

Tú eliges, tú decides: una iniciativa de Caja Navarra que hace protagonistas a los clientes

ENRIQUE GOÑI BELTRÁN DE GARIZUETA*

1. INTRODUCCIÓN

Italo Calvino se había comprometido a pronunciar seis conferencias en la Universidad de Harvard durante el curso 1985-1986. Murió antes de partir para Estados Unidos, sin llegar a redactar el texto de la última. Las otras cinco fueron publicadas en un libro que rinde culto en su título al plan original de aquel ciclo de intervenciones: *Seis propuestas para el próximo milenio*.

Los títulos de las conferencias se correspondían con los valores de la literatura y las carencias que Calvino apreciaba en la sociedad finisecular, y que habían de cuidarse como rasgos característicos en el tercer milenio: *Levedad, Rapidez, Exactitud, Visibilidad y Multiplicidad*.

Caja Navarra, fundada en el primer cuarto del siglo XX, considera, al igual que Calvino, que el siglo XXI viene caracterizado por sus propios rasgos, y que dar respuestas a las demandas sociales exige en esta época dotar a cada una de sus actuaciones de una serie de dimensiones específicas:

– Transformadora

Toda actividad social que gestione la Fundación Caja Navarra ha de tener voluntad y acción transformadora en la sociedad, especialmente en aquellos ámbitos de actuación a los que no llega la acción de las administraciones públicas.

* Director General de Caja Navarra.

– Universal

Las actuaciones de la Fundación habrán de proyectarse hacia ámbitos y colectivos lo más extensos y plurales posibles, con el fin de que lleguen al mayor número de beneficiarios, que en la actualidad superan 1.200.000.

– Intergeneracional

Las acciones integran a colectivos muy diversos, tanto por edad, como desde el punto de vista social: infancia, juventud, ONG, grupos de discapacitados, asociaciones (culturales, deportivas, ecologistas), administraciones públicas, universidades y centros educativos.

– Participativa

La participación de todos los públicos, colectivos y grupos relacionados con la Entidad constituye uno de los principales objetivos de ésta. Los clientes de la Caja tienen la posibilidad de escoger el destino de los fondos que sufragan las acciones de la Fundación Caja Navarra mediante la iniciativa *Tú eliges, tú decides*. Por otra parte, el desarrollo de las actividades gestionadas por la Fundación permite la participación de un amplio número de personas, y no sólo en la definición de las actuaciones, sino también en su organización, materialización y desarrollo.

– Independiente

La independencia de los criterios está garantizada por las decisiones individuales de decenas de miles de clientes que eligen individual y soberanamente el destino social del beneficio que su rela-

ción con la Caja proporciona. Son ellos quienes deciden las prioridades, los plazos y la ejecución de las actuaciones.

– *Adaptable*

Una de las características más notables de la sociedad actual es su condición mudable, por lo que la actividad social debe anticiparse a las demandas y necesidades, y adaptarse permanentemente a los nuevos tiempos mediante la incorporación de los valores socialmente dominantes en cada momento.

– *Transparente*

La Fundación Caja Navarra ha hecho de la transparencia uno de sus rasgos. Su gestión está rigurosamente supervisada por el Patronato y los profesionales de prestigio que integran los distintos comités de la entidad. En busca de esa transparencia, la Caja requiere la colaboración de personalidades y entidades que participan en sus actividades. Además, la adecuación de la asignación de fondos de acuerdo con las decisiones de los clientes es auditada anualmente por Ernst & Young para dar testimonio público del rigor en la gestión de dichas decisiones.

Actualmente, ninguna organización empresarial puede considerar seriamente que su cuenta de resultados y los efectos secundarios que genera de manera natural su actividad económica, como la creación de empleo y la contribución al aumento de la riqueza del país, son suficientes para el arraigo social de la empresa. Hoy no hay empresas que puedan sustraerse a debates sociales como el medioambiental o el crecimiento sostenible, aunque tales causas no figurasen entre sus objetivos en el momento de su constitución. Los valores colectivos han cambiado, y en la actualidad no sería imaginable en nuestro entorno una empresa que aspire al liderazgo careciendo de sensibilidad hacia esos debates.

Siendo esto así en el mundo empresarial que conocemos en el siglo XXI, lo es especialmente para las cajas de ahorros, en cuyo nacimiento se encuentran ya las señas de identidad que las distinguen de otras entidades financieras, que se resumen en su responsabilidad social empresarial. Lo que para otras empresas o entidades financieras son exigencias de los tiempos que ponen a prueba su flexibilidad adaptativa, para las cajas de ahorros es su razón de ser, su vocación empresarial. Nacieron con una decisión fundacional que se recoge en los principios fundamentales de todas las cajas de ahorros: sus órganos de gobierno deciden destinar una parte

importante de sus beneficios a finalidades sociales de manera análoga a las decisiones que toman el consejo de administración y la junta general de accionistas de las sociedades anónimas, cuando fijan qué cantidad se destina a dividendo, a reservas o a otros fines. Este objetivo se atiende a través de sus respectivas obras sociales y constituye el dividendo social de las cajas.

Caja Navarra, que desarrolla un modelo de banca universal, con una gama amplia de productos y servicios de banca minorista, banca de negocios y banca privada, ha definido sus objetivos en la divisa: *Hacerlo bien, hacer el bien y hacerlo diferente*. *Hacerlo bien* –es decir, la eficacia en la gestión y la excelencia empresarial a todos los niveles– es la condición necesaria para satisfacer su responsabilidad social empresarial, la exigencia inexcusable que le permite generar recursos para su obra social, al mismo tiempo que contribuye al crecimiento económico de su entorno y obtiene rentabilidad para sus clientes. *Hacer el bien* implica que al resultado económico de la actividad de la Caja, a su gestión como entidad financiera, ha de sumarse la cuenta de resultados sociales o, lo que es lo mismo, la mejora de la calidad de vida en los entornos en los que se desarrolla su actividad. Y *hacerlo diferente* es la expresión de un compromiso de naturaleza doble que se dirige a los clientes y a la sociedad a través de iniciativas únicas y originales. El modelo de Caja Navarra se asienta sobre la fórmula *Resultados con diferenciación*, con la que se aspira a la maximización de rentabilidad, eficiencia y beneficios, al mismo tiempo que se persigue la definición de un modelo único de gestión, de relación con los clientes y de atención a éstos basado en el diálogo y en el reconocimiento de la capacidad de decisión a sus clientes.

2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE TÚ ELIGES, TÚ DECIDES

Caja Navarra es la primera entidad de carácter financiero en el mundo cuyos clientes pueden decidir el destino social de los beneficios que genera su relación económica con la Caja mediante el programa *Tú eliges, tú decides*. El procedimiento es muy sencillo: en el momento de contratar un servicio o un producto, los clientes indican la actividad social de su preferencia como destino social del beneficio que genere su dinero, que se encargará de gestionar la Fundación Caja Navarra. Después reciben una tarjeta y una libreta nuevas, que susti-

tuyen a las que estaban en vigor y en las que destaca la opción que han elegido.

Así, los clientes, además de tomar una decisión financiera al contratar una hipoteca o un fondo de inversión, están adoptando también una decisión de carácter social que les va a vincular con las personas que han de recibir las ayudas por ellos mismos decididas. Caja Navarra se compromete a gestionar la financiación de las actividades que los clientes han decidido y a informarles de los programas que están financiando. En adelante, éstos podrán elegir un proyecto particular e incluso participar en él. Todo el proceso en el que se desarrolla esta iniciativa es auditado e incluido en el informe anual de auditoría de Caja Navarra y en una memoria de responsabilidad social corporativa que ha sido validada por AENOR, y que sigue los requisitos establecidos por la guía de Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de memorias de sostenibilidad, sobre actuaciones económicas, medioambientales y sociales de la empresa.

En 2005 muchos clientes han elegido ya la línea de acción social a la que desean destinar los beneficios que su dinero genera en Caja Navarra. En 2006 podrán elegir proyectos concretos dentro de cada línea y se contempla como objetivo para 2007 que puedan participar de alguna forma en los propios proyectos si así lo desean.

A lo largo del año 2005 se ha invertido en obra social una tercera parte del beneficio neto correspondiente al año anterior. Una mayoría considerable de los clientes de la Caja ha decidido por vez primera cuál es el destino que desea para esos fondos entre una gama amplia de opciones que se describen a continuación.

– *Discapacidad y asistencia*

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los discapacitados y de las personas que, por su edad u otras causas, requieren asistencia, la Fundación mantiene una serie de líneas de actuación que comprenden la educación especial, los acuerdos de colaboración y las medidas de asistencia a los discapacitados. Especial mención merece el Premio Caja Navarra de Investigación en Discapacidad Intelectual. Este premio, creado en 2004, es de alcance internacional, tiene carácter bienal, está dotado con 120.000 euros y pueden optar a él las personas, equipos de trabajo e instituciones que más hayan contribuido a la integración social de los discapacitados intelectuales, mediante sus trabajos de investigación o su tarea divulgadora.

Para la primera convocatoria, realizada en septiembre de 2004, se realizaron 1.200 envíos por correo postal y más de 7.000 por correo electrónico. Se recibieron 36 candidaturas, más de la mitad de las cuales eran procedentes de España. El fallo del jurado, que tuvo lugar el 15 de marzo de 2005, eligió como ganador el proyecto *Roma*, cuyos autores son Miguel López Melero y Pablo Pineda Ferrer, de la Universidad de Málaga. Dicho proyecto define las estrategias y diseña las herramientas necesarias para integrar, educativa y humanamente, a personas con síndrome de Down.

En este ámbito de actuación destaca también la teleasistencia a las personas mayores, con respuesta a más de 57.000 llamadas; las vacaciones para minusválidos; los comedores para personas mayores; el apoyo a proyectos de investigación de la dependencia; el programa de vacaciones para los familiares, y el apoyo al voluntariado y a la cooperación internacional.

– *Investigación*

El impulso a la investigación es un compromiso social que la entidad ejerce mediante un gran número de iniciativas, como la financiación de becas, estudios e iniciativas que persigan la innovación y el conocimiento; la dotación de premios fin de carrera; el patrocinio de congresos, cursos y reuniones científicas; los estímulos a la innovación empresarial, y el fomento del desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, entre otras.

– *Medio ambiente*

La preocupación por el medio ambiente se expresa a través de la financiación de programas educativos, actividades del voluntariado, como la limpieza de ríos, revegetación y recuperación de montes, recuperación de caminos e itinerarios de montaña, así como numerosos proyectos para la recuperación del entorno, programas de sensibilización medioambiental, etcétera.

– *Cooperación*

Caja Navarra entiende la cooperación como una actitud solidaria, que apoya mediante la financiación de toda clase de proyectos de las más variadas asociaciones dedicadas a la ayuda de quienes lo necesitan en todo el mundo: desde la dotación de infraestructuras y servicios en favor de comunidades indígenas hasta la ayuda humanitaria a los afectados por catástrofes naturales.

– *Deporte y ocio*

La Fundación fomenta el deporte y financia propuestas de ocio para todos los públicos, entre las que cabría destacar, a título de ejemplo, las becas a deportistas olímpicos, las ayudas a deportistas de todas las modalidades, los clubes de jubilados y las actividades deportivas y recreativas para los mayores, el patrocinio de espectáculos deportivos y la organización de actividades para jóvenes y adultos a través del centro cultural de Caja Navarra Civican.

– *Cultura*

Caja Navarra promociona las actividades culturales mediante el patrocinio de festivales, el apoyo a fundaciones musicales y culturales, y la financiación de exposiciones, conciertos, espectáculos, conferencias, publicaciones y cursos.

– *Empleo y emprendedores*

El apoyo a los emprendedores se expresa financiando programas de formación y proyectos de empresas innovadoras. Estos programas y proyectos van desde las ayudas al autoempleo universitario hasta el impulso a la internacionalización de las empresas, pasando por el establecimiento de acuerdos con la Cámara de Comercio, la Asociación de Jóvenes Empresarios, el CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra), la ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales), la Fundación Cetenasa, etc., y la promoción y el desarrollo turístico de zonas rurales.

– *Conservación del patrimonio*

El apoyo a la conservación del patrimonio como parte fundamental de la memoria colectiva es un objetivo por el que se financia la recuperación de obras de gran valor histórico y artístico.

Existe, por último, una novena opción bajo el epígrafe de *Todos*, para los clientes que prefieren repartir equitativamente entre todas las opciones citadas los beneficios que genera su relación económica con Caja Navarra.

- Discapacidad y asistencia: 29,22%.
- Investigación: 13,17%.
- Medio ambiente: 10,31%.
- Cooperación: 10,26%.
- Deporte y ocio: 7,63%.
- Cultura: 4,26%.
- Conservación del patrimonio: 1,71%.
- Empleo y emprendedores: 1,63%.
- Todos: 21,77%.

La entidad ha incrementado paulatinamente el porcentaje de participación en la iniciativa hasta alcanzar a toda la clientela, que en un breve plazo de tiempo decidirá sobre el destino de todos los fondos destinados a programas sociales.

Éste es, sin duda, uno de los logros más estimables del diálogo con los clientes, que señala un camino de futuro para las cajas de ahorros y aun para otras entidades financieras.

4. LA INICIATIVA VIÁLOGOS

Semejante evolución no es, sin embargo, el único logro de Caja Navarra en lo que respecta a la participación de los clientes. Los empresarios forman un sector de clientes de importancia capital para el desarrollo económico y social, lo que nos ha llevado a establecer con ellos una vía específica de comunicación, un modelo de gestión de clientes por segmentos. Con el fin de mejorar su relación con las empresas clientes, Caja Navarra lanzó más de 700 cuestionarios en petición de críticas y opiniones que pudieran optimizar dicha relación. Esta iniciativa, *Viálogos*, está orientada a empresas cuya facturación supere los tres millones de euros anuales, y busca crear una red de negocio nacional e internacional orientada hacia sus clientes del segmento empresarial.

Hoy participan en este programa más de mil empresarios y doce cajas de ahorros que cubren la práctica totalidad del territorio nacional, incluidas las islas. Las cajas aportan el conocimiento minucioso de sus respectivos mercados locales, de

3. PRIMEROS RESULTADOS DE TÚ ELIGES, TÚ DECIDES

Hasta septiembre de 2005, las decisiones de los clientes se han distribuido de esta manera:

manera que las empresas clientes de otras cajas disponen de una vía privilegiada para acceder a información. *Viálogos* tiene también carácter de foro, de lugar de encuentro en el que empresarios y ejecutivos pueden intercambiar ideas, informaciones y proyectos sobre aspectos relevantes de la economía y el mundo empresarial. Esta iniciativa, puesta en marcha hace dos años, constituye también una plataforma mediante la cual los clientes de Caja Navarra pueden acceder a servicios en lugares en los que la entidad carece de presencia física. En definitiva, *Viálogos* facilita a sus clientes el acceso a proveedores, distribuidores e instituciones en mercados de su interés, además de poder disponer de una caja que les dispensa servicios financieros en las mismas condiciones que la suya propia. Han bastado los dos años transcurridos desde el nacimiento de *Viálogos* para que el volumen de actividad de Caja Navarra con las empresas haya aumentado en un 68%, alcanzando una tercera parte de la cifra total de negocio de la entidad.

5. EL OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA OFERTA DE SERVICIOS ESPECÍFICOS A LOS INMIGRANTES

El pasado mes de abril se constituyó en Pamplona el Observatorio Navarro de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como fruto de la colaboración entre cuatro entidades relevantes para el presente y el futuro de Navarra: la Asociación de Industria Navarra, la Confederación de Empresarios de Navarra, el grupo *La Información* y Caja Navarra, en un acto que contó con la asistencia de más de cien empresas.

La ética se ha incorporado al mundo económico como índice de calidad para las instituciones públicas, pero también para las privadas y para cualquier tipo de entidades y organizaciones, convirtiéndose en la piedra angular sobre la que se levanta la responsabilidad social corporativa. No se trata de una responsabilidad que sea definible en términos jurídicos. Tal como indicó el profesor Manuel Olivencia durante la conferencia que pronunció con motivo de la constitución del Observatorio de RSE, se trata más bien de una responsabilidad voluntariamente asumida por los empresarios ante la sociedad. La RSE empezó a instalarse en las grandes empresas a través de los códigos de conducta de

los que se dotaron las que cotizan en Bolsa. Las prácticas de buen gobierno están cada vez más arraigadas en la empresa y operan claramente a favor del prestigio empresarial. Cada vez resulta más obvio que los beneficios no se cuantifican exclusivamente en términos monetarios.

Hoy asistimos a un fenómeno migratorio de proporciones desconocidas hasta ahora. Durante los últimos años se han empadronado en Navarra unas 50.000 personas procedentes de distintos países, en busca de mejores oportunidades de vida y de un futuro para ellos y sus familias. Conforman un sector de población con necesidades muy específicas. Para satisfacer sus demandas, Corporación Can, *holding* que agrupa los activos empresariales del Grupo Caja Navarra, participa en un proyecto empresarial para definir y materializar una red de distribución multiservicio dirigida a este segmento especial de clientes. Se trata de construir una red de oficinas abiertas en las que puedan contratar una gama amplia de servicios y productos que van mucho más allá del locutorio o del acceso a Internet –los servicios más habituales que se les ofrecían en espacios acotados–, añadiendo otros como la videoconferencia y el asesoramiento financiero. La red de oficinas *Más cerca* facilita también el envío de remesas de dinero y de paquetería a otros países, servicios de oficina, asesoramiento para la realización de toda clase de eventos y actividades, correduría de seguros, agencia de viajes y alquiler de vehículos.

Los cinco rasgos que, en opinión de Italo Calvino, van a caracterizar la realidad en la que nos estamos moviendo ya en el tercer milenio están implícitos en las características de las actuaciones sociales de Caja Navarra. El sexto, que no llegó a desarrollar, llevaba un título que parece pensado específicamente para señalar la característica más destacada de la responsabilidad social corporativa de las cajas de ahorros, en el siglo XXI como en su momento fundacional a comienzos del XX: *Consistencia*.