número de empleados de cada entidad, empleados que han promocionado, edad, estructura de la plantilla por categoría laboral, planes de formación, actuaciones relacionadas con la prevención de riesgos laborales, beneficios sociales, etc.

12. Gestión social: en el análisis de la información social, se observa que las CA no diferencian entre la actividad social planteada a través de la OS y la que se puede llevar a cabo mediante políticas internas de RSE. Tal circunstancia define en gran medida la política social planteada para este periodo, no identificándose un Plan de RSE con objetivos medibles y comparables, mecanismos de diálogo con los grupos de interés, indicadores de desempeño que evalúen el carácter social y medioambiental de las CA, órganos encargados de la gestión socialmente responsable, etc.

13. Actividad social y filantrópica: en las CA evaluadas toda la actividad social y filantrópica se canaliza a través de la OS, integrada por la parte del excedente económico que no se dedica ni a constituir reservas ni al pago de impuestos.

3.1.2. Resultados del análisis de responsabilidad asociado al periodo 1999-2003.

Del análisis realizado para este periodo se desprende que existe un desconocimiento generalizado sobre el contenido y aplicación de la RSE, no existiendo iniciativas de tipo normativo o coercitivo que orienten la presentación de la información social publicada. En consecuencia, las CA evaluadas apenas responden a alguno de los indicadores sociales planteados. Por tanto, cabría destacar una política social materializada principalmente en términos de responsabilidades y no en líneas de RSE previamente definidas e integradas dentro de la gestión interna de las entidades:

Tabla 46: Líneas de responsabilidad asociadas al periodo 1999-2003				
Información Social	Empleados	Clientes	Sociedad	Medio Ambiente
➤ Informes Anuales	➤ Condiciones de trabajo y desarrollo profesional ➤ Oportunidades de promoción y beneficios sociales ➤ Conciliación de la vida personal y laboral	➤ Información y transparencia en las operaciones ➤ Inclusión geográfica y financiera	➤ Implantación de la Obra Social ➤ Colaboración con las AAPP en políticas sociales	➤ Actuaciones a través de la Obra Social.

FUENTE: Elaboración propia

4. Análisis de responsabilidad para el periodo 2004-2009

Durante este periodo, Caja Navarra y Cajasol publican sus primeras memorias de RSE en el ejercicio 2004 y Caja de Burgos en 2006, siendo Caja Canarias la única CA que sigue utilizando el Informe Anual como instrumento de comunicación social. Por tanto, se obtienen los siguientes datos del contenido social revisado en cada uno de los documentos utilizados para informar sobre los principales avances en materia de responsabilidad:

4.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso

4.1.1. Caja de Burgos

1. Prácticas de *reporting*: en el análisis de las prácticas de *reporting* llevadas a cabo por la CA, la principal novedad la encontramos en el ejercicio 2006 con la publicación de la primera memoria de RSE. En 2009, publica su primer Informe Anual de carácter integrado en el que se da a conocer en un único documento toda la información económica, social y medioambiental.

Profundizando en el contenido de la información publicada, encontramos variaciones significativas en función del documento que se tome en consideración. Así, mientras que en el Informe Anual del periodo 2004-2005 la única información social fuera de lo que es OS la encontramos en un apartado dedicado a “información complementaria” donde se hace referencia principalmente a políticas medioambientales. En el caso de las memorias de RSE se presenta una información mucho más amplia, que afecta a la gestión interna de la CA, dirigida a unos grupos previamente identificados y estructurada según el desempeño económico, social y medioambiental.

2. Mecanismo utilizado para elaborar las memorias: desde la publicación de la primera memoria de RSE en 2006 hasta la última analizada en el ejercicio

2009, Caja de Burgos utiliza las directrices del GRI en su versión G3 como base para elaborar y estructurar la información presentada.

3. Verificación externa: en este caso, se aprecia que la tendencia general se orienta hacia la verificación de las memorias de sostenibilidad por parte de un experto externo independiente con el fin de garantizar la veracidad de la información social y medioambiental proporcionada.

4. Identificación de *Stakeholders*: en el proceso de identificación de las partes interesadas, la primera referencia encontrada hacia este colectivo la situamos en el Informe Anual del ejercicio 2004 donde se hacía mención a “la planificación medioambiental de la Caja considerando a unos determinados grupos de interés”. Sin embargo, no sería hasta la publicación de la primera memoria de RSE en el ejercicio 2006 cuando la CA establezca una clasificación precisa de los principales agentes que pueden afectar al ejercicio de su actividad. Así, en principio identifica a tres grupos: clientes, empleados y sociedad, determinando en memorias posteriores la gestión de proveedores.

Por otra parte, se llevan a cabo importantes avances en el proceso de inclusión de expectativas de aquellos grupos con los que se interactúa. Para este caso, la principal novedad la encontramos en el Panel de Grupos de Interés como mecanismo para detectar las opiniones y expectativas de su entorno en materia de sostenibilidad.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: a este respecto, se observa que es a partir del ejercicio 2004 cuando la CA empieza a adquirir una serie de compromisos voluntarios con organizaciones encargadas de fomentar prácticas de RSE entre sus asociados. Entre las iniciativas más destacadas cabe señalar las siguientes:

- Red Española del Pacto Mundial: en el año 2004 se adhiere al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y en el ejercicio 2006 a la Asociación

Española del Pacto Mundial.

- Forética: se adhiere en 2006
- SpainSif: Caja de Burgos participa como socio fundador del nuevo Foro Español de Inversión Socialmente Responsable.

6. Códigos de conducta: se identifica una línea de actividad relacionada con esta materia que viene definida por la elaboración en el ejercicio 2009 de un “Código Ético” en el que se reflejan los valores corporativos y los principios de actuación que deben regir en el ejercicio de la actividad financiera. Dicho documento, constituye un manual de buenas prácticas para todos los empleados y miembros de los Órganos de Gobierno.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en el análisis de las carteras de inversión, obtenemos que es a partir de 2007 cuando la entidad empieza a comercializar una serie de activos financieros con criterios de ISR, canalizándose la actividad principalmente a través de dos productos: Fondos de Inversión y Planes de Pensiones. En concreto, a diciembre de 2009 se identifican las siguientes iniciativas:

- *Fondo AC Responsable 30, F.I.:* Fondo clasificado dentro de la categoría de Renta Fija Mixta con una política de inversión centrada en criterios éticos, medioambientales y socialmente responsables y que utiliza como referencia en sus inversiones el índice *Dow Jones Sustainability Index World*.
- *Plan de Pensiones Ahorraburgos Responsable 30:* Fondo clasificado dentro de la categoría de Renta Fija Mixta y que nace con un objetivo de Inversión Socialmente Responsable.

8. Gestión medioambiental: en el plano de la responsabilidad medioambiental, se pone de manifiesto un cambio de tendencia que afecta tanto a las políticas internas de gestión como al desempeño de la actividad financiera. Así, para el primer caso se diseña una política ambiental que marca la hoja de ruta de la entidad en esta materia y que es coordinada por un departamento creado al efecto: el Departamento de Calidad, Prevención y Medio Ambiente.

Por su parte, en el ejercicio de la actividad financiera se empieza a plantear un modelo de negocio que abarca dos vertientes: una interna, consistente en el diseño de planes de eficiencia energética y de recursos, y otra externa, mediante iniciativas llevadas a cabo a través de la OS, selección de proveedores, contratación de productos con características ambientales y adhesión a iniciativas relacionadas con la protección medioambiental.

9. Política de proveedores: en este caso, la primera referencia encontrada al grupo “proveedores” la situamos en el Informe Anual del ejercicio 2003 cuando se hace alusión a la “racionalización de los criterios de compra a proveedores conforme a criterios medioambientales”. Sin embargo, no sería hasta la publicación de la primera memoria de RSE cuando se diseñe un plan concreto de actuación para incluirlos en el desempeño empresarial.

La actividad se enfoca mediante políticas de selección en función de determinados criterios sociales y medioambientales. Para ello, utiliza un cuestionario con preguntas sobre el desempeño de éstos en materia social y medioambiental e introduce una cláusula a la que se pueden adherir y en la que se comprometen a respetar los principios del Pacto Mundial.

10. Participación de empleados: en el caso de los empleados, la principal novedad se asocia al área de OS donde se les ofrece la posibilidad de trabajar

como voluntarios en diferentes líneas de actividad. En concreto, cabe destacar una iniciativa surgida en 2008 mediante el programa “Voluntas” donde se fomenta la participación en cuatro líneas de responsabilidad: (i) cooperación al desarrollo. (ii) Ambiental. (iii) Social. (iv) Profesional.

11. Políticas de igualdad: dentro del área de Recursos Humanos, los principales avances se identifican en el diseño y aplicación de políticas relacionadas con la igualdad de oportunidades. Durante este periodo, se empiezan a plantear una serie de actuaciones encaminadas a evitar situaciones de desigualdad derivadas del género y la discapacidad de los empleados.

Para ello, se llevan a cabo una serie de políticas internas que afectan a todas las áreas de la organización y materializadas en planes concretos de actuación que se extienden a los sistemas de selección, promoción y desarrollo profesional, siendo las principales novedades las siguientes:

- Protocolo para la Prevención y Corrección de Situaciones de Acoso en el Trabajo: orientado a regular las situaciones que puedan suponer acoso en el puesto de trabajo.
- Programa Equilibrio 2008: ofrece a las empleadas orientación en casos de violencia de género.
- Programa Óptima Castilla y León: se creó para realizar un diagnóstico sobre la situación de la igualdad de oportunidades en la entidad, y a partir del mismo diseñar un plan de acciones positivas encaminado a combatir las desigualdades por razón de género.
- Comisión de Equilibrio: su misión se centra en garantizar que en la CA se lleven a cabo prácticas de igualdad de oportunidades y la adecuada aplicación de las medidas del Plan Equilibrio.

12. Gestión social: en la gestión social, se observa que es a partir del ejercicio 2004 cuando se introducen importantes cambios dentro de los procesos organizacionales de RSE que afectan tanto al modelo de gestión asumido como a la organización interna de esta materia. Así, para el primer caso se evidencia que la RSE pasa de tomar un carácter perimetral focalizada principalmente en la OS, a adoptar un enfoque transversal inspirado en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM e integrada dentro de los planes estratégicos que se diseñan para todas las áreas de la organización.

Por otro lado, también se producen variaciones significativas dentro de la estructura organizativa de la CA, creándose órganos como el Área de Gestión en RSE o el Departamento de RSE cuya misión se orienta a impulsar y coordinar toda la política social de la entidad.

13. Actividad social y filantrópica: toda la actividad social y filantrópica que no afecta a la gestión interna de la entidad se canaliza mediante la OS.

4.1.2. Caja Navarra

1. Prácticas de *reporting*: en el plano del *reporting* empresarial, la principal novedad la encontramos en la publicación de memorias de RSE como medio para dar a conocer a los *Stakeholders* los principales avances que se han llevado a cabo desde el plano de la sostenibilidad y que afectan al desempeño interno y a la gestión de la CA.

En este caso, la primera memoria de RSE se identifica en el ejercicio 2004 donde se observan tres importantes variaciones respecto al contenido de la información social presentada en los Informes Anuales de ejercicios anteriores: (i) estructura de contenidos según el desempeño económico, social y medioambiental. (ii) Identificación de las partes interesadas. (iii) Inclusión de

indicadores integrados para facilitar la comparabilidad de datos con ratios sectoriales, nacionales e internacionales.

2. Estándar utilizado para elaborar las memorias: a lo largo del proceso de elaboración de memorias de RSE llevado a cabo durante el periodo 2004-2009, se aprecia que la entidad utiliza suplementos sectoriales para el sector financiero, toma en consideración los principios de la Norma AA1000PS e incorpora diversos indicadores dentro de sus prácticas de *reporting* como el *Extensible Business Reporting language* (XBRL-RSC) o el *Cuadro Central de Indicadores de RSC* (CCI-RSC). Sin embargo, la norma principal en la que se basa todo el proceso de elaboración de información es la Guía G3 del GRI.

3. Verificación externa: dentro de los procesos de verificación, se observa que la norma general ha sido someter a *assurance* las memorias de RSE con objeto de garantizar la veracidad de la información contenida en las mismas por parte de un experto externo e independiente a la CA.

4. Identificación de Stakeholders: con la publicación de las primeras memorias de RSE se abordan nuevas líneas de actividad hasta entonces desconocidas, una de ellas está relacionada con el proceso de identificación de las partes interesadas. De este modo, se observa que no es hasta la publicación de la primera memoria en el ejercicio 2004 cuando la CA identifica de forma explícita unos determinados grupos en el desempeño social. Concretamente, identifica a las siguientes partes interesadas: (i) clientes. (ii) Empleados. (iii) Proveedores. (iv) Entidades sociales. (v) AAPP.

A partir del ejercicio 2004 se lleva a cabo un importante avance dentro de las actuaciones orientadas a incluir las expectativas de las partes interesadas, introduciendo un modelo de gestión de OS pionero dentro del sector de las CA

donde son los clientes mediante su participación directa los encargados de decidir las líneas de actividad que deben integrar la OS.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: una consecuencia directa de la publicación de memorias de RSE la encontramos en los compromisos públicos que la CA empieza a adquirir con diferentes organizaciones comprometidas con la sostenibilidad empresarial. En concreto, es a partir de 2005 cuando se empiezan a identificar el mayor número de iniciativas relacionadas con esta práctica, siendo las más destacadas las que se exponen a continuación:

- Global Compact (desde 2005)
- Principios de Ecuador (desde 2005)
- Alianza Europea para la RSC (desde 2006)
- GRI. *Organizational Stakeholder* (desde 2008)
- Fundación Forética (desde 2005)
- Fundación Empresa y Sociedad (desde 2005)
- Asociación Española del Pacto Mundial (desde 2005)
- Comité de RSC de la CECA (desde 2005)
- AECA (miembro de la Comisión de RSC desde 2009)
- Grupo de Trabajo de RSC de la Asociación Española de Responsables de Compras (desde 2008).
- Central de Compras Responsables Nexos (desde 2007).

6. Códigos de conducta: en el ejercicio de su actividad financiera, se observa un cambio de tendencia en las pautas generales de actuación que rigen el comportamiento de la entidad y que afecta a todos los miembros de la CA. Para ello, se elaboran Códigos de Conducta que incluyen una serie de principios y metas dentro del enfoque de gestión de la entidad y que se extienden al desempeño económico, social y medioambiental de la misma:

- Código de Recomendaciones de Buen Gobierno: se aprobó en 2008 y se configura como un elemento de transparencia respecto a la organización interna y las normas de funcionamiento.
- Código Ético y de Conducta: de carácter voluntario, aprobado por el Consejo de Administración en 2006 para recoger el conjunto de principios básicos de actuación y normas de conducta profesional de todas las personas que trabajan en la CA.
- Política Ética y Ambiental: recoge las líneas de actuación social y medioambiental de la entidad.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en la gestión de activos bajo criterios de sostenibilidad se identifica un producto relacionado con esta práctica. Se empieza a comercializar a partir de 2006 y se encuadra dentro de los productos financieros catalogados como “Fondos de Inversión”.

- *Fondo AC Responsable 30*: Fondo clasificado dentro de la categoría de Renta Fija Mixta con una política de inversión centrada en criterios éticos, medioambientales y socialmente responsables y que utiliza como referencia en sus inversiones el índice *Dow Jones Sustainability Index World*.

8. Gestión medioambiental: en la gestión medioambiental se observan importantes novedades que afectan tanto a las políticas internas de gestión como al ejercicio de su actividad financiera. Para el primer caso, se diseña una Política Ambiental que es gestionada a través de un Sistema de Gestión Ambiental y cuyo responsable es el Comité de Calidad Ambiental.

Por su parte, en el desempeño de su actividad cabe destacar tres importantes avances: (i) diseño de planes de eficiencia energética y certificación de edificios según la Norma ISO 14001. (ii) Adhesión a iniciativas encargadas de fomentar buenas prácticas de responsabilidad ambiental. (iii) Inclusión de cláusulas medioambientales en la concesión de créditos.

9. Política de proveedores: las primeras referencias orientadas a incluir el grupo “proveedores” dentro de las políticas internas de gestión social se identifican en el ejercicio 2004 con la publicación de la primera memoria de RSE. Desde entonces se lleva a cabo un proceso de selección de compras en el que se incluyen cláusulas de ética empresarial, de compromiso con los principios del Pacto Mundial y de respeto con el medio ambiente.

10. Participación de empleados: en el grupo formado por los empleados se identifican dos vías de participación: por un lado, como clientes pueden participar de forma directa en la elección de las diferentes líneas de inversión con que se configura la OS. Por otro lado, se les ofrece la posibilidad de trabajar en programas de voluntariado asociados a proyectos de la OS.

11. Políticas de igualdad: entre las políticas de gestión dirigidas al grupo formado por los empleados, las mayores tasas de actividad se identifican en el diseño de planes y protocolos orientados a corregir cualquier situación de desigualdad que pueda presentarse dentro de la CA. Como novedad, se observa

que dichas actuaciones no sólo se orientan al género de los empleados, sino que también se hacen extensivas a otras dimensiones de la diversidad.

Los principales avances de esta línea de responsabilidad se sitúan en el ejercicio 2004 con la publicación de la primera memoria de RSE donde se empiezan a presentar datos estructurados según el género de los empleados y que afectan tanto a los procesos de selección como de promoción. Sin embargo, no sería hasta el ejercicio 2007 cuando se empiecen a implantar planes concretos de actuación:

- Plan Mujer: aprobado en 2007, con este proyecto se adoptaron una serie de iniciativas tendentes a eliminar la exclusividad de género de determinados puestos de trabajo y garantizar la igualdad en el acceso a las oportunidades profesionales.
- Protocolo de actuación contra el acoso sexual y la discriminación por razón de sexo en el trabajo: aprobado en 2007, con el mismo se pretende evitar y erradicar cualquier tipo de discriminación por razón de sexo en el entorno laboral. Además establece un protocolo de actuación ante denuncias por acoso sexual.
- Manual de Lenguaje no Sexista: aprobado en 2007, dicho documento establece el uso de genéricos universales y suprime los términos con significados peyorativos para la mujer o que impliquen desigualdad.

Por su parte, entre las iniciativas enfocadas a otras dimensiones de la diversidad cabe destacar las siguientes líneas de actividad que afectan principalmente a los empleados extranjeros, empleados con discapacidad y mujeres desempleadas:

Tabla 47: Otras dimensiones de la diversidad en Caja Navarra						
Empleados	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Empleados extranjeros	0	0	7	11	18	17
Empleados con discapacidad	-	3 más compras a Centros Especiales de Empleo (CEE)	6 más compras a CEE equivalentes a 45 empleados	7 más compras a CEE equivalentes a 55 empleados	6 más compras a CEE equivalentes a 54,8 empleados	6 más compras a CEE equivalentes a 63,20 empleados
Mujeres anteriormente desempleadas mayores de 35 años	-	-	12	31	45	45

FUENTE: Elaboración propia a partir de las memorias de RSC de Caja Navarra, 2004-2009.

Como se desprende de la Tabla 47, se introduce una nueva variante en los procesos selectivos orientados a incorporar personal con dificultad para acceder al mercado laboral (extranjeros, discapacidad y mujeres desempleadas). En el caso de los empleados con discapacidad se opta por dos modalidades: contratación directa y compras a CEE, siendo esta última la que registra una mayor tasa de actividad en las relaciones laborales.

12. Gestión social: en la gestión social es donde se observan las mayores transformaciones dentro del proceso organizativo y funcional que experimenta la CA, caracterizándose por implantar líneas de actividad que afectan tanto al modelo organizativo como a la estrategia de gestión. De este modo, por una parte se crea una Política Ética y Ambiental donde se establece el marco de referencia para implantar las líneas de actuación social y medioambiental diseñadas por la entidad.

Por otro lado, dentro de la estructura organizativa se constituyen órganos encargados de gestionar toda la política social para extenderla a los diferentes departamentos y áreas de la organización. En este sentido, se crea el

“Departamento de RSC” que es el que asume la gestión diaria de esta materia, el Comité de Ética y Responsabilidad Social encargado de la supervisión e implantación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de la entidad, la Subdirección General de Comunicación y RSC, así como un responsable de RSC, encargado de extender la RSE a la actividad de la CA.

Además, se utilizan modelos de gestión empresarial como marco de referencia para el diseño de herramientas que contribuyan a incorporar las necesidades de todas las partes interesadas. En este caso, se toma en consideración el modelo de gestión EFQM y el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable certificado bajo la Norma SGE21 (Forética).

13. Actividad social y filantrópica: toda la actividad social y filantrópica que no afecta a la gestión interna de la CA se canaliza mediante la OS, estableciéndose un modelo de innovación social en el que son los clientes en detrimento del tradicional Consejo de Administración los encargados de decidir las dotaciones presupuestarias que se asignan a cada área.

4.1.3. Caja Canarias

1. Prácticas de *reporting*: Caja Canarias, es la única de las cuatro CA consideradas que no emite memorias de RSE a lo largo del periodo evaluado, siendo el Informe Anual y la Memoria de OS los dos documentos utilizados para transmitir toda la información económica y social. En este caso, mientras que en el Informe Anual se recoge toda la información relacionada con la actividad económico-financiera e institucional de la entidad, en la memoria de OS se hace referencia a la actividad social llevada a cabo en las cuatro áreas de inversión en que se divide la misma.

2. Estándar utilizado para elaborar las memorias: en el proceso de elaboración de Informes Anuales y Memorias de OS, no se observa que la CA tome en consideración los principios y normas generales de actuación de algún indicador que tenga como finalidad la implantación de políticas de RSE dentro de la gestión interna de la misma.

3. Verificación externa: dentro de los procesos de verificación, se observan actuaciones dirigidas a certificar el contenido de la información económica. Sin embargo, no se encuentran evidencias de actuaciones orientadas a verificar el contenido de la información social.

4. Identificación de *Stakeholders*: tanto en las memorias de OS como en los Informes Anuales revisados, no se observa que la CA identifique de forma explícita a una serie de grupos a los que dirigir una actividad social o medioambiental, no encontrándose evidencias de la existencia de canales de comunicación que tengan como finalidad detectar las expectativas e intereses de los mismos.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: durante el periodo evaluado, no se encuentran evidencias de que Caja Canarias se encuentre adherida a alguna iniciativa tanto de carácter nacional como internacional que tenga como propósito fomentar el uso de herramientas de gestión que contribuyan al desempeño de una actividad financiera más responsable en el ámbito social y medioambiental.

6. Códigos de conducta: en este caso se encuentran evidencias de la existencia de un código de conducta orientado a la prevención del blanqueo de capitales. Sin embargo, no se identifican códigos internos enfocados a marcar las líneas generales de actuación que deben regir el comportamiento ético o responsable de la organización dentro del desempeño de su actividad.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en el análisis de las carteras de inversión se identifica un producto que es gestionado de acuerdo a estos criterios. Se trata de un Fondo de Inversión que empezó a comercializarse en el ejercicio 2006 y que presenta las siguientes características financieras:

- *Fondo AC Responsable 30:* Fondo clasificado dentro de la categoría de Renta Fija Mixta con una política de inversión centrada en criterios éticos, medioambientales y socialmente responsables y que utiliza como referencia en sus inversiones el índice *Dow Jones Sustainability Index World*.

8. Gestión medioambiental: en el plano medioambiental no se detectan líneas de actividad fuera de lo que es la OS de la CA. Por tanto, no se identifica una política ambiental definida y encuadrada dentro de la gestión interna de la entidad y que afecte al desempeño de su actividad financiera.

9. Política de proveedores: en el desempeño de la actividad social, Caja Canarias no identifica a los proveedores como grupo de interés. Por tanto, no se observan planes concretos de actuación dirigidos hacia este colectivo.

10. Participación de empleados: en el caso de los empleados, la única vía de participación social identificada viene definida por los programas de voluntariado corporativo llevados a cabo a través de la OS.

11. Políticas de igualdad: dentro de las políticas laborales de la CA, la principal novedad se identifica en el diseño e implantación de actuaciones relacionadas con la igualdad de oportunidades. Entre las iniciativas más destacadas cabe señalar las siguientes:

- Plan de Igualdad y Comisión de Igualdad: se aprobó en 2008 con el fin de lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en las siguientes esferas: selección y contratación, formación, promoción profesional, retribuciones, medidas de conciliación y acoso sexual.
- Protocolo de actuación en caso de acoso moral y por razón de sexo

12. Gestión social: en el análisis de los planes estratégicos de responsabilidad, no se observa que la entidad tenga diseñadas grandes líneas de actividad fuera de lo que es la OS de la misma. Por tanto, no se encuentran evidencias de la existencia de un Plan de RSE de carácter interno y que sea coordinado mediante un área o departamento creado para tal fin.

13. Actividad social y filantrópica: en este caso, toda la actividad social que no afecta a la gestión interna de la CA se canaliza mediante la OS.

4.1.4. Cajasol

1. Prácticas de *reporting*: en el plano del *reporting* empresarial, el principal avance lo encontramos en el ejercicio 2004 con la publicación de la primera memoria de RSE. De este modo, se decide utilizar dicho documento como instrumento para transmitir a las partes interesadas los principales avances que se han llevado a cabo en la gestión interna y que afectan al desempeño económico, social y medioambiental de la CA.

A partir de este momento se observa un nuevo planteamiento en la presentación de la información social, desvinculándose en parte de la OS y centrada en otros aspectos que afectan más a las políticas internas de gestión. Entre otras actuaciones, se empieza a publicar información estructurada según el desempeño económico, social y medioambiental de la CA, se muestra la

información agrupada por grupos de interés y por actividad, se introducen indicadores de seguimiento, planes de mejora para toda la política social, etc.

En suma, por los resultados obtenidos hasta ahora parece evidenciarse que todas aquellas CA que deciden incorporar políticas de responsabilidad a su gestión interna, utilizan la memoria de RSE como instrumento de comunicación en el que se da a conocer los principales avances que se han llevado a cabo en el ámbito de la gestión socialmente responsable.

Sin embargo, en las valoraciones previas obtenidas del análisis cualitativo ya se puso de manifiesto que por lo general en los informantes clave existía una falta de percepción que podía condicionar el carácter estratégico de estos planteamientos. Ante los resultados obtenidos y para complementar la información hallada en la revisión documental, se incluyó la opinión de los grupos entrevistados con el fin de evaluar valores cognitivos vinculados a tres factores estratégicos:

- Capacidad de la memoria de RSE para influir en la opinión de los *Stakeholders*.
- Relaciones causa-efecto entre la variable “percepción” y las valoraciones cognitivas de la CA.
- Políticas sociales que es necesario potenciar

De este modo, para dar respuesta a la primera variable de análisis en primer lugar se trató de determinar el grado de percepción de las iniciativas sociales planteadas con las prácticas de *reporting* utilizadas hasta el momento por la CA. En este caso, al preguntarles directamente sobre la percepción de las políticas de RSE se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 48: Grados de percepción asociados a las políticas de RSE		
Stakeholders	Percibe	No percibe
Empleados	7	0
Clientes	1	6
Entidades de Interés General	2	0
Total	10	6

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la Tabla 48 muestran diferentes grados de percepción en función del grupo que tomemos en consideración, siendo el colectivo formado por los clientes donde se observan las mayores deficiencias de información social. Así, si profundizamos en la estructura de los discursos y se les pregunta sobre qué tipo de medidas han percibido, tan sólo un empleado hace mención a la publicación de la primera memoria de RSE.

En este caso, las actuaciones percibidas por los empleados suelen estar relacionadas con la política laboral de la CA, ya sea referido a los beneficios sociales, políticas de igualdad o medidas de eficiencia energética. Por su parte, el único cliente que percibe actuaciones de RSE cita el área de Cultura y Tiempo Libre y Patrimonio Histórico Artístico vinculado a la OS. Finalmente, las dos ONG manifiestan percibir actuaciones debido en parte a que colaboran en la elaboración y proposición de proyectos sociales para su financiación mediante la OS.

En segundo lugar, al establecer una relación causa-efecto entre la variable percepción y las valoraciones cognitivas que afectan a la imagen de la CA, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 49: Relación causal entre percepción de políticas sociales y valoración de la entidad			
Percepción/Valoración	Número	Valoración Positiva	Valoración Negativa
Percibe	10	9	1
No percibe	6	0	6

FUENTE: Elaboración propia

Para determinar la relación causal descrita anteriormente, en primer lugar se clasificó a los *Stakeholders* en dos grupos diferenciados en función de si perciben o no actuaciones de RSE. Posteriormente, se les pidió que valoraran el papel de la CA en la sociedad española, obteniéndose una relación directa entre el número de entrevistados que perciben actuaciones sociales y las valoraciones positivas que realizan de la entidad considerada.

De este modo, casi todos los informantes clave que perciben actuaciones de RSE establecen una valoración positiva sobre el papel de la CA en la sociedad española, con afirmaciones como: “*desempeña un papel muy importante dentro de la actividad económica y social de nuestro país*” (E.3). Por su parte, todos los clientes que no perciben actuaciones sociales establecen una valoración negativa al respecto, no encontrando diferencias significativas entre las CA y cualquier otro tipo de organización empresarial y considerando que

desempeñan un papel irrelevante dentro de la sociedad, siendo su principal objetivo “*la maximización del beneficio*” (C.2).

Finalmente, se les pidió a los grupos entrevistados que citaran aquellos aspectos que a su juicio debería mejorar la CA para optimizar la política social llevada a cabo hasta el momento. En las valoraciones realizadas, pusieron de manifiesto actividades relacionadas con los criterios de ISR, la inversión en I+D o la participación pública dentro de las decisiones de inversión. Sin embargo, destacan sobre todo dos iniciativas:

- Mayor transparencia e información
- Mayor inversión en actividades de tipo social

2. Estándar utilizado para elaborar las memorias: de igual modo que ocurría en las CA anteriormente analizadas, obtenemos que desde el año 2004 que se publica la primera memoria de RSE, en el proceso de definición de contenidos se han seguido los principios y orientaciones de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI.

3. Verificación externa: en los procesos de *assurance*, se observa que como norma general Cajasol somete a todas sus memorias de RSE a un proceso de verificación por parte de un experto externo con la finalidad de garantizar la credibilidad y calidad de la información aportada y de contrastar el grado de avance y de cumplimiento de los compromisos asumidos en materia de responsabilidad.

4. Identificación de *Stakeholders*: en el proceso de identificación de las partes interesadas, se aprecia que no es hasta la publicación de la primera memoria de RSE cuando se identifica explícitamente a una serie de *Stakeholders* en el desempeño empresarial, identificando principalmente a seis grupos: (i)

miembros de los órganos de gobierno. (ii) Personal. (iii) Clientela. (iv) Administraciones Públicas y entidades supervisoras. (v) Proveedores y contratistas. (vi) Sociedad.

Por su parte, en el ámbito de la participación social se constituyen paneles de *Stakeholders* como mecanismos de diálogo e inclusión de expectativas donde se reúnen a representantes de los órganos de gobierno, proveedores y representantes de organizaciones sociales e instituciones públicas para tratar asuntos relacionados con la gestión de la entidad, contenidos de las memorias de RSE y actuaciones relacionadas con la política social.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: en el capítulo de compromisos voluntarios asumidos con organismos o entidades encargadas de fomentar prácticas responsables entre las organizaciones, se aprecia que es a partir de la publicación de la primera memoria de RSE cuando se empiezan a plantear iniciativas relacionadas con esta línea de responsabilidad, siendo las más destacadas las que se exponen a continuación:

- Pacto Mundial de Naciones Unidas: desde el año 2004, fecha en la que se adhiere El Monte.
- Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las Empresas: desde el año 2006 a través de Caja San Fernando.
- Fundación Empresa y Sociedad: participa como socio
- Fundación Empleo y Sociedad: promoción, asesoramiento y colaboración en el ámbito de la RSE enfocada al empleo.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: colabora en la financiación del mismo.

6. Códigos de conducta: en Cajasol, fue en marzo de 2008 cuando la Asamblea General aprueba un Código de Conducta y Responsabilidad Social en el que se establece las líneas generales y principios de actuación de la misma, así como su cultura corporativa, siendo éste de carácter voluntario y de obligado cumplimiento para todo el personal de la entidad.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en la gestión de activos bajo criterios de sostenibilidad la ISR se canaliza mediante la comercialización de dos productos financieros: Fondos de Inversión y Planes de Pensiones. En este caso, a diciembre de 2009 se identifican en cartera cuatro productos:

- *Fondo AC Responsable 30, F.I.:* Fondo clasificado dentro de la categoría de Renta Fija Mixta con una política de inversión centrada en criterios éticos, medioambientales y socialmente responsables y que utiliza como referencia en sus inversiones el índice *Dow Jones Sustainability Index World*.
- *PP Caser Responsabilidad Plus:* Fondo clasificado dentro de la categoría de renta fija mixta y que nace con un objetivo de ISR.
- *PP Cajasol Responsabilidad Plus:* Fondo clasificado dentro de la categoría de renta fija mixta y que nace con un objetivo de ISR.
- *Plan de Pensiones de Empleo de Cajasol:* en 2009 se comunicó la adhesión del Fondo de Pensiones de Empleados a los principios de ISR de la ONU.

8. Gestión medioambiental: del mismo modo que ocurría en las CA anteriormente evaluadas y que publicaban memorias de RSE, en el plano medioambiental se lleva a cabo una profunda transformación que dista mucho de las actuaciones planteadas en periodos anteriores donde toda la actividad se

focalizaba principalmente en la OS. De este modo, se identifican importantes avances que afectan tanto al modelo de gestión como al ejercicio de su actividad financiera.

Concretamente, en el ámbito interno se diseña una política ambiental que adquiere un carácter transversal en todas las áreas de la organización y que es gestionada mediante un Sistema de Gestión Ambiental. Además, se crea un Comité de Medio Ambiente con el fin de llevar a la práctica todas las iniciativas relacionadas con esta línea de responsabilidad.

Por su parte, en el desempeño de su actividad se identifican importantes avances que hacen de la actividad financiera un modelo de negocio mucho más responsable y comprometido con su entorno. Así por ejemplo, se implantan planes de eficiencia energética, se certifican edificios según la Norma ISO 14001, se adhiere a iniciativas de carácter internacional que fomentan el compromiso de respeto al medio ambiente, se plantean actuaciones mediante la concesión de créditos, etc.

9. Política de proveedores: dentro de la gestión interna, la primera referencia al grupo “proveedores” la encontramos en el ejercicio 2004 con la publicación de la primera memoria de RSE. Desde entonces, se plantea una política basada en criterios de selección donde se incorporan consideraciones sociales y medioambientales a los requisitos técnicos y económicos valorados habitualmente en las relaciones comerciales.

En este caso, el sistema de selección se basa en un proceso de homologación y evaluación de proveedores y contratistas en el que se analiza el grado de compromiso de los mismos en algunas áreas de responsabilidad relacionadas con los Derechos Humanos y el Medio Ambiente.

10. Participación de empleados: con resultados similares a los obtenidos en todas las CA evaluadas anteriormente, en Cajasol está cobrando cada vez mayor protagonismo los programas de voluntariado gestionados a través de la OS. Tales son las circunstancias, que dentro de las medidas de conciliación se ha incluido la posibilidad de pedir “excedencias solidarias” para fines de carácter social vinculados a la OS de la entidad.

11. Políticas de igualdad: con la publicación de las primeras memorias de RSE, en el plano laboral se da un giro en la presentación de información y se empiezan a publicar datos de la plantilla desglosados según el sexo de los empleados, actuaciones que afectan a las políticas de selección, promoción y desarrollo profesional, con objetivos medibles, cuantificables y comprobables con ejercicios anteriores.

En este caso, las políticas sociales se plantean con un doble enfoque que afecta tanto al género como a otras dimensiones de la diversidad, siendo las políticas de selección orientadas a incorporar personas con discapacidad las de mayor calado dentro de la gestión de la diversidad. Concretamente, en el ejercicio 2009 Cajasol contaba en plantilla con 69 empleados con algún tipo de discapacidad, 11 más que en 2008 y 23 más que en 2007.

Para su aplicación práctica, se establecen planes concretos de actuación orientados a erradicar cualquier desigualdad de género que pudiera surgir en el desempeño de la actividad diaria:

- Plan de Igualdad de Oportunidades: se diseñó con la finalidad de eliminar cualquier desigualdad de género en la entidad, la supresión de barreras directas o indirectas que puedan dificultar a las mujeres el acceso a determinados cargos de responsabilidad y el establecimiento de medidas para garantizar la dignidad personal y profesional de hombres y

mujeres.

- Comisión Paritaria de Igualdad de Oportunidades: se creó en octubre de 2007 con objeto de detectar incumplimientos o desviaciones de la política de igualdad y la implantación de acciones positivas relacionadas con esta materia.
- Plan de Acción Positiva: dentro del mismo se establecen criterios para favorecer la no discriminación de la mujer.
- Manual de uso no sexista del lenguaje: se creó con la finalidad de contribuir a eliminar la discriminación de la mujer, acabando con la ambigüedad de los mensajes y promoviendo un mejor discurso sin que eso afectara a la corrección en el uso del castellano.

12. Gestión social: durante este periodo la RSE adquiere un nuevo enfoque dentro de los planes estratégicos que diseña la CA, afectando profundamente a la gestión realizada tanto desde el punto de vista técnico como funcional. En el ámbito interno, la política de gestión es aplicada en base a un Sistema de Gestión de RSE certificado según la Norma SA 8000.

En el plano funcional se crean órganos designados a tal efecto dentro del organigrama y estructura organizativa orientados a impulsar y coordinar políticas de RSE. En este caso, la política social es responsabilidad del Consejo de Administración y se gestiona a través de un departamento de RSC. Además se nombran responsables de RSC en todas las áreas de gestión de la organización para que ésta adquiriera un carácter transversal dentro de la misma.

13. Actividad social y filantrópica: como en todas las CA evaluados anteriormente, la actividad social y filantrópica que no afecta a la gestión interna de la entidad se canaliza mediante la OS.

4.1.5. Resultados del análisis de responsabilidad asociado al periodo 2004-2009.

Del análisis realizado para este periodo se desprende una redefinición de la actividad social que afecta a todas aquellas entidades que deciden utilizar la memoria de RSE como instrumento de comunicación social, siendo las CA que realizan prácticas de *reporting* las que responden a todos los indicadores sociales evaluados. En este caso, se pone de manifiesto un mayor conocimiento sobre el contenido y aplicación de las políticas de RSE, existiendo iniciativas de tipo normativo que orientan la presentación de la información social (GRI).

Sin embargo, se evidencia una falta de percepción de los informantes clave que afecta sobre todo al grupo formado por los clientes, hecho éste que cuestiona la viabilidad de las memorias de RSE como instrumento de comunicación social. Tales circunstancias pueden limitar el potencial diferenciador de la práctica, desprendiéndose una relación directa y positiva entre la variable “percepción” y las valoraciones objetivas de la entidad. En este caso, son los entrevistados que no perciben prácticas de responsabilidad los que ponderan de forma negativa el papel social de la CA.

Capítulo 5. Fase empírica y resultados del análisis

Tabla 50: Líneas de responsabilidad asociadas al sector de las Cajas de Ahorro				
Indicadores evaluados	Cajasol	Caja de Burgos	Caja Navarra	Caja Canarias
Prácticas de <i>reporting</i>	Memoria de RSE	Memoria de RSE	Memoria de RSE	No se observa
Indicador para la elaboración de memorias	GRI	GRI	GRI y Norma AA1000	No se observa
Verificación externa	Sí	Sí	Sí	No se observa
Identifica <i>Stakeholders</i>	Sí	Sí	Sí	No se observa
Mecanismos para incorporar expectativas	Panel de <i>Stakeholders</i> .	Panel de <i>Stakeholders</i> .	Elección de proyectos en OS.	No se observa
Adhesión a iniciativas de RSE	Sí	Sí	Sí	No se observa
Códigos de Conducta	Sí	Sí	Sí	No se observa
Productos de Inversión Socialmente Responsable	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión.	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión.	Fondos de Inversión	Fondos de Inversión
Gestión medioambiental	Norma ISO 14001	Norma ISO 14001	Norma ISO 14001	No se observa
Política de proveedores	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales	No se observa
Participación de empleados	Voluntariado	Voluntariado	Voluntariado	Voluntariado
Políticas de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad
Gestión social	Departamento de RSE.	Área de Gestión en RSE.	Comité de Ética y Responsabilidad	No se observa
Estándares asumidos en la gestión de la RSE	Sistema de Gestión basado en la Norma SA8000	Sistema de Gestión basado en el Modelo EFQM	Sistema de Gestión basado en la Norma SGE21 y Modelo EFQM	No se observa
Actividad social y filantrópica	Obra Social	Obra Social	Obra Social	Obra Social

FUENTE: Elaboración propia

5. Hipótesis 2: las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades participantes en el mismo.

5.1. Análisis de responsabilidad para el sector de la banca privada

Como se desprende de los resultados anteriores, dentro del sector de las CA con la publicación de las primeras memorias de RSE se empiezan a abordar una serie de planteamientos que afectan a la gestión interna de las entidades y que dan como resultado un desempeño empresarial mucho más responsable y comprometido con el entorno de actividad.

Para obtener una muestra más representativa del fenómeno evaluado se decidió ampliar el análisis a cinco entidades financieras pertenecientes al mismo campo organizativo pero con diferente estructura de propiedad (sociedades capitalistas). En concreto, se seleccionaron los cinco principales Bancos cuyos valores cotizan en el IBEX 35 y que utilizan las memorias de RSE como instrumento de comunicación social.

En este caso y de igual modo que en las CA consideradas anteriormente, se evalúa el grado de respuesta a los indicadores sociales propuestos para su análisis con el propósito de identificar estructuras sociales homogéneas derivadas de las presiones institucionales que afectan al sistema financiero.

5.1.1. Indicadores sociales evaluados en el estudio de caso

1. Prácticas de *reporting*: en el plano de la transparencia empresarial obtenemos un resultado común para todos los casos considerados: el Informe de RSE, observándose que todas las entidades utilizan dicho documento como mecanismo para dar a conocer los principales avances que se han llevado a cabo en el plano social y medioambiental.

- *Banco Santander*: desde 2002 utiliza la memoria de RSE para transmitir a sus principales grupos de interés toda la actividad social y medioambiental que se desarrolla en el ámbito interno de la entidad.
- *BBVA*: desde el año 2002 utiliza la memoria de RSE para dar a conocer los principales avances que se han llevado a cabo en materia de RSE.
- *Banco Popular*: desde 2003 utiliza la memoria de RSE para informar sobre aquellos aspectos sociales con especial relevancia dentro del marco de la sostenibilidad.
- *Banco Sabadell*: desde 2003 publica anualmente una memoria de RSE en la que se da a conocer los aspectos sociales más relevantes que se han llevado a cabo en cada ejercicio económico.
- *Bankinter*: desde 2004 el Banco utiliza la memoria de RSE para dar a conocer todas las iniciativas y logros conseguidos en materia de sostenibilidad.

Los datos anteriormente expuestos ponen de manifiesto que de igual modo que ocurría en el sector de las CA, en la banca privada se utilizan las memorias de RSE como instrumento de comunicación para dar a conocer los principales avances que se han llevado a cabo en materia de sostenibilidad. Como novedad, cabe destacar que en este caso las prácticas de *reporting* presentan un carácter más incipientes que en las CA⁵¹.

2. Estándar utilizado para elaborar las memorias: en el proceso de elaboración de memorias, se observa que las entidades utilizan tanto suplementos sectoriales como directrices y recomendaciones de indicadores internacionales. Sin embargo, en todos los casos el contenido de la información

⁵¹ Dentro del sector de las CA las primeras iniciativas se registran en el ejercicio 2004. En cambio, en la banca privada se sitúan en 2002.

se encuentra estructurado y coordinado en base a un indicador común: el *Global Reporting Initiative*.

- *Banco Santander*: en la elaboración de memorias utiliza las directrices y recomendaciones efectuadas por el GRI, *Global Compact* y *AccountAbility AA1000*.
- *BBVA*: para la elaboración de informes utiliza las directrices y recomendaciones efectuadas por el GRI y *AccountAbility AA1000*.
- *Banco Popular*: la elaboración de memorias se efectúa de acuerdo a las directrices requeridas por el GRI.
- *Banco Sabadell*: en el proceso de elaboración de memorias se siguen las directrices propuestas por el GRI.
- *Bankinter*: la elaboración de memorias se efectúa de acuerdo a los principios y recomendaciones del GRI.

En consecuencia, tanto en el sector de las CA como en el de la banca privada se utilizan las directrices y recomendaciones del GRI en los procesos de elaboración de memorias y en la definición de contenidos. Este hecho da lugar a que nos encontremos con una presentación de la información social muy similar a la hallada en el caso de las CA, desglosando los datos por grupos de interés y haciendo referencia al desempeño económico desde el punto de vista social y medioambiental.

3. Verificación externa: derivado de lo anterior y como consecuencia del Principio de Precisión y Fiabilidad recogido en el GRI. Se observa que de igual modo que ocurría en el sector de las CA, en este caso todas las memorias de sostenibilidad se encuentran sujetas a verificación externa por parte de un

experto independiente que garantice la veracidad y precisión de todos los datos contenidos en las mismas.

Tabla 51: Prácticas de <i>reporting</i> empresarial utilizadas en el sector de la banca privada			
Banco	Fecha de la primera publicación	Indicador utilizado	Verificación externa
Banco Popular	2003	GRI	Sí
Banco Sabadell	2003	GRI	Sí
Banco Santander	2002	GRI	Sí
Bankinter	2004	GRI	Sí
BBVA	2002	GRI	Sí

FUENTE: Elaboración propia

Como se desprende de la Tabla 51, en el sector de la banca privada se han llevado a cabo tres importantes avances que afectan significativamente a las prácticas de *reporting* empresarial: (i) elaboración de memorias de RSE como instrumento de comunicación social. (ii) Utilización del estándar GRI como guía para la presentación de contenidos. (iii) Verificación externa para garantizar la veracidad y calidad de la información proporcionada.

4. Identificación de *Stakeholders*: al utilizar el estándar GRI como herramienta de gestión social se identifica a unos determinados grupos en el desempeño de la actividad empresarial: (i) empleados. (ii) Clientes. (iii) Accionistas. (iv) Proveedores. (v) Sociedad.

5. Adhesión a iniciativas de RSE: en este caso, todas las entidades evaluadas tienen suscritos planes de colaboración de carácter voluntario con organizaciones orientadas a promover e impulsar iniciativas de gestión responsable entre sus asociados.

Banco Santander

El Banco se encuentra adherido entre otras a las siguientes iniciativas sociales: (i) Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (ii) UNEP-FI (iii) Principios de Ecuador. (iv) CERSE. (v) Carbon Disclosure Project. (vi) Grupo Wolfsberg. (vii) Banking & Environment Initiative.

BBVA

BBVA se encuentra adscrito entre otras a las siguientes iniciativas: (i) Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (ii) UNEP-FI. (iii) Principios de Ecuador. (iv) Principios para la Inversión Responsable de Naciones Unidas. (v) Carbon Disclosure Project.

Banco Popular

El Popular, además de participar en diversos foros y colaborar con diferentes organizaciones sociales, está adherido entre otras a las siguientes iniciativas: (i) Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (ii) SpainSIF. (iii) Carbon Disclosure Project.

Banco Sabadell

Banco Sabadell se encuentra adherido a varias iniciativas relacionadas con la RSE, entre ellas cabe destacar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Programa Greenbuilding y Carbon Disclosure Project.

Bankinter

De igual modo que en los casos anteriormente evaluados, la entidad se encuentra adherida a varias iniciativas sectoriales relacionadas con la RSE. Entre éstas cabe destacar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Carbon Disclosure Project.

6. Códigos de conducta: a lo largo de la información revisada en cada uno de los informes analizados, se observa una pauta común dentro de los principios generales de actuación que definen el comportamiento de las organizaciones respecto a sus principales *Stakeholders*. En este sentido, obtenemos que en todos los casos se tiene elaborado un código de conducta de aplicación a los miembros de la plantilla y en el que se regula el comportamiento ético y responsable de las organizaciones en el ejercicio de su actividad financiera.

Los manuales de conducta se convierten en una herramienta de gestión interna en la que se incorporan criterios y recomendaciones formulados para conseguir el buen gobierno de las sociedades y donde se vincula a todos los miembros de la plantilla, a los Órganos de Gobierno y a todos los grupos de interés con los que se interactúa.

7. Productos de Inversión Socialmente Responsable: en el análisis de las carteras de inversión se observa que la ISR es un hecho común en todos los casos considerados, detectándose principalmente dos líneas de actividad relacionadas con esta materia: por un lado, la cotización de las acciones bancarias en índices bursátiles de ISR. Por otra parte, la comercialización de productos financieros en los que se siguen criterios ASG dentro de las políticas de inversión.

Banco Santander

En el Banco Santander la gestión sostenible ha adquirido un carácter transversal dentro del modelo negocio que plantea la entidad, materializándose tanto en la comercialización de productos de ISR como en la cotización del Banco en índices bursátiles de sostenibilidad. En concreto, se identifican tres líneas de actividad:

- Inclusión de las acciones bancarias en índices de ISR como *FTSE4Good* y *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI) entre otros.
- Comercialización de fondos de inversión con criterios de ISR
- Planes de pensiones como Santander Pensiones o Santander Empleados adheridos a los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas.

BBVA

En el caso de BBVA, la gestión comercial de activos bajo criterios de sostenibilidad adquiere un carácter prácticamente idéntico al registrado en el caso anterior, identificándose las siguientes líneas de actividad:

- Cotización de acciones bancarias en índices de sostenibilidad como el *FTSE4Good* y *Dow Jones Sustainability Indexes* entre otros.
- Utilización de criterios de ISR en la comercialización de fondos de inversión.
- Planes de pensiones como el BBVA Empleados adheridos a los PRI

Banco Popular

En Banco Popular se identifican dos líneas de actividad relacionadas con esta materia: inclusión de la entidad en el índice de sostenibilidad *FTSE4Good* y comercialización de fondos de inversión con criterios de ISR.

Banco Sabadell

Para este caso se observa una tendencia muy similar a la registrada por los dos primeros Bancos analizados anteriormente:

- Inclusión del Banco en índices de sostenibilidad como *FTSE4Good* o *Ethibel Investment Register*.
- Comercialización de planes de pensiones como BanSabadell 25 F.P. cuya política de inversión se encuentra adherida a los PRI.
- Comercialización de fondos de inversión con criterios de ISR

Bankinter

En Bankinter se llevan a cabo las mismas actuaciones que las registradas anteriormente para Banco Popular: cotización de las acciones bancarias en índices bursátiles responsables y comercialización de fondos de inversión con criterios de ISR.

Por tanto, se pone de manifiesto que tanto en el sector de las CA como en el de la banca privada los productos bajo criterios de ISR son cada vez más habituales dentro de los balances de inversión, canalizándose la actividad social a través de dos modalidades: Fondos de Inversión y Planes de Pensiones.

8. Gestión medioambiental: de igual modo que ocurría en el sector de las CA, en la banca privada se diseña una política medioambiental tanto interna como externa a la entidad. Así, en el ámbito interno se constituyen comités o áreas especializadas encargadas de impulsar y diseñar una actividad medioambiental que implique a todas las áreas de negocio. Por otra parte, en el ejercicio de su actividad se ponen de manifiesto tres iniciativas que son comunes para todos los casos evaluados: (i) diseño de planes de ecoeficiencia y certificación de edificios. (ii) Concesión de créditos tomando en consideración riesgos medioambientales. (iii) Financiación de proyectos medioambientales bien directamente o mediante la comercialización de determinados productos.

Banco Santander

En el Santander la política medioambiental viene definida por el “Plan de Sostenibilidad” donde se asume de forma voluntaria compromisos económicos, sociales y ambientales, siendo el área de sostenibilidad que forma parte del Comité de Sostenibilidad la encargada de impulsar y coordinar las iniciativas planteadas. Por su parte, en el ejercicio de su actividad financiera se identifican tres líneas de responsabilidad:

- Plan de eficiencia energética y certificación de edificios según la Norma ISO 14001.
- Análisis de riesgos sociales y ambientales en las operaciones de financiación y aplicación de los Principios de Ecuador en las operaciones superiores a 10 millones de dólares.
- Financiación de proyectos medioambientales y comercialización de productos financieros comprometidos con la sostenibilidad.

BBVA

BBVA cuenta con una política medioambiental en la que se define los principios y líneas de actividad respecto a las actuaciones de responsabilidad empresarial, siendo el Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativa el encargado de coordinar todas las iniciativas ambientales. Dentro de la estrategia de sostenibilidad se identifican las siguientes tendencias:

- Plan Global de Ecoeficiencia y certificación de edificios según la Norma ISO 14001.
- Análisis del perfil crediticio de las empresas desde un punto de vista medioambiental y aplicación de los Principios de Ecuador para

operaciones superiores a los 10 millones de dólares.

- Financiación de proyectos ambientales

Banco Popular

Banco Popular cuenta con una política medioambiental definida en la “Declaración de Política Medioambiental” donde se establecen las directrices e iniciativas llevadas a cabo en esta materia, correspondiendo al Comité de Medio Ambiente la coordinación y supervisión de toda la actividad medioambiental. En el plano funcional cabe destacar las siguientes iniciativas:

- Planes de eficiencia energética y consumo de recursos
- Requerimiento de requisitos medioambientales en las operaciones de financiación.
- Financiación de proyectos con carácter medioambiental

Banco Sabadell

Desde 2004 Banco Sabadell dispone de una Política de Medio Ambiente que fue actualizada en 2006 y 2009 donde se refleja el compromiso ambiental de la organización. Además, cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y un Sistema de Gestión Ambiental en los que se integra un manual y una serie de normativas vinculadas a la política medioambiental.

El Comité de Medio Ambiente es el órgano encargado de dirigir el sistema de gestión ambiental y de dinamizar el desempeño medioambiental de la organización. En el ámbito interno, cabe destacar las siguientes iniciativas de responsabilidad que afectan a la estrategia de negocio:

- Programas ambientales de ecoeficiencia y certificación de edificios según la Norma ISO 14001.
- Incorporación de criterios y requisitos ambientales en el análisis de operaciones de activo.
- Financiación de proyectos relacionados con el medio ambiente.

Bankinter

Bankinter cuenta desde 2004 con una Política Ambiental que fue revisada y ampliada en 2007 y con un Sistema de Gestión Ambiental, siendo el Comité de Sostenibilidad el órgano encargado de definir e impulsar la estrategia medioambiental. En línea con los resultados obtenidos para los casos anteriormente evaluados, se identifican principalmente tres líneas de actividad que afectan a la estrategia de negocio:

- Programas de ecoeficiencia y certificación de edificios según la Norma ISO 14001.
- Participación en proyectos sostenibles
- Consideración de criterios medioambientales en el diseño de productos y en la política de concesión de créditos.

9. Política de proveedores: la relación con los proveedores generalmente viene definida en los Códigos de Conducta que se elaboran y que regulan el comportamiento de las entidades respecto a sus *Stakeholders*. De este modo, se observa que de igual modo que ocurría en el caso de las CA, los criterios generales de compra vienen definidos por sistemas de selección en los que se obliga a los proveedores a respetar una serie de requisitos sociales y medioambientales.

10. Participación de empleados: en el área de participación social se evidencia una tendencia común en todos los casos considerados y similar a la identificada en el estudio de las CA: el voluntariado. Dentro de las entidades financieras se plantean programas de “Voluntariado Corporativo” mediante colaboraciones con ONG’S, o bien, a través de las Fundaciones del propio Banco donde se ofrece a los empleados la posibilidad de trabajar como voluntarios en proyectos e iniciativas sociales con las que se colabora.

11. Políticas de igualdad: en el área de Recursos Humanos se refuerzan dos líneas de gran interés social: género y discapacidad. Dentro de las mismas se elaboran Planes de Igualdad para erradicar cualquier discriminación que pudiera surgir en el ámbito interno de la organización tanto por cuestión de género como por discapacidad.

Banco Santander

El Santander cuenta desde 2007 con un “Plan de Igualdad” orientado a garantizar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres dentro de los procesos selectivos, promoción y desarrollo profesional. Además, se creó una Comisión de Seguimiento con el propósito de identificar y promover líneas de actividad relacionadas con esta materia y de realizar evaluaciones anuales sobre el grado de cumplimiento del Plan, observándose actuaciones tendentes a incorporar en plantilla personas con algún tipo de discapacidad, bien directamente o a través de compras en CEE.

BBVA

BBVA firmó un “Plan de Igualdad” que actualiza y desarrolla el acuerdo para la igualdad que se firmó en 2005, orientado a impulsar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en todas las esferas de la organización y en todas las áreas de actividad, incluyendo un protocolo de actuación para la prevención del

acoso sexual. Dentro de las iniciativas planteadas, se crea una Comisión de Igualdad como instrumento para garantizar el seguimiento de dicho Plan y permitir al empleado gestionar denuncias y tratamiento de acusaciones.

En el plano de la inserción laboral, en 2008 se crea el “*Plan Integra BBVA*” con el propósito de impulsar la integración social de todas aquellas personas discapacitadas con las que directa o indirectamente se relaciona la entidad.

Banco Popular

Banco Popular dispone desde 2008 de un “Plan de Igualdad” en el que se incluye un Protocolo de Acoso Sexual y donde se contemplan las medidas concretas referidas a los procesos de selección, promoción, conciliación y retribución de todos los empleados. De igual modo, se creó una Comisión de Igualdad como órgano encargado de velar por el cumplimiento y desarrollo de toda la política social relacionada con esta materia. Por su parte, en el plano de la inserción laboral se llevan a cabo actuaciones tendentes a la contratación directa de personas con discapacidad, o bien, a la creación de empleo mediante la contratación de bienes y servicios a CEE.

Banco Sabadell

Banco Sabadell firmó un “Plan de Igualdad” en el que se incluye un protocolo de actuación en caso de acoso sexual y acoso por razón de género con el que se pretende eliminar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, creando una Comisión de Seguimiento para evaluar el grado de cumplimiento y desarrollo de la norma. De igual modo, se observan actuaciones tendentes a la contratación de personas con discapacidad, bien directamente o mediante medidas alternativas a través de la contratación de servicios o suministros a CEE.

Bankinter

Bankinter cuenta desde 2007 con un “Plan de Igualdad” orientado a fomentar e impulsar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en todas las esferas de la organización. Además, existe un protocolo de actuación en caso de discriminación o acoso motivado por denuncia confidencial y un buzón destinado a las denuncias relacionadas con esta materia.

En el plano de la discapacidad, se promueven actuaciones tendentes a facilitar la inserción laboral de personas discapacitadas bien directamente o a través de compras a CEE.

12. Gestión social: dentro de las estructuras organizativas, todos los Bancos evaluados cuentan con una estrategia de RSE materializada en políticas y planes concretos de actuación y coordinada a través de diferentes departamentos, áreas o comités específicos creados para este fin.

Banco Santander

Para gestionar la RSE dentro del modelo de negocio del Banco, el Santander cuenta con un Comité de Sostenibilidad que depende del Consejo de Administración y que se encarga de diseñar los planes estratégicos de responsabilidad. Del Consejo dependen un director de RSC y varios Comités multidisciplinares encargados de coordinar y transmitir las actuaciones de responsabilidad a las distintas áreas de negocio y funcionales.

BBVA

BBVA cuenta con un Departamento de Responsabilidad Corporativa que depende del Consejo de Administración y que es el órgano encargado de gestionar toda la política social. Además se constituyó un Comité Global de Responsabilidad y Reputación Corporativa encargado de formular y dar

seguimiento a las políticas y programas propuestos para su aplicación. Para aquellos países en los que exista una presencia significativa del Banco se crearon Comités de Responsabilidad y Reputación Corporativa con representantes de las áreas de negocio locales y presididos por el máximo responsable del Banco en el país de actividad.

Banco Popular

En Banco Popular la competencia para establecer la política de RSE depende de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones, Gobierno Corporativo y Conflicto de Intereses, constituida en el seno del Consejo de Administración. En este caso, la Oficina de RSC es el órgano encargado de dirigir la estrategia de responsabilidad y de atender toda la demanda de información social.

Banco Sabadell

En este caso, el Consejo de Administración es el responsable de la política social de la entidad del que depende la Dirección de Cumplimiento Normativo, RSC y Gobierno Corporativo que tiene como misión la promoción, desarrollo y coordinación de todas las iniciativas aprobadas por el Consejo. Además, se creó un Comité de Ética Corporativa con el propósito de promover e impulsar políticas de comportamiento ético y socialmente responsables.

Bankinter

Para este caso y de igual modo que ocurre en las entidades anteriormente evaluadas, se identifican diferentes áreas y órganos encargados de gestionar la política social de la entidad que depende en gran medida del Consejo de Administración. Bankinter cuenta con un Comité de Dirección que es el órgano encargado de aprobar la política de RSE, con un Comité de Sostenibilidad

compuesto por directivos de las principales áreas de negocio, y con un departamento de RSE que es el órgano responsable de implantar y desarrollar la estrategia de responsabilidad.

Por tanto, se observa que en todos los casos evaluados las directrices de RSE emanan principalmente de un único órgano: el Consejo de Administración. Además, la estrategia adquiere un carácter multidisciplinar y transversal que se extiende a todas las áreas de la organización mediante la creación de un departamento u oficina específica encargada de gestionar y coordinar toda la política social.

13. Actividad social y filantrópica: en el desempeño de actuaciones benéfico-sociales las CA españolas han ocupado a lo largo de su historia un papel destacado gracias a la dotación y reparto de su OS. Sin embargo, en la actualidad este tipo de iniciativas no son sólo exclusivas de las CA, sino que dentro de los mercados financieros es cada vez más habitual encontrar proyectos de carácter social, cultural o medioambiental financiados por parte de instituciones privadas.

Para este fin se constituyen Fundaciones de carácter social que son dependientes financieramente del Banco correspondiente y en las que se llevan a cabo proyectos relacionados con la educación, cultura, asistencia social, medio ambiente, tejido industrial, etc. En el caso que nos ocupa, todas las entidades evaluadas disponen de Fundaciones para canalizar la actividad social y filantrópica que complementa las políticas internas de RSE.

5.1.2. Resultados asociados al análisis de responsabilidad de la banca privada

Los resultados de la banca privada vienen a validar los obtenidos en el caso de las CA donde se ponía de manifiesto la importancia de las prácticas de *reporting* para una gestión socialmente responsable del modelo de negocio, siendo las entidades más transparentes las que responden a un mayor número de indicadores sociales. Dentro del sector financiero, las memorias de RSE se han convertido en la parte más visible y estructurada de toda la información social que se trasmite a las partes interesadas en el desempeño empresarial, caracterizándose el contenido social por estar verificado externamente y por estructurarse en base a unos *Stakeholders* previamente identificados.

Por su parte, en el diseño de las estrategias de RSE al contrastar las líneas de responsabilidad identificadas tanto en el sector de las CA como en el de la banca privada, se encuentran evidencias de la existencia de estructuras sociales homogéneas que pueden deberse en parte a la adopción del estándar GRI como mecanismo de consenso para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Tal y como se observa en la Tabla 52, el contenido de los indicadores sociales evaluados en la banca privada guarda una elevada similitud con el que presentaban las CA evaluadas en el epígrafe anterior.

Tabla 52: Líneas de responsabilidad asociadas al sector de la banca privada					
Indicadores Evaluados	BBVA	Santander	Banco Popular	Bankinter	Banco Sabadell
Prácticas de <i>reporting</i>	Memoria de RSE	Memoria de RSE	Memoria de RSE	Memoria de RSE	Memoria de RSE
Indicador para la elaboración de memorias	GRI y Norma AA1000	GRI y Norma AA1000	GRI	GRI	GRI
Verificación externa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Identifica <i>Stakeholders</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adhesión a iniciativas de RSE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Códigos de Conducta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Productos de Inversión Socialmente Responsable	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión	Planes de Pensiones y Fondos de Inversión
Gestión medioambiental	Noma ISO 14001	Noma ISO 14001	Noma ISO 14001	Noma ISO 14001	Noma ISO 14001
Política de proveedores	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales	Selección con criterios sociales y ambientales
Participación de empleados	Voluntariado	Voluntariado	Voluntariado	Voluntariado	Voluntariado
Políticas de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad	Plan de Igualdad
Gestión social	Comité de Responsabilidad Corporativa	Comité de Sostenibilidad	Oficina de Responsabilidad Social Corporativa	Comité de Sostenibilidad	Comité de Ética Corporativa
Actividad social y filantrópica.	Fundaciones	Fundaciones	Fundaciones	Fundaciones	Fundaciones

FUENTE: Elaboración propia

6. La Obra Social en las Cajas de Ahorro: un elemento clave en las políticas de rentabilidad y eficiencia económica del sector.

Como se expuso en la revisión teórica realizada al inicio de esta investigación, las CA desempeñan su actividad empresarial desde una doble vertiente: financiera y social. Durante años las CA han destinado una cantidad importante del excedente económico al mantenimiento de la OS, hecho este que ha afectado directamente a la capitalización y solvencia de las entidades.

Sin embargo, a pesar del importante esfuerzo inversor realizado en esta partida de gasto y de su importancia dentro de la estabilidad financiera de las entidades, hasta ahora han sido muy pocas las CA que han decidido utilizar la OS como variable estratégica de su modelo de negocio. En el sector, por lo general la OS se incluye dentro de la actividad financiera y su gestión corresponde al Consejo de Administración.

Con este análisis, pretendemos contrastar líneas de inversión y rentabilidades para CA que utilizan dos modelos de gestión de OS diferenciados con el fin de determinar la eficiencia de cada uno de ellos y las posibles relaciones de influencia de aquellos grupos que participan en la distribución y reparto de las distintas áreas de inversión social en que se divide la partida presupuestaria. Especialmente, en aquellas CA cuya OS es gestionada en última instancia por el Consejo de Administración.

Para determinar las relaciones de influencia de cada grupo dentro del proceso de toma de decisiones, se analizan las siguientes variables: (i) posibles influencias de los poderes públicos tanto en el Consejo de Administración como en las legislaciones autonómicas. (ii) Régimen general de adopción de acuerdos. (iii) Procedimientos electorales para seleccionar a los Consejeros en

representación directa de las partes interesadas. (iv) Evolución del gasto social y rentabilidad empresarial para cada una de las CA consideradas en el análisis.

6.1. Las Cajas de Ahorro: un modelo de gestión basado en la participación de los grupos de interés.

En primer lugar y como paso previo al estudio del régimen general de adopción de acuerdos, debemos de identificar aquellos órganos que tienen poder de decisión en los asuntos relacionados con la actividad empresarial que llevan a cabo las organizaciones. En el caso de las CA, toda la responsabilidad se articula en torno a tres órganos rectores:

- Asamblea General: máximo órgano de representación y gobierno
- Consejo de Administración: órgano que tiene encomendada la administración y gestión tanto de la actividad financiera como de la OS.
- Comisión de Control: órgano exclusivo de las CA constituido para velar porque la gestión del Consejo de Administración se lleve a cabo de acuerdo a las directrices marcadas por la Asamblea.

De los tres órganos expuestos anteriormente centraremos el análisis en el Consejo de Administración, siendo éste el que asume la gestión y propone a la Asamblea todos aquellos acuerdos relacionados con la distribución y reparto de los excedentes presupuestarios destinados a financiar la OS. Además, es necesario identificar los porcentajes de participación de cada grupo dentro del mismo, puesto que cuanto mayor sea la cuota de participación mayor será el poder de decisión de éste dentro de cualquier proceso de votación.

Al evaluar las estructuras de gobierno de las CA, una de las principales críticas se centra en la fuerte participación pública que presenta el sector cuando la entidad fundadora pertenece a un ente público. En estos casos, tres

de los seis grupos representados se encuentran vinculados a la administración local o autonómica, siendo éste el escenario que se nos plantea en esta investigación. Como se expone en la Tabla 53, si revisamos los estatutos fundacionales de cada una de las CA evaluadas podemos observar que en todas ellas el carácter de entidad fundadora se asocia a un ente público.

Tabla 53: Evolución institucional de las Cajas de Ahorro seleccionadas para la muestra principal				
Entidad	Cajas Integrantes	Fecha Fundación	Entidades Fundadoras	Carácter de Entidad Fundadora
Cajasol	Monte de Piedad y CA de Sevilla	5 de agosto de 1842	Ayuntamiento de Sevilla	Diputación Provincial de Huelva Diputación Provincial de Sevilla
	Caja Provincial de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva	21 de mayo de 1941	Diputación Provincial de Huelva	
	CA Provincial San Fernando de Sevilla	19 de abril de 1930	Diputación Provincial de Sevilla	
	CA de Jerez	1834	Conde de Villacreces	
Caja Navarra	CA de Navarra	1921	Diputación Foral de Navarra	Gobierno de Navarra
	CA y Monte de Piedad de Pamplona	1872	Ayuntamiento de Pamplona	Ayuntamiento de Pamplona
Caja Canarias	Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Santa Cruz de Tenerife	13 de abril de 1910	Real Orden del Ministerio de Gobernación	Gobierno de Canarias
	CA Insular de la Palma	21 de julio de 1939	Cabildo Insular de la Palma	
Caja de Burgos	CA Municipal de Burgos	11 de junio de 1926	Ayuntamiento de Burgos	Ayuntamiento de Burgos

FUENTE: Elaboración propia a partir de los Estatutos Fundacionales de las CA.

Por tanto, en los procesos de toma de decisiones los poderes públicos ejercen su influencia mediante tres grupos: Corporaciones Municipales, Comunidades Autónomas y Entidades Fundadoras, siendo los valores medios de participación de cada uno de ellos los que se exponen a continuación:

Tabla 54: Valores medios de participación pública a lo largo del periodo 2004-2009				
Grupos	Cajasol	Caja de Burgos	Caja Navarra	Caja Canarias
Corporaciones Locales	22	31,84	6,66	37,01
Representación Autonómica	15	14,52	16,67	0
Entidades Fundadoras	13	0	26,67	0
Total participación	50	46,36	50	37,01

FUENTE: Elaboración propia a partir de los IAGC de las CA, periodo 2004-2009.

Tal y como se desprende de la Tabla 54, dentro del Consejo de Administración tres de las cuatro CA consideradas presentan cuotas de participación pública cercanas al 50% del total de intereses representados. Por tanto, su mayor o menor influencia dependerá del régimen general de adopción de acuerdos que se establezca en cada una de ellas.

Una vez revisados los Estatutos de cada entidad, se observa que en los procesos de toma de decisiones también se hace necesario identificar el grupo al cual pertenece el presidente del Consejo. En estos casos, además de

representar a la CA y de asumir las funciones delegadas por parte de la Asamblea posee voto de calidad en caso de empate en las votaciones.

Tabla 55: Criterios establecidos en el proceso de toma de decisiones			
Cajas consideradas para el análisis	Régimen general de adopción de acuerdos	Presidente, Vicepresidente 1º, Vicepresidente 2º	Facultades del presidente
Cajasol	Mayoría simple: mitad más uno de los miembros del Consejo asistentes.	➤ Junta de Andalucía ➤ Entidades Fundadoras ➤ Junta de Andalucía	Voto de calidad en caso de empate en la toma de acuerdos.
Caja Canarias	Mayoría simple: mitad más uno de los miembros del Consejo asistentes.	➤ Corporaciones Municipales ➤ Corporaciones Municipales ➤ Corporaciones Municipales	Voto de calidad en caso de empate en la toma de acuerdos.
Caja Navarra	Mayoría simple: mitad más uno de los miembros del Consejo asistentes.	➤ Entidades Fundadoras ➤ Entidades Fundadoras ➤ Entidades Fundadoras	Voto de calidad en caso de empate en la toma de acuerdos.
Caja de Burgos	Mayoría simple: mitad más uno de los miembros del Consejo asistentes.	➤ Impositores ➤ Corporaciones Municipales ➤ Impositores	Voto de calidad en caso de empate en la toma de acuerdos.

FUENTE: Elaboración propia a partir de los Estatutos y los Informes Anuales de Gobierno Corporativo de las Cajas.

Con carácter general, en cualquier proceso de toma de decisiones el Consejo se entenderá constituido siempre que al abrirse la sesión estén presentes la mitad más uno de sus miembros. Una vez constituido, se hace referencia en los Estatutos fundacionales que salvo aquellos casos como

modificación de los Estatutos, fusión, escisión y separación de cargos en los que se exige mayorías reforzadas, el régimen general predominante para la adopción de acuerdos es el de mayoría simple.

Teniendo en cuenta el sistema de toma de decisiones que se establece en las CA evaluadas en el que con mayoría simple se adoptan la mayor parte de los acuerdos relacionados con la actividad diaria de la entidad. Encontrar grupos dentro de los órganos de decisión en los que se concentren tasas de participación pública cercanas al 50%, puede suponer una ruptura con el equilibrio de poderes que debe imperar en cualquier sistema de votación democrático.

Tales circunstancias no sólo limitan la participación activa y plural de la sociedad civil presente en los órganos de decisión, sino que puede ser un factor determinante en el proceso de toma de decisiones. En aquellas CA en las que el presidente del Consejo pertenece a un ente público, con el voto favorable de los entes públicos se podría alcanzar la mayor parte de los acuerdos tratados en el orden del día.

6.2. Los procedimientos electorales en las Cajas de Ahorro: efectos e implicaciones en la representatividad de los grupos de interés.

A diferencia de otro tipo de entidades financieras, las CA disponen de una fórmula corporativa que permite integrar en sus estructuras de gobierno a personas designadas por una pluralidad de grupos que comparten un interés común. Sin embargo, bajo este modelo societario se nos plantea la siguiente cuestión: “¿son realmente representativos los Consejeros Generales designados por los grupos a los cuales representan?”.

En primer lugar, cabe señalar que dentro de las estructuras y prácticas de gobierno que presentan las CA nos encontramos ante un marco institucional

bastante complejo y profuso que da lugar a diferentes interpretaciones de una misma norma originaria. En el análisis de las estructuras organizativas, a las regulaciones estatales y autonómicas hay que añadir la particularidad de que las CA en su organización interna se rigen por su estatuto personal, hecho este que les otorga una elevada autonomía de decisión a la hora de diseñar cualquier planteamiento relacionado con su estructura y funcionamiento.

Dicha autonomía de decisión introduce la posibilidad de que cada entidad establezca sus propias directrices en cuanto a los criterios de idoneidad que deben reunir los representantes y electores de los diferentes grupos. Además de determinar las pautas de actuación en que debe basarse cada uno de los procedimientos electorales para seleccionar a los Consejeros Generales.

Por ello, para determinar tanto el grado de participación de cada colectivo como la representatividad de los Consejeros seleccionados, fue necesario revisar los Estatutos y Procedimientos Electorales en los que se basó cada una de las CA analizadas para configurar las estructuras de gobierno que afectaban al periodo estudiado.

Una vez revisada la documentación necesaria, podemos establecer que con carácter general en todos los procedimientos electorales se fijan tres criterios de actuación: en primer lugar, unos requisitos de idoneidad comunes a todos los grupos. En segundo lugar, unos requisitos específicos fijados para la elección de determinados Consejeros. Finalmente, dos sistemas de selección diferenciados en función del grupo que accede a los órganos de gobierno.

Respecto a la primera de las directrices citadas anteriormente, se observa que en todos los casos se hace referencia al cumplimiento de una serie de requisitos generales comunes a todos los posibles Consejeros y que están relacionados con incompatibilidades profesionales, la buena trayectoria en el

ejercicio de actividades mercantiles y la honorabilidad profesional. Entre éstos, cabe destacar los siguientes:

- Ser persona física con residencia habitual en la región o zona de actividad de la CA.
- Ser mayor de edad y no estar incapacitado legalmente
- En el caso de ser elegido en representación de los impositores, tener la condición de impositor en el momento de la aceptación del cargo.
- Reunir los requisitos de honorabilidad comercial y profesional que determinen las disposiciones y estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones que hubieran contraído con la CA.
- No estar incurso en una serie de incompatibilidades reguladas por cada CA, como por ejemplo haber sido declarado en quiebra o concurso, o bien, haber sido condenado en sentencia firme a la pena resultante de la inhabilitación para el ejercicio de cargo público.

En segundo lugar, se observa que dentro de los procedimientos selectivos no se siguen las mismas pautas electorales a la hora de seleccionar a los futuros Consejeros, siendo los requisitos y procedimientos más acusados en unos grupos que en otros. Concretamente, en el ámbito interno se identifican dos procesos de selección diferenciados:

- Elección: aquellos procedimientos electorales sometidos a un sistema de votación previo en el ámbito interno de la CA y dirigidos a los grupos formados por los empleados e impositores.
- Nombramiento: Consejeros que son designados directamente por el grupo al cual pertenecen, sin realizar un sistema de votación previo y

que afecta a los siguientes grupos: Entidades Fundadoras, Corporaciones Municipales, CCAA y Entidades de Interés General.

De este modo, en el sistema por nombramiento los Consejeros acceden a los órganos de gobierno mediante su previa designación en el seno de los grupos a los cuales representan. Por ello no se lleva a cabo un proceso electoral en el ámbito interno de la CA, sino que se designan directamente por acuerdo de las CCAA, por los Plenos de las Corporaciones o por los órganos rectores de las instituciones correspondientes.

Sin embargo, es en el sistema selectivo por elección donde se observan las mayores deficiencias tanto en el procedimiento electoral como en la designación de Consejeros. En concreto, de los dos grupos que integran el mismo y que se someten a votación, es en el proceso de designación de los impositores donde se evidencian las mayores deficiencias tanto de representatividad como de participación.

Además, a los participantes en el sistema selectivo por elección se les exige una serie de requisitos específicos para acceder a los órganos de decisión. Generalmente, éstos vienen determinados por la antigüedad en el caso de los empleados, y en el de los impositores, por la antigüedad, el número de anotaciones en cuenta y el saldo medio.

Por tanto fue en el proceso selectivo por elección donde se centró el análisis, siendo éste el que se lleva a cabo en el ámbito interno de la CA de acuerdo a los Estatutos y Reglamentos Electorales desarrollados por cada una de ellas. En este sentido, si consideramos en primer lugar los requisitos específicos de idoneidad que afectan a los procedimientos electorales realizados para designar a los Consejeros en representación directa de los empleados, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 56: Sistemas selectivos para designar al grupo formado por los empleados		
Cajas Evaluadas	Elegibles	Electores
Caja de Burgos	Cualquier trabajador en activo de la plantilla fija con una antigüedad superior a dos años.	Todos los miembros de la plantilla
Cajasol	Cualquier trabajador con una antigüedad no inferior a dos años.	Los representantes legales
Caja Canarias	Tener la condición de trabajador fijo con una antigüedad mínima de dos años.	Todos los miembros de la plantilla
Caja Navarra	Cualquier trabajador con una antigüedad mínima de un año.	Todos los miembros de la plantilla con una antigüedad mínima de un mes.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Estatutos fundaciones de las CA.

De la Tabla 56 se desprende que el procedimiento electoral no contiene grandes restricciones que limiten la participación activa de los empleados en el proceso de votación. Evidenciándose un elevado grado de representatividad en la figura de los Consejeros, siendo éstos elegidos por todos los miembros de la plantilla o por sus representantes de entre aquellos trabajadores que posean una antigüedad mínima, que por lo general se fija en dos años.

En cambio, nos encontramos ante un escenario totalmente diferente cuando se analizan los procedimientos electorales orientados a seleccionar los Consejeros que actúan en representación directa de los impositores. En estos casos, el sistema selectivo contiene grandes restricciones que afectan tanto a la participación como a la representatividad del colectivo.

Capítulo 5. Fase empírica y resultados del análisis

Tabla 57: Sistemas selectivos para designar al grupo formado por los Impositores			
Cajas de Ahorros evaluadas	Requisitos para ser Consejero General	Requisitos para ser compromisario	Sistema de selección de compromisarios
Caja de Burgos	Candidatura acompañada de un mínimo de 500 firmas de impositores que reúnan los requisitos. Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un mínimo de 30 anotaciones en cuenta o un saldo medio no inferior a 500 Euros.	Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un mínimo de 30 anotaciones en cuenta o un saldo medio no inferior a 500 Euros.	Sorteo público en la proporción de 25 compromisarios por cada Consejero a elegir.
Cajasol	Pueden proponer candidatos un número de compromisarios no inferior a 10. Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un mínimo de 25 anotaciones en cuenta o un saldo medio no inferior a 400 Euros.	Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un mínimo de 25 anotaciones en cuenta o un saldo medio no inferior a 400 Euros.	Sorteo público en la proporción de 10 compromisarios por cada Consejero a elegir.
Caja Canarias	Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un saldo medio en cuenta no inferior a 600 Euros.	Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un saldo medio en cuenta no inferior a 600 Euros.	Sorteo público en la proporción de 10 compromisarios por cada Consejero a elegir.
Caja Navarra	Candidatura avalada por 50 impositores que reúnan los requisitos. Antigüedad como impositor superior a dos años. Haber mantenido durante el semestre anterior al sorteo un saldo medio en cuenta: - Superior a 8.000 Euros - Entre 4.000 y 8.000 Euros - Inferior a 4.000 Euros y superior a 1.000 Euros.	Antigüedad como impositor superior a dos años. Se elaboran tres listas de compromisarios en función de los siguientes saldos medios: - Superior a 8.000 Euros - Entre 4.000 y 8.000 Euros - Inferior a 4.000 Euros y superior a 1.000 Euros.	Nueve sorteos, correspondiendo tres a cada lista y designando 17 compromisarios dentro de cada una, con un total de 51 electores para designar la totalidad de los Consejeros.

FUENTE: Elaboración propia a partir de los Estatutos y Reglamentos Electorales de cada CA.

En el proceso selectivo de los clientes, en primer lugar cabe destacar la diversidad de criterios existentes en cada una de las CA para dar cumplimiento a un mismo fin. En segundo lugar, tal y como se desprende de la Tabla 57 los Consejeros en representación directa de los impositores se eligen por compromisarios (electores) de entre aquéllos, siendo éstos seleccionados

mediante un sorteo público aleatorio entre todos los clientes que reúnan una serie de requisitos específicos y en número que determinen los Estatutos.

Bajo esta fórmula electoral se identifican varias restricciones que pueden afectar a la representatividad de los Consejeros: en primer lugar, se observa que no todos los clientes pueden participar ni como electores ni como candidatos a Consejeros. En este caso, a los requisitos de antigüedad exigidos para el grupo de los empleados, se suman otros relativos a las anotaciones en cuenta y al saldo medio de la misma.

Por otro lado, en el proceso de votación se fija un porcentaje de electores muy reducido en relación al total de clientes que posee cada entidad, siendo éstos seleccionados mediante sorteo aleatorio entre todos los impositores de la CA. Tal circunstancia queda patente si realizamos una simulación práctica de la participación electoral que se lleva a cabo en cada entidad:

Tabla 58: Número de clientes con participación en el procedimiento electoral			
Cajas de Ahorros	Número de Consejeros durante el periodo 2004-2009.	Sistema de selección de compromisarios	Número de clientes que participan en la votación.
Caja de Burgos	45	25 compromisarios por cada Consejero a elegir.	$45 \times 25 = 1.125$
Cajasol	41	10 compromisarios por cada Consejero a elegir	$41 \times 10 = 410$
Caja Canarias	67	10 compromisarios por cada Consejero a elegir	$67 \times 10 = 670$
Caja Navarra	5	17 compromisarios por cada una de las listas.	$17 \times 3 = 51$

FUENTE: Elaboración propia

Los datos de la Tabla 58 muestran la escasa participación de los impositores en el proceso de designación de sus Consejeros, evidenciándose que el tamaño muestral seleccionado para el proceso de votación no es

representativo de los intereses y expectativas de la mayor parte de los clientes que poseen las CA. En estos casos, si consideramos el número total de clientes de cada entidad obtendríamos las siguientes tasas de participación:

Tabla 59: Porcentajes de participación en los procesos electorales del grupo formado por los impositores			
Cajas de Ahorros evaluadas	Número de clientes que participan en la votación.	Número total de clientes de la Caja.	Porcentaje de participación.
Caja de Burgos	1.125	577.706	$1.125/577.706 = 0,0019$
Cajasol	410	2.078.152	$410/2.078.152 = 0,0001$
Caja Canarias	670	900.000	$670/900.000 = 0,0007$
Caja Navarra	51	619.550	$51/619.550 = 0,00008$

FUENTE: Elaboración propia

Como se desprende de la Tabla 59, el modelo planteado por las CA para designar a los Consejeros en representación directa de los impositores no es el más adecuado para incluir las expectativas e intereses del grupo al cual representan. De este modo, no podemos hablar de un sistema de votación democrático en el que se obtienen tasas de participación de electores del 0,19%, 0,01%, 0,07% y 0,008% respectivamente.

Además, a las deficiencias identificadas en el plano de la participación social hay que añadir otras referidas a las restricciones de saldo que se fijan en todas las CA. Con estos planteamientos, nos encontramos ante un hecho paradójico teniendo en cuenta las características y el fin social con el que se crearon este tipo de entidades financieras. Excluyéndose del universo de participación a aquellos impositores de menor capacidad económica, siendo en este colectivo donde la actividad social de la CA debería ser más acusada.

Finalmente, también se observan deficiencias que pueden afectar a la imparcialidad de los procedimientos electorales, no existiendo ningún órgano

externo a la entidad e independiente de las Consejerías competentes que verifique la transparencia de los procedimientos. En todas las CA evaluadas la Comisión de Control se constituye como Comisión Electoral, siendo ésta la encargada de organizar, planificar y supervisar todos los asuntos relacionados con la designación de electores.

7. Hipótesis 3: dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA.

7.1. Evolución de gastos y rentabilidades ante dos modelos de gestión social.

7.1.1. Caja Navarra

Tomando en consideración el contexto organizativo y normativo en el que Caja Navarra desarrolla su actividad, conseguimos uno de los objetivos planteados al inicio de esta investigación: obtener estructuras de gasto social y evolución de rentabilidades para una CA en la que se elimina en gran medida las influencias públicas presentes en los mecanismos de presión tanto externos (legislación autonómica) como internos (Consejo de Administración) y que pueden afectar a los procesos de toma de decisiones.

Tales preceptos se deben por un lado, al escaso grado de intervención que ejerce la Comunidad de Navarra en todos aquellos aspectos relacionados con la actividad social de las CA con domicilio social dentro de la misma, siendo la única de las cuatro CCAA evaluadas en la que los poderes autonómicos no establecen orientaciones sobre las líneas de inversión prioritarias en materia de OS. Por otro lado, a que son los clientes en detrimento del tradicional Consejo de Administración los encargados de decidir las áreas de inversión con que se debe dotar los excedentes presupuestarios dedicados a financiar la OS.

Como señalan Vives y Svejnova (2009), el nuevo modelo de gestión social surge como consecuencia de una frustración. A pesar de destinar todos los años una cantidad importante de sus beneficios a OS los clientes no se sentían representados por la actividad de la misma. Ante tal circunstancia, la CA decidió replantear su modelo de gestión social e implantar en 2004 la iniciativa “Tú eliges: tú decides”, donde los clientes tenían poder de decisión real sobre el destino de los fondos a proyectos sociales concretos. Así, en el ejercicio 2009 contaban con los siguientes derechos:

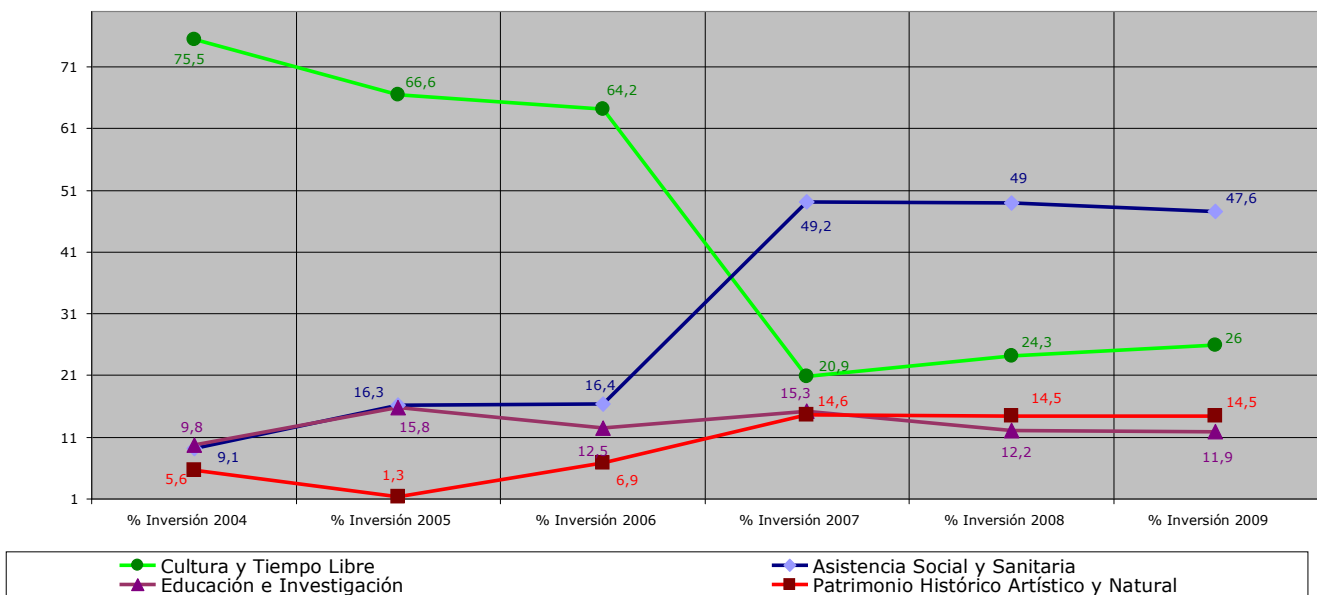
- ***Elegir qué proyectos sociales financiar:*** con el 30% del beneficio que genera su relación con CAN y configurar así el 100% de la OS.
- ***Derecho a conocer cuánto dinero gana Caja Navarra con cada cliente:*** y la aportación concreta que el cliente hace al proyecto social que elige.
- ***Rendición de cuentas:*** derecho a que las entidades a las que los clientes destinan sus beneficios les expliquen el desarrollo de los proyectos que han puesto en marcha gracias a sus aportaciones.
- ***VolCan:*** voluntariado CAN. Derecho de los clientes a participar a través del voluntariado en los proyectos que se financian, y compromiso de las entidades sociales de ofertar plazas de voluntariado.
- ***Derecho a conocer en qué invierte CAN los ahorros de cada cliente, y derecho a decidir a quién prestarlos.***

Para decidir el destino de los fondos disponen de dos vías; la primera, consiste en otorgar su apoyo mediante un proceso de votación a una amplia gama de proyectos que se presentan para la obtención de financiación por parte de la entidad. La segunda modalidad es la apertura de la denominada “Cuenta Cívica”, en la que el titular de la misma puede decidir directamente los

proyectos que cumplan con los requisitos de la OS y que quiera que se financien con el 30% de los beneficios que sus operaciones hayan generado a lo largo del año.

Bajo este modelo de gestión, la entidad presenta la evolución de gasto social que se muestra en el gráfico 2. Entendiéndose ésta, como el cociente entre la inversión de cada área y la inversión total en OS:

Gráfico 2: Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja Navarra.



FUENTE: Elaboración propia

En el Gráfico 2 se observa una redistribución de la inversión en OS, siendo dicho proceso más acusado durante los tres primeros años considerados y estabilizándose a partir del ejercicio 2007. Desde el momento en el que los clientes asumen el rol de gestores, encontramos dos partidas que ganan protagonismo dentro de las asignaciones realizadas: Asistencia Social y Patrimonio Histórico Artístico y Natural. En cambio, existen otras dos que pierden peso relativo sobre el total de la inversión llevada a cabo: Cultura y Tiempo Libre y Educación e Investigación.

En este caso, se aprecia que el área de Cultura y Tiempo Libre va reduciendo progresivamente su peso sobre el total de inversión desde el año 2004 hasta situarse en 2007 en la segunda partida de gasto por detrás de Asistencia Social y Sanidad que pasa a ocupar el primer lugar. Por su parte, Patrimonio Histórico Artístico y Natural experimenta un moderado crecimiento desde el año 2005, lo que le permite ocupar el tercer lugar en cuanto a gasto social en detrimento de Educación e Investigación que presenta la menor inversión social de todas las áreas consideradas.

Con los mismos planteamientos, si hacemos extensivo el análisis de gasto a las distintas subáreas sociales en que se divide las áreas de inversión analizadas anteriormente, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 60: Evolución del gasto social por subáreas en Caja Navarra							
Áreas Sociales	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Cultura y Tiempo Libre	14.330,1	16.385,7	17.025,0	8.711,3	12.297,0	11.694,5	Tiempo Libre
Cultura	44,9%	38,3%	29,4%	24,3%	25%	27%	31,5%
Tiempo Libre	55,1%	61,7%	70,6%	75,7%	75%	73%	68,5%
Asistencia Social y Sanidad	2.704,6	4.012,3	4.359,0	20.526,5	24.745,0	21.437,5	Asistencia Social
Asistencia Social	100%	99,9%	99,9%	96,8%	94,4%	95,4%	97,7%
Sanidad	0%	0,1%	0,1%	3,2%	5,6%	4,6%	2,3%
Educación e Investigación	2.216,8	3.724,6	3.276	6.402,4	6.187,0	5.380,8	I+D
Educación	1,6%	0,04%	1,4%	10,4%	13,3%	11,4%	6,36%
Investigación y Desarrollo	98,4%	99,96%	98,6%	89,6%	86,7%	88,6%	93,64%
Patrimonio Histórico Artístico y Natural	657,2	482,9	1841,0	6070,7	7.313,0	6.552,6	Patrimonio Histórico
Patrimonio Histórico Artístico	56,9%	46,2%	56,8%	32%	54,5%	62,3%	51,45%
Medio Ambiente Natural	43,1%	53,8%	43,2%	68%	45,5%	37,7%	48,55%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Informes CECA de OS, 2004-2009.

Realizando el análisis por subáreas las mayores variaciones se registran dentro de Cultura y Tiempo Libre. A partir del momento en el que los clientes tienen poder de decisión real sobre la OS, Cultura reduce progresivamente su protagonismo sobre el total de inversión a favor de Tiempo Libre, siendo la inversión de ésta en los últimos años tres veces superior a la que recibe la primera, no apreciándose variaciones significativas en el resto de áreas.

Por su parte, en el análisis de gasto y rentabilidades obtenemos dos resultados de interés: por un lado una fuerte inversión en OS, siendo la inversión media constante para todos los años y superior al gasto medio del

sector que se sitúa en el 25,32% del resultado del ejercicio. Por otro lado, un fuerte crecimiento de las tres magnitudes utilizadas para medir la rentabilidad y eficiencia de la CA.

Tabla 61: Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja Navarra							
Partida/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Beneficio Después de Impuestos (miles de Euros)	75.938	94.330	139.898	167.192	150.013	121.549	124.820
Dotación a Obra Social (%)	31,6	28	30	30	30	30	30
Rentabilidad Económica (%)	0,82	0,89	1,1	1,1	0,8	0,62	0,88
Rentabilidad Financiera (%)	10,2	11,87	15,41	16,18	13,24	10,05	12,825

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA

Como se pone de manifiesto en la Tabla 61, las mayores contracciones de rentabilidad se sitúan en los ejercicios 2008 y 2009 como consecuencia del inicio de la crisis económica. A pesar de ello, la eficiencia media tanto en términos de beneficios como de rentabilidades es superior a la obtenida en los primeros años evaluados.

7.1.2. Caja de Burgos

Tomando en consideración CA en las que su OS es gestionada por el Consejo de Administración o por los órganos delegados por este, conseguimos obtener estructuras de gasto y evolución de rentabilidades para entidades en las que los poderes públicos pueden ejercer una notable influencia dentro del proceso de toma de decisiones que afecta a la distribución y reparto de excedentes presupuestarios.

En este caso y a diferencia de la CA analizada anteriormente en la que se elimina en gran parte la influencia pública dentro del proceso de toma de decisiones final, nos encontramos ante una entidad en la que su modelo de gestión social está influenciado por las estructuras reguladoras públicas tanto de carácter externo como interno.

Dentro del contexto institucional, la actividad social de Caja de Burgos se encuentra sujeta por un lado, a las directrices dictadas en materia de OS por la legislación autonómica correspondiente a la Ley de Cajas de Ahorro de Castilla y León. Por otra parte, a las presiones públicas internas derivadas de la participación en el Consejo de Administración. En este caso, los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) reflejan que es dicho órgano el que tiene encomendada la gestión y administración de la OS para el cumplimiento de sus fines.

Tabla 62: Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Caja de Burgos	
Mecanismos externos de presión: Decreto Legislativo 1/2005, de 21 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de CA de Castilla y León.	Artículo 86.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: “Corresponde a la Consejería de Hacienda la autorización, en su caso, de los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorro con domicilio social en Castilla y León, relativos a la distribución de sus excedentes”. Artículo 87.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: “La Consejería de Hacienda realizará una labor de orientación en materia de obra social, indicando carencias y prioridades, dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorro para la elección de las inversiones concretas”.
Mecanismos internos de presión	Cuota de participación pública en el Consejo que supone el 47% del total de intereses representados.

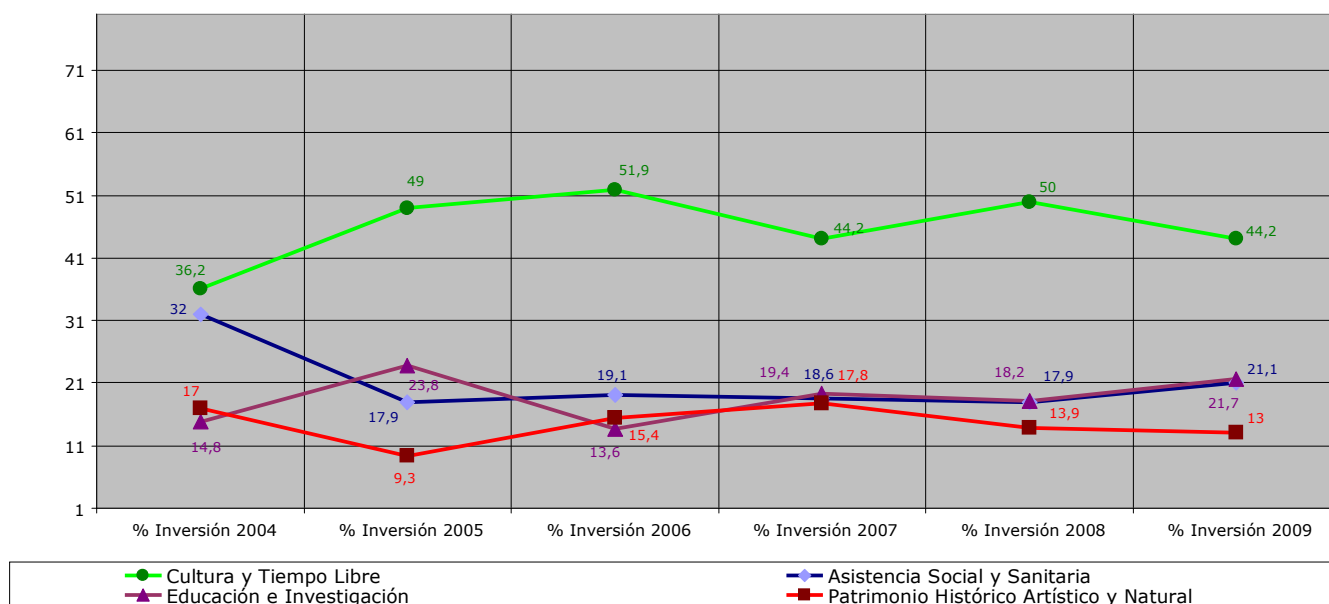
FUENTE: Elaboración propia

Como reflejan los datos de la Tabla 62, nos encontramos ante una CA donde las presiones autonómicas limitan en parte la autonomía de decisión de la misma. En este caso, la Consejería de Hacienda de Castilla y León se reserva

la potestad tanto de autorizar en última instancia los acuerdos adoptados por las Asambleas de las CA en esta materia como de establecer orientaciones sobre las líneas de inversión prioritarias en materia de OS. Además, dentro del órgano encargado de gestionar la OS los poderes públicos son el grupo que ostentan mayor representatividad, con una participación que supone el 47% del total de intereses representados.

Bajo este modelo de gestión social, la CA presenta la evolución presupuestaria que se muestra en el Gráfico 3, entendiéndose ésta como el cociente entre la inversión de cada área y la inversión total en OS:

Gráfico 3: Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja de Burgos.



FUENTE: Elaboración propia

Del Gráfico 3 podemos extraer dos lecturas: en primer lugar, que la distribución de gasto social sigue un patrón estable y homogéneo donde no se observan líneas de inversión que registren variaciones significativas en cuanto a la asignación de recursos. En segundo lugar, que la inversión social se segmenta en dos grandes líneas: por un lado, el área de Cultura y Tiempo Libre que recibe la mayor parte del presupuesto. Por otro lado, las tres áreas restantes que son las que se reparten el resto de la dotación presupuestaria para cada ejercicio económico.

Haciendo extensivo el análisis de inversión a todas las CA con domicilio social en la CCAA de Castilla y León, obtenemos que ante las mismas presiones del entorno, las entidades responden planteando la misma estructura de gasto social que establece Caja de Burgos. De este modo, a nivel agregado se observa un sistema dual de inversión donde el área de Cultura y Tiempo Libre recibe la mayor parte del presupuesto para OS en detrimento de las restantes áreas de actividad.

Tabla 63: Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Castilla y León							
Cajas evaluadas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Inversión media
Caja España	1ª inversión con un porcentaje del 42,5%	1ª inversión con un porcentaje del 44,9%	1ª inversión con un porcentaje del 38,4%	1ª inversión con un porcentaje del 40,4%	1ª inversión con un porcentaje del 35,5%	1ª inversión con un porcentaje del 36,7%	39,7%
Caja Duero	1ª inversión con un porcentaje del 77,5%	1ª inversión con un porcentaje del 54,5%	1ª inversión con un porcentaje del 59,8%	1ª inversión con un porcentaje del 57,4%	1ª inversión con un porcentaje del 51,7%	1ª inversión con un porcentaje del 46,7%	57,9%
Caja Segovia	1ª inversión con un porcentaje del 53,6%	1ª inversión con un porcentaje del 43,4%	1ª inversión con un porcentaje del 50%	1ª inversión con un porcentaje del 46,6%	1ª inversión con un porcentaje del 44,9%	1ª inversión con un porcentaje del 49,1%	47,9%
Caja Ávila	1ª inversión con un porcentaje del 68,5%	1ª inversión con un porcentaje del 75,4%	1ª inversión con un porcentaje del 71,4%	1ª inversión con un porcentaje del 61,8%	1ª inversión con un porcentaje del 60,3%	1ª inversión con un porcentaje del 67,3%	67,45%
Caja Círculo	1ª inversión con un porcentaje del 42,8%	1ª inversión con un porcentaje del 70%	1ª inversión con un porcentaje del 52%	1ª inversión con un porcentaje del 50,7%	1ª inversión con un porcentaje del 55,6%	1ª inversión con un porcentaje del 47,2%	53,05%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009.

Ampliando el tamaño muestral y tomando en consideración los datos agregados para el conjunto de las CA de Castilla y León. En la Tabla 63 se observa que de igual modo que ocurría en Caja de Burgos, en las cinco CA restantes la tendencia ha sido destinar la mayor parte del presupuesto al área de Cultura y Tiempo Libre, representando ésta en todos los casos la primera línea de inversión social en cuanto a dotación presupuestaria.

Considerando el análisis de gasto de las distintas subáreas sociales, obtenemos un planteamiento prácticamente similar al registrado para el caso

agregado, donde se aprecia una inversión lineal y sin variaciones significativas en cuanto a las dotaciones presupuestarias de cada ejercicio económico.

Tabla 64: Evolución del gasto social por subáreas en Caja de Burgos							
Áreas Sociales	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Cultura y Tiempo Libre	4.211	7.556,4	11.866,2	12.818,9	14.627,6	11.149,5	Cultura
Cultura	77,6%	57,3%	54,5%	53%	53,1%	58%	58,9%
Tiempo Libre	22,4%	42,7%	45,5%	47%	46,9%	42%	41,1%
Asistencia Social y Sanidad	4.322	2.743,9	4.366,4	5.370,4	5.252,6	5.035,2	Asistencia Social
Asistencia Social	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sanidad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Educación e Investigación	1850	3.648,7	3.110,4	5.637,0	5.341,0	4.604,1	Educación
Educación	60,5%	60,7%	55,4%	61%	54,6%	55,2%	57,9%
Investigación y Desarrollo	39,5%	39,3%	44,6%	39%	45,4%	44,8%	42,1%
Patrimonio Histórico Artístico y Natural	2.166	1.420	3.510,9	5.170,3	4065,3	3080,1	Medio Ambiente
Patrimonio Histórico Artístico	48,7%	63,4%	39,9%	32,2%	41%	38,8%	44%
Medio Ambiente Natural	51,3%	36,6%	60,1%	67,8%	59%	61,2%	56%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Informes CECA de OS, 2004-2009.

Desagregando los datos anteriormente expuestos, obtenemos que Cultura recibe una inversión superior a Tiempo Libre. Educación cuenta con mayor inversión que I+D. Asistencia Social recibe la totalidad del presupuesto del área, y por último, Medio Ambiente se dota con la mayor parte del presupuesto en detrimento de Patrimonio Histórico Artístico.

Por otro lado, en el plano de la eficiencia económica bajo este modelo de gestión social se obtuvieron los siguientes datos relativos a la distribución de excedentes y a la evolución de rentabilidades:

Tabla 65: Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja de Burgos							
Partida/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Beneficio Después de Impuestos (miles de Euros)	67.328	81.337	105.429	108.512	75.399	30.694	78.116,5
Dotación a Obra Social (%)	22,3	25,8	28,4	27,6	19,9	19,5	23,9
Rentabilidad Económica (%)	1,02	1,02	1,07	0,93	0,61	0,24	0,815
Rentabilidad Financiera (%)	11	11,22	13,03	12,23	8,08	3,23	9,79

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009

En el área de gasto social, se obtiene en la Tabla 65 una distribución de excedentes inferior en 1,42 puntos porcentuales a la media del sector y en 6,1 puntos porcentuales a la CA cuya OS es gestionada por los clientes. Sin embargo, se observa que la contracción de gasto social no lleva implícito una mayor rentabilidad empresarial, registrando esta partida fuertes descensos en todas las magnitudes evaluadas.

En este caso, resulta significativo el desplome anual que han experimentado las tres magnitudes de eficiencia en los ejercicios 2008 y 2009. Si contrastamos los datos de 2009 con los de 2004, obtenemos una reducción del BDI del 45,6%, una contracción de la Rentabilidad Económica (RE) de -0,78 y un descenso de la Rentabilidad Financiera (RF) de -7,77.

7.1.3. Caja Canarias

De igual modo que ocurría en Caja de Burgos, la actividad social de Caja Canarias se encuentra condicionada por las influencias que pueden ejercen los poderes públicos tanto en las presiones normativas de carácter autonómico como mediante su participación en el órgano de máxima decisión. En este caso, según los IAGC corresponde al Consejo proponer a la Asamblea para su aprobación la OS de nueva creación, los presupuestos de los ya existentes así como su gestión y administración para el cumplimiento de sus fines.

Tabla 66: Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Caja Canarias	
Mecanismos externos de presión: Ley 13/1990 de CA de Canarias.	Artículo 15.1 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: “Corresponde al Gobierno de Canarias aprobar los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los beneficios y a su distribución, conforme a la normativa aplicable”. Artículo 3.2 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: “corresponderá al Gobierno de Canarias indicar las líneas de acción prioritarias que deben orientar la obra benéfico-social de las Cajas de Ahorros que operen en Canarias, sin que ello signifique menoscabo de la capacidad de cada entidad financiera de decidir sus actuaciones concretas dentro de aquellas líneas prioritarias”.
Mecanismos internos de presión	➤ Cuota de participación en el Consejo que supone el 35,3% del total de intereses representados. ➤ Presidente del Consejo pertenece a un ente público. En caso de empate en las votaciones deciden los poderes públicos.

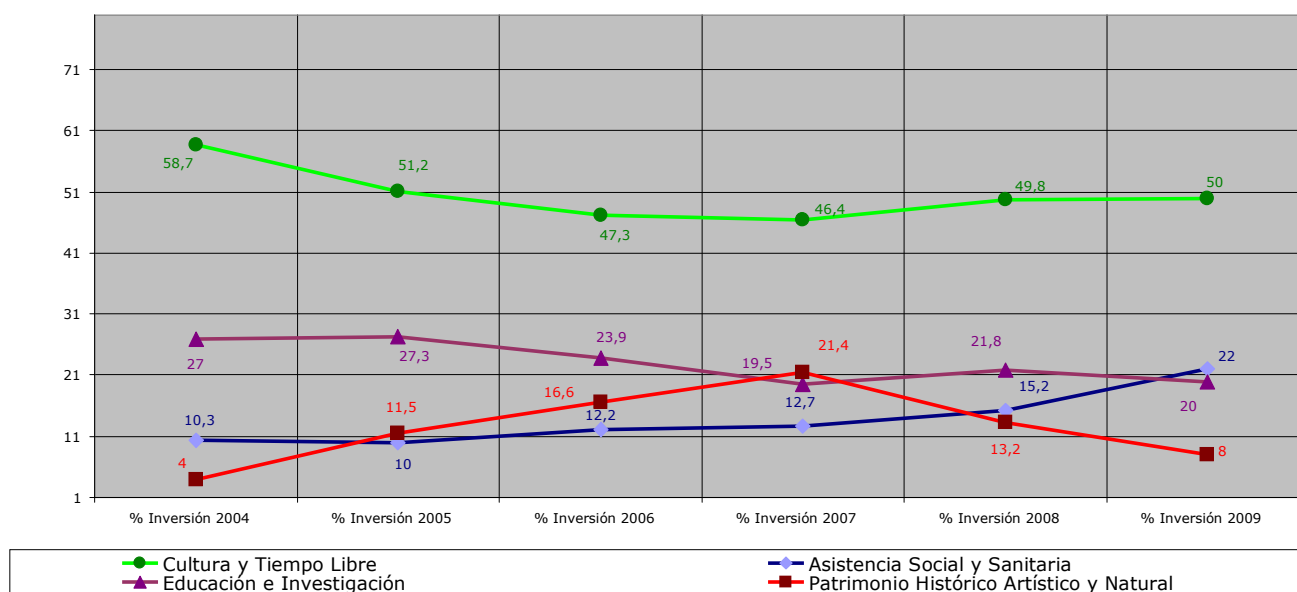
FUENTE: Elaboración propia

En Caja Canarias el proceso de toma de decisiones se encuentra influenciado por presiones públicas tanto externas como internas. A la participación directa dentro de los órganos de decisión, hay que añadir que la CCAA se reserva la potestad tanto de aprobar en última instancia los acuerdos

adoptados por las Asambleas de las CA, como de establecer orientaciones sobre las líneas de actuación prioritarias en materia de OS.

Bajo este modelo de gestión, obtenemos una estructura de gasto social muy similar a la registrada por la CA anteriormente evaluada. De este modo, las cuatro áreas sociales se caracterizan por presentar un comportamiento prácticamente lineal a lo largo de todo el periodo evaluado y por segmentar la dotación presupuestaria en dos grandes líneas de inversión.

Gráfico 4: Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Caja Canarias.



FUENTE: Elaboración propia

En el Gráfico 4 se pone de manifiesto un sistema dual de inversión social donde Cultura y Tiempo Libre recibe prácticamente la mitad del excedente presupuestario. En cambio, en las tres áreas restantes no se observan variaciones significativas en cuanto a la distribución de las líneas de inversión de cada ejercicio económico.

El mismo planteamiento se obtiene al hacer extensivo el análisis de gasto a la única entidad con domicilio social dentro de la CCAA de Canarias. De igual modo que ocurre con Caja Canarias, ésta dedica prácticamente la mitad del presupuesto a financiar el área de Cultura y Tiempo Libre.

Tabla 67: Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Canarias							
Cajas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Inversión media
Caja Insular de Ahorros de Canarias	1ª inversión con un porcentaje del 56,2%	1ª inversión con un porcentaje del 59,4%	1ª inversión con un porcentaje del 60,7%	1ª inversión con un porcentaje del 52,5%	1ª inversión con un porcentaje del 51,2%	1ª inversión con un porcentaje del 50,4%	55%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009

En línea con los resultados obtenidos para el caso de las CA con domicilio social dentro de la CCAA de Castilla y León, se observa que ante las mismas presiones del entorno las dos CA con domicilio social dentro de la Comunidad de Canarias responden ofreciendo estructuras de gasto social homogéneas.

Por su parte, si hacemos extensivo el análisis de gasto a las distintas subáreas en que se divide la OS, obtenemos unos resultados muy similares a los comportamientos registrados para el caso agregado. En este caso, las diferentes inversiones se caracterizan por presentar un patrón lineal y sin grandes variaciones en cuanto a la elección de las diferentes líneas de inversión social.

Tabla 68: Evolución del gasto social por subáreas en Caja Canarias							
Áreas Sociales	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Cultura y Tiempo Libre	8.090,50	8.825,0	9.658,0	11.450,6	11.717,1	9.827,6	Cultura
Cultura	64,4%	55,8%	53,2%	51,5%	56,2%	55,8%	56,15
Tiempo Libre	35,6%	44,2%	46,8%	48,5%	43,8%	44,2%	43,85
Asistencia Social y Sanidad	1.518,7	1.728	2.478,0	3.129,8	3.580,8	4.184,9	Asistencia Social
Asistencia Social	94,1%	92,5%	94,2%	88,4%	93,9%	93,4%	92,75
Sanidad	5,9%	7,5%	5,8%	11,6%	6,1%	6,6%	7,25
Educación e Investigación	3.674,4	4.701,0	4.884,0	4.793,8	5.130,7	3.971,4	Educación
Educación	77,8%	80%	82,2%	84,7%	82,3%	74%	80,2%
Investigación y Desarrollo	22,2%	20%	17,8%	15,3%	17,7%	26%	19,8%
Patrimonio Histórico Artístico y Natural	1.816,6	1.990	3.383,0	5.298,1	3.107,7	1.577,8	Patrimonio Histórico
Patrimonio Histórico Artístico	89,6%	72,2%	81,3%	84,3%	66,7%	69,9%	77,3%
Medio Ambiente Natural	10,4%	27,8%	18,7%	15,7%	33,3%	30,1%	22,7%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Informes CECA de OS, 2004-2009.

Por subáreas, Cultura recibe la mayor parte del presupuesto en detrimento de Tiempo Libre. En el área de Asistencia Social y Sanidad se dedica casi la totalidad del presupuesto a Asistencia Social. En Educación e I+D la primera se reparte casi la totalidad del presupuesto, y en Patrimonio Histórico Artístico y Natural, la tendencia ha sido destinar la mayor parte de la inversión a Patrimonio Histórico en detrimento de Medio Ambiente.

Para el análisis de eficiencia, en la evolución de las variables gasto social y rentabilidad empresarial se obtuvieron unos resultados muy similares a los

registrados por Caja de Burgos, siendo la tendencia general una fuerte contracción de todos los parámetros evaluados.

Tabla 69: Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Caja Canarias							
Partida/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Beneficio Después de Impuestos (miles de Euros)	79.105	80.172	87.014	91.593	73.898	52.836	77.436
Dotación a Obra Social (%)	21,5	24,9	28,1	26,3	24,9	23,8	24,9
Rentabilidad Económica (%)	1,17	0,97	0,87	0,77	0,55	0,38	0,785
Rentabilidad Financiera (%)	12,7	12,37	12,16	11,71	8,88	6,09	10,65

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009

En el plano de la inversión social, la dotación presupuestaria que realiza Caja Canarias es similar a la media que se obtuvo para el conjunto de las CA (25,32%), pero inferior en 5,1 puntos porcentuales a la realizada por Caja Navarra. Sin embargo, el comportamiento que registra la rentabilidad empresarial dista mucho de los resultados que presentaba ésta.

De este modo, se aprecia un ligero crecimiento del BDI durante el periodo 2004-2007 que contrasta con la fuerte contracción de los dos últimos años evaluados. Por su parte, la RE presenta tasas de crecimiento negativas desde el ejercicio 2004 y la RF desde 2005.

7.1.4. Cajasol

Dentro del contexto institucional en el que Cajasol desarrolla su actividad, nos encontramos ante presiones públicas tanto de carácter interno como externo que pueden condicionar el proceso de toma de decisiones en todos aquellos aspectos relacionados con la distribución y reparto de la OS.

Tabla 70: Influencias públicas dentro del proceso de toma de decisiones de Cajasol	
Mecanismos externos de presión: Ley 15/1999 de CA de Andalucía.	Artículo 24.2 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: “Corresponde a la Consejería de Economía y Hacienda la autorización, conforme a la normativa aplicable, de los acuerdos adoptados por las Asambleas Generales de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los excedentes y a su distribución, y al presupuesto anual de la obra social, incluido, en su caso, el de las fundaciones si las hubiere”. Artículo 88.3 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: “La Consejería de Economía y Hacienda establecerá las directrices a seguir en materia de obra social y otros fines, indicando las carencias y prioridades dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorros para la elección de las inversiones concretas”.
Mecanismos internos de presión	➤ Cuota de participación en el Consejo del 49,6% del total de intereses representados. ➤ Presidente del Consejo pertenece a un ente público. En caso de empate en las votaciones deciden los intereses públicos.

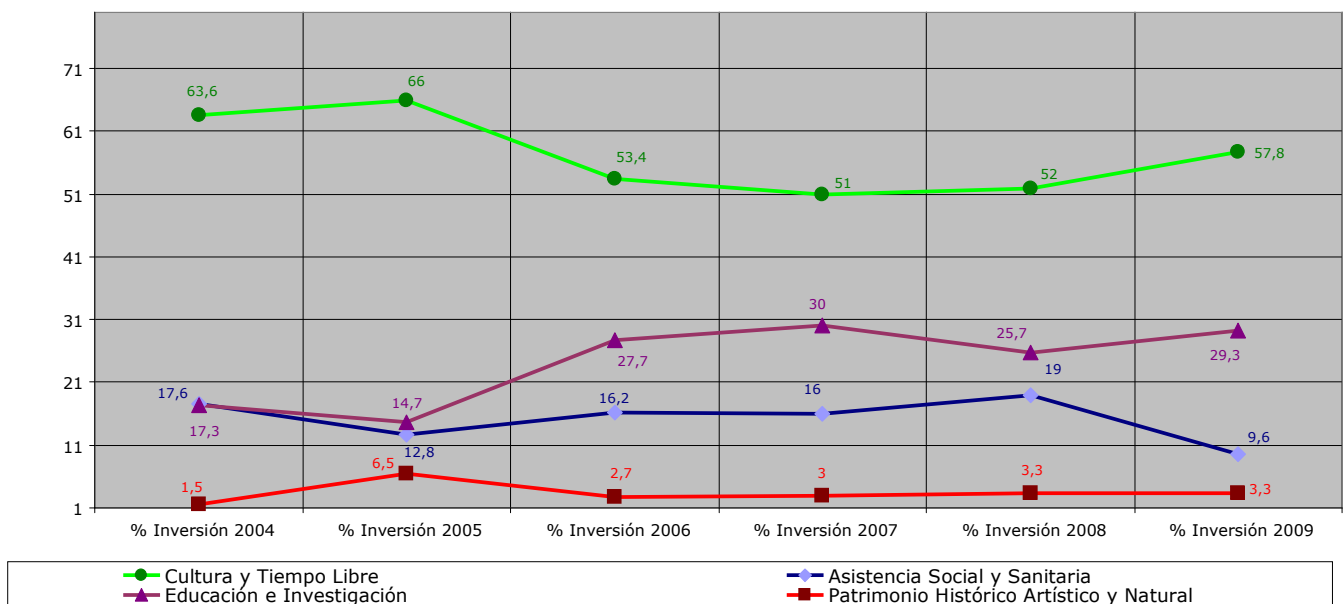
FUENTE: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 70, la legislación autonómica establece un importante sesgo que afecta a todas aquellas entidades con domicilio social dentro de la CCAA de Andalucía. Además, dentro del órgano de decisión prácticamente la mitad de los intereses representados se corresponden con entes públicos, actuando el presidente del Consejo en representación directa de la Junta de Andalucía. Tales circunstancias, ponen de manifiesto una clara posición de poder de los poderes públicos en cualquier proceso de votación. En este caso, al poseer el presidente voto de calidad en caso de empate y al

adoptarse los acuerdos por mayoría simple, con en voto favorable de todos los entes públicos podrían tomarse la mayor parte de las decisiones relacionadas con la actividad diaria de la CA.

Los datos anteriormente expuestos adquieren una mayor relevancia cuando se analiza la configuración de gasto social que presenta la entidad. De igual modo que ocurría con el resto de CA en las que su actividad social estaba influencia por la actuación de los poderes públicos. Cajasol se caracteriza por presentar una distribución lineal y segmentada en dos grandes líneas de actividad: una primera inversión que representa prácticamente la mitad del presupuesto para OS y que se asocia al área de Cultura y Tiempo Libre, y una segunda línea de gasto que engloba las tres áreas restantes.

Gráfico 5: Porcentaje del presupuesto asignado a las partidas de gasto social de Cajasol.



FUENTE: Elaboración propia

Los mismos planteamientos se obtienen al hacer extensivo el análisis de gasto a todas las CA con domicilio social dentro de la CCAA de Andalucía. Por lo general, se observa un sistema dual de inversión con una tendencia orientada a destinar la mayor parte del presupuesto al área de Cultura y Tiempo Libre. En este caso, a excepción de Cajasur en todas las CA evaluadas la inversión media toma valores superiores al 50% del total presupuestado.

Tabla 71: Evolución de Cultura y Tiempo Libre dentro de la Comunidad de Andalucía							
Cajas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Inversión media
Cajasur	1ª inversión con un porcentaje del 47,3%	1ª inversión con un porcentaje del 53%	2ª inversión con un porcentaje del 28,7%	2ª inversión con un porcentaje del 35,1%	1ª inversión con un porcentaje del 44,4%	1ª inversión con un porcentaje del 40,9%	41,6%
Caja Granada	1ª inversión con un porcentaje del 50,3%	2ª inversión con un porcentaje del 35,7%	1ª inversión con un porcentaje del 48,4%	1ª inversión con un porcentaje del 56%	1ª inversión con un porcentaje del 68,2%	1ª inversión con un porcentaje del 70,7%	54,9%
Caja Jaén	1ª inversión con un porcentaje del 59,8%	1ª inversión con un porcentaje del 56,8%	1ª inversión con un porcentaje del 55,8%	1ª inversión con un porcentaje del 54,4%	1ª inversión con un porcentaje del 48,6%	1ª inversión con un porcentaje del 56%	55,2%
Unicaja	1ª inversión con un porcentaje del 49,4%	1ª inversión con un porcentaje del 49,8%	1ª inversión con un porcentaje del 59,3%	1ª inversión con un porcentaje del 56,6%	1ª inversión con un porcentaje del 53,1%	1ª inversión con un porcentaje del 51,2%	53,2%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009.

En definitiva, si tomamos en consideración un campo organizativo integrado por todas aquellas CA en las que se establece una importante influencia pública dentro del proceso de toma de decisiones (seis CA con domicilio social en Castilla y León, dos en Canarias y cinco en Andalucía) obtenemos unas estructuras de gasto social simétricas entre ellas que muestran una configuración bastante desigual respecto a la CA en la que se elimina en

gran parte la influencia pública y cuya gestión corresponde al grupo formado por los clientes.

Dentro del reparto de excedentes, las mayores diferencias presupuestarias se registran en las dos grandes líneas de inversión social. Así, mientras que en Caja Navarra la mayor dotación se sitúa en el área de Asistencia Social y Sanidad, en el resto de entidades es el área de Cultura y Tiempo Libre la que adquiere un mayor protagonismo dentro de la estructura de gasto social.

Ante estos hallazgos, nos planteamos la siguiente cuestión: “¿es realmente Cultura y Tiempo Libre el área más valorada por los *Stakeholders*?”. Para dar respuesta a esta interrogante se les preguntó a los informantes clave sobre sus preferencias en el reparto de la OS. Una vez explicadas las diferentes líneas de actividad en que se divide la misma se les pidió que valoraran aquellas inversiones que a su juicio eran las más importantes, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 72: Preferencias sociales de los grupos entrevistados				
Grupos entrevistados	Cultura y Tiempo Libre	Asistencia Social y Sanidad	Educación e I+D	Patrimonio Histórico y Medio Ambiente
Empleado 1	x	x	x	x
Empleado 2		x		
Empleado 3		x		
Empleado 4	x	x		
Empleado 5				x
Empleado 6		x		x
Empleado 7		x		
Cliente 1		x		
Cliente 2		x		x
Cliente 3		x		
Cliente 4		x	x	
Cliente 5		x		x
Cliente 6		x		
Cliente 7		x	x	
ONG 1		x		
ONG 2		x		

FUENTE: Elaboración propia

En la evaluación de preferencias se observa que la línea de inversión más valorada se corresponde con el área de Asistencia Social y Sanidad, destacando el área de Cultura y Tiempo Libre en tan sólo dos ocasiones. Estos datos contrastan con la orientación estratégica de la OS en aquellas entidades cuya gestión corresponde al Consejo de Administración, ya que las preferencias sociales de los grupos entrevistados no se corresponden con las mayores áreas de inversión que realizan las CA. En cambio, se ajustan más a la estructura de gasto social que presenta Caja Navarra.

Por su parte, en el estudio por subáreas sociales se obtienen unas tendencias de inversión muy similares a las registradas en el caso agregado, no registrándose variaciones significativas en las dotaciones presupuestarias y siendo la tendencia de gasto prácticamente la misma a lo largo de todo el horizonte temporal evaluado.

Tabla 73: Evolución del gasto social por subáreas en Cajasol							
Áreas Sociales	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Cultura y Tiempo Libre	16.501,6	19.745,3	21.511	23.206,1	27.460,2	21.291,6	Cultura
Cultura	78,6%	72,7%	80,3%	66,5%	66,4%	58,2%	70,45%
Tiempo Libre	21,4%	27,3%	19,7%	33,5%	33,6%	41,8%	29,55%
Asistencia Social y Sanidad	4.574,5	3.833	6.504,2	7.289,2	10.075,5	6.817,7	Asistencia Social
Asistencia Social	99%	99,2%	98,3%	98%	99,1%	98,8%	98,7%
Sanidad	1%	0,8%	1,7%	2%	0,9%	1,2%	1,3%
Educación e Investigación	3.472,5	4.399,6	11.162,2	13.792,7	13.637,0	9.473,5	I+D
Educación	48,7%	22,8%	37,4%	41,4%	47%	56,9%	42,4%
Investigación y Desarrollo	51,3%	77,2%	62,6%	58,6%	53%	43,1%	57,6%
Patrimonio Histórico Artístico y Natural	137,6	1.911,2	1062,1	1.154,5	1.934,1	1058,1	Patrimonio Histórico
Patrimonio Histórico Artístico	70,9%	76,3%	62,3%	86,4%	57,6%	67%	70,08%
Medio Ambiente Natural	29,1%	23,7%	37,7%	13,6%	42,4%	33%	29,92%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los Informes CECA de OS, 2004-2009.

En este caso, se dedica a Cultura la mayor parte del presupuesto en detrimento de Tiempo Libre. En segundo lugar, Asistencia Social recibe casi la totalidad del presupuesto siendo la inversión en Sanidad mínima. Investigación y Desarrollo se sitúa por encima de Educación. En último lugar, dentro del área de Patrimonio Histórico y Medio Ambiente la mayor parte del presupuesto se asigna a la primera de ellas.

Finalmente, en el análisis de eficiencia se obtienen unos resultados muy similares a los registrados por aquellas entidades cuyo proceso de toma de decisiones se encuentra influenciado por la participación tanto interna como externa de los poderes públicos, identificándose valores negativos tanto en las variables de rentabilidad como de gasto.

Tabla 74: Evolución del resultado empresarial y dotación a Obra Social en Cajasol							
Partida/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Beneficio Después de Impuestos (miles de Euros)	104.639	180.961	163.621	179.063	138.564	101.386	144.706
Dotación a Obra Social (%)	31,4	20,4	27,9	30	20,7	20,7	25,2
Rentabilidad Económica (%)	0,57	0,8	0,65	0,66	0,47	0,34	0,58
Rentabilidad Financiera (%)	11	15,88	12,97	11,93	8,73	6,11	11,10

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico de CA, 2004-2009.

En este caso, se realiza una dotación para OS similar a la media del sector pero inferior en 4,8 puntos porcentuales a la que lleva a cabo Caja Navarra. Por su parte, los BDI registran bruscos descensos a partir de 2007, siendo el resultado económico obtenido en 2009 inferior al que se obtuvo en 2004. De igual modo ocurre con la RE y RF donde se pone de manifiesto una fuerte contracción de los resultados desde el ejercicio 2007.

7.1.5. Resultados asociados al análisis de gasto social y eficiencia empresarial

En el estudio planteado se toma en consideración dos modelos de gestión social en los que se ejercen diferentes niveles de participación pública dentro de los procesos de toma de decisiones que afectan a la distribución y reparto de la partida presupuestaria dedicada a financiar la OS. Una vez realizado el análisis, se obtienen rentabilidades y estructuras de gasto diferenciadas que parecen estar relacionadas con el contexto institucional en el que cada entidad desarrolla su actividad.

De este modo, en las CA donde el Consejo de Administración se encarga de gestionar la OS, se pone de manifiesto un importante sesgo de los poderes públicos en el proceso de toma de decisiones que se acentúa en el caso de que la legislación autonómica establezca orientaciones en materia de OS. Ante entornos de decisión con una importante influencia pública, las CA responden ofreciendo estructuras de gasto social isomorfas que se hacen extensivas a todas las CA con domicilio social en la misma CCAA. En cambio, al eliminar en gran parte la participación pública del proceso de toma de decisiones obtenemos una distribución de gasto social totalmente diferente a la que presentan el resto de entidades evaluadas.

Tabla 75: Tendencias de inversión social estructuradas según el modelo de gestión asumido				
Cajas Evaluadas	1ª Inversión	2ª Inversión	3ª Inversión	4ª Inversión
Caja Navarra (Clientes)	Asistencia Social y Sanidad	Cultura y Tiempo Libre	Patrimonio Histórico Artístico y Natural	Educación e Investigación
Cajasol (Consejo de Administración)	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanidad	Patrimonio Histórico Artístico y Natural
Caja de Burgos (Consejo de Administración)	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanidad	Patrimonio Histórico Artístico y Natural
Caja Canarias (Consejo de Administración)	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanidad	Patrimonio Histórico Artístico y Natural

FUENTE: Elaboración propia

Bajo influencias públicas, se encuentran evidencias de una estrategia de OS no alineada con los intereses y expectativas de aquellos grupos que se encuentran representados en el Consejo. Tal circunstancia puede deberse no sólo a las posiciones de poder que ejercen los poderes públicos, sino también a la escasa representatividad de los Consejeros Generales elegidos en representación directa de algunos grupos, siendo los clientes el grupo de participación donde se identifican las mayores carencias.

Tabla 76: Procesos selectivos que afectan al grupo formado por los clientes			
Cajas de Ahorro	Porcentaje de participación sobre el total de clientes	Requisitos de saldo	Requisitos de antigüedad
Cajasol	0,01	Saldo medio no inferior a 400 Euros	Antigüedad como impositor superior a dos años.
Caja Canarias	0,07	Saldo medio no inferior a 600 Euros	Antigüedad como impositor superior a dos años.
Caja de Burgos	0,19	Saldo medio no inferior a 500 Euros	Antigüedad como impositor superior a dos años.
Caja Navarra	0,008	Se elaboran tres listas: 1. Saldo superior a 8.000 Euros. 2. Entre 4.000 y 8.000 Euros 3. Inferior a 4.000 Euros y superior a 1.000 Euros	Antigüedad como impositor superior a dos años.

FUENTE: Elaboración propia

En estos casos, el importante esfuerzo inversor realizado en el área de Cultura y Tiempo Libre contrasta con las preferencias sociales de los informantes clave. De este modo, se observa que las dos primeras líneas de elección social (Asistencia Social y Patrimonio Histórico y Medio Ambiente) son las que ocupan los dos últimos lugares en cuanto a dotación presupuestaria.

Tabla 77: Correlación entre actuaciones demandadas y áreas de inversión social		
Áreas de gasto social	Puesto en inversión	Puesto en elección
Cultura y Tiempo Libre	1ª	4º
Asistencia Social y Sanidad	3ª	1º
Educación e I+D	2ª	3º
Patrimonio Histórico y Medio Ambiente	4ª	2º

FUENTE: Elaboración propia

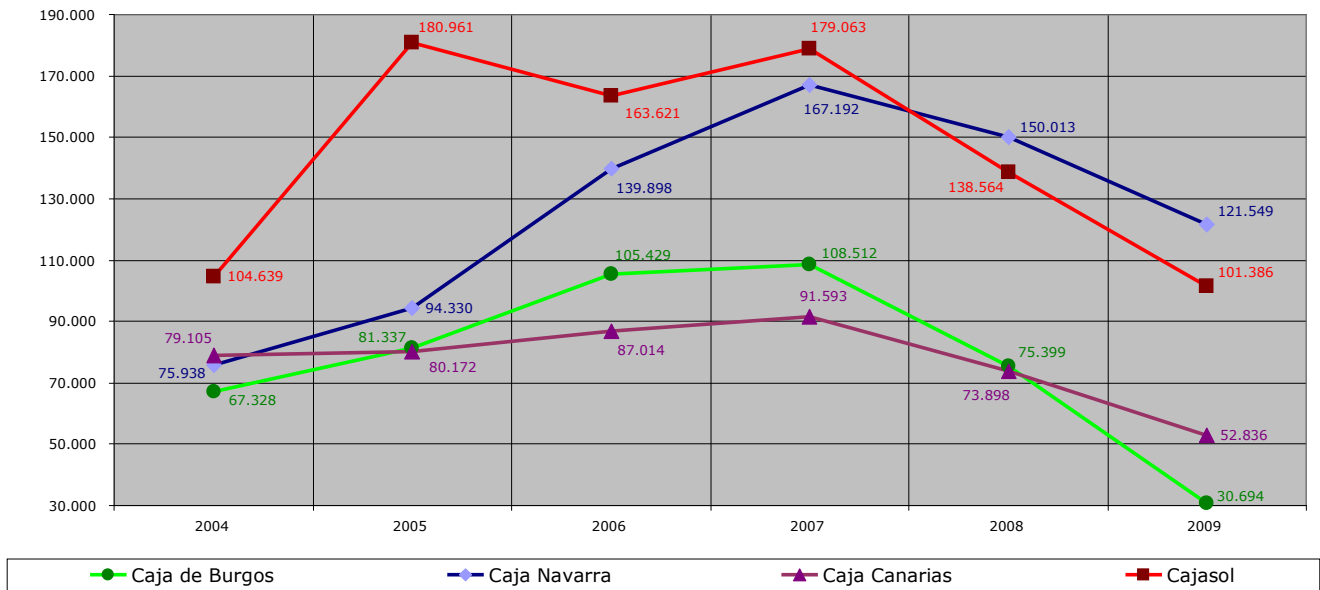
En cambio, las diferencias de inversión son menos acusadas cuando se realiza el análisis de gasto por subáreas sociales. En este caso, las mayores divergencias se identifican en el área de Cultura y Tiempo Libre, siendo Tiempo Libre el subárea de mayor inversión en Caja Navarra, y Cultura en el resto de entidades bajo influencia pública.

Tabla 78: Comparativa de las partidas de inversión social desglosadas por subáreas				
Cajas evaluadas	Cultura y Tiempo Libre	Asistencia Social y Sanitaria	Educación e Investigación	Patrimonio Histórico Artístico y Natural
Caja Navarra	Tiempo Libre	Asistencia Social	I+D	Patrimonio Histórico
Cajasol	Cultura	Asistencia Social	I+D	Patrimonio Histórico
Caja de Burgos	Cultura	Asistencia Social	Educación	Medio Ambiente
Caja Canarias	Cultura	Asistencia Social	Educación	Patrimonio Histórico

FUENTE: Elaboración propia

Derivado de lo anterior, en el análisis de eficiencia se obtienen diferentes resultados en función del modelo de gestión social que tomemos en consideración, siendo la CA en la que se elimina la influencia pública donde se obtienen las mayores cuotas de rentabilidad en todos los indicadores evaluados.

Gráfico 6: Evolución de beneficios (miles de Euros)



FUENTE: Elaboración propia

Considerando en primer lugar el BDI, en el Gráfico 6 se puede observar que el ciclo de expansión económica de Caja Navarra se inicia justo a partir del ejercicio en el que la OS asume un nuevo modelo de gestión. Hasta entonces, presentaba unos resultados similares a las CA seleccionadas con menor dimensión y capacidad. Sin embargo, dicha situación se invierte a partir del ejercicio 2005 donde Caja Navarra empieza a registrar tasas de crecimiento constantes hasta situarse en 2009 en la entidad de todas las evaluadas que obtiene un mayor BDI, siendo éste 2,3 veces superior al de Caja Canarias y casi cuatro veces superior al que presenta Caja de Burgos.

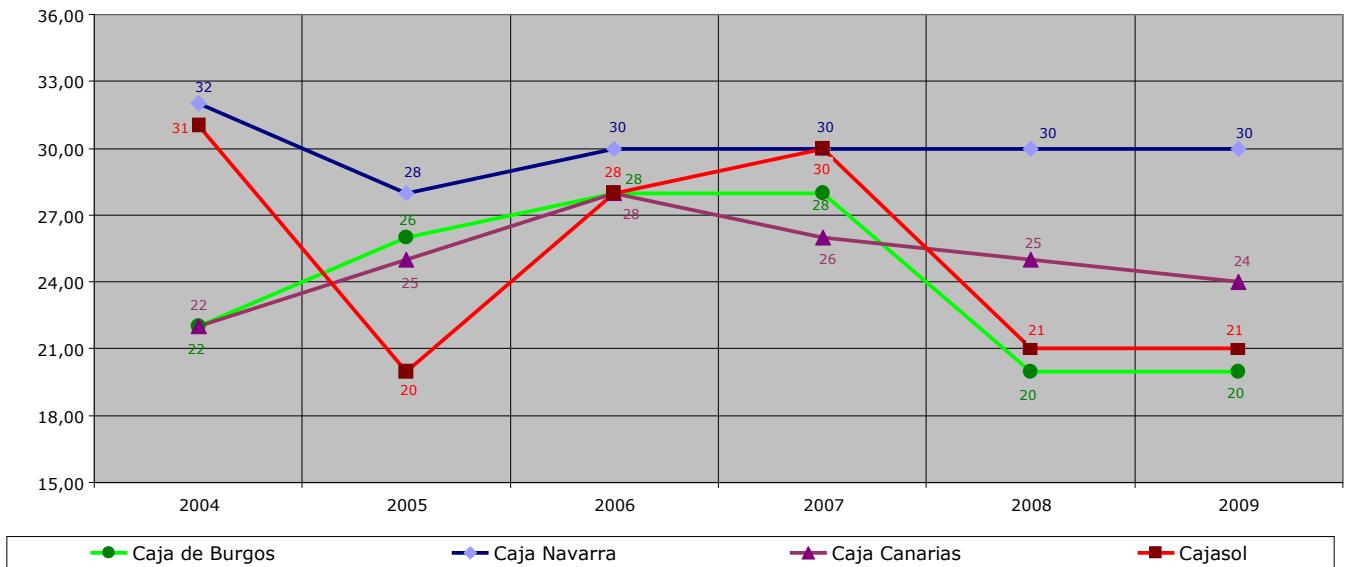
Los mismos resultados se obtienen cuando se hace extensivo el análisis de eficiencia a la rentabilidad empresarial. De igual modo, Caja Navarra es la entidad que presenta unas mayores tasas de crecimiento y una mayor rentabilidad media para todo el periodo evaluado:

Tabla 79: Rentabilidades medias para el periodo 2004-2009				
Rentabilidades medias	Caja de Burgos	Caja Navarra	Caja Canarias	Cajasol
Rentabilidad Económica	0,815	0,88	0,785	0,58
Rentabilidad Financiera	9,79	12,825	10,65	11,10

FUENTE: Elaboración propia

Además, se pone de manifiesto otra cuestión de interés: un mayor gasto social no lleva implícito una menor rentabilidad empresarial. Utilizando la OS como variable estratégica del modelo de negocio pueden alcanzarse resultados que potencien la competitividad de la CA en el mercado financiero. En el caso evaluado se observa que Caja Navarra no sólo es la entidad que realiza una mayor inversión en OS, sino que es también la que obtiene un mayor beneficio y rentabilidad empresarial.

Gráfico 7: Porcentaje del excedente destinado a Obra Social



FUENTE: Elaboración propia

Por tanto, bajo influencias públicas se observan proyectos de inversión políticamente deseables pero poco rentables estratégicamente. La OS como complementariedad de la actividad pública, parece orientarse hacia aquellos proyectos culturales y de tiempo libre que menos legitiman el comportamiento de los cargos públicos como representantes locales o autonómicos, convirtiéndose las CA en un instrumento adecuado para canalizar aquellos proyectos sociales menos populistas. Tal vez, ésta sea una de las razones por las que dentro de la OS la inversión en Sanidad sea mínima.

Capítulo 6

Discusión y Conclusiones

La crisis actual ha puesto de manifiesto la importancia del sector de las CA dentro de la estabilidad financiera de nuestro país. Dentro de este proceso de convulsión económica, las CA se han visto obligadas a modificar por completo sus estructuras operativas y funcionales para adaptarse a la nueva realidad del mercado y mejorar sus posiciones de rentabilidad y solvencia. Como consecuencia de los cambios organizacionales acaecidos dentro del sector, actualmente las CA se encuentran inmersas en un contexto mucho más competitivo y global en el que se da entrada a nuevos grupos de interés dentro de los órganos de gobierno (accionistas) y donde se equiparan operativamente respecto a sus competidores más directos: la banca privada.

Desde comienzos de la crisis económica y financiera no faltan ejemplos de CA que han sido intervenidas o nacionalizadas en España debido a una mala gestión de sus Consejos de Administración. Así, entre 2009 y 2010 se intervinieron Caja Castilla La Mancha y Cajasur, en 2011 se nacionalizaron la Caja de Ahorros del Mediterráneo (que además fue intervenida), Unnim, CatalunyaCaixa y Novagalicia Banco, y en mayo de 2012, se produce la mayor intervención desde la crisis de Banesto de 1993, la nacionalización del grupo Bankia. Tales circunstancias, justifican la realización de un estudio en el que se aborden nuevas estrategias de gestión capaces de aportar ventajas competitivas al desempeño de la actividad empresarial.

Con este propósito se planteó la presente investigación, tratando de evaluar la RSE como práctica de gestión orientada a la búsqueda de la excelencia empresarial. Todo ello, con la finalidad de establecer una visión general sobre la situación de la práctica en el sector de las CA y de aportar evidencia empírica sobre la viabilidad de su aplicación en la estrategia empresarial. Una vez realizado el análisis, se obtienen los siguientes resultados ante los objetivos e hipótesis planteadas:

6.1. Contraste de la primera hipótesis: “dentro de las CA, las prácticas de *reporting* empresarial influyen positivamente en la adopción de políticas internas de responsabilidad”.

Una vez analizada la información social recogida tanto en los Informes Anuales como en las memorias de RSE, se acepta la primera hipótesis planteada puesto que se observa una relación directa y positiva entre las prácticas de *reporting* empresarial y el número de iniciativas socialmente responsables que establecen las entidades. En concreto, durante el periodo 1999-2003 en el que todas las CA utilizan el Informe Anual como instrumento de comunicación económica y social, se encuentran evidencias de una actividad social inherente sobre todo a la naturaleza fundacional de las CA y materializada principalmente en términos de responsabilidades y no en líneas de RSE previamente definidas.

De este modo, se asumen responsabilidades con los trabajadores tales como las relacionadas con las condiciones de trabajo, formación básica y profesional, oportunidades de promoción, cobertura de las situaciones de infortunio, facilidades para la resolución de problemas personales y familiares, beneficios sociales, etc. Con la sociedad en general, gracias a la distribución y reparto de la OS que se configura como la principal línea de actividad en materia social.

Del mismo modo, respecto a los clientes se mantiene una responsabilidad de información y transparencia en las operaciones presentando informes auditados, análisis financieros de los proyectos de inversión, previsiones de balance e Informes Anuales. Además, favorecen la inclusión financiera de este colectivo mediante la apertura de oficinas en núcleos de pequeña población y financiando sectores de actividad con dificultad para acceder al crédito.

Como hecho característico de este primer periodo cabe destacar que existe un desconocimiento generalizado sobre el contenido y aplicación de la RSE. En este caso, las CA no diferencian entre OS y políticas internas de responsabilidad, siendo prácticamente inexistente el número de entidades que responde a alguno de los indicadores sociales evaluados. Sin embargo, este planteamiento cambia de forma sustancial justo a partir del momento en el que se publica la primera memoria de RSE.

Durante el periodo 2004-2009, las tres CA que empiezan a publicar memorias de RSE muestran un mayor avance en las políticas internas de gestión y responden a todos los indicadores sociales evaluados, diferenciando las actividades de OS de las de RSE y estableciendo un modelo *multistakeholders* en el proceso de definición de contenidos que se aplica adoptando un enfoque transversal en todas las áreas de la organización.

De este modo, se observa que son las CA que publican memorias de RSE las que identifican a unos determinados *Stakeholders* en el desempeño de la actividad empresarial, elaboran códigos de conducta aplicables a todo el personal de la organización, asumen sistemas de gestión relacionados con las buenas prácticas empresariales, establecen criterios de selección para proveedores, incluyen la gestión medioambiental en la actividad financiera, establecen mecanismos para detectar las expectativas sociales de sus grupos de interés, verifican el contenido de la información social, etc.

En definitiva, se pone de manifiesto la importancia de las prácticas de *reporting* dentro de los procesos de cambio organizacional que establecen las CA en su gestión interna, siendo las memorias de RSE la parte más visible y estructurada de toda la información social que se transmite a las partes interesadas en el desempeño empresarial.

6.2. Contraste de la segunda hipótesis: “las presiones institucionales que afectan al sistema financiero pueden dar lugar a comportamientos isomorfos entre las entidades actuantes en el mismo”.

Una vez evaluadas las diferentes líneas de responsabilidad que plantean tanto Bancos como CA, se puede afirmar que en el sector financiero la RSE ha sido una práctica de gestión que ha ganado protagonismo en los últimos años, consolidándose como una variable estratégica capaz de aportar legitimidad social al desempeño de la actividad empresarial.

En línea con lo que plantea De la Cuesta (2004), se observa una actividad social enfocada desde una doble vertiente: por un lado, incorporando la responsabilidad social y medioambiental en la gestión interna de las entidades mediante la implantación de programas de eficiencia energética y reciclado, códigos de conducta, adhesiones voluntarias a iniciativas que promueven la RSE, políticas de igualdad y prácticas de transparencia empresarial. Por otro lado, incorporando la RSE al desempeño de su actividad financiera mediante la adopción de consideraciones sociales y medioambientales en las políticas de créditos e inversión, estableciendo criterios de selección para proveedores, cotizando en índices bursátiles de responsabilidad y ofreciendo productos relacionados con la ISR.

Con carácter general, se pone de manifiesto la existencia de un Plan de RSE que es gestionado y coordinado mediante un órgano creado a tal efecto (Comité, Departamento u Oficina) y que se aplica en parte a través de los Códigos de Conducta donde se definen los valores corporativos de cada entidad. Toda esta actividad, se complementa con la adhesión voluntaria a asociaciones o foros de interés común de RSE que sirven de lugar de encuentro entre competidores y de intercambio de experiencias entre los asociados. En

este caso, el Pacto Mundial de Naciones Unidas se consolida como la iniciativa de responsabilidad que registra un mayor número de adhesiones.

Dentro de las políticas internas de gestión, se identifica a los proveedores como partes interesadas y se establecen criterios de selección en las relaciones comerciales que se mantienen con los mismos. En el plano medioambiental, se diseña una Política Ambiental gestionada a través de la Norma ISO 14001 y aplicada bajo una triple perspectiva: (i) diseño de planes de ecoeficiencia y certificación de edificios. (ii) Concesión de créditos tomando en consideración riesgos medioambientales. (iii) Financiación de proyectos medioambientales bien directamente o mediante la comercialización de determinados productos.

En el ámbito de la innovación socialmente responsable, se observa que son los Planes de Pensiones y Fondos de Inversión con criterios de ISR los productos financieros que han adquirido una mayor notoriedad dentro de la cartera de productos que comercializan las entidades. Además, en el caso de la banca privada su cotización bursátil se lleva a cabo en índices de ISR.

Dentro de las políticas de Recursos Humanos, se elabora un Plan de Igualdad que afecta tanto al género como a otras dimensiones de la diversidad y con el que se pretende erradicar cualquier discriminación que pueda surgir en el ámbito interno de la entidad. Asimismo, se ofrece a los empleados la posibilidad de trabajar como voluntarios en aquellos proyectos sociales con los que colaboran las entidades financieras, siendo las Fundaciones el medio utilizado para este fin en el caso de los Bancos, y la OS en las CA.

En el plano social, tanto Bancos como CA desempeñan una importante labor benéfico-social gracias a las iniciativas que se plantean tanto en las Fundaciones como en la OS. Aunque de menor calado que en el caso de la OS de las CA, las Fundaciones constituidas por la banca privada han adquirido un

importante protagonismo en los últimos años gracias a la financiación de diferentes proyectos relacionados con la educación, cultura, el arte, desarrollo regional, impacto social, medioambiental, etc.

Dentro de este proceso de cambio organizacional, al contrastar las políticas internas de responsabilidad por tipo de entidad, parece evidenciarse una cierta ventaja de la banca privada respecto a las CA en relación a las prácticas de gestión socialmente responsables asumidas. En concreto, en el plano del *reporting* empresarial mientras que todos los Bancos considerados informan sobre sus actuaciones en materia de sostenibilidad mediante la publicación de memorias de RSE. En el caso de las CA, existen entidades que todavía no han incorporado dicha práctica a su desempeño financiero, siendo la OS la línea de actividad más destacada.

Igualmente, si en la práctica totalidad de los Bancos se crean Comités para gestionar la actividad social. En el caso de las CA, esta actividad corresponde en su mayor parte a departamentos o áreas específicas de esta materia. Tal vez, estas circunstancias puedan deberse a los requisitos de transparencia e información que se les exige a la banca privada como consecuencia de su cotización en los mercados bursátiles.

En este sentido, existen trabajos como el realizado por Chivite *et al.* (2014) en los que se pone de manifiesto tal circunstancia. Afirmando que la pertenencia al IBEX 35 influye positivamente en la adopción de medidas de RSE, siendo éstas las empresas que publican más información y las que tienen más incentivos a aplicar lo que demanda el mercado.

En cambio, son las CA las que presentan un mayor avance en los procesos de inclusión de expectativas de las partes interesadas, identificándose planteamientos de comunicación de enfoque bidireccional. En este caso,

mientras que Caja Navarra utiliza la OS como vía de participación y diálogo social. En Cajasol y Caja de Burgos se constituyen paneles de *Stakeholders* con el fin de conocer las demandas e intereses de los grupos convocados.

Sin embargo, a pesar de los importantes avances descritos anteriormente y que afectan a la gestión tanto interna como externa de las entidades, son varias las carencias que se identifican dentro de la política estratégica que pueden condicionar la idoneidad de su aplicación: en primer lugar, se observa que las prácticas de *reporting* utilizadas no han tenido un efecto directo en la percepción y aceptación de los *Stakeholders* entrevistados, especialmente en el grupo formado por los clientes.

En línea con los resultados obtenidos por Fernández y Merino (2005), se evidencia una falta de percepción que contrasta con el análisis de motivaciones de los informantes clave, mostrándose éstos dispuestos a variar sus decisiones de inversión a favor de una entidad financiera que lleve a cabo una gestión responsable de su modelo de negocio siempre que las condiciones financieras establecidas sean las mismas.

De las entrevistas en profundidad se desprende que en el diseño de la estrategia empresarial sería recomendable plantear líneas de RSE diferenciadas en función del grupo en el que se quiera incidir, evidenciándose una sensibilidad con todas aquellas actuaciones relacionadas con el medio ambiente y una preferencia hacia aquellas otras que más les beneficia como *Stakeholders* (clientes y ONG: tipo social; empleados: tipo laboral), siendo los aspectos filantrópicos de la RSE los menos valorados.

Como señalan Marín y Ruiz (2008), la comunicación corporativa adquiere un valor transcendental en la evaluación y valoración que realizan los clientes de una entidad. En nuestro caso, se observa una relación directa y positiva entre

la variable percepción y la evaluación que realizan los informantes clave de la CA, siendo los entrevistados que no perciben actuaciones de RSE los que establecen una peor valoración de la entidad. Tal vez, sería necesario diseñar nuevas prácticas de *reporting* en las que se implique a todos los *Stakeholders* y donde sean partícipes de las diferentes líneas de responsabilidad que se plantean en la estrategia social.

Por otra parte, del análisis institucional se desprende que son las presiones de carácter coercitivo y normativo las que ejercen una mayor presión en el comportamiento de las entidades financieras, especialmente la adopción del estándar GRI como mecanismo de consenso para la elaboración de memorias de responsabilidad. En consecuencia, parece evidenciarse la existencia de un isomorfismo de tipo normativo asociado a la profesionalización de los procesos internos de gestión que da como resultado estructuras sociales prácticamente idénticas entre las entidades consideradas.

Tal circunstancia, puede limitar el carácter estratégico de la RSE dentro del sector de actividad puesto que apenas se perciben diferencias significativas entre las iniciativas sociales que plantean las entidades evaluadas. Hecho éste que nos lleva a aceptar la segunda hipótesis propuesta.

Estos resultados adquieren una mayor relevancia en el caso de las CA si se pretende utilizar la RSE como variable estratégica que permita equiparar las posiciones competitivas y de rentabilidad existentes entre los dos tipos de instituciones financieras. Desde un punto de vista estratégico, podríamos hablar de un comportamiento que se encuentra prácticamente institucionalizado en el sector y en fase de sedimentación. Es decir, se considera que la RSE es la forma correcta de operar dentro del campo organizativo. Ante este contexto, las estrategias de innovación social se perfilan como elementos dinamizadores para la obtención de ventajas competitivas.

6.3. Contraste de la tercera hipótesis: “dentro de las políticas de RSE, la OS se constituye como un elemento diferencial que influye positivamente en la rentabilidad y eficiencia de las CA”.

Para el contraste de esta hipótesis se plantearon dos modelos de gestión de OS diferenciados en los que se ejercen diferentes niveles de participación pública dentro de los procesos de toma de decisiones que afectan a la distribución y reparto de las distintas áreas de inversión social en que se divide la partida presupuestaria. Una vez realizado el análisis, se observa un importante sesgo de los poderes públicos en todas aquellas CA en las que su OS es gestionada en última instancia por el Consejo de Administración, identificándose cuatro variables que pueden limitar la participación activa y plural de todos los intereses representados en el órgano de decisión:

- Escasa representatividad de los Consejeros Generales elegidos en representación directa de los impositores, siendo éstos seleccionados mediante sorteo aleatorio, con requisitos de saldo, antigüedad, movimientos en cuenta y donde participan un número muy reducido de clientes en relación al total que posee la CA.
- Posibilidad de influir en las decisiones de otros grupos como los empleados y sus sindicatos a cambio de mejoras en las condiciones laborales. En línea con lo que plantea Serra (2011), puede darse la existencia de una alineación de intereses entre directivos y empleados para obtener un beneficio mutuo de las relaciones de influencia.
- Influencias públicas directas mediante su representación en los órganos de decisión de las CA, alcanzándose en algunos casos unos porcentajes de participación en torno al 50% del total de intereses representados.

Además, la mayoría de los acuerdos se adoptan por mayoría simple, es decir, la mitad de votos más uno.

- Influencias públicas indirectas mediante las regulaciones establecidas en las diferentes legislaciones autonómicas donde se establecen orientaciones y recomendaciones en materia de OS.

Bajo influencias públicas se encuentran dos hallazgos que hacen presagiar posiciones de poder de los poderes públicos en los procesos de toma de decisiones que afectan a la distribución y reparto de las distintas áreas de inversión social. Por un lado, la presencia de líneas de gasto social isomorfas en todas aquellas CA en las que su OS es gestionada por el Consejo de Administración y donde la legislación autonómica establece orientaciones en materia de OS.

En este caso, se encuentran evidencias de un importante sesgo hacia la inversión en el área de Cultura y Tiempo Libre, siendo ésta la que representa prácticamente la mitad del presupuestos para OS de cada ejercicio económico. Estos resultados adquieren una mayor transcendencia cuando se contrastan con las líneas de inversión social ofrecidas por todas aquellas CA que operan dentro de la misma CCAA que la entidad evaluada, con orientaciones autonómicas en materia de OS y donde el Consejo de Administración se encarga de gestionar en última instancia la partida de gasto social.

En concreto, si ampliamos el tamaño muestral a las diez CA con domicilio social dentro de las CCAA evaluadas (cuatro en Andalucía, cinco en Castilla y León y una en Canarias), se encuentran evidencias de un sistema dual de inversión social con una tendencia orientada a destinar la mayor parte del presupuesto hacia el área de Cultura y Tiempo Libre en detrimento de las restantes partidas de gasto.

En segundo lugar, tanto los resultados de las entrevistas en profundidad como la distribución de gasto social que presenta Caja Navarra vienen a afianzar las relaciones de influencia anteriormente expuestas. Así, para el primer caso se observa que bajo influencias públicas las líneas de responsabilidad más demandadas por los grupos entrevistados no se corresponden con las mayores áreas de inversión social ofrecidas por las CA, estableciéndose una estrategia de OS no alineada con los intereses y expectativas de sus *Stakeholders*. En línea con los resultados obtenidos por Esteller-Moré *et al.* (2006), la fuerte demanda de gasto asistencial contrasta con el hecho de que las CA hayan destinado el grueso de su inversión social a actividades de tipo cultural.

Por su parte, al evaluar la distribución de gasto social que presenta aquella CA en la que se elimina en gran medida la influencia pública dentro del proceso de toma de decisiones final, se obtienen dos resultados de interés: por un lado, el cambio de tendencia que experimentan las diferentes líneas de inversión justo a partir del momento en el que los clientes asumen el rol de gestores de la OS. En este caso, desde el ejercicio 2004 el área de Cultura y Tiempo Libre va reduciendo progresivamente su peso en detrimento de Asistencia Social que pasa a ocupar la principal línea de inversión social.

Por otro lado, la estructura de gasto social que presenta Caja Navarra, siendo ésta totalmente diferente a la que se observa en el resto de CA donde se ejerce una mayor presión pública tanto autonómica como dentro de los órganos de decisión encargados de gestionar la partida presupuestaria.

Derivado de lo anterior se obtienen diferentes posiciones de eficiencia económica en función del modelo de gestión social que tomemos en consideración, siendo la CA que utiliza la OS como variable estratégica de su modelo de negocio la que obtiene mayores cuotas de rentabilidad en todos los

indicadores evaluados. En este caso, Caja Navarra no sólo realiza una inversión en OS superior a la media del sector, sino que es a su vez la entidad que obtiene un mayor BDI y una mayor RE y RF.

Estos resultados introducen importantes implicaciones teóricas que afectan a estudios empíricos previos realizados dentro del sector. De este modo, mientras que investigaciones anteriores muestran que la distribución del gasto social no parece estar condicionado por la presencia del sector público y sí por el tamaño de las entidades (López *et al.* 2007). Nuestros resultados revelan que la influencia pública dentro de los procesos de toma de decisiones parece mostrar preferencias respecto a la aplicación de algunas partidas de gasto, y que dichas preferencias pueden afectar a la rentabilidad y eficiencia obtenida por las entidades.

En el estudio realizado, ante dos planteamientos de gestión social diferenciados se observa que es aquella CA que utiliza la OS como variable estratégica la que obtiene mejores cuotas de rentabilidad y eficiencia. Por ello, a diferencia de investigaciones previas en las que se muestra una relación inversa entre gasto social y rentabilidad empresarial (Cabeza *et al.* 2010; Martínez *et al.* 2013). En este caso se obtiene que un mayor gasto social no implica necesariamente una menor rentabilidad empresarial, si bien, dichos resultados contrastan con los valores obtenidos para aquellas CA en las que su OS es gestionada en última instancia por el Consejo de Administración.

En definitiva, se pone de manifiesto que un planteamiento estratégico en la gestión y aplicación de la OS puede derivar en sinergias positivas que incidan directamente sobre el resultado empresarial. Desde un punto de vista estratégico, ya que todas las CA desarrollan actividades benéfico-sociales plantear procesos de innovación social en los que se haga partícipe a los diferentes *Stakeholders* puede ser un elemento diferencial que contribuya no

sólo a fidelizar la actual cartera de clientes, sino también a reforzar la reputación corporativa y por ende hacerla más atractiva para futuros inversores.

Por tanto, se acepta la tercera hipótesis planteada al inicio de esta investigación. Dentro de la estrategia empresarial, ya que las presiones coercitivas y normativas que afectan al sistema financiero pueden derivar en comportamientos isomorfos que limitan el carácter diferencial de las políticas internas de responsabilidad. En el caso de las CA, utilizar la OS como variable estratégica puede ser un elemento de impulso que refuerce las posiciones competitivas de las nuevas sociedades constituidas por las CA para competir en un mercado mucho más concentrado y donde se hace necesario introducir nuevos modelos de innovación social que dinamicen el carácter diferencial de la práctica.

Los resultados del estudio aportan una visión amplia sobre la situación de la RSE en el sector de las CA justo hasta el momento en el que se inicia el proceso de reestructuración sectorial que tuvo lugar en 2010. Identificando carencias que afectan a los planteamientos internos de RSE, las prácticas de *reporting*, la participación pública dentro de la actividad de las CA y la aplicación estratégica de la OS. Con esta investigación, se introducen nuevas ideas a los gestores de las nuevas sociedades constituidas por CA que pueden contribuir a diseñar estrategias de responsabilidad más alineadas con los intereses y expectativas de todos los *Stakeholders* y capaces de generar un mayor impacto no sólo de tipo económico, sino también social y medioambiental.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante analizar en qué medida ha afectado el proceso de recesión económica a las nuevas políticas de responsabilidad que plantean las entidades bancarias. La crisis financiera ha puesto de manifiesto comportamientos irresponsables y malas prácticas de

gestión que cuestionan el planteamiento realizado en materia de RSE por parte del sistema bancario español. Tal vez, estas circunstancias puedan deberse a que dentro de la estrategia empresarial la RSE se haya utilizado más como una variable cosmética orientada a beneficiar la imagen corporativa de las entidades, que como una práctica de gestión destinada al beneficio mutuo de todos los *Stakeholders*.

Ante los diferentes escándalos financieros acontecidos dentro del sector, es previsible que se propongan nuevas líneas de responsabilidad que condicionen significativamente los planteamientos actuales. Especialmente, en todo lo relacionado con la voluntariedad de las iniciativas y las prácticas de *reporting* empresarial. La nueva realidad del mercado plantea un escenario mucho más regulado y donde se exige una mayor transparencia en todas las actividades relacionadas con el desempeño diario de las entidades financieras.

Referencias bibliográficas

- Agle, B. R. y Mitchell, R.K. (2008):** “Introduction: Recent research and New Questions”, *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), pp. 153-159.
- Alcantara, L; Mitsuhashi, H.; Hoshino, Y. (2006):** “Legitimacy in international joint ventures: It is still needed”, *Journal of International Management*, Vol. 12(4), pp. 389-407.
- Alaminos, C. (2003):** *Historia y evolución jurídica de las cajas de ahorros en España*, Comares, Madrid.
- Ancos, H. (2007):** “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, pp. 51-79.
- Argandoña, A. (2006):** “Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108. pp. 2-9.
- Argandoña, A. (2008):** “La responsabilidad social a la luz de la ética”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 7, pp. 27-37.
- Azofra, V. y Santamaría, M. (2004):** “El gobierno de las cajas de ahorros españolas”. *Universia Business Review*, núm. 2, pp. 48-59.
- Bañón, A., Guillén, M. y Ramos, N. (2011):** “La empresa ética y responsable”, *Universia Business Review*, segundo trimestre, pp. 32-43.
- Balado, C. (2006):** “La Obra Social de las Cajas, una paso siempre por delante en RSC”, *Papeles de Economía Españolas*, núm. 108, pp. 144-160.
- Bergés, A. y Ontiveros, E. (2011): “La banca minorista tras la crisis”, *Papeles de Economía Española*, núm. 130, pp. 192-205.
- Balaguer, M.R., Albareda, L. y Lozano, J.M. (2008):** “La inversión socialmente responsable en España: El *screening* de los fondos de inversión socialmente responsables”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 7, pp. 77-101.
- Bergés, A. y Valero, F.J. (2010):** “Los sistemas institucionales de protección. Experiencia reciente”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 99, pp. 59-68.

- Boatright, J.R. (1994):** “Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: Or, What’s so Special About Shareholders?”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 393-407.
- Boatright, J.R. (2006):** “What’s Wrong and What’s Right with Stakeholder Management”, *Journal of Private Enterprise*, 21(2), pp. 106-130.
- Bonache, J. (1999):** “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, pp. 123-140.
- Boix, A. y Ureña, J.A. (2006):** “Obra benéfico-social de las cajas de ahorros y financiación de infraestructuras”, *Revista de Administración Pública*, núm. 170, pp. 295-323.
- Bowen, H.R. (1953):** Social responsibilities of businessman. New York: Harper & Brothers.
- Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996):** “How Corporate Social Responsibility Pays Off”. *Long Range Planning*, 29(4), pp. 495-502.
- Cabeza, L., Martínez, A., y Marbella, F., (2010):** “Análisis de la relación entre los resultados sociales y económicos de las cajas de ahorros españolas: Un caso de Responsabilidad Social Corporativa”, *Innovar-Social and Management Sciences Journal*, 20, pp. 33-46.
- Cals, J. (2005):** *El éxito de las Cajas de Ahorros: Historia reciente, estrategia competitiva y gobierno*. Ariel, Barcelona.
- Carbó, S. (2010):** “Presente y futuro del modelo de cajas de ahorros en España”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 167-182.
- Carbó, S. (2011):** “Algunas claves del futuro del sistema bancario”, *Papeles de Economía Española*, núm. 130. pp. 2-20.

Carbó, S. y Rodríguez, F. (1998): “Tendencias recientes en la Obra Social de las cajas de ahorros españolas”, *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, pp. 226-233.

Carbó, S. y López, R. (2004): “La obra benéfico social: exponente de eficiencia y responsabilidad social empresarial”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 182, pp. 63-70.

Carbó, S., Maqui, E. y Rodríguez, F. (2012): “La valoración de las entidades financieras españolas por parte de los clientes bancarios: aspectos diferenciales de las cajas de ahorros”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 106, pp. 75-90.

Carbó, S. y Ocaña, C. (2012): “Reestructuración bancaria, banca relacional y cajas de ahorros en España”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 106, pp. 9-20.

Carroll, A.B. (1979): “A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

Carroll, A. (1991): “The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward de moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Jul-Ago, pp. 39-48.

Carroll, A.B. (1999): “Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, 38(3), pp. 268-295.

Carruthers, B. G. (1995): “Accounting, ambiguity and the new institutionalism”. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), pp. 313-328.

Casares, A. (2011): “Crónica de una muerte anunciada: reestructuración y ocaso de las cajas de ahorros españolas”, *Revista Jurídica de Castilla y León*, núm. 25, pp. 219-290.

Castelló, E. (2003): “la obra social en la singladura de las cajas de ahorros del siglo XXI”. *Economistas*, núm. 98, pp. 206-218.

- Cepeda, G. (2006):** “La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29, pp. 57-82.
- Clarkson, B.E. (1995):** “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- Climent S. (2012):** “La caída de las cajas de ahorros españolas. Cuestión de rentabilidad, tamaño y estructura de propiedad”. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 30(2), pp. 1-26.
- Climent, S. y Pavía, J.M. (2014):** “Determinantes y diferencias en la rentabilidad de Cajas y Bancos”, *Revista de Economía Aplicada*, núm. 65, Vol. 22, pp. 117-154.
- Coello, J. (1994):** “¿Son las Cajas y los Bancos estratégicamente equivalentes?”, *Investigaciones Económicas*, Vol. 18(2), pp. 313-332.
- Cubillas, E., Fonseca, A.R. y González, F. (2011):** “Dimensión bancaria y gestión del riesgo”, *Papeles de Economía Española*, núm. 130, pp. 288-306.
- Cuenca, A. y Uldemolins, E. (2012):** “La Obra Social en la encrucijada”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 106, pp. 65-74.
- Charlo, M.J. y Moya, I. (2010):** “El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16(2), pp. 15-25.
- Chivite, M.P., Enciso, V., García, B. y Túa, J. (2014):** “Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: La Crisis y el Efecto Contagio”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 81, pp. 127-161.
- Dacin, T. (1997):** “Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40(1), pp. 46-81.

- Dahlsrud A. (2008):** “How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, núm. 15, pp. 1-13.
- Dahl, J. (2011):** “Ciudadanía corporativa y ética empresarial republicana”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 9, 3(3), pp. 227-254.
- De Castro, M. (2005):** “La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 53, pp. 29-51.
- De Casto, M. (2006):** “Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 92-105.
- Deephouse, D. L. (1996):** “Does isomorphism legitimate?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 1024-1039.
- De la Cuesta, M., Valor, C. y Kreisler, I. (2003):** “Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa, iniciativas internacionales y nacionales”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2779, pp. 9-20.
- De la Cuesta M. y Valor C. (2003):** “Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España”. *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, pp. 7-19.
- De la Cuesta, M. (2004):** “La responsabilidad social en el Sector Bancario: una propuesta de indicadores para medir su contribución social”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 180, mayo-junio, pp. 79-85.
- De la Cuesta, M. (2006):** “Responsabilidad Social en el sector bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 173-190.
- De los Ríos, A., Ruiz, M., Tirado, P. y Carbonero, M. (2012):** “Una aproximación a la relación entre información sobre la responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras

españolas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 15, pp. 130-140.

De Miguel, M.C. y Morales, A. (2009): “Gestión de la obra benéfico social de las cajas de ahorro”, *Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 99, pp. 60-84.

Díaz, M.A. (2005): “Ética empresarial e internacional”, *ICE: Revista de Economía*, núm. 823, pp. 69-86.

Díez, E., Díez, F. y Vázquez, A. (2015): “Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 15, núm. 1, pp. 15-38.

Díez, F., Blanco, A y Prado, C. (2010): “Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 43, pp. 115-144.

Díez, F., Blanco, A. y Prado, C. (2010): “Legitimidad como factor clave del éxito organizativo”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, núm. 3, pp. 127-143.

Díez, F., Blanco, A., Cruz, A. y Prado, C. (2014): “Efecto de la Responsabilidad Empresarial sobre la legitimidad de las empresas”, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, núm. 47, pp. 325-348.

Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48(2), pp. 147–160.

DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. En W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (63-82). The University of Chicago Press.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995): “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

- Donaldson, T. (2008):** “Two Stories”, *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), pp. 172-176.
- Durán, J.J. (2011):** “Gestión en valores en la empresa socialmente responsable”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 9, 3(3), pp. 41-69.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), pp. 532-550.
- Embid, J.M. (2006):** “Derecho, mercado y Responsabilidad Social Corporativa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 63-74.
- Escobar, B. y Lobo, A. (2002):** “Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en Contabilidad de Gestión”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31, núm. 111, pp.245-286.
- Escobar, B. y González, J.M. (2005):** “Responsabilidad Social Corporativa: ¿Compromiso u oportunismo?”, *Revista de Contabilidad*, Vol. 8, núm. 16, pp. 67-98.
- Escobar B. y Guzmán I. (2010):** “Eficiencia y cambio productivo en las cajas de ahorros españolas”, *CIRIEC-España*, núm. 68, pp. 183-202.
- Esteller-Moré, A.; Jorba, J. y Solé-ollé, A. (2006):** “Preferencias de los españoles sobre la composición de la Obra Social de las Cajas de Ahorros”. *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 161-172.
- Evan, W.M. y Freeman R.E. (1988):** “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, in T.L. Beauchamp and N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, 3rd edition (Englewood Cliffs), pp. 97–106.
- Fernández, B. y De la Cuesta, M. (2014):** “Evaluación de impactos ambientales y sociales del negocio de banca comercial en Europa durante el periodo 2006-2010”, *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 32(2), pp. 567-592.

- Fernández, D. y Merino, A. (2005):** “¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores”, *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, pp. 38-53.
- Fonseca, A.R. (2005):** “El gobierno de las cajas de ahorros: influencia sobre la eficiencia y el riesgo”. *Universia Business Review*, núm. 8, pp. 24-37.
- Fonseca, A.R. y González, F. (2005):** “Cambios en el gobierno de las Cajas de Ahorros y nivel de riesgo. Efecto de las legislaciones autonómicas”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, núm. 125, Vol. 34, pp. 395-421.
- Forn, R. (2006):** “Cómo aumentar el impacto de las inversiones sociales. Experiencias internacionales”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 117-127.
- Freeman, R.E. (1984):** *Strategic Management: A Stakeholders approach*, Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R.E. (1994):** “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-421.
- Freeman, R.E. (2008):** “Ending the so called “Friedman-Freeman” Debate”, *Business Ethics Quarterly*, 18(2), pp. 162-166.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. y Wicks, A. (2008):** *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. y De Colle, S. (2010):** *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press, New York.
- Freeman, R.E. y Reed, D. (1983):** “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106.
- Friedman, M. (1962):** *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

- Frooman, J. (1997):** “Socially Irresponsible and Illegal Behaviour and Shareholder Wealth”, *Business and Society*, 36 (3), pp. 221-249.
- Frooman, J. (1999):** “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, 24, pp. 191-205.
- Galbraith, J.K. (1985):** *La anatomía del poder*. Segunda edición, Plaza & Janés, Barcelona.
- Garayar, A. (2013):** “Procesos de isomorfismo resultantes en la adopción del Pacto Mundial de Naciones Unidas en organizaciones españolas”, *Azkoaga*, núm. 16, pp. 5-59.
- García-Cestona, M., y Surroca, J. (2008):** “Multiple goals and ownership structure: Effects on the performance of Spanish savings banks”, *European Journal of Operational Research*, 187(2), pp. 582-599.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004):** “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”. *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007):** *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Madrid. Thomson-Civitas.
- Goodpaster, K.E. (1991):** “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1996):** "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 4, pp. 1022-1054.
- Guzmán, I. y Reverte, C. (2008):** “Productivity and efficiency change and shareholder value: evidence from the Spanish banking sector”, *Applied Economics*, vol. 40 (15), pp. 2033-2040.
- Ibarrondo, P. y Sánchez, J. (2005):** “Tendencias estratégicas de las Cajas de Ahorro y las Cajas Rurales Españolas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 1, Vol. 11, pp. 119-142.

Igual D. (2008): “El aterrizaje estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa en las cajas de ahorros”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 203, pp. 155-163.

Illueca, M., Norden, L., y Udell, G. (2011): “Liberalization, bank governance, and risk taking”, in *American Economic Association 2012 Meetings Paper*.

Jensen, M.C. (2002): “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 235-256.

Jhonson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Madrid: Prentice Hall.

Lee, Min-dong Paul (2008): “A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), pp. 53-73.

Linnanen L., Panapanaan, V., Karvonen, M. y Phan, V. (2003): “Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies”, *Journal of Business Ethics*, nº 44(2), pp. 133-148.

Llamas, R., García, V. y López, F. (2005): “Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles”, *Revista Europea de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14(3), pp. 9-40.

López, F; Cepeda, R.; Cornejo, P. y Ansola, E. (2007): “la obra social de las cajas de ahorros: un análisis exploratorio”, *Universia Business Review*, núm. 14, pp. 84-95.

Lozano, J.M., Albareda, L. y Ysa, T. (2005): “¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa?”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 53, pp. 53-64.

Lozano, J.M. (2006): “De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 40-60.

- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004):** “Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(1), pp. 3-19.
- Martínez A., Cabeza L. y Marbella F. (2013):** “Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la casualidad en el sector de las Cajas de Ahorros”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16(1), pp. 54-68.
- Margolis, J.D. y Walsh, P. (2001):** *People and profits?: the search for link between a company's social and financial performance*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2008):** “La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 35, pp. 91-112.
- Matten, D. y Moon, J. (2004):** “Corporate social responsibility education in Europe”, *Business Ethics*, 54(4), pp. 323-337.
- Maudos, J. (2001):** “Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en la banca”, *Revista de Economía Aplicada*, núm. 25, pp. 193-207.
- Maudos, J. (2012):** “La reestructuración de las cajas de ahorros españolas”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm. 106, pp. 21-34.
- McWilliams, A. y Siegel, D. 2001:** “Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective”. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- Melé, D. (2007):** “Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías”, *Ekonomiaz*, núm. 65, pp. 50-67.
- Melle, M. y Maroto J.M. (1999):** “Una aplicación del gobierno de empresas: incidencias de las Administraciones Públicas en las decisiones asignativas de las cajas de ahorros españolas”, *Revista Europea de Economía de Empresa*, núm. 8, pp. 9-39.

Meyer, J. y Rowan, B. (1977): “Institutional organizations: Formal Structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363.

Meyer, J. y Rowan, B. (1991): "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". En W. Powell, P. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 41-62, The university of chicago press.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. *Academy of management review*, 22(4), pp. 853-886.

Moneva, J.M. (2005): “Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias”, *Revista Asturiana de Economía*, núm. 34, pp. 43-66.

Moneva, J.M. (2006): “Mecanismos de verificación de la información sobre la responsabilidad social corporativa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 75-91.

Moneva, J.M. (2008): “¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 7, pp. 55-74.

Moneva, J.M. y Llena, F. (1996): “Análisis de la información sobre Responsabilidad Social en las empresas industriales que cotizan en Bolsa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 25, núm. 87, pp. 361-401.

Moore, G. (2001): “Corporate Social and Financial Performance: An investigation in the U.K. Supermarket Industry”, *Journal of Business Ethics*, 34, pp. 299-315.

Moreno, L. (2011): “Agregado del bienestar, Responsabilidad Corporativa y Ciudadanía Social”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 9, Vol. 3(3), pp. 93-114.

- Nieto, M. Y Fernández, R. (2004):** “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management”, *Universia Business Review*, Vol. 1(1), pp. 29-39.
- North, D. (1990):** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Political Economy of Institutions and Decisions*. Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991):** “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 16(1), pp. 145–179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003):** “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- Parent, M.M. y Deephouse, D.L. (2007):** “A case study of stakeholder identification and prioritization by managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 1-23.
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2012):** “La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España”, *Universia Business Review*, Vol. 1(33), pp. 14-29.
- Pérez, V. y Rodríguez, J.C. (2012):** “La crisis de las Cajas de Ahorros y su alejamiento del modelo tradicional”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, núm.106, pp. 35-64.
- Pes, A. (2010):** “Responsabilidad Social Corporativa para una sociedad emprendedora”, *Cuadernos de Información Económica*, núm. 214, pp. 163-167.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006):** “Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp. 1-16.
- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002):** “Managing the extended enterprise: the new stakeholder view”, *California Management Review*, 45(1), pp. 6-28.

- Prado, J.M., García, I.M. y Gallego, I. (2009):** “Características del Consejo de Administración e información en materia de Responsabilidad Social Corporativa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 38, núm. 141, pp. 107-135.
- Preston, L.E. y O’Bannon, D.P. (1997):** “The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis”, *Business and Society*, 36 (4), pp. 419-429.
- Quazi, A.M. y O’Brien, D. (2000):** “An empirical test of Cross-National Modelo of Corporate Social Responsibility”. *Journal of Business Ethics*, núm. 25 (1), pp. 33-51.
- Quesada, J. (2011):** “El futuro de la Obra Social de las Cajas”, *Papeles de Economía Española*, núm. 130, 307-319.
- Quintás, J.R. (2006):** “Las Cajas de Ahorros en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 128-143.
- Reyes, L.E. (2008):** “La investigación en responsabilidad social en los diez últimos años: un análisis de las publicaciones en business and management”. Recogido en *XXII Congreso Anual AEDEM: Building Bridges in a Global Economy*. AEDEM. Salamanca.
- Rodríguez, J.M. (2006):** “Valor accionarial y orientación *Stakeholder*: Bases para un nuevo gobierno corporativo”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 10-26.
- Rodríguez, P., Fuentes, F.J., Sánchez, S. (2013):** “Revelación de información sobre clientes, comunidad, empleados y medio ambiente en las entidades financieras españolas a través de las memorias de responsabilidad social corporativa (2007-2010), *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, núm. 19, pp. 180-187.

Rubio, S., Chamorro, A. y Miranda, F.J. (2006): “Un análisis de la investigación sobre contabilidad medioambiental en España”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 6(2), pp. 29-43.

Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J. y Paul, K. (2001): “An Empirical Investigation of the relationship between change y corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective”, *Journal of Business Ethics*, 32 (2), pp. 143-156.

Ruiz, J.I. (2012): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto.

Ruiz, M., De los Ríos A, y Tirado P. (2009): “La Responsabilidad social y la crisis económica. ¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés?”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 65, pp. 33-58.

Salas, V. (2006): “Ética y confianza en los mercados financieros”, *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 27-39.

Scott, W. R. (1992): *Organizations: Rational, natural and open systems*, (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Scott, W. R. (1995): *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Scott, W. R. y Christensen, S. (1995): *In the institutional construction of organizations: International and longitudinal studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Seguí, A. (2012): “Los grupos de interés en las entidades de crédito españolas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, núm. 1, pp. 33-51.

Serra, A. (2011): *Los errores de las cajas. Adiós al modelo de las cajas de ahorros*. Barcelona: Ediciones Invisibles.

Selznick, P. (1996): “Institutionalism “Old” and “New” ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Junio, pp. 270-277.

Sotomayor, E. y Cámara, M. (2014): “Ética Empresarial y Sociedades en Crisis desde un Enfoque Axiológico”, *Revista Internacional de Sociología*, Vol. 72 (1), pp. 25-44.

Server, R. y Capó J. (2009): “La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 65, pp. 7-31.

Simcic, P. y Vidaver-Cohen, D. (2009): “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 87(1), pp. 91-109.

Simpson, W.G. y Kohers, T. (2002): “The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry”, *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 97-109.

Smith, N.C. (2003): “Corporate Social Responsibility: not whether, but how?”, *California Management Review*, 45, pp. 52-76.

Suchman, M. (1995): “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.

Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. (1983): “Institutional source of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28(1), pp. 22-39.

Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. (1996): “The Institutionalization of Institutional Theory”. En S.R. Clegg, C. Hardy y W. Nord. (Eds), *Handbook of organizational studies*, London: Sage.

Torres, E. (2005): “Intervencionismo estatal y cambios en el marco regulador de las Cajas de Ahorro durante el primer franquismo (1939-1957)”, *Papeles de Economía Española*, núm. 105/106, pp. 16-26.

Torres J., Retolaza, J. y San-Jose L. (2012): “Gobernanza multifiduciaria de stakeholders: Análisis comparado de la eficiencia de bancos y cajas de ahorros”, *Revesco*, núm. 108, pp. 152-172.

Tortosa, E. (2006): “Responsabilidad Social de la Empresa: un nuevo modelo de empresa”, *Papeles de Economía Españolas*, núm. 108, pp. 106-116.

Trujillo-Ponce, A. (2013): “What determines the profitability of banks? Evidence from Spain”, *Accounting and Finance*, 53(2), pp. 561-586.

Vázquez, O. y Cordero, C. (2007): "Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa." *Ekonomiaz*, 65, pp. 150-183.

Villarreal O. y Landeta J. (2010): “El estudios de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16(3), pp. 31-52.

Vives, L. y Svejnova, S. (2009): “Innovando en el modelo de negocio: la creación de la Banca Cívica”. *Universia Business Review*, Vol. 3(23), pp. 70-85.

Vives, X. (2011): “El paradigma de la competencia en el sector bancario después de la crisis”, *Papeles de Economía Española*, núm. 130, pp. 51-61.

Waddock, S. y Graves, S.B. (1997): “The corporate social performance-financial performance link”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 303-319.

Warttack, S.L. y Cochran, P. (1985): “The Evolution of the Corporate Social Performance Model” *Academy of Management Review*, núm. 10, pp. 758-769.

Wood, D.J. (1991): “Corporate social performance revisited”. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

Wood, D.J. (2008): “Corporate responsibility and Stakeholder Theory: Challenging the Neoclassical Paradigm”, *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), pp. 159-162.

Wright, P. y Ferris, S. (1997): “Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value”. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 77-83.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ALEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: Evolución del sector de las Cajas de Ahorro					
AÑO	Número de Cajas	Oficinas	Empleados	Hombres (%)	Mujeres (%)
1990	64	13.685	76.878	78	22
1991	56	13.944	78.902	76	24
1992	53	14.123	82.997	75	25
1993	51	14.264	83.349	74	26
1994	51	14.595	84.552	74	26
1995	50	15.010	84.866	73	27
1996	50	15.874	88.081	72	28
1997	50	16.647	90.853	72	28
1998	50	17.468	94.846	70	30
1999	49	18.350	98.372	69	31
2000	47	19.297	102.989	66	34
2001	46	19.842	106.684	64	36
2002	46	20.349	108.490	64	36
2003	46	20.893	111.105	64	36
2004	46	21.529	113.363	62	38
2005	46	22.443	118.072	61	39
2006	46	23.457	124.139	59	41
2007	45	24.637	131.933	58	42
2008	45	25.035	134.867	57	43
2009	45	24.252	132.240	56	44
2010	35	23.253	128.165	56	44

FUENTE: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de las CA, 2010.

ANEXOS

ANEXO 2: Distribución de oficinas por tramos de población a 31 de diciembre de 2013					
Entidades	Menos de 10.000	De 10.001 a 50.000	De 50.001 a 250.000	Más de 250.000	Total
Caixabank S.A.	24%	23%	26%	27%	5.647
Bankia S.A.	18%	15%	29%	38%	2.093
Catalunya Banc S.A.	21%	21%	28%	30%	1.009
NCG Banco, S.A.	40%	23%	24%	13%	585
Kutxabank S.A.	19%	23%	33%	25%	679
CajaSur Banco, S.A.	27%	28%	19%	26%	387
Banco Mare Nostrum S.A.	37%	26%	19%	18%	818
Unicaja Banco S.A.	36%	24%	25%	15%	753
Ibercaja Banco S.A.	45%	13%	21%	21%	1016
Banco Grupo Cajatres S.A.	45%	14%	18%	23%	391
Banco de Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria, S.A.	52%	7%	24%	17%	723
Liberbank S.A.	39%	17%	31%	13%	660
Banco de Castilla La Mancha S.A.	51%	12%	26%	11%	476
Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent	47%	36%	15%	2%	47
Caixa d'Estalvis de Pollença-Conlonya	0	80%	20%	0	20

FUENTE: Elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de las CA, 2013.

ANEXOS

ANEXO 3: Reestructuración sectorial a 31 de diciembre de 2014	
Entidades constituidas	Cajas de Ahorro que participan en el proceso
Caixabank Fusión: Caixabank + Banca Cívica	La Caixa, Caixa Girona, Cajasol, Caja de Guadalajara, Caja Navarra, Caja de Burgos, Caja Canarias.
Bankia SIP	Caja Madrid, Bancaja, La Caja de Canarias, Caixa Laietana, Caja de Ávila, Caja Segovia, Caja Rioja.
Banco Sabadell Integración: Banco CAM	Caja de Ahorros del Mediterráneo
Kutxabank SIP	Cajasur, BBK, Kutxa, Vital kutxa
Banco Mare Nostrum SIP	Caja Murcia, Caixa Penedés, Caja Granada, Sa Nostra
BBVA Integración: Unnim Banc + Catalunya Banc	Caixa Sabadell, Caixa Terrasa, Caixa Manlleu, Caixa Catalunya, Caixa Tarragona, Caixa Manresa.
Unicaja Banco Fusión + integración como filial Banco CEISS	Unicaja, Caja de Jaén, Caja España, Caja Duero
Abanca Venta Novagalicia Banco a Grupo Banesco y cambio de denominación.	Caixa Galicia y Caixa Nova
Liberbank SIP	Caja Castilla la Mancha, Cajastur, Caja de Extremadura, Caja Cantabria.
Ibercaja Banco Fusión: Banco Caja3 + Ibercaja Banco	Caja Inmaculada de Aragón, Caja Círculo de Burgos, Caja de Badajoz, Ibercaja
Caixa Ontinyent	
Colonya Caixa Pollença	

FUENTE: Elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 4: Evolución de recursos destinados a Obra Social (%)										
Áreas/distribución	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cultura y Tiempo Libre	46,67	46,21	45,29	42,41	39,96	36,75	35,43	33,15	30,85	32,35
Asistencia Social y Sanitaria	23,5	26,74	28,54	30,42	32,09	37,32	37,95	40,86	45,6	43,49
Educación e Investigación	19,82	18,08	17,56	17,99	17,22	16,30	15,87	17,30	16,05	16,85
Patrimonio Histórico y Natural	10	8,98	8,62	9,18	10,73	9,62	10,74	8,69	7,51	7,31
Obra Propia	66,31	65,41	63,30	64,88	62,82	63,92	62,21	63,07	66,05	67,79
Obra en Colaboración	33,69	34,59	36,70	35,12	37,18	36,08	37,79	36,93	33,95	32,21

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2011.

ANEXO 5: Destino de las áreas sociales en el ejercicio 2012				
Áreas sociales	Centros	Actividades	Recursos (miles de Euros)	Beneficiarios
Cultura y Tiempo Libre	784	32.843	236.995,96	24.207.904
Asistencia Social y Sanitaria	1.650	66.101	396.113,52	16.540.064
Educación e Investigación	227	4.874	140.383,,30	6.587.825
Patrimonio Histórico y Natural	95	1.606	45.096,14	2.352.561

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012.

ANEXOS

ANEXO 6: Mantenimiento de centros culturales en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Bibliotecas y documentación	93	17	110	2.690.397
Museos	7	5	12	150.580
Salas de conferencias, exposiciones y reuniones	165	7	172	1.120.470
Teatros	7	0	7	12.000
Auditorios y aulas de música	13	3	16	64.501
Polivalentes	108	23	131	1.272.899
De recursos audiovisuales	3	0	3	4.002
Planetarios	3	0	3	15.000
Otros	44	24	68	189.934
Total	443	79	522	5.519.783

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 7: Financiación de actividades culturales en 2012				
Actividades	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Exposiciones y muestras	1.165	347	1512	8.674.887
Representaciones, conciertos y recitales	7.549	1.197	8.746	1890.429
Conferencias, congresos, cursos, seminarios, etc.	11.520	1.409	12.929	1.371.028
Publicaciones	172	77	249	614.793
Programas divulgativos y radiofónicos	50	93	143	689.164
Premios, concursos y certámenes	92	125	217	172.353
Visitas culturales	2	29	31	7.683
Itinerarios pedagógicos	38	40	78	30.814
Webs de cultura y ciencia	2	5	7	1.119.212
Patrocinios	10	14	24	250
Otras	1.959	2.357	4.316	2.012.241
Total	22.559	5.693	28.252	16.582.855

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 8: Financiación de centros y actividades dedicados a Tiempo Libre en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Clubs infantiles, para discapacitados, personas mayores y deportivos	41	45	86	83.692
Instalaciones deportivas	6	124	130	199.935
Campamentos y colonias infantiles	9	0	9	-
Parques	3	3	6	42.284
Otros	11	20	31	4.581
ACTIVIDADES				
Programas de animación	1.094	409	1.503	391.478
Promoción al deporte	101	1.330	1.431	999.195
Competiciones y campeonatos	834	116	950	90.992
Conferencias, congresos, cursos, seminarios, etc.	23	31	54	161.289
Viajes y excursiones	50	18	68	8.284
Fiesta y homenajes	104	90	194	54.895
Trofeos, medallas y diplomas	-	2	2	2
Patrocinio de equipos deportivos	45	27	72	35.500
Otras	15	302	317	13.257

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 9: Financiación de centros dedicados a Asistencia Social en 2012				
Actividades	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Guarderías y jardines de infancia	24	15	39	9.848
Residencias para mayores, infancia, discapacitados	37	81	118	7.869
Unidades asistenciales de día, de voluntariado, para marginados, discapacitados, etc.	95	206	301	181.992
Talleres ocupacionales	8	25	33	1.073
Centros para personas mayores	176	565	741	4.640.971
Viviendas tuteladas	39	11	50	80
Viviendas sociales	252	5	257	11.574
Otros	51	37	88	64.486
Total	682	945	1.627	4.917.893

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 10: Financiación de actividades dedicadas a Asistencia Social en 2012				
Actividades	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Cursos, conferencias y congresos	3.315	457	3.772	224.597
Asociaciones de personas mayores y discapacitados	56	388	444	315.896
Programas asistenciales	28.854	8.132	36.986	3.749.919
Webs sociales	57	1	58	969.795
Aulas y ciberaulas hospitalarias	76	5	81	200.032
Programas de divulgación	21	20	41	327
Publicaciones sociales	3	11	14	1.500
Actividades de sensibilización	898	58	956	104.148
Cooperación internacional para el desarrollo	598	512	1.110	711.624
Voluntariado	1	4	5	80
Fomento del empleo	938	124	1.062	233.950
Total				

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 11: Financiación de centros y actividades dedicadas a Sanidad en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Hospitales, sanatorios y clínicas	1	3	4	51
Consultorios, ambulatorios y dispensarios	-	8	8	7.211
Unidades móviles	-	1	1	5.000
Otros	-	10	10	1.206
ACTIVIDADES				
Campañas preventivas y divulgativas	-	27	27	1.411
Programas de fisioterapia y rehabilitación	-	26	26	239
Dotación de material	-	5	5	35.110
Cursos, conferencias y congresos	-	70	70	259
Publicaciones	-	2	2	500
Otras	10	34	44	4.109.546

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 12: Financiación de centros y actividades dedicados a Investigación y Desarrollo en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
De investigación	6	9	15	513.353
De divulgación	-	2	2	-
Otros	2	5	7	491
ACTIVIDADES				
Investigaciones	43	170	213	1.458
Becas	40	206	246	295
Material de investigación	-	2	2	2
Congresos, cursos y seminarios	14	66	80	29.255
Premios	7	19	26	319
Ferias y concursos	8	4	12	7.306
Promoción del desarrollo	65	287	352	564.152
Apoyo a sectores I+D	38	12	50	66.406
Divulgación científica	3	5	8	7.500
Otras	16	37	53	493.809

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 13: Financiación de centros y actividades dedicados a Educación en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Enseñanza universitaria	6	48	54	51.104
Enseñanza básica y secundaria	24	28	52	36.436
Enseñanzas especiales	35	15	50	214.975
Colegios mayores y residencias	1	-	1	140
Otros	2	44	46	5.642
ACTIVIDADES				
Programas educativos	652	1.136	1.788	901.310
Becas	1.457	65	1.522	3.033
Material escolar	51	71	122	29.321
Bolsas, viajes de estudios y premios	186	8	194	2.096
Webs y publicaciones educativas	16	12	28	2.782.449
Congresos y exposiciones	15	31	46	2.003
Cátedras	-	2	2	-
Otras	10	120	130	874.967

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 14: Financiación de centros y actividades dedicados a Patrimonio Histórico Artístico en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Edificios y núcleos histórico artísticos	6	51	57	25.049
Yacimientos arqueológicos	-	3	3	6
Obras de arte	2	3	5	2
Otros	1	1	2	1
ACTIVIDADES				
Conservación y restauración de obras de arte	9	184	193	506.718
Programas divulgativos	6	19	25	41.292
Subvenciones	-	6	6	500
Convenios para la conservación del patrimonio	-	8	8	-
Otras	3	97	100	9.801

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 15: Financiación de centros y actividades dedicados a Medio Ambiente en 2012				
Centros	Obra Propia	Obra en Colaboración	Número total de centros	Número total de beneficiarios
Experimentales y educativos	9	3	12	101.220
Parques naturales, bosques y jardines botánicos	1	3	4	56.945
Fincas de interés ecológico	4	1	5	2.126
Otros	1	2	3	2
ACTIVIDADES				
Programas y campañas	228	137	365	454.564
Itinerarios pedagógicos	10	18	28	53.286
Conferencias, congresos y seminarios	44	5	49	55.988
Exposiciones	456	2	458	1.036.188
Conservación de espacios naturales	-	271	271	1.600
Programas de voluntariado medioambiental	12	-	12	1.125
Otras	1	94	95	6.149

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Memoria de Obra Social de la CECA, 2012

ANEXOS

ANEXO 16: Entidades financieras con mejor reputación corporativa							
Puesto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1º	BBVA	BBVA	BBVA	BBVA	Santander	Santander	Santander
2º	Santander	Santander	Santander	Santander	La Caixa	La Caixa	La Caixa
3º	La Caixa	La Caixa	La Caixa	La Caixa	BBVA	BBVA	BBVA
4º	Banco Popular	Banco Popular	Caja Madrid	Caja Madrid	Caja Madrid	Caja Madrid	Caja Madrid
5º	Bankinter	Bankinter	Bankinter	Bankinter	Bankinter	Banesto	Bankinter
6º	Caja Madrid	Caja Madrid	Banco Popular	Banco Popular	Banco Popular	Bankinter	Banesto
7º	Banco Sabadell	Banco Sabadell	Banesto	Banesto	Bancaja	Banco Popular	Caja Navarra
8º	Banesto	Banesto	Banco Sabadell	Banco Sabadell	ING Direct	Bancaja	Bancaja
9º	-	-	Bancaja	Bancaja	Banesto	Caja Navarra	Banco Popular
10º	.	-	ING Direct	ING Direct	Banco Sabadell	Banco Sabadell	ING Direct
Total CA	2	2	3	3	3	4	4

FUENTE: Elaboración propia a partir del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO)

ANEXOS

ANEXO 17: Banca Ética en España	
Concepto: entidades bancarias cuya actividad económica se sitúa fuera de los mercados secundarios, comercializando productos que busquen fomentar una economía real apoyándose en los principios de transparencia, rentabilidad social y sostenibilidad.	
Entidades en España	Características
Banco Triodos	Banco que nace en 1980 en los Países Bajos y que extiende su actividad a varios países europeos, Reino Unido y España. Su actividad se centra en financiar proyectos que aporten un valor añadido en el área social, medioambiental y cultural.
Proyecto Fiare	Fiare es el agente del Banco Popolare Etica de Italia en España. Su actividad se orienta a ofrecer préstamos a personas con riesgo de exclusión, organizaciones que trabajan con personas en riesgo de exclusión social y proyectos con gran impacto social.
Coop57	Nace en Cataluña de la mano de antiguos empleados de Editorial Bruguera que crearon un fondo para el desarrollo de cooperativas laborales. Bajo la fórmula jurídica de cooperativa de servicios financieros se centra en ofrecer financiación a proyectos de economía social.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 18: Entidades españolas del tercer sector encargadas de fomentar la sostenibilidad empresarial	
Entidad	Misión
ETNOR	Organización sin ánimo de lucro constituida en 1991 con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos implícitos en la actividad económica de organizaciones tanto públicas como privadas.
EBEN	Asociación de ámbito español sin ánimo de lucro, es la rama española de European Business Ethics Network (EBEN), asociación de ámbito europeo constituida para promover el estudio y la aplicación de la ética en el ámbito de los negocios.
Fundación Ecología y Desarrollo	Entidad sin ánimo de lucro que centra su trabajo en seis ejes estratégicos: Agua, Responsabilidad Social, Cambio Climático, Salud y Medio Ambiente, Consumo Responsable y Pobreza Energética.
Club de Excelencia en Sostenibilidad	Asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenible desde el prisma económico, social y medioambiental con objeto de crear un foro de diálogo con <i>Stakeholders</i> , plataforma de benchmarking en Desarrollo Sostenible y transmisores de buenas prácticas en RSE.
Forética	Asociación de empresas y profesionales de la RSE que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y responsable, dotando a las organizaciones de conocimientos y herramientas para implantar un modelo de negocio competitivo y sostenible.
Fundación Seres	Organización no gubernamental constituida en 2010 con objeto de promover el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad.
Red Española del Pacto Mundial	Plataforma nacional del Pacto Mundial constituida para fomentar la implantación de los 10 Principios universalmente aceptados.
Observatorio de RSC	Organización sin ánimo de lucro constituida en 2004 por diferentes organizaciones de la sociedad civil con objeto de impulsar la aplicación de la RSE.
Spainsif	Asociación sin ánimo de lucro constituida por entidades interesadas en promover la ISR en España

FUENTE: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo 19: Principales comunicaciones europeas en materia de Responsabilidad Social	
Año	Objetivos
Cumbre de Lisboa de 2000	Convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social.
Libro Verde de la RSE de 2001	Someter a discusión conceptos básicos y características de la RSE.
Foro Europeo Multistakeholders de 2002	Recomendar a los Gobiernos y AAPP que asuman un papel activo en materia de RSE, haciendo especial referencia a la necesidad de implantar convenciones internacionales.
Comunicación de 2005: “Acciones comunes para el crecimiento y el empleo: el programa comunitario sobre la estrategia de Lisboa”	Abordar una estrategia para el crecimiento, el empleo y el desarrollo sostenible.
Comunicación de 2006: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE”	Apoyar el establecimiento de una alianza que sirva de marco general para las iniciativas adoptadas en el ámbito de la RSE.
Resolución del Parlamento Europeo de 13 de marzo de 2007 sobre la RSE: una nueva asociación	Pronunciamientos acerca de la RSE: competitividad, instrumentos, reglamentación, integración en las políticas de la UE u evaluación de su contribución.
Informe Howitt de 2007	Mostrar la situación de las políticas de la Comisión Europea en materia de RSE y establecer recomendaciones al respecto.
Comunicación de 2010: “Europa 2020: Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador”	Se proponen cinco objetivos para dar forma a la nueva gestión económica: el empleo, la investigación e innovación, el cambio climático y la energía, la educación y la lucha contra la pobreza.
Comunicación de 2011: “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”	Eliminar la voluntariedad de las actuaciones y orientar las líneas de trabajo hacia la autorregulación y co-regulación.
Propuesta de Directiva europea sobre divulgación de información no financiera (2013).	Establecer la obligación respecto determinadas sociedades de divulgar información de carácter no financiero y relativa a la diversidad en los Consejos de las sociedades.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 20: Segmentación de la población española en función de su actitud hacia el consumo responsable					
Actitud	Características	2006	2008	2010	2014
Activos	Practican el consumo responsable	23,1%	20,5%	21%	31,1%
Implicados	Practican el consumo responsable en menor medida que el caso anterior	15,5%	13,3%	7,2%	5,1%
No implicados	Consideran que la RSE es un asunto de la empresa, personalmente no actúan en consecuencia	57,1%	59,8%	63,3%	58,8%
Ajenos	No dan importancia a la RSE	4,3%	6,4%	8,4%	5%

FUENTE: Elaboración propia a partir del Informe Forética (2015): “El estado de la RSE en España”