

Cuadernos de Investigación UCEIF
Número 6/2012

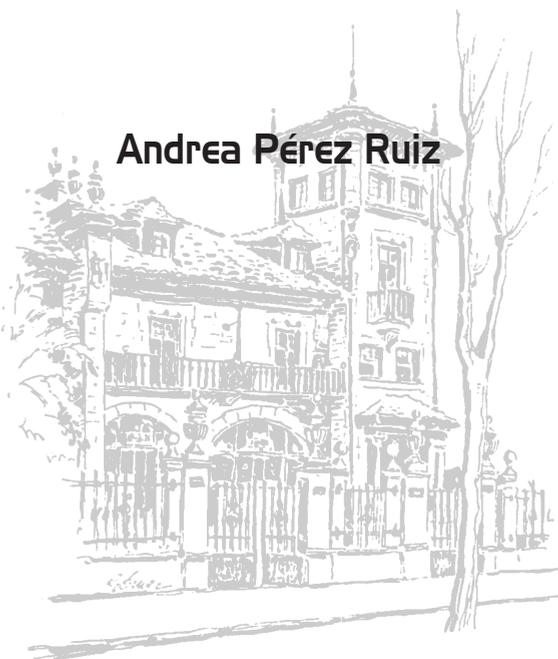
ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

Andrea Pérez Ruiz



ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

Andrea Pérez Ruiz



Pérez Ruiz, Andrea

Análisis de las políticas de gestión de la responsabilidad social corporativa en el sector bancario español / Andrea Pérez Ruiz. – Santander : Editorial de la Universidad de Cantabria, D.L. 2013.

68 p. : il. ; 24 cm. – (Cuadernos de investigación UCEIF ; 6/2012)

En la port.: Cantabria Campus Internacional, Banca, Finanzas y Actividad Empresarial.
D.L. SA. 205-2013. – ISBN 978-84-86116-75-0

1. Bancos – Aspecto social. I. Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero.

336.71.009(460)

Esta edición es propiedad de la EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, cualquier forma de reproducción, distribución, traducción, comunicación pública o transformación sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Andrea Pérez Ruiz

© Editorial de la Universidad de Cantabria

Avda. de los Castros s/n - 39005 Santander, Cantabria (España)

Teléf.-Fax +34 942 201 087

www.editorialuc.es

Promueve: Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF)

Coordinadora: Ana Fernández Laviada

Secretario: Evan Brock Gray

ISBN: 978-84-86116-75-0

Depósito Legal: SA 205-2013

Impreso en España. *Printed in Spain*

FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA PARA EL ESTUDIO Y LA INVESTIGACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO (UCEIF)

La Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF) se constituye en 2006, bajo el patronazgo de la Universidad de Cantabria y el Santander, con el propósito de convertirse en una institución de referencia en la generación, difusión y transferencia del conocimiento sobre el sector financiero en todas sus facetas. Mediante la identificación, desarrollo y promoción del talento y la innovación, apoya el liderazgo sostenible y socialmente responsable de las instituciones que la patrocinan y de aquellas con las que establece alianzas, como contribución al bienestar, desarrollo y progreso de los pueblos.

Sus principales objetivos y actividades son: ofrecer estudios avanzados en banca y mercados financieros para la promoción del talento de las nuevas generaciones, impulsar la investigación, promover eventos de interés nacional e internacional y cuantas acciones se encaminen a la difusión y transferencia del conocimiento financiero y económico, así como al reconocimiento y apoyo a estudiantes e investigadores interesados en el sector.

La Fundación ha consolidado el nivel y prestigio internacional de los programas formativos de postgrado, reconocidos por la Universidad de Cantabria y desarrollados con la colaboración del Santander. Entre ellos, el Máster en Banca y Mercados Financieros que se imparte en España desde 1996, en la sede operativa de la Fundación (distinguido con el Premio AUIP a la Calidad del Postgrado en Iberoamérica), en México, desde 1999 con la Universidad Anáhuac y el Santander México (primero



en el ranking de Expansión-CNN como el más innovador de su especialidad en México) y en Marruecos, desde 2008 con la Universidad Hassan II de Casablanca, el Attijariwafa Bank y el Santander España (primero del Magreb y segundo de África, según el ranking sobre los Máster en Finanzas realizado por la Revista *Jeune Afrique*).

En su reconocimiento del talento y apoyo a investigadores y estudiantes la Fundación convoca becas, premios y ayudas a la investigación, promoviendo también la edición de libros, cuadernos de investigación y revistas especializadas.

Asimismo la Fundación gestiona el Archivo Histórico del Banco Santander (www.archivohistoricosantander.com), cuyos fondos son referencia a nivel mundial para la investigación de la historia financiera y bancaria, y ha sentado las bases de un proyecto de educación financiera por medio del portal creado al efecto: www.finanzasparamortales.com. La integración de sus actividades bajo el Santander Financial Institute (SanFI) como centro generador y transmisor de conocimiento de vanguardia será una realidad en 2012.

En el marco del *Campus de Excelencia Internacional* la Fundación organiza periódicamente diversos cursos y encuentros con la UIMP y la UC, así como los “*Encuentros de Economistas Especialistas en Iberoamérica*” convocados por la SEGIB anualmente.

Finalmente destacar su participación como patrono en la creación, en alianza con las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena y Cantabria, de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme, en cuyo seno se crea la Red Internacional de Investigadores en Pymes. Fruto de esta actuación se elaboran diversos Informes sobre la Pyme en Iberoamérica, tanto a nivel de la región en su conjunto como en los distintos países.

FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA
Director de la Fundación UCEIF

ÍNDICE

| | |
|-----------|--|
| 9 | Resumen |
| 10 | Introducción |
| 12 | Situación actual y retos de futuro del sector bancario español |
| 24 | Identidad corporativa, imagen corporativa y RSC |
| 31 | Metodología |
| 57 | Conclusiones e implicaciones para la gestión |
| 60 | Referencias bibliográficas |

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar las políticas de gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) que vienen desarrollando en los últimos años las entidades bancarias del sector español. Al mismo tiempo, se realiza un análisis estratégico de la eficacia de estas políticas a través del estudio de sus repercusiones en la imagen de los clientes de este tipo de servicios. Para ello se desarrollan dos estudios empíricos con entidades bancarias y consumidores para conocer tanto el rol de la RSC en la identidad corporativa de estas empresas como en su imagen pública y en las expectativas de los usuarios de servicios bancarios. Los resultados indican que es posible anticipar una cierta jerarquía en los intereses de los clientes en materia de RSC y que, como consecuencia de la misma, existen políticas de gestión más adecuadas para el éxito empresarial que otras. Dichas estrategias se corresponden fundamentalmente con las seguidas por los grandes bancos nacionales que enfocan sus acciones de RSC específicamente a clientes y empleados, dos grupos de interés estratégicos para el éxito y la supervivencia corporativa. Las cajas de ahorros, por su parte, están canalizando sus acciones a través de la Obra Social, dirigida a cubrir un amplio espectro de problemáticas sociales. La dispersión de estas medidas, que no se enfocan a grupos de interés primarios, tiene repercusiones significativas en la imagen pública de estas entidades. Además, y también como resultado directo de la situación actual del subsector de las cajas de ahorros en España, estas entidades están afrontando serios problemas para cubrir las expectativas de los clientes en materia social.

Palabras clave

Identidad corporativa; Imagen corporativa; RSC; Consumidor; Bancos; Cajas de Ahorros



I. INTRODUCCIÓN

Aunque la responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto en auge en la actualidad, parece que el interés académico en el estudio de la imagen corporativa que genera esta nueva estrategia está más cercano a la mera curiosidad que a constituir una herramienta verdaderamente útil para la toma de decisiones en el ámbito empresarial (Grande, 1994). Sin embargo, el estudio de la imagen corporativa debe ir principalmente dirigido a identificar y subsanar las posibles disonancias que puedan existir entre lo que los directivos empresariales quieren transmitir con sus comunicaciones y lo que los públicos objetivos (clientes, empleados, accionistas o sociedad, entre otros) perciben realmente a través de las mismas (Grande, 1994). Consecuentemente, nuevos estudios son necesarios en esta línea de investigación. Además, este hecho se hace especialmente relevante en el sector bancario español, una industria que ha jugado un papel clave en la actual situación económica del país (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012).

El sector bancario ha sufrido especialmente las consecuencias de la actual crisis económica, que ha llevado a un gran número de entidades a buscar soluciones de financiación extraordinarias y al Gobierno a implantar inusuales medidas de apoyo a la industria. En este contexto, es esencial para las organizaciones gestionar su imagen corporativa para intentar ya no sólo diferenciarse de la competencia sino también recuperar la confianza de los consumidores en la eficiencia de sus negocios (Flavián et al., 2005). Las entidades bancarias están tratando de recuperar dicha credibilidad a través de la inversión proactiva en RSC (McDonald y Rundle-Thiele, 2008).

Sin embargo, la investigación académica sobre las consecuencias de las iniciativas de RSC en la imagen corporativa que tienen los clientes ha sido limitada hasta la fecha. En cualquier caso, los clientes son uno de los grupos de interés más relevantes para las empresas ya que en su comportamiento de compra se encuentra la base del éxito y supervivencia económica de las organizaciones. Por lo tanto, analizar las respues-

tas de los clientes a la RSC es una actividad crítica para las empresas ya que les puede ayudar a desarrollar estrategias corporativas más eficaces y alineadas con los intereses y deseos de los clientes, obteniendo de esa manera un mayor éxito comercial tanto a medio como a largo plazo.

A partir de una investigación empírica en el sector bancario español, los objetivos del presente estudio son tres: (1) analizar el papel que juega la RSC en la identidad corporativa de las entidades bancarias; (2) determinar la importancia que dicha RSC tiene para los clientes de servicios bancarios, al tiempo que se estudia la imagen que los mismos se forman sobre los programas de RSC de las entidades bancarias españolas; (3) finalmente, comprender la relación que se establece entre la identidad corporativa y la imagen de RSC en este sector, de tal manera que se puedan identificar disonancias significativas y proponer estrategias de mejora para las políticas de RSC de las entidades nacionales.

A este fin, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se hace una revisión de la situación actual del sector bancario en España, incluyendo un análisis del estado de la RSC en esta industria. En segundo lugar, se revisan teóricamente los dos principales conceptos de este trabajo: la identidad comunicada y la imagen corporativa. En tercer lugar, se analiza el rol de la RSC en dichos conceptos para proponer las cuestiones de investigación que se abordan en este estudio. En la sección de metodología se presenta el diseño, procedimiento y resultados de dos investigaciones realizadas con entidades bancarias y usuarios de servicios bancarios para determinar, de manera empírica, el rol de la RSC en los conceptos de identidad e imagen corporativa. Finalmente, se presenta una revisión de las principales conclusiones del trabajo, así como de sus implicaciones prácticas para los gestores de RSC de las entidades del sector.



2. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE FUTURO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

A lo largo de su historia, las entidades bancarias se han visto obligadas a desarrollar marcas con fuerte identidad y reputación, por la inherente dificultad de diferenciar servicios financieros intangibles, por la creciente competitividad en el sector y por las dudas suscitadas en la sociedad por los continuos escándalos financieros y situaciones convulsas vividas por la banca nacional en las últimas décadas (Blanco, 2010). En esta sección se aborda un estudio detallado de la evolución de la industria bancaria en España, al tiempo que se plantean los retos a los que han de enfrentarse en la actualidad las entidades del sector y que les están llevando a rediseñar sus estrategias e identidad corporativa y a invertir en iniciativas fuertemente vinculadas con la RSC.

2.1. Período pre-1980

Las décadas previas a 1980 representaron para la banca española una época de estabilidad y tranquilidad donde los estándares y criterios de actuación bancarios eran claros y la competencia se atenía a unas reglas básicas según las cuáles todos los agentes sabían “cuál era su lugar en el tablero”. En este sentido, el modelo organizativo típico del paradigma tecnoeconómico dominante en el sector bancario español se caracterizaba principalmente por una producción (1) masificada, (2) altamente rígida y (3) notablemente estandarizada (Quintás, 1990). Según este autor, además, el estancamiento podía observarse también en los organigramas, estructuras y sistemas para la toma de decisiones bancarias. En este sentido, el sector se caracterizaba por estructuras funcionales tradicionales, una significativa orientación interna en vez de hacia el mercado y “poco más que por el ‘buen saber tradicional’ como sistema de apoyo a la toma de decisiones” (Quintás, 1990). En este lapso temporal, los objetivos corporativos se caracterizaban principalmente por la visión a corto plazo del negocio bancario que conllevaba la búsqueda de ganancias rápidas sin una reflexión sobre las perspectivas de futuro

del sector. Los objetivos comerciales de las entidades bancarias pasaban invariablemente por la rentabilidad, entendida ésta como la garantía de un flujo de capital necesario para el desarrollo y expansión de los productos y servicios bancarios, y la eficiencia, referida al uso adecuado del activo y del pasivo de la entidad (Sanchís, 2001). Estos citados objetivos se vieron favorecidos, además, por los elevados márgenes financieros de que disponían las entidades en estos años –elevados tipos de interés de activo y reducidos tipos de interés de pasivo– y por la falta de competencia en el sector –status quo bancario– (Sanchís, 2001).

2.2. 1980-2008

Sin embargo, todas estas circunstancias, formas de gestión y sistemas de negocio se transformaron rápidamente a lo largo de las décadas de los ochenta y noventa y, como consecuencia, en la actualidad nos encontramos con un paradigma que, lejos de presentar la tranquilidad y estabilidad previa a los años 80, se encuentra más convulso que nunca.

Esta fase histórica del sector bancario se caracterizó fundamentalmente por los fuertes avances tecnológicos y el incremento del uso de la informática, que fueron aspectos clave del desarrollo y funcionamiento de los mercados financieros (Monks, 2001; Piñeiro et al., 2009). En este sentido, Quintás (1990) destaca cómo, desde finales de la década de los años sesenta, la sociedad ha sido testigo de dos aspectos clave que explican la profunda modificación que ha sufrido la banca española. Por un lado, se ha producido el agotamiento progresivo del paradigma tecnoeconómico anterior, fuertemente basado en el comercio de petróleo y otros materiales de alto consumo energético. Por otro lado, ha emergido un nuevo paradigma centrado en las tecnologías de la información, denominación que abarca un amplio sistema de tecnologías interrelacionadas referentes al tratamiento –reconocimiento, almacenamiento y procesado– de la información, las telecomunicaciones y la automatización. Así, la aparición de la tecnología modificó drásticamente las estructuras de costes e ingresos de las entidades bancarias, lo que ha hecho de esta herramienta un componente esencial en las estrategias de éxito del sector, al que los cambios estructurales de estas décadas habían condenado a un fuerte estrechamiento de márgenes (Quintás, 1990).



Junto a la revolución tecnológica, otros aspectos que convulsionaron y reestructuraron fuertemente la actividad bancaria en este período fueron la desregulación del mercado, la elevada inflación, la volatilidad de tipos de interés y de cambio, los altos déficits públicos y la internacionalización creciente de la economía. Por ejemplo, Pizarro (1994) destaca cómo, al igual que sucediese previamente en otros sectores económicos, la creciente liberalización del marco regulatorio entre 1984 y 1994 y la globalización del entorno en el que los bancos desarrollaban sus actividades, determinó el fuerte equiparamiento de los ordenamientos financieros occidentales. Como respuesta a esta realidad, las entidades bancarias llevaron a cabo un replanteamiento estratégico de sus objetivos, que les llevó a implementar políticas de expansión, o repliegue según la situación particular de cada una, y a involucrarse en nuevos mercados como el de la titularización o los productos derivados (Pizarro, 1994). No obstante, estos procesos de expansión se vieron pronto limitados por la crisis de principios de los años 90, que convirtió la estrategia de los bancos en mucho más selectiva a la hora de internacionalizarse y expandirse. Nuevas herramientas de control, como el ratio internacional de solvencia (ratio Cooke), supusieron un nuevo límite de particular relevancia para la capacidad expansiva de las diversas entidades bancarias. No obstante, en los mercados internos los procesos generalizados de desregulación fueron suprimiendo progresivamente las limitaciones a la competencia que, hasta entonces, limitaban o impedían incluso la posibilidad de pequeñas entidades a decidir y, consecuentemente, competir, respecto de variables fundamentales como los precios, la gama de productos o la cobertura geográfica, entre otros (Quintás, 1990).

Además, la década de los 90 se caracterizó también por la aceleración de la corriente privatizadora de entidades de depósito. “La necesidad de obtener fondos con los que poder reducir los crecientes déficits públicos, la prohibición de la CEE de subvencionar a entidades públicas, las retenciones de las distintas Administraciones a realizar nuevas inyecciones de fondos con el fin de cumplir las exigencias del ratio BIS de solvencia, o la voluntad de reprivatizar entidades que habían sido previamente rescatadas por sus respectivos gobiernos con el fin de evitar su quiebra, son algunas de las causas que explican esta tendencia. A ello hay que añadir el hecho de que, tras la caída del “telón de acero” (división entre Rusia y el resto de países europeos tras la Segunda Guerra Mundial y la

Guerra Fría), parecía existir un generalizado consenso en la sociedad sobre las bondades de una menor intervención del Estado en la economía, y la mayor eficiencia del modelo de gestión privada frente al público, a la hora de asignar los recursos” (Pizarro, 1994).

Finalmente, cabe destacar también la desintermediación como otra característica fundamental de este período histórico de la banca española (Pizarro, 1994). Dicha desintermediación se produce en el momento en que las entidades de depósito van sustituyendo su papel de intermediarios bancarios por otro tipo de servicios financieros, sobre todo a partir de la aprobación de la Ley de Reforma del Mercado de Valores en 1989. “Esto supone la aparición de nuevos competidores en el sector en forma de intermediarios especializados (compañías de seguros, empresas de distribución como grandes almacenes, hipermercados, cadenas especializadas, estaciones de servicios y empresas de transportes, empresas de información como compañías de telecomunicaciones, de servicios postales, agencias de viajes y agencias de información, industrias de bienes duraderos como empresas automovilísticas, de bienes de equipos, de electrodomésticos y empresas informáticas y otros intermediarios como empresas de valores, financieras, de fondos de pensiones, etc.) y la sustitución de los depósitos tradicionales bancarios por otras formas de captación de fondos como son los fondos de inversión y planes de pensiones, entre otros” (Sanchís, 2001).

La banca ha experimentado diversos procesos de desintermediación en los últimos años, que han modificado significativamente aspectos fundamentales de este sector, afectando al ahorro, al crédito, a las operaciones y, finalmente, a la distribución (Momparler, 2008). En primer lugar, podemos hablar de los procesos de desintermediación relacionados con el ahorro y la financiación, donde los ahorros salen de los balances de los bancos y migran a los fondos de inversión, fondos de pensiones o seguros de vida, mientras que la financiación personal y a empresas es prestada de forma creciente por los inversores finales a través de los mercados bursátiles y de deuda (incluida la deuda titulizada). En segundo lugar, la desintermediación de operaciones es el resultado de avances en la tecnología y la necesidad de los bancos de aumentar su eficiencia. Por último, el desarrollo de canales alternativos de distribución –fundamentalmente la banca telefónica durante la década de los 90– ha ejerci-



do presión sobre los propios front offices. Y ahora Internet está forzando la desintermediación de la red de distribución de los bancos representada por las sucursales. En este sentido, Momparler (2008) señala cómo, ya por 2004, la banca online había captado más de un tercio del total de los nuevos depósitos de ahorro del sector bancario.

Con todo ello (la desregulación, el cambio tecnológico, el estrechamiento de los márgenes de intermediación y la acentuación o emergencia de los riesgos de crédito, liquidez, interés y tipo de cambio), el precedente escenario de estabilidad y simplicidad previo a 1980 se convirtió en un contexto de mercado extremadamente cambiante y crecientemente complejo. “El nuevo marco legal, social, económico y tecnológico, fuerza a las entidades financieras a desarrollar, progresivamente, un enfoque mucho más orientado hacia el mercado y, dada la dinamicidad de éste, al reajuste de sus estructuras y procedimientos hacia esquemas notablemente más flexibles y eficaces (más allá de la mera eficiencia) que los de décadas anteriores y mejor dotados para enfrentarse a la incertidumbre y el riesgo” (Quintás, 1990).

Es en este período, además, cuando empiezan a cobrar fuerza los planteamientos de la RSC. En este sentido, la banca de finales de los años 90 y principios del siglo XXI ha tenido que enfrentarse a singulares retos y oportunidades surgidos como consecuencia de nuevos acontecimientos y realidades como son la globalización, las privatizaciones y la desregulación de los mercados (Piñeiro et al., 2009). Para Lydenberg (2005) estos son los tres factores principales que explican la creciente importancia de los aspectos sociales y medioambientales en la gestión empresarial. Otro aspecto destacable, sin duda, es el descubrimiento de frecuentes irregularidades y escándalos contables y financieros por parte de los inversores, medios de comunicación y gobiernos (de la Cuesta et al., 2006). Algunos de los más destacados hasta la fecha han sido los encontrados en Enron y WorldCom en los Estados Unidos, Ahold en Holanda, Parmalat en Italia o el más reciente caso Madoff, cuyas consecuencias han adquirido una dimensión global. “Estos acontecimientos han golpeado directamente la confianza de los inversores y despertado la necesidad de revitalizar los mecanismos de protección de los accionistas. Al observar la quiebra de importantes compañías y el descrédito de varios líderes empresariales, han comenzado las presiones por parte

de la comunidad inversora y la sociedad en su conjunto para lograr exigencias más rigurosas de transparencia y control de la gestión de los administradores, marcando el inicio de una nueva política más drástica frente a la responsabilidad de los directores y las prácticas contables. Los inversores y otros grupos de interés esperan de las empresas el compromiso y el cumplimiento con altos estándares de ética, transparencia, sensibilidad y responsabilidad” (Piñeiro et al., 2009).

Todo ello da lugar al contexto actual del sector bancario que se caracteriza por (Cortés, 2003):

1. Un consumidor bancario con una mayor cultura financiera, con un consumo más racional y planificado, y más exigente en el nivel y la calidad de los servicios contratados.
2. Un proceso irreversible de desintermediación financiera transformada ésta en intermediación por servicios, basada en comisiones. En este sentido, el estrechamiento de los márgenes financieros, provocado por la reducción de los tipos de interés del activo y el ligero incremento de los tipos de interés del pasivo, ha obligado a las entidades bancarias a buscar nuevos márgenes a través del cobro de comisiones por servicios realizados a los clientes (Sanchís, 2001).
3. Mayor imbricación del capital financiero y el capital industrial.
4. Fuerte vinculación del sector con las nuevas tecnologías de la información.
5. Una creciente diversificación productiva orientada hacia la producción de otros productos parabancarios como los seguros, viajes, asesoramiento o negocio inmobiliario, entre otros.
6. La implantación de medidas de marketing relacional (Barrutia y Echebarría, 2002). En este sentido, la implantación de este tipo de estrategias es especialmente recomendable en los sectores maduros y altamente competitivos en los que es factible alcanzar de forma eficiente al cliente individual, es posible adaptar el diseño y producción del servicio a los deseos del cliente y existe un elevado potencial de obtener valor del cliente a través de una relación duradera y diversificada en productos.
7. Mayor preocupación por la responsabilidad social de las entidades bancarias, aspecto que se acrecentará especialmente tras la llegada de la crisis económica en 2007.



2.3. 2008-actualidad

El último período de la historia de la banca española está marcado por la crisis económica internacional iniciada en 2007. Desde su comienzo hasta nuestros días, los bancos españoles y el sistema financiero en su conjunto han pasado de estar en la “champion league” mundial a ser rescatados por los aliados europeos. En este sentido, los diferentes partidos políticos en el Gobierno de España han ido adoptando una serie de medidas de reestructuración y saneamiento del sistema bancario que, en los últimos años, se había visto ahogado por su propia voracidad durante la época del boom inmobiliario. Concretamente, la exposición inmobiliaria, el crecimiento del crédito en los años anteriores a la crisis y el sobredimensionamiento del sector aparecen entre los determinantes más claros de la crisis en España (Carbó, 2010). Las recientes fusiones de la gran mayoría de cajas de ahorros españolas, la creación del FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria), el fomento de medidas endurecidas sobre los ratios de solvencia o la nacionalización de cuatro entidades bancarias hasta la fecha (Bankia, Banco de Valencia, Novacaixagalicia y Catalunyacaixa) son algunos ejemplos de las consecuencias de la reciente crisis y el colapso del sistema bancario nacional.

La crisis, que pocos expertos supieron prever, comenzó con una drástica bajada del precio del dinero, que supuso una masiva inyección de liquidez en la economía y una relajación del crédito. En España se vio acrecentada, además, por la explosión de la burbuja inmobiliaria tras una década de fuerte expansión y especulación urbanística. Con esta situación, los bancos comenzaron a comercializar con bonos, hedge funds, conduits y créditos subprime y todos los agentes involucrados compraban, vendían y aseguraban bonos altamente peligrosos, que incluían innumerables hipotecas concedidas a empresas y consumidores que no siempre habían demostrado ser merecedores solventes de las mismas. En 2004 la Reserva Federal empezó a subir los tipos de interés y, a finales de 2006, la combinación de tipos de interés más altos y el final del periodo de carencia en muchas hipotecas empezó a hacer mella en las entidades bancarias, que dejaron de conceder financiación masiva.

Así se ha llegado a la situación actual, en la que se da lo que se denomina una “contracción del crédito”. Básicamente, esta situación se caracteriza por la reducción de las prestaciones de dinero ante el miedo de que el cliente no sea solvente. En este sentido, el sector bancario –y no sólo las cajas sino también bancos y cooperativas de crédito– deben hacer frente a una morosidad creciente y, en general, al deterioro de los activos, derivado en gran medida de una elevada exposición al sector inmobiliario. La información ofrecida por el Banco de España sitúa la tasa de morosidad del crédito en el 5% mientras que en 2007, al comienzo de la crisis financiera, era sólo del 0,88% (Carbó, 2010). Consecuentemente, las condiciones exigidas para acceder a un crédito hoy en día son desbordantes y pocas unidades de gasto son capaces de acceder a ellas. El efecto directo es una economía estancada en la que el dinero no circula como en situaciones más estables del ciclo económico.

Los gobiernos han empezado a mediar en la situación para intentar evitar un colapso definitivo del sistema financiero que lleve a situaciones de quiebra país como muestran recientes antecedentes históricos en Europa (el caso de Grecia es el más claro y reciente). La Tabla 1 muestra la evolución de medidas que se han ido adoptando, entre las que destacan (1) el aumento de los ratios de solvencia para asegurar la cobertura de riesgos de activos inmobiliarios ‘tóxicos’ (devaluados y con poca posibilidad de generar negocio para la banca), (2) la reestructuración del sector de cajas de ahorros, incapaces de afrontar por sí solas los nuevos requerimientos de capital, solvencia y liquidez impuestos por el Banco de España y (3) el rescate solicitado por el Gobierno a los órganos económicos de la Unión Europea, cifrado en un máximo de 100.000 millones de euros que estarán destinados a aquellas entidades que presenten un mayor riesgo de quiebra. Este préstamo, además, lleva asociado el cumplimiento de una serie de medidas reguladoras y de control por las cuáles los bancos rescatados acceden a una auditoría de sus activos financieros, la supervisión por parte del Banco Europeo y el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la liberalización del crédito para dinamizar la economía nacional.

Tabla I. Evolución de las medidas adoptadas para el saneamiento de la banca

| Fecha | Medida |
|------------|---|
| 18.05.2007 | Primera fusión de cajas de ahorros: El Monte Caja de Ahorros de Hueva y Sevilla y la Caja de Ahorros Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez se fusionan en CajaSol. |
| 29.03.2009 | Caja Castilla La Mancha es intervenida. |
| 26.05.2009 | Real Decreto Ley 9/2009 – Ley del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria. Se pone en marcha el FROB. |
| 11.12.2009 | Primera fusión bajo la fórmula SIP en España: Grupo Cooperativo Cajamar (formado por las antiguas Cajamar Caja Rural, Caja Campo y Caja Rural de Casinos). |
| 25.03.2010 | Unnim recibe ayudas públicas del FROB, que pasa a controlarla en su totalidad. |
| 22.05.2010 | Cajasur es intervenida tras rechazarse su fusión con Unicaja y pedir una ayuda de 500 millones de euros al FROB. |
| 09.07.2010 | Real Decreto Ley 11/2010 – Ley de Órganos de Gobierno y otros aspectos del Régimen Jurídico de las Cajas de Ahorros. |
| 18.09.2010 | Banco Sabadell y Banco Guipuzcoano acuerdan su integración en la primera fusión de la banca. |
| 01.12.2010 | Se crea Novacaixagalicia que fue posteriormente intervenida en un 93% por el FROB y está pendiente de subasta o concurso para su adjudicación. Ha recibido ayudas por valor de 2.465 millones de euros. |
| 18.02.2011 | Real Decreto Ley 2/2011 – Ley para el Reforzamiento del Sistema Financiero (Ley de Recapitalización). |
| 22.07.2011 | La Caja del Mediterráneo (CAM) es intervenida. El Banco de España la dota con una línea de crédito de 3.000 millones de euros para su viabilidad y la capitaliza con 2.800 millones de euros. El Estado controla así el 80-85% de su capital. |
| 30.09.2011 | Catalunyacaixa pasa a manos del FROB que controla ahora el 90% de su capital tras inyectar 1.719 millones de euros en la entidad. |
| 21.11.2011 | El Banco de Valencia es intervenido y el Banco de España inyecta 1.000 millones de euros a través del FROB para asegurar su viabilidad y otros 2.000 millones para asegurar su liquidez. |
| 03.02.2012 | Real Decreto Ley 2/2012 – Ley de Saneamiento del Sector Financiero, que obliga a las entidades financieras a aumentar en 50.000 millones de euros sus provisiones ante el riesgo de sus activos inmobiliarios y las empuja a nuevas fusiones. |

| Fecha | Medida |
|------------|---|
| 09.05.2012 | Se nacionaliza el 100% del Banco Financiero y de Ahorros, matriz de Bankia, pasando el Gobierno a controlar el 45% de la entidad. Ésta es la mayor de las intervenciones llevadas a cabo hasta ahora. |
| 11.05.2012 | Real Decreto Ley 18/2012 – Ley sobre Saneamiento y Venta de los Activos Inmobiliarios del Sector Financiero. Esta nueva reforma incluye la creación de “bancos malos” para agrupar los activos tóxicos y la exigencia de mayores dotaciones a las entidades para garantizar su viabilidad. El saneamiento total realizado se sitúa cerca de los 84.000 millones de euros. |
| 08.06.2012 | El Gobierno de España anuncia una tercera ronda de saneamientos en la banca a través del rescate por parte de la Unión Europea. |

Fuente: El Mundo (2012)

2.4. Retos de futuro de las entidades bancarias españolas

En este contexto actual del sector bancario español es evidente que las entidades bancarias se enfrentan a una serie de retos para su futuro a corto, medio y largo plazo, que condicionan de manera significativa sus estrategias competitivas en el mercado. A continuación enumeramos algunos de los principales retos del sector que culminan, en última instancia, con la necesaria preocupación por la RSC como herramienta de recuperación de imagen pública y generación de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- En primer lugar, un reto significativo del sector para estos años deriva directamente del exceso de capacidad de la banca en España (Carbó, 2010). Concretamente, en los últimos años las entidades bancarias, fruto de la creciente competencia que les ha hecho ser más agresivas y hacerse más presentes en la rutina del consumidor, han llevado a cabo una fuerte expansión de sus redes comerciales físicas (sucursales). Este aumento se cifra en torno al 18% entre 1997 y 2009, lo que supone un total de más de 6.700 oficinas bancarias actualmente en España, que contrasta fuertemente con las políticas de constricción del resto de partners europeos (Carbó, 2010). Este hecho afecta significativamente a los resultados financieros de las organizaciones que, con el nuevo escenario de fusio-



nes y adquisiciones, tienen que plantearse la corrección inminente de este exceso de capacidad. Cortés (2003) propone que este raciocinio del crecimiento bancario se optimice a través de la creación de los denominados “puntos de venta financieros”, más flexibles y operativos y menos gravosos para las entidades en términos de costes (Momparler, 2008).

- En segundo lugar, la generalización de la banca online trae consigo cambios significativos en las relaciones entidad-cliente, que conllevan asimismo la transformación del modelo de banca tradicional. Las entidades bancarias deben adaptarse rápidamente a este nuevo paradigma para no perder competitividad en el mercado. Estas transformaciones se materializan en: (1) alteración de la relación de poder hasta a hora dominante en las relaciones proveedor-cliente y, con ella, la relación de exclusividad (Momparler, 2008); (2) ampliación de la oferta a clientes y reducción de las ventajas asociadas a la distribución tradicional (Ontiveros, 2003); aumento de la información al cliente que ahora puede disponer con suficiente rapidez y con mayor transparencia de las ofertas relevantes y las herramientas necesarias para su gestión (Momparler, 2008).
- Otro de los desafíos de la banca hace referencia a la penetración en el mercado de intermediarios que ofrecen nuevos productos más especializados y adaptados a nichos concretos de mercado. “Para la banca minorista, con una gama amplia de productos, será difícil competir con especialistas que eligen un segmento o producto determinado y proporcionan a sus clientes el producto adecuado al mejor precio” (Momparler, 2008).
- Actualmente existen retos significativos también derivados de la reestructuración que se está produciendo en el sector bancario español. En este sentido, el propio rescate solicitado por el Gobierno de España a sus socios europeos obliga a las entidades a liberar crédito para reactivar la economía. A este hecho, además, se suma la aceptación de la supervisión de la actividad comercial de las entidades rescatadas por parte del Banco de España y del Banco Central Europeo. Esta situación es susceptible de imponer una alta presión a las entidades bancarias, que verán limitada su libertad de acción y de competencia en el mercado.

- Además, el proceso de fusiones y adquisiciones de las cajas de ahorros hace necesario que estas entidades creen, gestionen y comuniquen nuevas identidades corporativas, resultantes de la combinación de diversas culturas, filosofías y rutinas corporativas (Bravo et al., 2011). Esta situación es susceptible de traer consigo crisis de identidad significativas e, incluso, conflictos internos en las organizaciones, que tendrán que dedicar recursos económicos, de tiempo y de personal a gestionar los procesos de transición hacia las nuevas estructuras definitivas de sus organizaciones. En este sentido, los propios Albert y Whetten (1985) explican cómo la gestión de la identidad organizacional es especialmente relevante en épocas en las que las entidades sufren un cambio de identidades individuales a identidades 'duales' o plurales. Cuando las nuevas estructuras se están formando y definiendo, aspectos vinculados con sus objetivos, valores, misión y visión corporativa se vuelven especialmente relevantes. En este contexto, la RSC puede sufrir notablemente en el sector bancario si se tiene en cuenta que la crisis económica está afectando al volumen de recursos que las entidades pueden dedicar a esta estrategia.
- No obstante, las reacciones adversas de los mercados al sector bancario se deben en buena parte a la pérdida de confianza de los clientes en sus entidades de servicios financieros (Matute et al., 2011). En este sentido, situaciones habituales como la negación del crédito, las elevadas comisiones de transacción o la caída de los tipos de interés asociados a los depósitos de los clientes han afectado negativamente a la percepción de la sociedad sobre las entidades bancarias. En un escenario en el que, además, los cambios estructurales explicados han dado lugar a la creciente competencia en el mercado, la recuperación de la confianza de los clientes parece la solución necesaria a muchos de los problemas actuales del sector. Y, recuperar la predisposición favorable de la sociedad hacia el sector bancario español pasa hoy necesariamente por la involucración de éste en acciones que muestren su compromiso con la sociedad, representadas en el concepto de RSC (Matute et al., 2011).



3. IDENTIDAD CORPORATIVA, IMAGEN CORPORATIVA Y RSC

Existe la creencia generalizada de que la inversión en RSC reporta beneficios significativos a las empresas, como la mejora de la imagen corporativa (Sen y Bhattacharya, 2011; Pirsch et al., 2007), la identificación del consumidor con la compañía (Lichtenstein et al., 2004; Marín y Ruiz, 2007) o la lealtad del consumidor (Handelman y Arnold, 1999; Bhattacharya y Sen, 2004). Sin embargo, McDonald y Rundle-Thiele (2008) sugieren que, a pesar de que las entidades bancarias destinan un porcentaje significativo de sus presupuestos a iniciativas de RSC, estas empresas se enfrentan también a niveles crecientes de insatisfacción de los clientes y al escepticismo generalizado de la sociedad que, muchas veces, considera la RSC como una simple estrategia de “maquillaje corporativo” (Pomering y Johnson, 2009). Además, la comunicación en materia de RSC se encuentra aún en una fase inicial (Bigné et al., 2005), lo que puede derivar en la falta de conocimiento por parte del consumidor sobre los programas de RSC y las motivaciones de las empresas al vincularse con estas estrategias (Whitehouse, 2006; Du et al., 2010) lo que, consecuentemente, deriva en resultados menos positivos en términos de imagen y reputación corporativa. En esta sección del trabajo se analiza teóricamente la relación entre los términos de identidad, imagen y RSC, de cara a justificar su estudio a nivel empírico en este trabajo.

3.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa se define como el carácter central, distintivo y duradero de la organización (Albert y Whetten, 1985), que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones (van Riel y Fombrun, 2007), internas y externas (Birkigt et al., 2000), de la empresa y sus miembros (van Riel, 1997).

En este sentido, en la literatura académica existen dos tipos de definiciones de identidad (Cornelissen y Elving, 2003; Currás, 2010). La primera corriente de opinión es propuesta por los investigadores en el ámbito de la organización empresas, que definen la “identidad organizacional”

como el conjunto de características esenciales y centrales que diferencian a la organización y la hacen única (Abratt, 1989; Moingeon y Ramamatsoa, 1997; van Rekom, 1997). Una segunda línea de investigación se desarrolla en el área del marketing, donde los académicos definen la “identidad corporativa” en términos de los medios de comunicación que utiliza una empresa para presentarse ante sus grupos de interés (van Riel, 1995; Marwick y Fill, 1997; Christensen y Askegaard, 2001).

En primer lugar, los investigadores en el ámbito de la administración de empresas consideran que la identidad organizacional deriva de las creencias y valores que comparten los miembros de la organización (van Riel y Fombrun, 2007). Estos autores definen la identidad de una empresa como todo aquello que los miembros formales de la misma piensan y sienten sobre ella (Currás, 2010), que se deriva de sus percepciones sobre las características centrales, distintivas y duraderas de la organización (Albert y Whetten, 1985). Por tanto, estos autores basan su definición de la identidad organizacional en la idea de que este concepto es un medio de expresar lo que Abratt (1989) define como personalidad corporativa, esto es, el conjunto de atributos centrales que diferencian y dan individualidad a una empresa. Las compañías tratan de transmitir estas características a través de documentos formales como un medio adecuado de transmitir su “identidad comunicada” (Soenen y Moingeon, 2002). Este tipo de identidad se representa en los valores corporativos, la misión y la visión de la empresa, que se encuentran estrechamente vinculados con las definiciones académicas de personalidad corporativa (Anisimova, 2007; Arendt y Brettel, 2010).

Por otra parte, la perspectiva de marketing propone asociar la identidad corporativa con el denominado “mix de identidad” (Birkigt et al., 2000). Este concepto hace referencia a todos los medios que utiliza una empresa para revelar su personalidad corporativa (van Riel y Balmer, 1997; Birkigt et al., 2000). Sin embargo, los beneficios de integrar las diversas perspectivas en busca de una cross fertilización de ideas han empezado a cobrar importancia sólo recientemente, creándose una línea específica de investigación para solucionar los problemas derivados de la desconexión entre ambos tipos de literatura académica (van Rekom et al., 2008). La definición de identidad corporativa adoptada en este trabajo sigue las ideas de esta nueva línea de investigación.



3.2. Imagen corporativa

La identidad corporativa, además, sirve de base para entender un amplio espectro de conceptos de marketing como la imagen y/o la reputación corporativas (Balmer y Greyser, 2003; He y Balmer, 2007). Por ejemplo, aunque una empresa no tiene el suficiente poder para determinar directamente su imagen pública, sí que puede influir en su formación a través de una gestión adecuada de su identidad corporativa (Dutton y Dukerich, 1991; Dowling, 1994). En este sentido, Karaosmanoglu y Melewar (2006) consideran que la imagen corporativa se forma a partir de la proyección de todos los signos que conforman la identidad de la empresa, de tal forma que ambos conceptos están estrechamente relacionados (Hatch y Schutz, 1997; Christensen y Askegaard, 2001). En este sentido, la imagen corporativa generalmente se entiende como la percepción de la empresa (Christensen y Askegaard, 2001) que procede de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Karaosmanoglu y Melewar, 2006) que una persona acumula sobre la organización.

Por tanto, el principal objetivo que persiguen las empresas cuando comunican su identidad corporativa es generar una buena imagen pública entre sus diversos grupos de interés. De acuerdo con estas ideas, los investigadores de forma casi unánime proclaman la existencia de una relación estrecha entre identidad e imagen (Christensen y Askegaard, 2001; Hatch y Schultz, 2002; García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006; Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Currás, 2010). Por tanto, para influir en su imagen pública, las empresas deben concentrarse en desarrollar una identidad corporativa bien definida, diseñando señales de información claras para su proyección (García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2006). La imagen corporativa se construye como una percepción recibida por el individuo, en la que la empresa puede tratar de influir a través de la proyección de su identidad corporativa, el único concepto que está completamente bajo el control de la empresa (Barich y Kotler, 1991). En este sentido, autores como Christensen y Askegaard (2001) consideran que la identidad corporativa está íntimamente conectada con el emisor del mensaje en un contexto tradicional de comunicación, mientras que la imagen corporativa se encuentra más cercana al receptor de la comunicación.

Sin embargo, las investigaciones más reciente en el campo de la identidad corporativa consideran que la relación entre la identidad y la imagen es más compleja que la propuesta en el modelo tradicional de comunicación, donde la imagen depende directamente de la identidad. Por el contrario, los investigadores consideran que la relación entre ambos conceptos es bidireccional. En primer lugar, la identidad determina la imagen de la empresa. En un segundo proceso, la percepción que los miembros de la organización tienen sobre la imagen corporativa que perciben las audiencias externas afecta al diseño de la propia identidad corporativa (Hatch y Schutz, 2002; Currás, 2010). Consecuentemente, existe una cierta interdependencia entre ambos conceptos, en el sentido de que la imagen corporativa puede también determinar la definición de lo que la empresa es (Currás, 2010).

Desde el punto de vista de la RSC, una línea clásica de investigación en administración de empresas analiza cómo las creencias de los gestores empresariales sobre los beneficios que aporta la RSC para la organización, así como sobre sus efectos en las acciones de los grupos de interés, se relacionan con la comunicación corporativa en este ámbito. Otros estudios analizan los efectos de las actitudes de los directivos hacia la RSC en la orientación social de las empresas (Rashid y Ibrahim, 2002; Vitell et al., 2003). Por tanto, analizar la imagen de RSC es esencial para que los gestores empresariales puedan adaptar sus estrategias y que éstas sean más efectivas.

3.3. El papel de la RSC en la identidad e imagen corporativas

En cuanto al papel de la RSC tanto en la identidad como en la imagen corporativas, es bien sabido que éste es hoy en día un componente fundamental en un gran volumen de estrategias de marketing (Marín y Ruiz, 2007), debido fundamentalmente a su probada capacidad de fortalecer la imagen corporativa y de marca (Pomering y Johnson, 2009). Por ello, cada vez más habitualmente se encuentran casos de empresas que se presentan como agentes sociales cuyo principal objetivo es contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. De acuerdo con esta nueva realidad social, los valores de RSC se impregnan formalmente en las organizaciones a la hora de diseñar las políticas de identidad corporati-



va o las estrategias de misión y visión empresariales. Este hecho viene alimentado, además, por la creencia de que establecer una identidad distintiva permite a la empresa mantener su credibilidad y legitimidad social (Cheney y Christensen, 2001). Por ello, un acercamiento y alineación de las estrategias de RSC con la identidad corporativa son aspectos críticos para el éxito de las políticas de RSC (Chong, 2009).

Sin embargo, la comunicación en material de RSC es especialmente susceptible de despertar escepticismo en la sociedad (Forehand y Grier, 2003). En este sentido, tanto el incremento de la presión social para que las empresas sean responsables como el alto volumen de recursos destinados a la comunicación de estrategias de RSC suscitan dudas sobre la sinceridad de las entidades, considerándose muchas veces que este tipo de iniciativas son meras herramientas para conseguir beneficios a corto plazo (Whitehouse, 2006). Dado el escepticismo de la sociedad, los grupos de interés son más críticos con las acciones de RSC y no suelen estar dispuestos a aceptarlas fácilmente (Pomeroy y Johnson, 2009). Por tanto, el escepticismo dificulta la credibilidad corporativa y puede perjudicar la imagen y reputación corporativas (Pollay y Mittal, 1993).

Estas preocupaciones se hacen especialmente relevantes en el contexto del sector bancario ya que las entidades se han visto recientemente envueltas en frecuentes escándalos financieros y se les acusa de llevar a cabo prácticas contables y de gestión altamente cuestionables (KPMG, 2008). Además, a este sector económico se le acusa también de ser el principal culpable de la actual crisis financiera (Bravo et al., 2011). Así, Mandell et al. (1981) señalan la importancia de la gestión de la imagen en este sector, especialmente debido a determinadas características como la intangibilidad de los productos comercializados, el cada vez menor contacto con los clientes y la necesidad de inspirar confianza en los grupos de interés. La gestión de dicha imagen, además, ha de hacerse atendiendo a los distintos componentes que la conforman y que, como se ha demostrado, no se limitan exclusivamente a los aspectos más vinculados a los servicios ofrecidos, sino que son de naturaleza multidimensional y abarcan otros objetivos de carácter también social (LeBlanc y Nguyen, 1996; O’Cass y Grace, 2004; Rugimbana et al., 2008). En este sentido, Rugimbana et al. (2008) consideran que “los bancos necesitan mantener

un equilibrio estable entre la búsqueda de beneficios y la preocupación por los temas relativos a la sociedad”.

Todo ello ha motivado un mayor interés de las entidades por la gestión de su imagen y la retención del cliente, llevando al sector de la banca minorista a ser uno de los más activos en la implantación de estrategias de marketing relacional (Martínez et al., 2006). Las mismas se han presentado en las últimas décadas como una de las formas más eficaces para conseguir la diferenciación y fidelización del cliente, a través de la oferta de beneficios distintos a los tradicionalmente vinculados al propio producto y/o servicio. La gestión de la RSC es una de las últimas herramientas empleadas para lograr dicho fin (Cabeza et al., 2007; Poolthong y Mandhachitara, 2009).

Por tanto, mientras que, en términos generales, en los demás sectores de actividad aún no se presta suficiente atención a la gestión de la RSC, y muchas de las empresas únicamente reaccionan ante la presión de la opinión pública (Ogrizek, 2002; Decker, 2004), el sector financiero es uno de los más proactivos invirtiendo en acciones de RSC (Moullakis, 2003; McDonald y Rundle-Thiele, 2008; Truscott et al., 2009). En el ámbito internacional, por ejemplo, se ha producido la adopción generalizada de los principios de la RSC junto con una inversión creciente en acciones sociales (McDonald y Rundle-Thiele, 2008). Más allá, el “Libro Verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero” (CECA, 2008) afirma que las instituciones bancarias han sido tradicionalmente las más vinculadas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, representando el 9,48% de un total de 3700 empresas adheridas en 2008. Asimismo, las entidades bancarias también son las más presentes en los principales índices de sostenibilidad mundial, suponiendo más del 11% de las empresas del FTSE4Good y casi el 22% de las empresas del Dow Jones Sustainability Index (CECA, 2008).

En España, por su parte, el sector de la banca minorista también ha desarrollado múltiples programas sociales en los últimos años (Marín y Ruiz, 2007) y algunas de sus entidades bancarias se encuentran entre las principales organizaciones por volumen de inversión en acción social a nivel mundial. Así, La Caixa, Caja Madrid y la Fundación Santander se encuentran en la lista de las veinte mayores organizaciones por volu-



men de inversión en su acción social, con un total de 871,5 millones de euros invertidos en el año 2008 (Fundación Empresa y Sociedad, 2008). Además, el sector bancario es aquel en el que más memorias de sostenibilidad se publican en España (19 en 2008), con un 84% de las entidades desarrollando informes de este tipo anualmente (KPMG, 2008).

Sin embargo, y a pesar de que hay evidencia de que la industria bancaria es uno de los principales inversores en RSC a nivel mundial (Marín y Ruiz, 2007), existe una significativa ausencia de investigación académica que analice la naturaleza de las prácticas de RSC en las empresas y su relación con la percepción de los consumidores. A partir de estas ideas se proponen tres cuestiones de investigación:

CI1: ¿Qué papel juega la RSC en la identidad comunicada de las entidades bancarias españolas? (Estudio 1)

CI2: ¿Cuáles son las expectativas y la imagen de las entidades que en materia de RSC tienen los clientes? (Estudio 2)

CI3: ¿Qué relación existe entre el papel de la RSC en la identidad comunicada de las entidades bancarias españolas y las expectativas e imagen que en materia de RSC tienen los clientes?

4. METODOLOGÍA

Para dar respuesta a estas cuestiones de investigación se desarrollan dos estudios empíricos con entidades bancarias y clientes de sus servicios en España. La metodología y resultados de cada uno de estos estudios se presentan a continuación.

4.1. Estudio 1. Dimensión de RSC de la identidad corporativa

El primero de estos estudios está orientado a comprender la posición que la RSC ocupa en el diseño de la identidad corporativa de las entidades bancarias españolas. Con este fin, se desarrolla una investigación cualitativa basada en un análisis de contenidos de la información corporativa obtenida de manos de los directores de RSC de algunas de las principales entidades bancarias españolas.

4.1.1. Método

Diseño. La autora lleva a cabo un estudio de casos múltiple y comparativo (Berg, 2007). Las empresas en el estudio fueron seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico basado en una técnica discrecional o “por juicios” (Ritchie et al., 2003). Así, los sujetos en la muestra se seleccionaron a partir de características específicas que interesaban a la investigadora para poder realizar un análisis en profundidad de la identidad comunicada por las empresas. La investigadora seleccionó tres criterios para elegir los casos, de tal manera que estos representasen la máxima heterogeneidad posible de casos en términos de tamaño, localización, forma jurídica y estilos de gestión empresarial (Voss et al., 2002).

En primer lugar, se utilizó el criterio de “muestra heterogénea” para seleccionar empresas de los dos subsectores fundamentales de entidades bancarias en España: bancos y cajas de ahorros. Estos dos tipos de entidades no se diferencian sólo por características como su forma legal

y tamaño (Tablas 2 a 4) sino también por sus diferentes tradiciones en materia de RSC, lo que puede condicionar su estilo de gestión de este concepto. En este sentido, las cajas de ahorros han estado tradicionalmente vinculadas a la RSC, que han venido canalizando a través de sus fundaciones y obras sociales. Estas entidades fueron creadas como fundaciones (organizaciones sin ánimo de lucro dirigidas con capital privado) con un marcado carácter social y caritativo (Momparler, 2008). Por ello, la RSC se ha convertido en una característica diferencial de las cajas de ahorros que ha estado siempre integrada en su misión corporativa. Además, la maximización de beneficios de estas instituciones no está dirigida a accionistas ni inversores puesto que sus órganos de gobierno carecen de estos grupos de interés. Por tanto, un porcentaje significativo de los beneficios económicos de las cajas de ahorros están orientados a financiar proyectos sociales que derivan en la mejora del bienestar de las comunidades locales. A través de dicha inversión, este tipo de entidades pueden cumplir con objetivos sociales como la caridad, la mejora de la calidad de vida, la cultura, la equidad o la justicia social. Por el contrario, los bancos han tenido una tradición más comercial donde la rentabilidad financiera ha sido el principal objetivo de las empresas. Los órganos de gobierno de estas entidades están presididos por accionistas y grupos privados de inversión.

Tabla 2. Activos totales del sistema bancario por instituciones (a 31 de diciembre 2004, en millones de euros)

| Año | Total | Bancos | | Cajas de ahorros | |
|------|-----------|---------|-------|------------------|-------|
| | | Cuantía | % | Cuantía | % |
| 2000 | 1.077.589 | 624.126 | 57,92 | 413.862 | 38,41 |
| 2001 | 1.195.821 | 689.365 | 57,65 | 460.387 | 38,50 |
| 2002 | 1.289.134 | 727.609 | 56,44 | 511.040 | 39,64 |
| 2003 | 1.448.341 | 825.331 | 56,98 | 566.848 | 39,14 |
| 2004 | 1.656.342 | 943.152 | 56,94 | 648.058 | 39,13 |

Fuente: Momparler (2008)

Tabla 3. Depósitos del sector privado residente por instituciones (a 31 de diciembre 2004, en millones de euros)

| Año | Total | Bancos | | Cajas de ahorros | |
|------|---------|---------|-------|------------------|-------|
| | | Cuantía | % | Cuantía | % |
| 2000 | 405.091 | 161.696 | 39,92 | 213.685 | 52,75 |
| 2001 | 459.859 | 179.945 | 39,13 | 245.270 | 53,34 |
| 2002 | 499.400 | 190.543 | 38,15 | 270.541 | 54,17 |
| 2003 | 550.198 | 200.276 | 36,40 | 307.381 | 55,87 |
| 2004 | 627.955 | 222.839 | 35,49 | 355.773 | 56,66 |

Fuente: Momparler (2008)

Tabla 4. Crédito del sistema bancario al sector privado residente por instituciones (a 31 de diciembre 2004, en millones de euros)

| Año | Total | Bancos | | Cajas de ahorros | |
|------|---------|---------|-------|------------------|-------|
| | | Cuantía | % | Cuantía | % |
| 2000 | 526.633 | 272.799 | 51,80 | 227.803 | 43,26 |
| 2001 | 586.010 | 295.063 | 50,35 | 260.495 | 44,45 |
| 2002 | 662.272 | 322.449 | 48,69 | 304.258 | 45,94 |
| 2003 | 761.927 | 363.752 | 47,74 | 356.405 | 46,78 |
| 2004 | 900.383 | 419.156 | 46,55 | 431.868 | 47,96 |

Fuente: Momparler (2008)

En segundo lugar, el criterio de “caso extremo” se utilizó para incluir el caso de una caja de ahorros, Caja Navarra, que tiene un interés especial para esta investigación, por cuanto es la pionera internacional en el ámbito de la Banca Cívica. El criterio de “frecuencia de uso” se utilizó para seleccionar las principales entidades bancarias en términos de cuota de mercado nacional y regional (Cantabria). Finalmente, se estudiaron seis entidades bancarias. Dos de ellas fueron bancos (Santander y BBVA) y cuatro fueron cajas de ahorros (Caja Madrid, La Caixa, Caja Navarra y Caja Cantabria). Puesto que el estudio empírico se realizó en la primavera del 2010, los datos se corresponden con las estrategias de estas cajas de ahorros previas a la reestructuración y cambio de razón social de las mismas. En total, las seis entidades acumulaban un 62,75% de los activos

del sector bancario a finales del 2009, por lo que se puede asegurar que los resultados de este primer estudio son representativos de la globalidad del mercado.

Información recogida. En primer lugar, la autora realizó un estudio en profundidad de información secundaria tanto controlada por la propia empresa (informes de RSC, publicidad y participaciones académicas) como facilitada por terceras organizaciones (índices bursátiles, premios y galardones e informaciones en medios de comunicación). En una segunda fase del estudio, se realizaron entrevistas en profundidad con los directores de RSC de las entidades bancarias seleccionadas, que permitieron recoger información cualitativa como las percepciones de los directivos y sus actitudes hacia la RSC. Finalmente, se desarrolló un análisis de contenidos con toda esta información (Berg, 2007), que fue codificada y clasificada para realizar un estudio y presentación estructurada de los resultados del trabajo. A este fin, se procesó la información con el software estadístico ATLAS.ti v.6.2.

4.1.2. Resultados

Los resultados de este estudio se presentan atendiendo a las dimensiones de identidad corporativa que se han expuesto a nivel teórico en este trabajo: personalidad corporativa (Abratt, 1989) y comunicación corporativa –simbolismo, comportamiento y comunicación verbal– (van Riel y Fombrun, 2007).

Personalidad corporativa. Esta dimensión de la identidad está compuesta por (1) los valores corporativos, que explican la cultura de la organización y su filosofía, (2) la misión de la empresa, que articula la “razón de ser” de la compañía, y (3) la visión organizacional, que expresa los objetivos de futuro de la empresa.

En primer lugar, la revisión documental demuestra que el sector de las entidades de crédito está altamente implicado en el desarrollo e implantación de la RSC en España. Muestra de ello son los niveles de inversión de las distintas entidades en acciones de RSC (871,5 millones de euros en 2008 entre tan solo tres de las entidades analizadas: La Caixa, Caja

Madrid y Fundación Santander) o la participación de las organizaciones en iniciativas, foros o marcos aspiracionales en materia de RSC, tanto a nivel nacional como internacional. En este último sentido, destaca la vinculación formal de una gran mayoría de las entidades con iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que busca el compromiso voluntario de las entidades en la RSC por medio de la asunción de una serie de principios en materia de derechos humanos, laborales, medioambientales o de lucha contra la corrupción, o los Principios de Ecuador, una propuesta específica para el sector financiero, centrada en la evaluación del riesgo social y medioambiental en las operaciones de financiación. Otras iniciativas públicas en las que las entidades bancarias españolas participan son la Alianza Europea por la RSC, promovida por la Comisión Europea, el Programa de las Naciones Unidas para las Entidades Financieras o, a nivel nacional, la Central de Compras Responsables Nexos, en la cual, además, una de las entidades (Caja Navarra) ha sido socia fundadora. En el ámbito privado, las iniciativas asumidas son menos numerosas, aunque destaca la adopción por parte de un gran número de empresas de las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) en la publicación de sus memorias de sostenibilidad lo que, además, suele hacerse en la versión más exigente de la normativa, el nivel A+. En el ámbito nacional, se puede hablar de la vinculación de las empresas a determinadas asociaciones como la Fundación Forética, la Fundación Empresa y Sociedad o el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Por otra parte, a la hora de definir el concepto de RSC se observa que las entidades del sector bancario están llevando a cabo una importante labor de estudio y conocimiento de la materia, tal y como demuestra la constante aplicación de los aspectos más teóricos, tales como la teoría de los grupos de interés o las ideas del desarrollo sostenible, a su visión práctica de la RSC. Además, la RSC constituye generalmente una nueva línea estratégica fundamental en la mayoría de los Planes Estratégicos de las entidades bancarias estudiadas en este trabajo (Tabla 5).



Tabla 5. Perfil de la RSC de las entidades bancarias

| Entidad | Inversión en RSC 2008 (millones €) | Principales iniciativas sociales adscritas, públicas y privadas (2008) | Definición RSC |
|-----------------|------------------------------------|--|---|
| Banco Santander | 126 | (1) Pacto Mundial UN; (2) Principios de Ecuador; (3) GRI; (4) Fundación Empresa y Sociedad | El compromiso continuo de comportarse de forma correcta y responsable, contribuyendo al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, y de la sociedad en su conjunto |
| BBVA | 55 | (1) Pacto Mundial UN; (2) Principios de Ecuador; (3) Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; (4) Principios para la Inversión Responsable de UN; (5) GRI | Compromiso de aportar el máximo valor posible y equilibrado a los grupos de interés directos –accionistas, clientes, empleados y proveedores– y al conjunto de las sociedades en las que opera una empresa |
| Caja Madrid | 245.5 | (1) Alianza Europea para la RSC; (2) GRI; (3) Club de Excelencia en Gestión | Es la integración en la política y estrategia y en la gestión ordinaria de la organización de las preocupaciones sociales y medioambientales, teniendo en cuenta el impacto de su actividad en todos los grupos de interés así como sus necesidades y expectativas, con el objetivo de contribuir al desarrollo y al bienestar social |
| La Caixa | 500 | (1) Pacto Mundial UN; (2) Principios de Ecuador; (3) Alianza Europea para la RSC; (4) GRI; (5) Programa (UNEP-FI); (6) Club de Excelencia en Sostenibilidad | Actuar de acuerdo con nuestros valores corporativos de confianza, compromiso social y calidad, incluso más allá de las exigencias legales |
| Caja Cantabria | 10.27 | (1) Pacto Mundial UN | Ejercicio del compromiso social y del arraigo de la entidad en su ámbito geográfico de actuación. “La RSC es, o debe ser, ante todo un ejercicio de compromiso de la empresa con la sociedad en la que se inserta. Compromiso que supera las coordenadas por las que habitualmente se riga la actividad empresarial, centradas en la máxima eficiencia, para conjugar aspectos esenciales como son la sostenibilidad, la cohesión social y la defensa del medio ambiente” |
| Caja Navarra | 50.25 | (1) Pacto Mundial UN; (2) Principios de Ecuador; (3) Alianza Europea para la RSC; (4) Observatorio Navarro de RSE; (5) Nexos; (6) GRI; (7) Fundación Forética; (8) Fundación Empresa y Sociedad | Banca Cívica, Transparencia y Participación basada en la definición técnica del término –asunción voluntaria por la empresa de las preocupaciones sociales, ambientales, económicas y de gobierno de los grupos de interés y el diálogo con ellos– |

Fuente: Información secundaria sobre las distintas entidades financieras

Sin embargo, el resultado más destacado de este estudio es el descubrimiento de diferencias significativas en cuanto al papel de la RSC en la personalidad e identidad corporativa de los bancos y cajas de ahorros nacionales. Estas diferencias, además, están especialmente vinculadas con la gestión de las expectativas de los grupos de interés. De acuerdo con Freeman (1984) y su teoría de los grupos de interés, la gestión de los intereses de estos colectivos ha estado tradicionalmente vinculada con las estrategias de RSC, por lo que las diferencias observadas tienen consecuencias significativas en la gestión de la RSC en el sector bancario. En este sentido, los directores de RSC de los bancos nacionales destacan la “innovación” (Santander) y la “orientación hacia los clientes” (BBVA) como los valores más destacados de sus identidades corporativas. Por el contrario, los directores de las cajas de ahorros definen la identidad de estas organizaciones a partir del compromiso de las mismas con la sociedad en la que operan, hecho que se manifiesta en valores como el “arraigo en la comunidad” (Caja Cantabria).

Si se analizan las diferencias desde la perspectiva propuesta por el “valor compartido” (Porter y Kramer, 2011), es posible discernir una gestión más estratégica de la RSC por parte de los bancos que de las cajas de ahorros. Bajo esta nueva teoría social se esconde una idea elemental: la justificación de la RSC no debe buscarse fuera de las empresas, sino en su contribución positiva dentro del propio seno de la actividad comercial de una organización. La ventaja competitiva que aporta la inversión en acciones socialmente responsables reside en el valor que ayuda a generar entre las compañías y agentes que forman la cadena de distribución comercial de bienes y servicios, esto es, proveedores y departamentos, productivos y de gestión, por los que los productos van configurándose hasta llegar al consumidor final. También es posible que los efectos positivos de la inversión en RSC no se perciban aún a nivel financiero, pero sí serían visibles si se analizasen desde el punto de vista de la mejora de la eficiencia que generan en los procesos corporativos.

En este sentido, tradicionalmente el estudio de la RSC ha estado invariablemente condicionado por la investigación sobre las ventajas que aporta a las empresas que la practican (Bravo et al., 2011). Sin embargo, y a pesar de que éstas son las líneas de investigación más extensas en este ámbito, aún a día de hoy las relaciones entre RSC y actuación



financiera, por un lado, e imagen pública, por otro, no parecen estar claras, pues los investigadores discrepan constantemente sobre el sentido positivo o negativo de las mismas. En esta línea, se considera que, dado que los retornos de la RSC tardan tiempo en manifestarse, las empresas fuertemente orientadas al corto plazo, así como las que tienen restricciones de tiempo para crear beneficios monetarios, tienden a considerar la RSC como una actividad perniciosa para la estabilidad económica de una organización (Mohr et al., 2001). Por su parte, Goss y Roberts (2011) demuestran que, por parte de los directivos, las primas retributivas asociadas a la RSC son escasas, haciendo que estos otorguen un escaso valor a este tipo de prácticas en su toma de decisiones (Bravo et al., 2011).

Además, según Porter y Kramer (2011), cuanto más se implican las empresas con la RSC, más críticas suelen recibir de la opinión pública, por cuanto los individuos tendemos por naturaleza a ser especialmente escépticos ante las medidas que aparentemente minan la rentabilidad corporativa. Más allá, estas empresas también han de hacer frente a un mayor número de regulaciones por parte de las autoridades pertinentes. Por ejemplo, las empresas que desean transmitir su compromiso medioambiental obtienen certificaciones para las cuáles han de cumplir rigurosos estándares y han de someterse a estrictas auditorías por parte de consultoras externas, algo por lo que no han de pasar las empresas “menos verdes” que no buscan obtener estos sellos. De esta manera, si una empresa piensa en llevar a cabo acciones de sostenibilidad y RSC, es aconsejable que piense preferentemente en la ventaja competitiva que puede obtener de dicho tipo de estrategias, es decir, qué valor generan estas acciones en su cadena de valor. Por el contrario, si se centra en los beneficios a corto plazo en materia de imagen corporativa y/o resultados financieros, puede caer en la creencia habitual de considerar la RSC como un gasto en lugar de una inversión, abocando a este tipo de prácticas al fracaso en un período de tiempo relativamente corto.

En línea con este planteamiento, Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de valor compartido como una filosofía corporativa que puede ayudar a las empresas a entender más fácilmente los beneficios derivados de la aplicación de medidas socialmente responsables. La máxima de este planteamiento se centra en olvidar la visión miope y estrecha que suponen los enfoques cortoplacistas de beneficio, pasando las em-

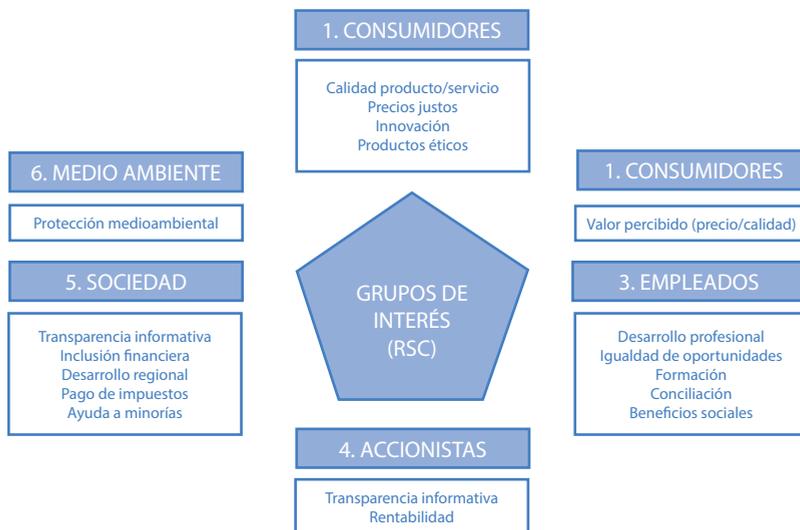
presas a crear valor económico a través de la generación de valor para la sociedad y los diversos grupos de interés, ayudando a estos a abordar sus principales problemas y retos. Porter y Kramer (2011) proponen cuatro pilares básicos para conseguir este objetivo: 1) redefinición de la productividad en la cadena de valor; 2) competencia creando valor social y económico; 3) redefinición de productos y mercados y 4) mejora del entorno y la capacidad local.

Estas ideas han empezado a cobrar fuerza en diversos sectores donde los principales comerciantes ya han percibido el negocio existente en servir sus productos atendiendo a criterios de RSC. Empresas como Vodafone en telecomunicaciones, Unión Fenosa y Gas Natural en electricidad, Unilever en alimentación o el grupo bancario BBVA en microfinanzas, que han empezado a expandir su negocio de manera muy rentable a través de la creación de productos específicos para la denominada “base de la pirámide” (Prahalad y Hammond, 2002). Otras empresas han trabajado en redefinir sus productos para abordar las problemáticas de nuevos sectores de la sociedad. Tal es el caso de Carrefour, por ejemplo, que desarrolla productos específicos para inmigrantes. Finalmente, nos encontramos el caso de empresas que reconducen las actividades de su cadena de valor para conseguir una mejora de productividad a través del ahorro en costes ecológicos y medioambientales (p. ej., Walt-Mart a través del rediseño de rutas de transporte y el ahorro en empaquetado).

Así, por tanto, la teoría del valor compartido destaca la importancia de determinados grupos de interés estratégicos para la gestión corporativa de la RSC, por cuanto estos colectivos aportan un valor especial para las empresas. En este sentido, los investigadores consideran que en primer lugar se deben atender los intereses de los clientes, por cuanto su análisis y satisfacción puede ampliar las oportunidades comerciales de las entidades. En segundo lugar, existen otros grupos de interés relevantes, porque pueden mejorar la estabilidad de la cadena de valor, y que son los empleados, los proveedores, los mayoristas y los minoristas. Finalmente, la propia sociedad, que por lo general es un grupo de interés secundario sin impacto directo en la cadena de valor de una organización, también puede considerarse un grupo de interés estratégico en el caso de que provea inputs relevantes para la actividad comercial, tales como la apertura de nuevos canales de distribución, mano de obra cualificada o estabilidad en el ámbito legal.

En el ámbito concreto de estudio de este trabajo se observa que los bancos se concentran especialmente en la atención a sus propios clientes, que se materializa en su orientación de mercado canalizada a través de la innovación en la comercialización de productos y servicios. Los clientes son el principal grupo de interés estratégico para una empresa, puesto que son un colectivo primario que influye directamente en la eficiencia corporativa y en el éxito comercial a corto, medio y largo plazo de una empresa. Por otra parte, las cajas de ahorros se concentran en el grupo de interés formado por la sociedad, a través de la financiación de proyectos sociales en sus Obras Sociales. La sociedad es un grupo de interés muy amplio que incluye colectivos tales como el medioambiente, las ONGs y otros agentes sociales que generalmente no representan grupos de interés primarios para una entidad bancaria (Sarro et al., 2007). Estas audiencias secundarias a las que las cajas de ahorros están orientando sus políticas de RSC no tienen un impacto directo en la cadena de valor de las entidades bancarias, por lo que los principios del valor compartido no se están implementando en este subsector concreto y, por ello, es posible concluir que la gestión de los grupos de interés es menos estratégica en el ámbito de las cajas de ahorros que de los bancos nacionales.

Figura I.
Grupos de interés en el sector bancario



Fuente: Sarro et al. (2007)

En lo que respecta a la misión y visión corporativa de las entidades bancarias analizadas, el estudio revela que existe consenso entre las empresas en considerar la satisfacción de las necesidades económico-financieras de los clientes como la principal actividad de una entidad bancaria. En este sentido, el grupo de interés compuesto por los clientes está explícitamente referido en la misión corporativa de un banco (Santander) y tres cajas de ahorros (Caja Cantabria, Caja Madrid y Caja Navarra) al tiempo que se mencionan indirectamente también en otras misiones como la del BBVA, que especifica la “contribución al crecimiento de la economía facilitando el acceso al crédito” como la principal actividad de su organización (Tabla 6). Un segundo grupo de interés relevante es la sociedad, que aparece referenciada en las misiones corporativas de las cajas de ahorros. Así, en las comunicaciones de este tipo de entidades es habitual encontrar referencias a la necesaria contribución de las empresas al desarrollo y crecimiento sostenible de la sociedad. Sin embargo, este grupo de interés no se menciona como esencial para la actividad comercial de los grandes bancos nacionales. Estos resultados confirman nuevamente la distinta importancia que las entidades bancarias conceden a los grupos de interés. En este caso, se ha vuelto a poner de manifiesto la especial importancia que las cajas de ahorros conceden a los intereses colectivos de la sociedad.

Tabla 6. Personalidad corporativa de las entidades bancarias

| Entidad | Misión corporativa | Visión corporativa | Valores corporativos |
|-----------------|--|---|---|
| Banco Santander | Satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes y dar una rentabilidad creciente a sus accionistas. Para ello cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidades globales | Cerca y fuerte, así queremos que nos sientan nuestros 80 millones de clientes, 2,8 millones de accionistas y 170.000 empleados; como el mejor banco del mundo | <i>Ética profesional</i> ; Dinamismo y flexibilidad; Fortaleza; Innovación; Liderazgo; Vocación comercial |
| BBVA | La misión de la entidad en la sociedad es contribuir al crecimiento de la economía facilitando el acceso al crédito | Trabajamos por un futuro mejor para las personas | <i>Ética e integridad</i> ; <i>Responsabilidad social</i> ; Clientes; Creación de valor; Equipo; Estilo de gestión; Innovación |
| Caja Madrid | Satisfacer las necesidades económico-financieras de los clientes, en un modelo de banca universal, en el que la calidad de servicio es el elemento clave y diferenciador, contribuyendo al crecimiento sostenible de la sociedad en la que actúa, tanto por su actividad como a través de acciones sociales y culturales | Ser el grupo financiero líder en Madrid y entidad de referencia en el resto de ámbitos, con una oferta diferenciada, con asesoramiento personalizado, un óptimo nivel de rentabilidad y eficiencia basado en la innovación, calidad de servicio y desarrollo de todos sus profesionales | <i>Responsabilidad</i> ; Trabajo en equipo; Calidad; Orientación a resultados; Innovación |
| La Caixa | Fomentar el ahorro y la inversión mediante la oferta del más completo servicio financiero al mayor número de clientes y hacer una aportación decidida a la sociedad para la cobertura, flexible y adaptada, de las necesidades financieras y sociales básicas | Grupo Financiero líder en el mercado español con generación de valor para la sociedad, los clientes y los empleados | <i>Compromiso social</i> ; Confianza; Calidad |
| Caja Cantabria | Contribuir al desarrollo del entorno, lo que se traduce en el compromiso desde la doble vertiente de actividad, financiera y social. Crecimiento rentable y sostenible, aumento de los niveles de fortaleza, solvencia financiera y confianza en el mercado, son los ejes básicos para continuar generando valor para inversores y comunidad | n.d. | <i>Arraigo / Compromiso con la región</i> |
| Caja Navarra | La promoción del ejercicio de los 'nuevos' derechos de nuestros clientes, siendo pioneros en Banca Cívica, confiando a CAN como un referente de innovación social y financiera con el objetivo de competir mejor | Desde la diferenciación, ser líderes en finanzas cívicas a través de la implantación de los ideales | <i>Responsable</i> ; <i>Transformadora</i> ; <i>Inteligente</i> ; <i>Sensible</i> ; <i>Idealista</i> ; <i>Multicultural</i> ; <i>Biológica</i> ; Buena; Creativa; Evolutiva; Holística; Divertida |

Fuente: Información secundaria sobre las distintas entidades financieras y entrevistas personales con directivos de responsabilidad social corporativa

1 En *cursiva* aparecen los valores corporativos vinculados a la responsabilidad social corporativa.

Comunicación RSC. Tal y como se propuso a nivel teórico, esta dimensión de la identidad corporativa se compone de (1) simbolismo corporativo, (2) comportamiento organizacional y (3) comunicación verbal (Birkigt et al., 2000; van Riel y Fombrun, 2007).

En primer lugar, no se observan diferencias significativas entre entidades en términos del rol de la RSC en el simbolismo corporativo, puesto que ni bancos ni cajas de ahorros incluyen consideraciones de RSC en esta dimensión comunicativa. Además, tampoco se perciben diferencias en términos de la comunicación verbal llevada a cabo por las empresas. En este sentido, ambos tipos de entidades coinciden en el mayor valor que le conceden a la dimensión interna de la comunicación corporativa, por cuanto ésta se percibe como una herramienta interesante para generar “el interés, la motivación y la implicación de los empleados con la RSC” (Caja Madrid). Por tanto, la comunicación de RSC ayuda a las empresas a construir la identidad corporativa dentro de la propia empresa. Sin embargo, la comunicación externa de la RSC (a clientes, colaboradores y sociedad) es menos frecuente. En este sentido, las entidades bancarias reconocen que la comunicación externa es su principal reto en materia de RSC hoy en día, ya que los clientes y la sociedad pueden entender que mucha comunicación se entienda como una “estrategia de propaganda” (Caja Madrid) que contradice el compromiso voluntario de las empresas y, por tanto, tiene el riesgo de volverse contra la empresa que dedica demasiados recursos a comunicación en vez de a acciones sociales.

Estos resultados coinciden con trabajos previos desarrollados en el ámbito europeo, donde van de Ven (2008) considera que las empresas son reticentes a comunicar sus compromisos y acciones de RSC. Sin embargo, desestimar el potencial de herramientas de marketing como el simbolismo o la comunicación verbal presenta el riesgo de que las iniciativas de RSC pasen desapercibidas ya que se desaprovecha el carácter estratégico de las mismas, que permiten mejorar la imagen y reputación corporativas (Bravo et al., 2011). Por tanto, este resultado constituye una debilidad significativa de la gestión de la RSC en las entidades bancarias y supone otra contribución relevante de este trabajo.



Diferencias significativas fueron percibidas entre bancos y cajas de ahorros exclusivamente en términos de comportamiento corporativo. En este sentido, los resultados del análisis de contenidos muestran que, a la hora de diseñar e implementar sus programas de RSC, las entidades suelen seguir un enfoque de grupos de interés, organizando las acciones en función de los principales colectivos que se ven beneficiados con las iniciativas de RSC. Todas las entidades bancarias identifican tres grupos de interés que son especialmente significativos en el sector bancario: clientes, empleados y sociedad (incluyendo el medio ambiente). Los bancos también hacen referencia a los accionistas como otro grupo de interés significativo. Finalmente, las cajas de ahorros hacen referencia a algunos otros grupos de interés relevantes como los proveedores, las universidades, las administraciones públicas o las instituciones sociales, colectivos que, en todos los casos, pueden agruparse dentro del grupo de interés categorizado como “sociedad”.

Además, también se perciben diferencias sustanciales en las estrategias de implementación de la RSC hacia estos grupos de interés. Algunas compañías eligen una estrategia de “lluvia fina” (Caja Cantabria), tratando de impregnar todos los estratos sociales para conseguir un crecimiento armónico. Ésta es básicamente la estrategia de las cajas de ahorros. Por tanto, la RSC y la gestión de los grupos de interés en estas organizaciones se encuentran especialmente condicionados por la sociedad y las preocupaciones esenciales de este grupo de interés. Otras entidades concentran sus esfuerzos en acciones más específicas de RSC. Por ejemplo, el Santander se especializa en el apoyo a la educación, mientras que el BBVA se concentra tanto en la educación como en la inclusión financiera. Este tipo de acciones responden a una marcada orientación al mercado, puesto que están enfocadas a conseguir la incorporación al mercado (laboral y de productos) de potenciales grupos de interés estratégicos en el sector bancario. Las entidades bancarias a través de los programas de educación financiera, por ejemplo, buscan mejorar la formación de individuos destinados a ser potenciales empleados de la organización. A través de los programas de inclusión financiera, por otra parte, los bancos nacionales buscan facilitar la incorporación al mercado financiero de potenciales clientes con escasos recursos económicos. Estas preocupaciones han llevado a la aparición de nuevos productos, servicios y conceptos financieros que permiten

a las entidades bancarias conseguir una ventaja competitiva sólida a través de la RSC. Así, por ejemplo, los principales bancos de Europa ya cuentan con sólidas propuestas de microcréditos en sus carteras de productos, lo que les permite extender sus redes comerciales, principalmente en Latinoamérica y países en vías de desarrollo en todo el mundo. Además, el Santander destaca en España por su política de gestión de sus empleados, llegando incluso a contar con premios como el “Merco Personas 2011”, que certifica a esta entidad como el mejor lugar de trabajo en España, de acuerdo con las valoraciones de sus propios empleados.

La inversión en RSC por parte de las cajas de ahorros, sin embargo, ha empezado a disminuir en los últimos años de la crisis, de tal manera que en la actualidad se sitúa en niveles similares a los del 2006 (La Voz de Galicia, 2011). Este hecho es consecuencia directa de los problemas de solvencia que vienen sufriendo estas entidades desde 2008, que han afectado significativamente al escenario competitivo del sector bancario español. En 2010 el Gobierno promovía una nueva ley para reestructurar estas entidades bancarias a través de fusiones y adquisiciones que permitían sanear las cuentas de estas entidades, profundamente afectadas por su incursión en el debilitado sector inmobiliario nacional. La reestructuración ha afectado la forma de gobierno de las cajas de ahorros, que se constituyen ahora como bancos comerciales, a fin de intentar ser más competitivas en el mercado. Consecuentemente, el futuro de la RSC en este subsector concreto se presenta más incierto que nunca.

Tabla 7. Iniciativas de RSC en el sector bancario

| Dimensión de RSC | Iniciativas | |
|--|--|---|
| Clientes | Calidad de productos y servicios Precio competitivo Innovación Productos éticos Productos solidarios Microcréditos | Inversión socialmente responsable (ISR) Transparencia informativa Seguridad de productos y servicios Servicio de atención al cliente |
| Accionistas y órganos de supervisión y control | Transparencia informativa Control estricto de costes | Rentabilidad de mercado Supervivencia en el largo plazo |
| Empleados | Desarrollo profesional Igualdad de oportunidades Adecuación persona/puesto Formación | Conciliación laboral Beneficios sociales Seguridad laboral Clima laboral |
| Proveedores | Competencia calidad/precio | Estándares de selección |
| Sociedad | Inclusión financiera Desarrollo regional Resolución de problemas sociales Seguridad y salud Medidas anti corrupción Reducción de riesgo | Pago de impuestos Ayudas a personas desfavorecidas Protección del medio ambiente Cultura y eventos sociales Provisión de liquidez |
| Ética y legalidad | Comportamiento ético Cumplimiento de la ley | Cumplimiento con grupos de interés |

Fuente: Elaboración propia a partir de Sarro et al. (2007)

4.2. Estudio 2. Dimensión de RSC de la imagen corporativa y las expectativas del cliente

El segundo estudio de este trabajo se orienta a comprender las expectativas y percepciones de los clientes en materia de la RSC que desarrollan las entidades bancarias españolas. En este sentido, el principal objetivo del estudio es comprender la imagen de RSC de las instituciones bancarias, si bien el interés que estas temáticas despiertan en los clientes de

los servicios es uno de los factores condicionantes claves para comprender dichas percepciones (Lafferty, 1997; Mohr y Webb, 2005). Posibles disonancias significativas entre la identidad e imagen corporativas de este tipo de empresas pueden entenderse más claramente si se atiende a las expectativas de los clientes sobre la RSC que deberían implementar las entidades bancarias.

4.2.1. Método

Diseño. Se realizaron encuestas personales a clientes de las entidades bancarias analizadas en el primer estudio. El trabajo de campo se realizó en abril de 2010 y, tras la recolección y procesamiento de los datos, en este estudio se analizaron un total de 1.124 encuestas válidas. La información fue procesada con los paquetes estadísticos PASW v.18 y EQS v.6.1. Las técnicas empleadas para el estudio consistieron en análisis factoriales confirmatorios (AFC) y pruebas t.

Muestra. Para garantizar la máxima representatividad de los datos, se utilizó un muestreo polietápico por cuotas, basado en el sexo y la edad de la población nacional (Padrón Municipal, 2009). La muestra estaba compuesta de un 48,52% de hombres y un 51,48% de mujeres, porcentajes similares a los observados para el total de la población española en el año del estudio (49,03% hombres y 50,97% mujeres según datos del Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2009). En función de la edad, la muestra se dividía en un 46,62% de clientes por debajo de 44 años (50,14% en España), 31,70% de clientes entre 45 y 64 años (29,68% en España) y 21,69% de clientes por encima de los 64 años de edad (20,19% en España). El nivel educativo de la muestra era elevado, con un 4,09% de clientes sin estudios (15,33% en España), 19,48% de clientes con estudios primarios (23,08% en España), 39,86% de clientes con estudios secundarios (48,04% en España) y 36,57% de clientes con estudios universitarios (13,55% en España). Finalmente, 476 clientes evaluaron los programas de RSC de los bancos nacionales y 648 las iniciativas de las cajas de ahorros.

Medición de la imagen de RSC. En primer lugar, se desarrolló una nueva escala de medida para evaluar la imagen de RSC de las entidades ban-



carias. Se utilizó una escala multidimensional de tipo Likert (siete posiciones) compuesta por 22 ítems basados en los principios de la teoría de los stakeholders. En este sentido, Clarkson (1995) considera que las empresas gestionan relaciones con grupos de interés y no con la sociedad como concepto global, por lo que la expresión “responsabilidad con los grupos de interés” es más acertada que el apelativo “responsabilidad social”. Según este pensamiento, una empresa opera en una red de diversos grupos de interés que pueden influir a la empresa de manera directa o indirecta (Podnar y Golob, 2007). Por tanto, la RSC de una empresa debe estar enfocada a impedir el daño y favorecer el beneficio a los grupos de interés y al bienestar de la sociedad. De acuerdo con esta propuesta, las iniciativas de RSC deben clasificarse preferiblemente en función de los grupos de interés a los que más se beneficia con las acciones corporativas. A nivel académico se ha demostrado que este planteamiento se ajusta perfectamente al sector bancario, tal y como se ha demostrado también en el primer estudio de este trabajo (Ruiz et al., 2009). Por todo ello, tiene sentido considerar que los usuarios de servicios bancarios vayan a comprender la RSC utilizando la estructura dimensional propuesta por la teoría de los grupos de interés, que es la forma en la que están siendo actualmente informados por parte de sus proveedores bancarios. En este sentido, autores como Maignan et al. (1999) y Mercer (2003) han demostrado ya que los clientes entienden correctamente esta estructuración de la RSC y que ésta es adecuada para estudiar las evaluaciones que estos individuos hacen de las iniciativas llevadas a cabo por las empresas.

Además, los investigadores que han defendido el enfoque de grupos de interés han identificado cinco colectivos importantes en el sector bancario: (1) clientes, (2) empleados, (3) accionistas y órganos de supervisión y control, (4) sociedad y (5) una última dimensión general que incluye todas las responsabilidades éticas y legales de las entidades bancarias (Maignan et al., 1999; Decker, 2004). Los ítems de la escala de este trabajo se desarrollaron a partir de esta categorización de la RSC. Así, los cinco primeros ítems (RSC1 a RSC5) hacen referencia a actividades orientadas hacia los clientes, principalmente relacionadas con una comunicación completa y honesta. En segundo lugar, se recogen tres ítems (RSC6 a RSC8) relacionados con la RSC hacia los accionistas y los órganos de supervisión y control de las entidades, en términos económicos

y de comunicación. Los ítems RSC9 a RSC13 se toman íntegramente de la escala de Mercer (2003) y recogen aspectos relativos a la relación con los empleados. La dimensión de responsabilidades hacia la sociedad viene representada por los ítems RSC14 a RSC19 y abarca aspectos diversos como la protección del medio ambiente, la contribución a obras benéficas o la participación en el desarrollo social de la comunidad, entre otras. Finalmente, se recogen tres últimos ítems (RSC20 a RSC22), de carácter ético y legal, que no se han clasificado como específicos para ninguno de los grupos de interés anteriores, sino que siguen la línea de la propuesta de Maignan et al. (1999) y recogen obligaciones de la empresa para con todos sus grupos de interés.

Medición de las expectativas de RSC. En relación a la importancia que los clientes conceden a las acciones de RSC, cabe decir que hay muy pocos trabajos previos que desarrollen una escala para medir este concepto. Hasta la fecha, únicamente Sen y Bhattacharya (2001), Mohr y Webb (2005) y Marín y Ruiz (2007) han trabajado con medidas orientativas de esta variable. Sin embargo, hay una limitación importante en cada una de ellas, y es que todas están muy condicionadas por el contexto de sus respectivas investigaciones, y recogen únicamente dimensiones dispersas de la RSC: apoyo a minorías (Sen y Bhattacharya, 2001), medio ambiente (Mohr y Webb, 2005) o filantropía (Mohr y Webb, 2005), según el caso. Únicamente Marín y Ruiz (2007) hacen un intento por integrar estas distintas dimensiones, incluyendo también una categoría adicional que hace referencia al apoyo de la organización a causas culturales y deportivas. Sin embargo, esta escala sigue sin recoger todos los planos de la RSC propuestos en el presente trabajo, por lo que sigue mostrándose insuficiente para los objetivos de la investigación.

Se plantea, por tanto, la necesidad de desarrollar una escala nueva que permita recoger la importancia concedida por los clientes a cada una de las dimensiones de RSC propuestas en este trabajo. En este sentido, se considera adecuado medir esta variable con los mismos ítems propuestos para el concepto de imagen de RSC, lo que plantea dos ventajas evidentes: (1) en primer lugar, permite recoger la importancia concedida por los clientes a cada uno de los grupos de interés de la empresa y (2) facilita la extracción de conclusiones a partir de la comparación entre

implicación e imagen de RSC. Esta metodología, además, ha sido utilizada con éxito por David et al. (2005) en su trabajo sobre la imagen de RSC y el comportamiento de compra del consumidor. Concretamente, se plantea una escala de 22 ítems, análoga a la planteada para medir la imagen de RSC, y que se mide utilizando una escala Likert de siete posiciones dando respuesta a la pregunta “¿Qué grado de importancia tiene para usted que una entidad bancaria realice cada una de las siguientes actividades?” (1 significa “muy poco importante” y 7 indica “muy importante”).

4.2.2. Resultados

Extracción de dimensiones relevantes de la imagen de RSC y las expectativas de RSC del cliente. Los 22 ítems de ambas escalas fueron analizados utilizando análisis factoriales confirmatorios con una rotación varimax, al objeto de identificar las dimensiones de RSC relevantes en el sector bancario (Chiang et al., 2011).

La fiabilidad de las escalas de medida planteadas se evalúa a partir de los coeficientes alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) y Análisis de la Varianza Extraída –AVE– (Hair et al., 2010). En todos los casos los valores de estos estadísticos superan o están cercanos a los valores mínimos recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente (Hair et al., 2010), lo que confirma la fiabilidad interna del constructo propuesto. Además, todos los ítems son significativos a un nivel de confianza del 95% y sus coeficientes lambda estandarizados son superiores a 0,5 (Steenkamp y van Trijp, 1991), por lo que se confirma la validez convergente del modelo. Para comprobar la validez discriminante se sigue el procedimiento descrito por Anderson y Gerbing (1988), por el cual se estiman los intervalos de confianza para la correlación de los constructos y se comparan con la unidad. En ninguno de los casos los intervalos contienen el valor 1, por lo cual el modelo de medida planteado es correcto. Finalmente, la bondad de ajuste del análisis se comprueba a partir del análisis de la Chi-cuadrado (Satorra-Bentler) y de los Índices Comparativos de Ajuste (Uriel y Aldás, 2005) –NFI y NNFI (Bentler y Bonett, 1980); CFI (Bentler y Bonett, 1980) e IFI (Bollen, 1989)–, puesto que son las medidas más habituales para la contrastación de análisis con-

firmatorios (Uriel y Aldás, 2005). La Chi-cuadrado es no significativa ($p > 0,05$) y los índices comparativos de ajuste arrojan valores superiores a 0,9 (Bentler, 1992), por lo que ambas escalas presentan un buen ajuste a los datos recogidos en la encuesta². Finalmente, dos análisis confirmatorios de segundo orden confirman la estructura multidimensional del concepto de RSC tal y como éste ha sido propuesto en el presente trabajo³.

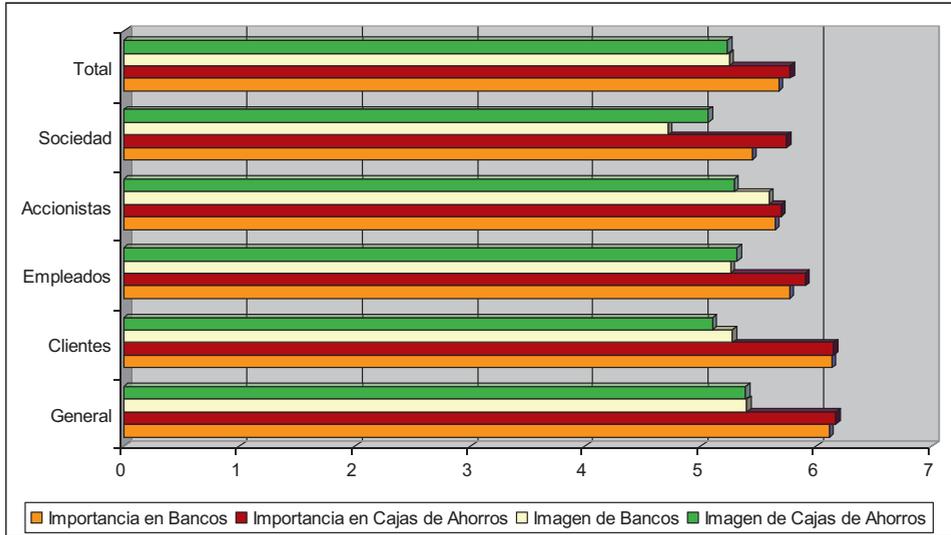
Por tanto, como primer resultado relevante de este segundo estudio se observa que la forma utilizada por las entidades para gestionar y/o referirse a la RSC, basada en la segmentación de actividades por grupos de interés, es también adecuada para explicar la concepción de la RSC que tienen los clientes. De esta manera, los usuarios de servicios bancarios perciben la RSC como la conjunción de acciones corporativas en el ámbito de los clientes, los accionistas y órganos de supervisión y control, los empleados, la sociedad y una última dimensión general, que recoge aspectos éticos y legales que incumben por igual a todos los grupos de interés. Esta escala se ha testado de manera positiva para medir tanto la imagen de las entidades bancarias como las expectativas de los clientes en materia de RSC.

Estadísticos descriptivos. En un segundo paso del estudio, se realizan estadísticos descriptivos de la imagen de RSC y las expectativas de los clientes en esta materia. Los resultados se presentan de manera separada para bancos y cajas de ahorros, ya que en el primer estudio se demostraron las diferencias en la gestión de la RSC entre ambos tipos de entidades (Tablas 9 y 10). También se presenta una comparativa entre las percepciones de ambos tipos de clientes (Tabla 8).

2 Imagen RSC ($S-B\chi^2 = 1214,70$ ($p = 0,35$); NFI = 0,909; NNFI = 0,922; CFI = 0,933; IFI = 0,933); Expectativas RSC ($S-B\chi^2 = 1579,20$ ($p = 0,64$); NFI = 0,901; NNFI = 0,907; CFI = 0,920; IFI = 0,920).

3 Imagen RSC ($S-B\chi^2 = 1268,00$ ($p = 0,81$); NFI = 0,904; NNFI = 0,920; CFI = 0,929; IFI = 0,929); Expectativas RSC ($S-B\chi^2 = 1655,90$ ($p = 0,38$); NFI = 0,901; NNFI = 0,905; CFI = 0,916; IFI = 0,916).

Figura 2.
Imagen e importancia de las dimensiones de RSC para los usuarios españoles de servicios bancarios



En primer lugar, es destacable que los clientes tienen grandes expectativas puestas en la RSC de las entidades bancarias, independientemente de que éstas sean bancos o cajas de ahorros ($5,44 < \text{media} < 6,17$) (Tabla 8). En todos los casos la importancia concedida por los clientes a las dimensiones de la RSC están cercanas al valor máximo de la escala (RSC = 7), un hecho que corrobora las ideas de Sen y Bhattacharya (2001). En este sentido, dado que las expectativas de RSC se han medido a través de una pregunta directa, y existe un consenso generalizado sobre los beneficios y la necesidad de la RSC hoy en día, es lógico que los clientes muestren una alta sensibilización con este concepto, al menos cuando éste se mide de manera intencional como en este trabajo. Sin embargo, los resultados contradicen parcialmente los hallados previamente por Podnar y Golob (2007) que identifican cómo todas las dimensiones, a excepción de las expectativas económicas, son altamente significativas para los clientes. En el presente trabajo los intereses económicos se representan en la dimensión de accionistas y órganos de supervisión y control que, para los clientes, sigue siendo una dimensión importante de la RSC de las entidades bancarias ($\text{Media}_{\text{Bancos}} = 5,64$, $\text{Media}_{\text{Cajas}} = 5,70$).

Además, se observa que los clientes generalmente son más exigentes con la RSC de las cajas de ahorros. Este resultado es especialmente destacado en el caso de la dimensión “sociedad” de la RSC. Este hecho es lógico si se tiene en cuenta la larga tradición de este tipo de organizaciones en el desarrollo de proyectos sociales en las comunidades locales (Momparker, 2008). Sin embargo, se ha observado en el Estudio 1 que la inversión en RSC está disminuyendo progresivamente en este segmento de entidades, lo que puede tener consecuencias directas en la imagen pública y la reputación de las cajas de ahorros nacionales.

La Tabla 8 también muestra que las evaluaciones de la RSC, cuando este concepto se analiza de manera global, son muy similares entre bancos y cajas de ahorros ($Media_{\text{Bancos}} = 5,25$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,23$, dif. = 0,14 ($p > 0,05$)), independientemente de la tradición social vs comercial de ambas. Este resultado se alinea con el anteriormente presentado en esta sección y refleja que existe algún tipo de disfunción en el diseño de los programas de RSC de las cajas de ahorros. Sin embargo, se observa que existen diferencias en la percepción de la RSC de bancos y cajas de ahorros en tres dimensiones concretas del concepto: “sociedad”, “clientes” y “accionistas y órganos de supervisión y control”. En primer lugar, se observa que la tradicional orientación social de las cajas de ahorros tiene repercusiones directas en la mejor imagen de estas entidades en la dimensión “sociedad” ($Media_{\text{Bancos}} = 4,71$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,07$, dif. = 0,35 ($p < 0,05$)). Sin embargo, los bancos son mejor percibidos en la dimensión “clientes” ($Media_{\text{Bancos}} = 5,27$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,10$, dif. = 0,17 ($p < 0,05$)) y “accionistas y órganos de supervisión y control” ($Media_{\text{Bancos}} = 5,59$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,29$, dif. = 0,30 ($p < 0,05$)). Nuevamente, estos resultados se derivan de la tradicional orientación comercial de este tipo de entidades (Penelas, 1998) y, por tanto, son resultados esperados a priori.

Tabla 8. Comparación bancos vs. cajas de ahorros

| Dimensión de RSC | Imagen RSC | | | Expectativas RSC | | |
|--------------------------|------------|---------------|---------|------------------|---------------|---------|
| | Bancos | Cajas ahorros | Dif. | Bancos | Cajas ahorros | Dif. |
| Clientes | 5,27 | 5,10 | 0,17* | 6,13 | 6,15 | (0,02) |
| Accionistas ⁴ | 5,59 | 5,29 | 0,30* | 5,64 | 5,70 | (0,05) |
| Empleados | 5,26 | 5,32 | (0,06) | 5,77 | 5,90 | (0,14) |
| Sociedad | 4,71 | 5,07 | (0,35)* | 5,44 | 5,74 | (0,30)* |
| General | 5,40 | 5,39 | 0,01 | 6,11 | 6,17 | (0,06) |
| Total | 5,25 | 5,23 | 0,14 | 5,68 | 5,78 | (0,10)* |

* $p < 0,05$

Además, en este estudio se analizan independientemente los resultados para bancos (Tabla 9) y cajas de ahorros (Tabla 10). En este sentido, y como consecuencia directa de los altos niveles de expectativas de los clientes, se observan disonancias significativas entre la importancia concedida a la RSC y la evaluación de esta estrategia en ambos segmentos de entidades. Únicamente en el caso de los “accionistas y órganos de supervisión y control” se observa que la RSC de los bancos logra cubrir las expectativas de los clientes, por lo que estos se encuentran plenamente satisfechos. El gap expectativas-imagen es especialmente significativo en el caso de las cajas de ahorros, donde se perciben las mayores diferencias entre ambos conceptos. Una justificación para este resultado se puede encontrar en la actual situación económica de estas entidades bancarias, que se enfrentan a serios problemas de solvencia que les han llevado a reestructurar sus organizaciones y reducir la inversión en RSC. Sin embargo, la tradición social de este tipo de entidades ha llevado a los consumidores a formarse altas expectativas en materia de RSC que las cajas de ahorros no están siendo capaces de cubrir.

Además, la disonancia entre expectativas y percepción es especialmente significativa también en aquellas dimensiones de RSC más relevantes para los clientes (dimensiones “general” y “clientes”). Nuevamente, este resultado apunta a la menor efectividad de la orientación de RSC de las cajas de ahorros, que están dedicando un porcentaje demasiado elevado

4 Y órganos de supervisión y control.

de su presupuesto a resolver problemas sociales que se encuentran desconectados de los deseos y expectativas de los clientes. Estos gaps son menores en el segmento de los bancos.

En este sentido, también se observa una cierta jerarquía en los intereses de los clientes en materia de RSC. Además, esta jerarquía parece ser independiente de la entidad bancaria analizada. Los clientes parecen considerar los estándares éticos y legales ($Media_{\text{Bancos}} = 6,11$, $Media_{\text{Cajas}} = 6,17$), así como las iniciativas de RSC enfocadas a clientes ($Mean_{\text{Bancos}} = 6,13$, $Media_{\text{Cajas}} = 6,15$) como especialmente relevantes en este sector. Como justificación razonable para este hecho encontramos la actual situación económica del sector bancario en España. Esta industria ha sufrido frecuentes escándalos financieros en los últimos años, ha sido condenada por la sociedad como la principal causante de la actual crisis económica y, como consecuencia, las entidades bancarias se han visto avocadas a constreñir el crédito a los clientes. Estos hechos llevan a los consumidores a preocuparse especialmente por las decisiones legales, éticas y financieras tomadas por las entidades bancarias. En tercer lugar, los clientes también valoran positivamente las acciones a favor de los empleados ($Media_{\text{Bancos}} = 5,77$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,90$). Finalmente, el colectivo de clientes da una importancia significativamente menor a las acciones orientadas a la sociedad ($Media_{\text{Bancos}} = 5,44$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,74$) y los accionistas y órganos de supervisión y control ($Media_{\text{Bancos}} = 5,59$, $Media_{\text{Cajas}} = 5,64$). Nuevamente, estos resultados dejan claro que las estrategias de RSC de las cajas de ahorros se orientan erróneamente hacia un grupo de interés generalista, la sociedad, puesto que éste es uno de los menos significativos para uno de los colectivos estratégicos de las empresas, los clientes. Además, ya no sólo están orientando sus políticas de RSC en una línea poco interesante, sino que además no lo están haciendo de la manera más eficiente posible a tenor de los gaps expectativas-imagen observados anteriormente en esta sección. Concretamente, las iniciativas de RSC de las cajas de ahorros están siendo perjudiciales para su propia imagen y reputación en el mercado. Estas ideas se alinean nuevamente con las perspectiva del valor compartido, ya explicada con anterioridad en este trabajo (Porter y Kramer, 2011).

Tabla 9. Imagen de RSC y expectativas de los clientes en el segmento de los bancos

| Dimensión RSC | Imagen RSC | | | Expectativas RSC | | | Imagen vs. Expectativas |
|---------------|------------|-------------|---------|------------------|-------------|---------|-------------------------|
| | Media | Comparación | | Media | Comparación | | |
| Clientes | 5,27 | Accionistas | (0,32)* | 6,13 | Accionistas | 0,49* | (0,86)* |
| | | Empleados | 0,01 | | Empleados | 0,36* | |
| | | Sociedad | 0,56* | | Sociedad | 0,69* | |
| | | General | (0,12)* | | General | 0,02 | |
| Accionistas | 5,59 | Empleados | 0,33* | 5,64 | Empleados | (0,13)* | (0,05) |
| | | Sociedad | 0,88* | | Sociedad | 0,20* | |
| | | General | 0,19* | | General | (0,47)* | |
| Empleados | 5,26 | Sociedad | 0,54* | 5,77 | Sociedad | 0,33* | (0,51)* |
| | | General | (0,14)* | | General | (0,34)* | |
| Sociedad | 4,71 | General | (0,68)* | 5,44 | General | (0,67)* | (0,73)* |
| General | 5,40 | - | - | 6,11 | - | - | (0,72)* |

* p<0,05

Tabla 10. Imagen de RSC y expectativas de los clientes en el segmento de las cajas de ahorros

| Dimensión RSC | Imagen RSC | | | Expectativas RSC | | | Imagen vs. Expectativas |
|---------------|------------|-------------|---------|------------------|-------------|---------|-------------------------|
| | Media | Comparación | | Media | Comparación | | |
| Clientes | 5,10 | Accionistas | (0,19)* | 6,15 | Accionistas | 0,45* | (1,05)* |
| | | Empleados | (0,22)* | | Empleados | 0,24* | |
| | | Sociedad | 0,04 | | Sociedad | 0,41* | |
| | | General | (0,29)* | | General | (0,02) | |
| Accionistas | 5,29 | Empleados | (0,03) | 5,70 | Empleados | (0,21)* | (0,41)* |
| | | Sociedad | 0,22* | | Sociedad | (0,04) | |
| | | General | (0,10)* | | General | (0,48)* | |
| Empleados | 5,32 | Sociedad | 0,25* | 5,90 | Sociedad | 0,16* | (0,59)* |
| | | General | (0,07) | | General | (0,27)* | |
| Sociedad | 5,07 | General | (0,32)* | 5,74 | General | (0,43)* | (0,67)* |
| General | 5,39 | - | - | 6,17 | - | - | (0,78)* |

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

En este trabajo la autora ha propuesto analizar las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en un contexto de servicios, estudiando el papel de este nuevo tipo de estrategias tanto en la identidad corporativa de las principales entidades bancarias españolas como en las expectativas y percepciones de los clientes en este ámbito. Los resultados de dos estudios empíricos llevan a identificar conclusiones relevantes para la gestión empresarial, que pasan a presentarse a continuación.

En primer lugar, se ha demostrado que la estructura propuesta a nivel teórico para explicar la RSC desde una perspectiva de grupos de interés (Freeman, 1984) es adecuada para explicar tanto las estrategias seleccionadas por las entidades bancarias para diseñar, gestionar y comunicar su RSC, como para entender la manera en que los clientes perciben este concepto en el sector bancario español. Por tanto, el primer resultado significativo de este trabajo apunta a la congruencia existente entre la estrategia de gestión de la RSC y la forma en que los clientes procesan este tipo de informaciones, un hecho que puede facilitar sustancialmente la mejora de los resultados en materia de RSC si se acometen una serie de ajustes en la orientación de las políticas sociales de las entidades bancarias.

En esta línea, se han observado diferencias significativas en el papel que la RSC juega en la identidad comunicada de dos tipos de entidades bancarias en España: bancos y cajas de ahorros. Las diferencias más destacadas se observan en términos de la gestión de los grupos de interés y las relaciones corporativas con cada uno de ellos. Esta idea, unida al hecho de que también se hayan identificado diferencias significativas en la percepción de los clientes en materia de RSC, lleva a la investigadora a plantear el estudio de una cuestión de investigación concreta, no analizada anteriormente en la literatura académica de marketing: ¿qué estrategia de RSC es más adecuada en el contexto del sector bancario actual en España?



En este sentido, se ha observado que, en el ámbito de las entidades bancarias, todas las iniciativas de RSC están sujetas a un criterio básico de rentabilidad, de tal manera que los accionistas y órganos de supervisión y control se presentan como un grupo de interés esencial en esta industria. Sin embargo, y a pesar de que los clientes entienden la necesidad de que las empresas sean responsables con todos sus grupos de interés y cumplan con sus propias exigencias financieras de rentabilidad, este colectivo no prioriza las acciones de RSC orientadas a los accionistas, al igual que tampoco valora de manera especialmente positiva la RSC hacia la sociedad. Por ello, es evidente que las estrategias de RSC desarrolladas por los grandes bancos nacionales, especialmente enfocadas a promover acciones de RSC favorables para clientes y empleados, se encuentran adecuadamente alineadas con las demandas actuales del mercado. Políticas más generalistas, como las de las cajas de ahorros que se orientan de manera global a la sociedad, no se corresponden con los intereses de los clientes. Consecuentemente, este último tipo de estrategias resultan menos beneficiosas para las entidades bancarias, lo que resulta en una orientación menos eficiente para la consecución de beneficios a largo plazo.

Por tanto, para que las estrategias de RSC sean exitosas las entidades deben primero definir las áreas de mayor interés para los clientes, dándoles un peso más significativo en el diseño de sus políticas de RSC. En esta misma línea, se ha observado que, en un gran número de casos, la causa para los escasos resultados que los directivos han observado hasta el momento en materia de RSC puede deberse a una orientación errónea de estas políticas, que favorecen a la sociedad por encima de otros grupos de interés. Sin embargo, cabe esperar que las entidades bancarias obtengan mayores beneficios y un feedback más positivo si concentran sus iniciativas sociales en los propios consumidores, lo que les llevaría a conseguir mayores niveles de satisfacción de este colectivo. La actual situación internacional del sector bancario también justifica una gran parte de los resultados hallados en este trabajo, ya que los clientes se encuentran en la actualidad especialmente preocupados por todos los aspectos éticos y legales que rodean la actividad financiera de las entidades bancarias.

También es destacable el hecho de que, argumentando el miedo a un posible efecto negativo en la opinión pública, las entidades bancarias no están sabiendo aprovechar todo el potencial estratégico de la comunicación corporativa en materia de RSC. Consecuentemente, la comunicación de este tipo de estrategias parece no satisfacer las expectativas de los clientes, que necesitan un mejor conocimiento en este nuevo ámbito empresarial. Una posible consecuencia de esta limitada comunicación corporativa empleada hasta la fecha puede ser el desconocimiento de las iniciativas corporativas, que justifica la escasez de resultados percibida por los directivos de RSC de las entidades bancarias hasta la fecha.

En cualquier caso, y en contra de lo afirmado por diversos autores que apuntan a la falta de interés del cliente por la RSC (p. ej., Bouldstridge y Carrigan, 2000; Carrigan y Attalla, 2001) y, por tanto, a la ineficiencia de las empresas que dedican recursos a este tipo de cuestiones (p. ej., Friedman, 1970), se ha podido comprobar el peso que la RSC está empezando a cobrar en la mente de los clientes, apuntando a la existencia de un mercado importante para este concepto en el sector bancario.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R. (1989), "A new approach to the corporate image management process". *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985), "Organizational identity". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Anisimova, T.A. (2007), "The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24, No. 7, pp. 395-405.
- Arendt, S. y Brettel, M. (2010), "Understanding the influence of CSR on corporate identity, image, and firm performance". *Management Decision*, Vol. 48, No. 10, pp. 1469-1492.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2003), *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, Routledge, London.
- Barich, H. y Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management". *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 94-104.
- Barrutia, J.M. y Echebarría, C. (2002), "Banca de relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real". *Boletín Económico de ICE*, Vol. 2737, 29 de julio a 1 de septiembre, pp. 13-30.
- Bentler, P.M. (1992), "On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin". *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No. 3, pp. 400-404.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance-structures". *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No. 3, pp. 588-606.
- Berg, B.L. (2007), *Qualitative research methods for the social sciences*, 6th edition, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2004), "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives". *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, p. 9.

- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005), “Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural”. *Universia Business Review*, first quarter, pp. 14-27.
- Birkigt, K., Stadler, M.M. y Funck, H.J. (2000), *Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Blanco, M. (2010), “Banco Santander: en la ‘pole position’ de las marcas financieras internacionales”. Caso de estudio, *GCG Georgetown University, Universia*, 4, 2, 54-71.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bouldstridge, E. y Carrigan, M. (2000), “Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap”. *Journal of Communication Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 355-368.
- Bravo, R., Matute, J. y Pina, J.M. (2011), “Corporate social responsibility as a key element of banks’ identity: A content analysis”, in 40th EMAC conference proceedings in Ljubljana, Slovenia, 2011.
- Cabeza, L., Martínez, A. y Fuentes, E. (2007), “La obra social en las cajas de ahorros de castilla y león: Un estudio de su evolución y efecto en el resultado empresarial”. XXI Congreso Anual AEDEM; Madrid.
- Carbó, S. (2010), “Presente y futuro del modelo de cajas de ahorros en España”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 68, pp. 167-182.
- Carrigan, M. y Attalla, A. (2001), “The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?”. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 560-577.
- CECA (2008), “Libro verde de la responsabilidad social corporativa en el sector financiero”. Conferencia Española de Cajas de Ahorro.
- Cheney, G. y Christensen, L.T. (2001), “Organizational identity: Linkages between internal and external communication., in Jablin, F.M. y Putnam, L.L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, Sage, London.
- Chiang, M., Fan, Y., Chiang, C.W.M. y Wang, E.T.G. (2011), “Clustering Chinese visitors based on Chinese cultural values”. *The Business Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 118-126.
- Chong, M. (2009), “Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific”. *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 106-119.



- Christensen, L.T. y Askegaard, S. (2001), "Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, p. 292.
- Clarkson, M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- Cornelissen, J.P. y Elving, W.J.L. (2003), "Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants". *Corporate Communications*, Vol. 8, No. 2, pp. 114-121.
- Cortés, F.J. (2003), "Caracterización del sector bancario en España". *Boletín Económico de ICE*, Vol. 2753, 6 al 12 de enero, pp. 17-21.
- Cronbach, L.J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334.
- Currás, R. (2010), "Identidad e imagen corporativas: Revision conceptual e interrelación". *Teoría y Praxis*, Vol. 7, pp. 9-34.
- David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005), "Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model". *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17, No. 3, 291.
- Decker, O.S. (2004), "Corporate social responsibility and structural change in financial services". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 6, pp. 712-728.
- de la Cuesta, M., Muñoz, M.J. y Fernández, M.A. (2006), "Analysis of social performance in the Spanish financial industry through public data. A proposal". *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 289-304.
- Dowling, G.R. (1994), *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*, Kogan Page, London.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2010), "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 8-19.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.
- El Mundo (2012), "El largo camino hacia el rescate". Noticia de prensa, *Diario El Mundo*. Disponible en www.elmundo.es.
- Flavián, C., Guinaliú, M. y Torres, E. (2005). "The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking". *Internet Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 447-470.

- Forehand, M.R. y Grier, S. (2003). "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism". *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, No. 3, pp. 349-356.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pittman, Boston, MA.
- Friedman, M. (1970), "Social responsibility of business is to increase its profit". *New York Times Magazine*, pp. 122-126.
- García de los Salmones, M.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2006), "Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil". *Revista Europea de Dirección and Economía de La Empresa*, Vol. 15, No. 4, pp. 121-140.
- García de los Salmones, M.M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I. (2005), "Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services". *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 4, pp. 369-385.
- Goss, A. y Roberts, G.S. (2011), "The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans". *Journal of Banking & Finance*, Vol. 35, No. 7, pp. 1794-1810.
- Grande, I. (1994), "Metodología para posicionar las entidades financieras". *Papeles de Economía Española*, Vol. 58, pp. 252-259.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010), *Multivariate data analysis*, 7th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Handelman, J.M. y Arnold, S.J. (1999), "The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment". *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 3, pp. 33-48.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356-365.
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2002), "The dynamics of organizational identity". *Human Relations*, Vol. 55, No. 8, pp. 989-1018.
- He, H. y Balmer, J.M.T. (2007), "Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 765-785.
- Karaosmanoglu, E. y Melewar, T.C. (2006), "Corporate communications, identity and image: A research agenda". *Journal of Brand Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 196-206.
- KPMG (2008), "KPMG international survey of corporate responsibility reporting 2008".



- Lafferty, B.A. (1997), "Cause-related marketing: Does the cause make a difference in consumer's attitudes and purchase intentions towards the product?". *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, p. 113.
- La Voz de Galicia (2011), "La inversión en Obra Social de las cajas retrocede a niveles de hace cinco años". Published on 28th December. Available online: <http://www.lavozdegalicia.es>.
- LeBlanc, G. y Nguyen, N. (1996), "Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions". *Corporate Communications*, Vol. 1, No. 2, pp. 30-38.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. y Braig, B.M. (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits". *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 16-32.
- Lydenberg, S. (2005), "Social and environmental data as new tools". *The Journal of Investing*, Vol. 14, No. 3, pp. 40-57.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M. (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469.
- Mandell, L., Lachman, R. y Orgler, Y. (1981), "Interpreting the image of banking". *Journal of Bank Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 96-104.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2007), "'I need you too!' corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, No. 3, pp. 245-260.
- Markwick, N. y Fill, C. (1997), "Towards a framework for managing corporate identity". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, p. 396.
- Martínez, J.A., Flores, E. y Martínez, L. (2006), "La relación causal entre la calidad percibida, satisfacción e imagen corporativa, en la determinación de lealtad". XVIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Almería.
- Matute, J., Bravo, R. y Pina, J.M. (2011), "The influence of corporate social responsibility and price fairness on consumer behaviour: Evidence from the financial sector". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, pp. 317-331.
- McDonald, L.M. y Rundle-Thiele, S. (2008), "Corporate social responsibility and bank customer satisfaction". *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26, No. 3, pp. 170-182.

- Melewar, T.C. y Karaosmanoglu, E. (2006), "Seven dimensions of corporate identity". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 846-869.
- Mercer, J.J. (2003), "Corporate social responsibility and its importance to consumers". Doctoral Thesis, Claremont Graduate University.
- Mohr, L.A. y Webb, D.J. (2005), "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses". *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1, pp. 121-147.
- Mohr, L.A.; Webb, D.J. y Harris, K.E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? the impact of corporate social responsibility on buying behavior". *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-72.
- Moingeon, B. y Ramanantsoa, B. (1997), "Understanding corporate identity: The French school of thought". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 383-395.
- Momparler, A. (2008), "El desarrollo de la Banca Electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estados Unidos". Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de València.
- Monks, R.A.G. (2001), *The new global investors. How shareowners can unlock sustainable prosperity worldwide*. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Moullakis, J. (2003), "Banks ready to branch out again". *Australian Financial Review*, Vol. 49.
- O'Cass, A. y Grace, D. (2004), "Exploring Consumer Experiences with a Service Brand". *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 257-268.
- Ogrizek, M. (2002), "Forum paper: The effect of corporate social responsibility on the branding of financial services". *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 215-228.
- Ontiveros, E. (2003), "Nueva banca: nuevos impulsos a la desintermediación". *Revista Madri+d*, 1 de octubre, pp. 11-15.
- Padrón Municipal (2009), Disponible online at <http://www.ine.es>.
- Penelas, A. (1998), "Estrategias comerciales en el sistema bancario español". *Esic Market*, Vol. 99, pp. 131-148.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I.A. (2012), "La imagen de responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: el caso del sector financiero español". *Universia Business Review*, Vol. 33, first quarter, pp. 14-29.



- Piñeiro, J., Romero, N. y Vizcaíno, M. (2009), “Riesgo de reputación y responsabilidad social empresarial en el sector financiero. La inversión socialmente responsable”. *Ecosostenible*, Vol. 57, pp. 4-16.
- Pirsch, J., Gupta, S. y Grau, S.L. (2007), “A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, No. 2, pp. 125-140.
- Pizarro, J. (1994), “Panorámica Mundial del Sector Bancario. Nuevas Tendencias y Desafíos”. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, Vol. 28, pp. 44-77.
- Podnar, K. y Golob, U. (2007), “CSR expectations: The focus of corporate marketing”. *Corporate Communications*, Vol. 12, No. 4, pp. 326-340.
- Pollay, R. y Mittal, B. (1993), “Here’s the beef: Factors, determinants, and segments in consumer criticism of advertising”. *Journal of Advertising*, Vol. 57, No. 3, pp. 99-114.
- Pomering, A. y Johnson, L.W. (2009), “Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image”. *Corporate Communications*, Vol. 14, No. 4, p. 420.
- Poolthong, Y. y Mandhachitara, R. (2009), “Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in thai retail banking”. *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, No. 6, pp. 408-427.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011), “The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth”. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2002), “Serving the world’s poor, profitably”. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, pp. 48-58.
- Quintás, J.R. (1990), “El sistema financiero ante el cambio tecnológico”. *Cuadernos de Economía*, Vol. 18, pp. 397-430.
- Rashid, M.Z.A. y Ibrahim, S. (2002), “Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia. *Corporate Governance*, Vol. 2, No. 4, pp. 10-16.
- Ritchie, J., Lewis, J. y Elam, G. (2003), “Designing and selecting samples”, en Ritchie, J. y Lewis, J. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 5th edition, Sage Publications, London.
- Rugimbana, R., Quazi, A. y Keating, B. (2008), “Applying a consumer perceptual measure of corporate social responsibility: A regional

- Australian perspective". *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 29, pp. 61-74.
- 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*, Vol. 65, pp. 33-58.
- Sanchís, J.R. (2001), "Dirección estratégica bancaria: estado actual y temas de investigación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 8, pp. 77-107.
- Sarro, M.M., Cuesta, P. y Penelas, A. (2007), "La responsabilidad social corporative (RSC), una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas". *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, pp. 1928-1942.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility". *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 225-243.
- Soenen, G. y Moingeon, B. (2002), "The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity", en Moingeon, B. y Soenen, G. (Eds.), *Corporate and organizational identities: Integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives*, Routledge, London.
- Steenkamp, J.E.M. y van Trijp, H.C.M. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 283-299.
- Truscott, R., Bartlett, J. y Tywoniak, S. (2009), "The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia". *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 84-91.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005), *Análisis multivariante aplicado: Aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Thomson-Paraninfo.
- van de Ven, B. (2008), "An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 2, pp. 339-352.
- van Rekom, J. (1997), "Deriving an operational measure of corporate identity". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 410-422.



- van Rekom, J., Corley, K. y Ravasi, D. (2008), "Extending and advancing theories of organizational identity". *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 183-188.
- van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of corporate Communications*, McGraw-Hill, Hemel Hempstead.
- van Riel, C.B.M. (1997), "Research in corporate communication: An overview of an emerging field". *Management Communication Quarterly*, Vol. 11, No. 2, pp. 288-309.
- van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T. (1997), "Corporate identity: The concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340-355.
- van Riel, C.B.M. y Fombrun, C.J. (2007), *Essentials of corporate communications*, Routledge, New York, NY.
- Vitell, S.J., Paolillo, J.G.P. y Thomas, J.L. (2003), "The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 63-86.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. y Frohlich, M. (2002), "Case research in operations management". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.
- Whitehouse, L. (2006), "Corporate social responsibility: Views from the frontline". *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 3, pp. 279-296.

PUBliCan



Ediciones

Universidad de Cantabria

Enero 2013

En este trabajo se analizan las políticas de gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) que vienen desarrollando en los últimos años las entidades bancarias del sector español. Al mismo tiempo, se realiza un análisis estratégico de la eficacia de estas políticas a través del estudio de sus repercusiones en la imagen de los clientes de este tipo de servicios. Para ello se desarrollan dos estudios empíricos con entidades bancarias y consumidores para conocer tanto el rol de la RSC en la identidad corporativa de estas empresas como en su imagen pública y en las expectativas de los usuarios de servicios bancarios. Los resultados indican que es posible anticipar una cierta jerarquía en los intereses de los clientes en materia de RSC y que, como consecuencia de la misma, existen políticas de gestión más adecuadas para el éxito empresarial que otras. Dichas estrategias se corresponden fundamentalmente con las seguidas por los grandes bancos nacionales que enfocan sus acciones de RSC específicamente a clientes y empleados, dos grupos de interés estratégicos para el éxito y la supervivencia corporativa. Las cajas de ahorros, por su parte, están canalizando sus acciones a través de la Obra Social, dirigida a cubrir un amplio espectro de problemáticas sociales. La dispersión de estas medidas, que no se enfocan a grupos de interés primarios, tiene repercusiones significativas en la imagen pública de estas entidades.

Promotora editorial:

