

# El aterrizaje estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa en las cajas de ahorros

David Igual Molina\*

## 1. Introducción

Frecuentemente se plantea la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una discusión sobre el papel de la empresa en nuestra sociedad y en el sistema económico. Algunos, cada vez menos, se refieren a las tesis de Milton Friedman para insistir en que el objetivo de las empresas es la obtención de beneficios y, en consecuencia, el único papel que tienen los directivos al frente de ellas es el de aumentar el valor para los accionistas. Otros, cada vez más, consideran que la empresa está comprometida con la sociedad más allá de los resultados económicos. Bajo esta última perspectiva, los directivos tienen que integrar en la gestión componentes de transparencia, de compromiso social y de medioambiente.

—Ni el beneficio es esa rémora que tienen las empresas para poder practicar la responsabilidad social ni el beneficio es ya el único fin por encima de todo—. Frente a estas posiciones contrapuestas vemos que, en la práctica, la supuesta discusión se está resolviendo por la vía de la selección natural y supervivencia de las prácticas socialmente responsables que finalmente son consistentes y valoradas por el mercado. Por otra parte distintos autores ya han presentado teorías para superar esta polémica ofreciendo nuevos puntos de vista e interpretaciones como la del hipotético “contrato” entre empresas y sociedad, por el cual las empresas pueden operar siempre y cuando cumplan con una serie de condiciones (Davis, 2007).

Podemos recordar cómo hace un par de décadas la implantación de las teorías sobre la calidad en la gestión

empresarial ocupó muchos artículos, seminarios, nuevos departamentos en empresas, etc. con bastantes excesos y poca integración estratégica al principio pero que al final han confluído en una adaptación y aterrizaje razonable y estratégico de esta práctica. Del mismo modo que el mercado ha situado la gestión de calidad en su justa medida, también ahora se están ajustando las actuaciones en RSC. En un sentido más amplio podríamos hacer referencia al sistema económico capitalista y su modo natural de operar mediante el cual al final sobreviven las iniciativas y propuestas realmente requeridas por la sociedad en modo y forma.

Las líneas de trabajo de futuro de la RSC se dibujan mediante distintas interpretaciones entre las que cabe destacar la del desarrollo de ventajas competitivas (Porter y Kramer, 2002) que integra los objetivos económicos y sociales; la visión más pragmática de que las empresas se conciben y desarrollan en la medida de las relaciones de confianza que generan (Salas, 2006), así como el principio de oblicuidad que explica que la maximización del valor de los accionistas se puede conseguir por vías indirectas (Kay, 2005) a la persecución del beneficio de forma obsesiva. También destacan los caminos de acercamiento gradual a la RSC que hacen que la empresa pase por distintos estadios desarrollando esta conciencia (Zadek, 2003). Una visión más completa sobre la implantación de la RSC es la consideración de perfiles corporativos en evolución, de forma que cada uno de ellos asume el anterior y lo sitúa en un plano más amplio partiendo del cumplimiento legal y pasando por el instrumental, el funcional, el estratégico y finalmente la identidad (Lozano, 2006).

También se han desarrollado distintas visiones que favorecen el desarrollo de la RSC en el ámbito de las imperfecciones del mercado y la teoría de agencia (Stadler

\* Profesor colaborador de la Universidad Pompeu Fabra y Jefe de Obra Social de Caixa Catalunya.

y Castrillo, 2005). La línea conceptual que está obteniendo más adhesiones es la de considerar la RSC para facilitar el aumento de la reputación corporativa como valor intangible de la empresa (Villafañe, 2007). Esta reputación hay que considerarla en sentido positivo y no hay que confundirla con una utilización materialista y únicamente publicitaria de la RSC. La mejora de la reputación corporativa se produce gracias al resultado de la buena aceptación de los *stakeholders* de las buenas prácticas de RSC de la empresa.

Finalmente vemos, por tanto, que la aparente discusión se está diluyendo y aunque poca gente duda de integrar la RSC en la gestión empresarial, la cuestión es cómo y qué. Es este punto en el que hay que considerar cómo se ordena la incorporación de la RSC en los planes estratégicos y cómo impregnar a la organización para desarrollar una identidad de RSC acorde con la misión de cada empresa.

Para afrontar esta nueva etapa, la primera cuestión importante es diferenciar algunas iniciativas que tienden a confundirse con RSC. Nos referimos a la filantropía y a la acción social, estas actuaciones que no son sinónimos de RSC, aunque si se realizan están integradas en ésta. Así, podría darse el caso de una empresa con una muy correcta práctica de RSC que no desarrolla ninguna acción social ni practica la filantropía, y al revés, empresas que desarrollan generosas acciones sociales o de filantropía que se alejan de una correcta práctica de RSC.

Por tanto, cuando nos referimos a la RSC consideramos aquellas políticas y actuaciones con compromiso social y medioambiental firme que contribuyen de forma coherente a alcanzar los objetivos de la empresa.

## 2. Las cajas de ahorros

### 2.1. La aparición de la RSC

Ante este entorno de asentamiento del concepto de la RSC cada empresa tiene que buscar su propio espacio que vendrá marcado por su análisis estratégico en el sentido más metodológico de la palabra. En efecto, se trata de aplicar los análisis DAFO, reinterpretar la misión, definir una visión y desarrollar los programas adecuados transformando aquellas partes de la propia compañía que se han de ajustar. Se trata del proceso metodológico habitual de cualquier nuevo plan estratégico, incorporando ahora el ámbito social, prácticas de los competidores, previsión de cambios normativos, etcétera.

El impacto de la RSC depende, evidentemente, del sector de actividad de cada empresa. Vamos a referirnos al sector de las cajas de ahorros en España, que probablemente sea el sector privado con más experiencia en materia de contribución social, cultural y patrimonial en este país. Podemos afirmar que la irrupción de la RSC ha generado en estas entidades un nuevo marco en donde el compromiso social se reafirma, aunque en un formato distinto al que venían aplicando, provocando cambios globales en el sector y generando nuevas estrategias diferenciadas entre las propias cajas de ahorros.

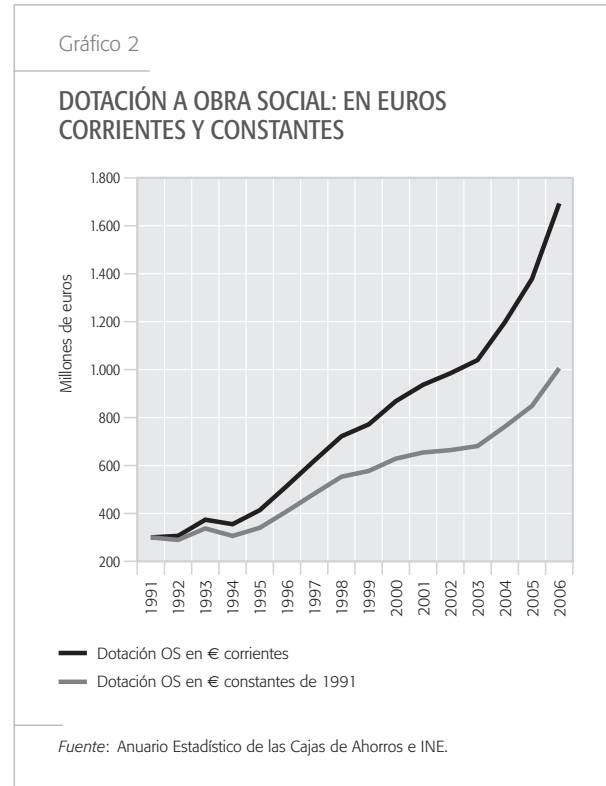
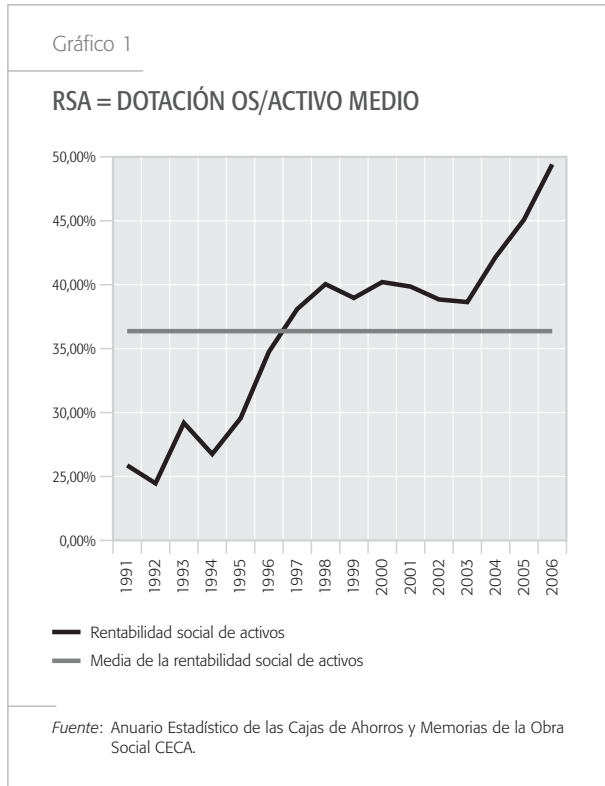
### 2.2. El punto de partida: somos como la banca

Para entender el impacto global en el sector podemos situar el punto de partida en el inicio de la década de los noventa. En este período podemos considerar aún inexistentes las prácticas de RSC y las estrategias orientadas por esta corriente.

En este período la alineación operativa de las cajas con la banca es plena y las voluntades de diferenciación como cajas no son expresadas por estas entidades ni son percibidas por el mercado. Es más, podríamos considerar que la voluntad de las cajas es la de parecerse a los bancos más que tener una identidad propia de cajas. Esta estrategia marcada por el ansia de mostrar una imagen de profesionalidad, de eficiencia bancaria e incluso de tamaño caracterizaba todas las actuaciones (productos, precio, etc.). En estos momentos la Obra Social para las cajas tenía un papel secundario frente a la actividad de negocio, en parte debido a que éstas entendían que debían de hacerse fuertes en un mercado muy difícil y exigente frente a unos bancos muy potentes y en continuo proceso de fusión y fortalecimiento.

Por ello, las cajas aunque mantienen importantes inversiones en Obra Social, destinan una parte importante de sus recursos a la constitución de reservas. Si observamos las aportaciones a Obra Social en el período 1990-2006 vemos el aumento sostenido del compromiso social de las cajas a partir de finales de la década pasada (dotación a Obra Social sobre activos medios y evolución de la dotación a Obra Social en términos absolutos y descontando el IPC) (gráficos 1 y 2).

Adicionalmente en este período una parte importante de los recursos de la Obra Social se destinan a unas finalidades que se ajustan mejor a las necesidades de estos momentos (flexibilidad en las inversiones, mejorar la imagen, notoriedad de las cajas y recuperar patrimonio cultural y patrimonial a punto de perderse). De esta forma se potencian las actividades del ámbito cultural con importantes exposiciones y centros culturales con actividades



en espacios singulares y recuperaciones patrimoniales para la comunidad. A veces estas contribuciones se observan únicamente con un prisma a corto plazo y se cuestiona el impacto social, pero con el paso del tiempo se han convertido en polos de gran atracción turística, de conservación de patrimonios culturales y arquitectónicos de primer nivel que sin estas intervenciones se habrían perdido. En cambio, los ámbitos que tradicionalmente se habían cubierto por las obras sociales de las cajas de ahorros como la atención a la gente mayor o las escuelas, aunque no se abandonan, las inversiones quedan congeladas.

Durante este período, de alguna forma, las cajas se estaban alejando de su concepción más social ya que las prioridades de actuación se centran en el campo financiero, y en el ámbito de la Obra Social se intensifican las actuaciones en el área cultural y de recuperación patrimonial que generan mayor visibilidad.

Por tanto, el predominio del componente más financiero y de orientación al mercado les hacía mantener posiciones aparentemente muy lucrativas con actuaciones como la problemática del redondeo en los créditos, la creciente aplicación de comisiones o la prioridad por la expansión de oficinas.

Esta tendencia de aproximación a la banca reducía la diferenciación de las cajas de ahorros y su importante con-

tribución social. En algunos países con procesos similares acabaron incluso con su desaparición. Con el paso del tiempo, los sistemas financieros de estos países tienen mayores dosis de exclusión financiera y son menos eficientes (Riera, 2007). Afortunadamente, en España esta línea de avidez por los resultados y la competitividad no era la única faceta de las cajas en la década de los noventa.

A los teóricos del sistema financiero siempre les han gustado las teorías de Schumpeter que hizo grandes contribuciones en el pensamiento económico y en particular resaltó la importancia del espíritu innovador del empresario y la existencia del crédito otorgado por el sistema bancario como instrumento fundamental para el crecimiento, mejora y desarrollo de la economía.

Esta concepción de necesidad de un sistema financiero potente y de lo problemático que resulta para el crecimiento de la exclusión financiera continúa siendo una realidad. No cabe duda que esta es una de las aportaciones de las cajas de ahorros durante este período, ya que la presencia y mantenimiento de oficinas en zonas no rentables, la amplia gama de productos para todos los públicos y su vocación de banca minorista hasta el máximo han conseguido luchar contra la exclusión financiera. Adicionalmente, algunos autores han destacado otras contribuciones de las cajas de ahorros como contribuir a la eficiencia del mercado, estabilidad, promoción de la finan-

ciación privilegiada y eficiencia productiva (Valle, 2005). Probablemente estas múltiples facetas son las que han favorecido el éxito de las cajas en el sector financiero que le ha llevado a mejorar año tras año cuotas de mercado hasta superar a la banca (Quintás, 2005).

Interpretando a John Kay y su principio de oblicuidad, las cajas de ahorros han conseguido incrementar su valor y éxito por el camino indirecto. Mientras la banca se obsesiona con la rentabilidad y los beneficios, las cajas han mantenido dosis sociales y proximidad a la sociedad que le han permitido alcanzar estos objetivos mejor.

No obstante, a finales de la década de los noventa y principios de los 2000 el modelo de aproximación a la banca continúa su progresión llegando incluso a replantearse muy puntualmente elementos sociales básicos de las cajas. Es justo a partir de este momento cuando, poco a poco, va surgiendo el debate de la RSC, las ONG adquieren fuerza y las cajas de ahorros, ahora ya muy fortalecidas financieramente van modificando también su actuación.

### 2.3. Somos cajas de ahorros, diferentes de la banca

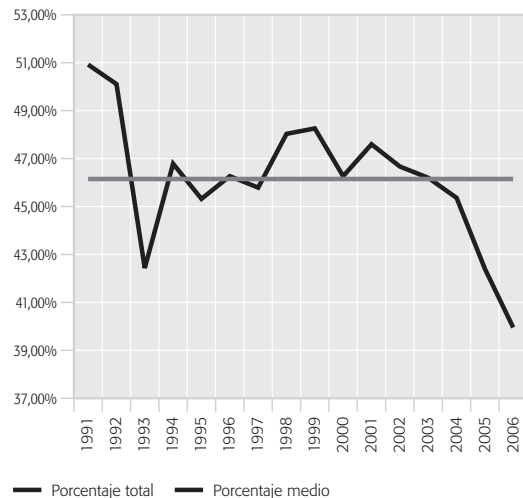
A partir del año 2000 se observa un cambio en la tendencia de las cajas de ahorros, la Obra Social vuelve a ser un aspecto importante y diferenciador respecto de la banca. Se alerta de los problemas de la no diferenciación y del coste social que podría suponer la privatización.

Algunas cajas empiezan a lanzar potentes campañas de Obra Social, retomando el protagonismo el ámbito social y relegando a segundo plano las fundaciones. El propio contenido de la actividad se transforma, los programas culturales se congelan y se inician nuevos caminos como la inclusión social (instrumentos como los microcréditos), el medio ambiente, las nuevas necesidades sociales de atención a personas con dependencia, etc. Es decir, se produce un giro social. Como hemos visto anteriormente esta tendencia se hace evidente al observar las cifras. Por ejemplo, si comparamos la dotación a Obra Social sobre activos totales medios de 2006 frente a la de 1991, casi se ha duplicado. Cualquier criterio que se utilice para observar la evolución nos da como resultado un importante esfuerzo en Obra Social, aunque hay que decir que este esfuerzo está acompañado también por un importante incremento de beneficios.

Esta tendencia coincide con la emergencia y asentamiento de la RSC que lleva a las cajas de ahorros, desde el primer momento, a reivindicar su talante natural e histórico en RSC ya que siempre han desarrollado políticas sociales. Es decir, su discurso se pone al día.

Gráfico 3

### PESO DE LA CULTURA SOBRE LOS RECURSOS DESTINADOS A OBRA SOCIAL



Fuente: Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros.

Schumpeter, al que nos hemos referido anteriormente, acabó prediciendo el final del sistema capitalista como consecuencia del gran éxito de su mecánica y a la problemática de la separación entre propietario y gestión en las empresas. Modestamente nos preguntamos si la RSC puede ser una respuesta automática del sistema que en cierta forma mitiga esta avidez capitalista por el beneficio y a través de sus requerimientos de transparencia, preocupación social y del medioambiente se reducen ciertos efectos perversos. Conceptualmente, es como si la RSC actuara como mecanismo auto regulador del sistema y las entidades que se distancien de estas prácticas pueden verse perjudicadas por el mercado.

Volviendo a las cajas de Ahorros, estas retoman su papel social y se reafirman en su razón de ser en un entorno de instalación de la RSC en las empresas, en los mercados y en la sociedad.

### 2.4. La Obra Social y la RSC

El planteamiento teórico de la RSC presenta elementos complejos de encaje en las cajas precisamente porque si atendemos a que la RSC pura no es la acción social ni la filantropía, sino el desarrollo estratégico conjunto del negocio mediante el beneficio social y medioambiental ¿Cómo pueden hacerle frente las cajas de ahorros?

En primer lugar, hay que considerar una contradicción importante ya que la Obra Social es más responsable cuanto más independiente es del negocio, al revés de la RSC, que es más efectiva y coherente cuanto más está integrada en la propia actividad empresarial.

Evidentemente, la contribución de la Obra Social de las cajas es incuestionable con inversiones en proyectos sociales y culturales totalizando más de 1.500 M de euros en el año 2006, destacando en muchos ámbitos como el liderazgo en España en sectores asistenciales y culturales, contribución a la competitividad del sistema financiero, etc. (CECA, 2006). Es en este contexto en el que la RSC se está abriendo paso en las cajas desarrollando estrategias de combinación o actuaciones diferenciadas.

Así, las cajas de ahorros ante la irrupción de la RSC se pueden plantear las siguientes líneas estratégicas en función del nivel de RSC y Obra Social de cada entidad:

	RSC Correcto (sin liderar)	Liderazgo en RSC
Alto nivel de Obra Social	Vocación de Caja de Ahorros	Máximo compromiso
Bajo nivel de Obra Social	Falta de compromiso	Incoherencia

### 2.5. Vocación de caja de ahorros

En este caso, la caja de ahorros destaca porque la inversión que realiza en Obra Social es importante y sin duda su punto fuerte. Ni las empresas más aplicadas en RSC consiguen mejores resultados y contribuciones sociales.

Esta estrategia se caracteriza por los siguientes puntos:

- La Obra Social es mayoritariamente propia y se destaca por una gestión muy profesional.
- Existen aspectos diferenciales en el contenido de la Obra Social que la hacen diferente respecto de otras (por tamaño, por tipología, etcétera).
- Existe un importante esfuerzo por comunicar la Obra Social, sus actuaciones, logros, objetivos, etcétera.
- Las ONGs y entidades sociales con las que se colabora quedan en segundo plano.
- No destacan en la aplicación de criterios de RSC de forma diferenciada ni existe un esfuerzo en comunicar las iniciativas desarrolladas. Esto no quiere decir prácticas sociales incorrectas o contra el medioambiente, sino que sim-

plemente no lideran estas líneas o iniciativas. En el ámbito de negocio se circunscribe a ser eficiente y a la obtención del margen adecuado.

- El factor clave de la credibilidad en esta fase es la separación de la Obra Social respecto del negocio y la no su-peditación de un ámbito sobre el otro.

- En lo relativo a la actividad de la Obra Social es muy importante no dispersar la actuación en distintos ámbitos, sino centrarse en causas con las que se identifique la marca.

- Los riesgos pueden aparecer cuando alguien duda sobre qué patrocinios hacer o cuál es la acción social a desarrollar y llegar a cuestionar las decisiones que se toman sobre Obra Social. De alguna manera, la intervención de la Administración orientando sobre los fines de la Obra Social es la principal manifestación de los riesgos de esta fase. Por tanto, el mayor riesgo consiste en la llamada politización de las cajas en la parte de la Obra Social.

En este grupo, las entidades son defensoras de la RSC aunque su aplicación no es utilizada como elemento estratégico. Efectivamente, es difícil encontrar una caja de ahorros con una fuerte Obra Social y un bajo nivel de RSC. En cambio, sí observamos entidades con una Obra Social destacada que también desarrollan actuaciones importantes en RSC, aunque no se utilizan como elemento de diferenciación estratégico.

Este modelo es impulsado y defendido por los máximos defensores del modelo de cajas. Integran los beneficios sociales del sector destacando también otros aspectos característicos de las cajas que son modelos a los que aspiran los teóricos de la RSC (transparencia, participación de los *stakeholders*, buenas condiciones laborales, contribuir a una mejor eficiencia del sistema, luchar contra la exclusión financiera, etc.). Entre las cajas orientadas en este sentido cabe citar a La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona (La Caixa) que se ha destacado últimamente con campañas publicitarias con su lema "la Obra Social, el alma de la caja".

### 2.6. Máximo compromiso

En este caso vemos desarrollar al máximo nivel la RSC conjuntamente con la Obra Social.

Esta línea estratégica lleva a las entidades a distanciarse, de alguna forma de las cajas de ahorros clásicas y se aproximan a entidades del tipo de banca ética. Las características más importantes de esta línea son las siguientes:



— La Obra Social es importante. Evidentemente no se puede desarrollar una política ambiciosa de RSC si no se dispone también de una Obra Social potente.

— Se trata de generar una nueva categoría de hacer banca diferente de las cajas de ahorros clásicas.

— La Obra Social no está supeditada al negocio pero sí a la política de RSC, por ello los distintos *stakeholders* han de participar en sus decisiones de forma real y aparente.

— Aunque la Obra Social es importante, la presentación de los resultados y logros es global de la caja y es el resultado conjunto de la aplicación de la responsabilidad de la entidad. La contribución social y medioambiental es global de la caja de ahorros y la Obra Social es una parte más, pero no el centro.

— El factor clave en este ámbito es el éxito de las políticas de RSC y su encaje con la estrategia de negocio.

— Entre los riesgos cabe destacar el de desnaturalizar la Obra Social, tradicionalmente orientada e independiente y su supeditación a una estrategia global de RSC. Incluso puede llegar a infravalorarse la contribución de la Obra Social.

— También existe el peligro de asemejarse demasiado a otras empresas no cajas de ahorros que adopten posiciones de RSC, ya que la Obra Social no se utiliza como elemento de diferenciación. Por ejemplo, algunos bancos como Bankinter o BBVA, si evolucionan más hacia estas posiciones, pueden también ocupar estos espacios.

— Otro posible riesgo se produce por un excesivo alineamiento con la banca ética en su versión más radical y una excesiva influencia de ONGs en la gestión. Esta situación podría provocar una reducción del negocio bancario e incluso algunas ineficiencias financieras si comparamos con las otras cajas.

El ejemplo más próximo y representativo de banca ética en España es el Banco Triodos y como caja de ahorros podemos citar la Caja de Ahorros de Navarra (CAN) que se autodefine mediante un nuevo concepto, el de banca cívica.

## 2.7. Falta de compromiso social. Predominio financiero

En este caso, el no querer destacar en RSC ni en Obra Social van asociados. Estas entidades que las podemos calificar como “falta de compromiso” corresponderían a

entidades que únicamente se centran en el ámbito financiero. Si no es una situación transitoria resulta difícil de mantener en un entorno de exigencia de compromiso social. No cabe duda que las cajas de ahorros están compitiendo en un mercado financiero, pero también están expuestas a un compromiso con el territorio y la sociedad. Las principales características de este grupo son:

— La cuantía de sus beneficios destinada a Obra Social es baja de forma sostenida y no se realizan actuaciones de RSC.

— Probablemente, la caja está destinando recursos a sus proyectos de expansión o de crecimiento, por encima de todo.

— Coincide probablemente con unas agresivas condiciones financieras para captar clientes y ganar posiciones de mercado.

— La Obra Social está fuertemente mediatizada y supeditada al negocio.

— Los riesgos en este ámbito son claros y tienen que ver con poner en peligro la diferencia de las cajas de ahorros con los bancos, ya que el comportamiento es más de banco. Si resulta muy evidente, los distintos *stakeholders* clásicos de las cajas (órganos de gobierno, empleados, etc.) deberían hacer su función de reclamar un cambio de actitud a sus directivos.

— La propia banca puede utilizar sus recursos e influencias para reclamar una competencia más justa derivada de las ventajas de las cajas de ahorros (no tener que efectuar pagos de dividendos, no poder ser adquiridas en el mercado...).

— Finalmente, si se desvirtúa la diferencia de las cajas de ahorros con los bancos y se hace un uso escaso e interesado de la Obra Social se están dando argumentos a la transformación en sociedades anónimas de estas entidades, alimentando el debate incorrectamente denominado de privatización de las cajas, cuando estas ya actúan de esta forma.

## 2.8. Incoherencia

En empresas distintas de las cajas de ahorros ya hemos visto que es posible un desarrollo de la RSC sin una acción social o filantropía. En cambio, en el caso específico de las cajas de ahorro resulta difícil de entender una entidad líder en RSC que no atienda las obligaciones que se derivan de su propia esencia que es la Obra Social.

Probablemente, esta posición se caracteriza por la utilización de conceptos de RSC como elementos promocionales o simplemente publicitarios para el desarrollo del negocio. En el aspecto de la Obra Social supone la supeditación de esta al negocio como elemento de *marketing*, lejos de la necesaria separación e independencia.

Aunque la Obra Social debe ser independiente del negocio, y conceptualmente no es la RSC, bajas dosis de Obra Social duraderas en el tiempo no son lógicas y no parecen tener razón de ser, ya que la RSC correcta por principio arranca de la ética.

En este grupo vemos las siguientes características:

- Se conjuga la búsqueda de resultados a corto plazo con necesidades de proyección excesivamente utilitaristas. En el largo plazo los resultados pueden no ser buenos y al final el mercado percibe estas actuaciones.

- Observamos un uso comercial en campañas de productos con aspectos sociales incorporados cargados de fuertes dosis de comunicación de las mismas.

- La Obra Social también está supeditada a este formato. Las pocas actuaciones se realizan sobre todo para alcanzar notoriedad y están supeditadas al negocio.

- Normalmente, al mercado le cuesta a corto plazo identificar estas actuaciones y se pueden conseguir resultados, pero al final después de efectuar análisis más profundos y, sobre todo, con las actuales técnicas (memorias de sostenibilidad, actuaciones en Obra Social, etc.) las estrategias se acaban revelando y una política excesivamente orientada en este sentido puede acabar ocasionando problemas al gobierno de la entidad.

- Los riesgos en este punto los consideramos situados en una actuación incorrecta y aislada de alguna entidad. Corresponde a sus órganos de gobierno la corrección de esta conducta de los directivos antes de que sea deseable la intervención del propio regulador.

## 2.9. Riesgos de una ubicación incorrecta

Finalmente hay que analizar también los riesgos derivados de una incorrecta ubicación por parte del mercado o los *stakeholders* de una caja de ahorros. Es decir, supongamos que una entidad tiene una política de importante compromiso social mediante la RSC, pero la sociedad la identifica en un cuadrante erróneo (ya sea en las zonas “sin compromiso”, “incoherencia” o “vocación de caja de ahorros”). En este caso, la caja no está ges-

tionando bien la revelación de su estrategia y puede ocasionarle pérdidas importantes ya que despliega una inversión en RSC pero mantiene los riesgos de otro cuadrante que es donde la ubica el mercado.

En este modelo de irrupción de RSC, en el que todas las empresas se mueven, las entidades tienen estímulos a “sobrereactuar y sobrecomunicar” sus respectivas prácticas. La que no lo hace queda encuadrada en falta de compromiso social o incoherencia. Incluso las que se ubican en estos últimos cuadrantes también se aplican para poder expresar que también son socialmente responsables.

Teóricamente esta situación coincide con el problema de revelación de información estratégica y de información asimétrica que se conoce como “selección adversa” (Macho y Pérez, 1994 y 2005) y ha sido ampliamente estudiado. Uno de los resultados posibles es el de la revelación total: las empresas con información pésima sobre su actuación no tienen interés en revelar y, por tanto, no facilitarán nada más que la información obligatoria. Por el contrario, las empresas que poseen información favorable, tendrán interés en revelarla. Por estas razones, al final el mercado consigue adivinar toda la información privilegiada que está en manos de los directivos.

Aunque la revelación total no es técnicamente posible, sí es cierto que las prácticas de RSC y de Obra Social exigen una identificación por parte del mercado que sólo se puede conseguir con una adecuada y compleja política de comunicación.

Esta situación representa una auténtica novedad en las cajas de ahorros en dos sentidos. En primer lugar, porque, habitualmente, las cajas no revelaban información sobre sus estrategias de forma pública, los objetivos y planes estratégicos tenían un plano más bien interno en contraposición, por ejemplo, con las empresas del IBEX que revelan sus estrategias de forma clara para conseguir la confianza de los mercados bursátiles.

En segundo lugar, hay que referirse al esfuerzo en comunicación equilibrada que debe desarrollar cada caja en función de sus estrategias de RSC y Obra Social. Este equilibrio requiere la inversión necesaria para que los *stakeholders* ubiquen correctamente a la caja.

La determinación del esfuerzo en comunicación corporativa incluye la contratación de publicidad y la potenciación de las relaciones con los medios de comunicación (acciones de gabinete de prensa). La disposición de datos de estas variables para cada entidad es compleja y frecuentemente imposible de identificar. Como aproximación a este “esfuerzo en comunicación” se pueden utilizar va-

riables próximas que den como la existencia de secciones de “sala de prensa” en la página web de las entidades (*home page*) donde incluir notas de prensa y comunicaciones en general destinadas a los medios. Vemos, en este sentido, que prácticamente todas las empresas del IBEX disponen de esta sección mientras que por parte de las cajas no llegan ni al 50 por 100 las que la incorporan. Resulta destacable, a su vez que, entre estas entidades, las notas y comunicados de temas sociales (Obra Social más RSC) suponen más del 60 frente al 40 por 100 de comunicados sobre temas estrictamente financieros.

Es destacable que las entidades más activas en temas de RSC son efectivamente las más activas. De la misma forma, también las cajas que destacan en el desarrollo del ámbito social son las que más invierten en publicidad para conseguir la complicidad de la sociedad.

### 3. Conclusiones

Una vez superado el debate teórico sobre el papel de la empresa en la sociedad en materia de RSC, la cuestión que se plantea es de tipo práctico: ¿Cómo se integra en la estrategia empresarial de forma coherente?

La primera premisa es básica y se refiere a la realización de iniciativas coherentes vinculadas con el negocio de la empresa, de forma que exista una complementariedad entre el negocio y la RSC. Esta línea muchos autores la han integrado en un concepto más amplio de actuación empresarial conocido como “crecimiento sostenible”, que abarca la obtención de beneficios razonables con el adecuado compromiso social y respeto al medioambiente. En general, se considera mucho más abordable esta última orientación que la de tratar de dar respuesta a los distintos *stakeholders*.

En uno de los puntos anteriores de este artículo se ha destacado la virtud de la RSC como elemento que puede contribuir a una buena reputación corporativa. No obstante, también hay que llamar la atención sobre los elevados riesgos de adquirir, de repente, una mala reputación ante una práctica incorrecta, una línea de actuación no corregida a tiempo, etc. (riesgo reputacional). El poder de los sistemas de comunicación actuales es incalculable y los movimientos pueden ser casi instantáneos. Esto nos lleva a reafirmar que actuaciones en RSC compensatorias de prácticas incorrectas, actividades colaterales, de cosmética, etc. no tienen futuro. Por ello, en este contexto, los directivos de las empresas no deberían tener estímulos a revelar información tendente a manipular la realidad de la empresa ya que no podrían ocultar la información y la responsabilidad recaería sobre ellos.

En este entorno, las cajas de ahorros, que siempre han tenido una vocación social cercana a la RSC, con la irrupción de esta tendencia ven cómo su modelo de negocio se reafirma y pueden continuar ganando posiciones frente a la banca. Por ello, han potenciado en estos últimos años su discurso social y las actuaciones en Obra Social han incrementado en este sentido frente a actividades de tipo cultural. No obstante, como en todas las empresas, las cajas de ahorros también tienen que decidir el formato de integración de la RSC y su combinación con la Obra Social en el futuro.

La decisión de cada caja de ahorros de potenciar la Obra Social, la RSC, ambas o ninguna de estas puede suponer unos beneficios específicos en cada caso así como unas ventajas esperadas. Por otra parte, cada una de estas líneas conlleva también unos riesgos posibles. En las teorías de gestión del riesgo estratégico se hace distinción del riesgo sistemático y del específico, es decir, el que se deriva del sector del que forma parte la empresa y el concreto de cada entidad. Estos riesgos se hacen más evidentes en entornos de cambio y cuando las empresas tienen estímulos a ganar reputación si comunican su actividad.

Ante esta situación, los directivos de las cajas de ahorros deberán incluir en sus análisis estratégicos la evolución del sector en materia de RSC y Obra Social, así como la posición de cada entidad. Por ello, las claves de futuro se centraran en la gestión conjunta y coordinación de la Obra Social y las iniciativas de RSC (entidades líderes, nuevas prácticas, posicionamientos, etcétera).

El otro aspecto estratégico es el desarrollo de una política activa de revelación de información. Ya hemos visto el entorno de comunicación intensa por parte de los agentes más activos que deja en inferioridad a aquellas entidades que siendo fuertes no lo trasladan adecuadamente a la sociedad. Esta adecuada política de revelación de información o “comunicación activa” es casi tan importante como el propio desarrollo de la acción. ¿Cómo si no el mercado puede alinearse con los valores de una empresa si no los percibe?

### Bibliografía y artículos

BEARDSLEY, Scout C.; BONINI, Sheila; MENDONCA, Jenny y OPPENHEIM, Jeremy (2007): “A New Era for Business”, *Stanford Social Innovation Review*.

CECA, Documentos de trabajo de Obra Social.

CECA, Anuarios Estadísticos de las Cajas de Ahorro Españolas.



- CECA (2006): Memoria sectorial de las cajas de ahorros.
- Fundación Alternativas (2007): *La responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC.*
- Fundación Carolina (2006): La Fundación Carolina y la responsabilidad social, Documento de trabajo 01/06.
- Fundación Chandra, Fundación Ecología y Desarrollo (2007): *La responsabilidad social española en la prensa española.*
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): *Mapping the Territory*, Corporate Social Responsibility.
- GUARDIA, R. (1998): *El beneficio de compartir valores*, De Deusto.
- IAN, D. (2007): "What is the business of business", *Business in Society*, The McKinsey Quarterly.
- KAY, J. (2005): Conferencia impartida en Zaragoza organizada por Fundación Ecología y Desarrollo.
- LOZANO, J. M. (2006): "De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible", *Papeles de Economía Española*, núm. 108, Fundación de las Cajas de Ahorros.
- LOZANO, J. M.; VILANOVA, M. y DINARÉS, M. (2006): *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSC*, Forética.
- MACAGNAN, C. B. (2005): *Factores explicativos de la revelación de información de activos intangibles de empresas que cotizan en España*, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de Empresa.
- MACHO STADLER y PÉREZ CASTRILLO (1994 y 2005): *Introducción a la economía de la información*, Ariel Economía.
- PORTER y KRAMER (2002): "The competitive advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*.
- QUINTÁS, J. R. (2005): "La gestación del modelo español de cajas", *Las cajas de ahorros y su obra social: pasado, presente y futuro*, CECA.
- RIERA OLIVÉ, S. (2007): *Les Caixes d'Estalvi i la protecció social a Catalunya*, CTESC: Colección de tesis doctorales, núm. 7.
- SALAS, V. (2006): "Ética y confianza en los mercados financieros", *Papeles de Economía Española*, núm. 108, Fundación de las Cajas de Ahorros.
- The Economist (2005): *La liga de los ejecutivos preocupados. Los beneficios y el bien público*, *Buenas compañías*.
- VALLE, V. (2005): "El «Dividendo Social» de las cajas de ahorros españolas", *Las cajas de ahorros y su obra social: pasado, presente y futuro*, CECA.
- VALOR, C. y RÚA, A. (2007): "La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 199, Fundación de las Cajas de Ahorros.
- VILLAFANE, J. (2007): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Informe anual 2007, Pearson, Prentice Hall.
- ZADEK, S. (2003): *Tomorrows's History*, Greenleaf Publishing & AccountAbility.