

El liderazgo social de las Cajas de Ahorros

Autor: Enrique Castelló Muñoz. FUNCAS, Madrid 2005, 348 páginas

En un momento en que las Cajas de Ahorros en España disminuyen en número, hoy existen 46, pero aumentan en tamaño, tanto en lo que se refiere a captación de los depósitos como a los créditos y préstamos que conceden; Enrique Castelló Muñoz nos recuerda el ADN de las Cajas, sus señas de identidad. En otras palabras, lo que justifica su presencia en el mercado hoy y que está en el origen de la fundación de las Cajas.

Las Cajas de Ahorros actuales, que son de naturaleza fundacional privada y carácter social, compiten en este momento en igualdad con otros intermediarios financieros en mercados competitivos, pero mantienen como misión empresarial unas actividades esenciales que están en sus propias raíces sociales y son: Promover el ahorro, desarrollar la economía regional y realizar actividades sociales.

Es cierto que el camino emprendido por las Cajas es su labor esencial y que ha sido su bandera, que ha sido asumida, en alguna medida, por otras empresas y particularmente otras entidades financieras como se señala más adelante. Pero lo que le confiere el liderazgo a las Cajas es que la labor de las demás entidades no se puede comparar ni por su antigüedad ni por la amplitud de su ámbito de actuación ni por la cuantía de los recursos comprometidos (1.139 millones de euros en 2003), con la actividad de mecenazgo desarrollada por la Obra Social de las Cajas de Ahorros y de ello son testigos los 73,5 millones de beneficiarios de la Obra Social.

Si el ejercicio de este liderazgo es el mensaje principal en la obra del profesor Castelló Muñoz, sus argumentos discurren a lo largo de los siete capítulos de los que consta el libro. En el primer capítulo de la obra se aborda la cuestión de los valores en la nueva cultura de las organizaciones en un entorno financiero que cada vez es más complejo, pero que sin duda es más sensible hacia las cuestiones sociales. Y esto es así porque en el umbral del siglo XXI ha cambiado la realidad y; por consiguiente, la concepción de lo que es una empresa, y esta nueva realidad es la que responde a la pregunta “de quién es la empresa”.

Durante buena parte del siglo pasado la respuesta fue sencilla. La empresa era de sus propietarios y, por tanto, su objetivo era la maximización de los beneficios de sus propietarios. Con el desarrollo de la teoría de los grupos de interés, *stakeholders*, que de ninguna manera menoscaba el derecho a la propiedad de los que en otrora se estimaban los dueños absolutos, sino que señala que hay diversos grupos, como empleados, clientes, proveedores, el Estado y la comunidad en general, que también tienen sus intereses y sus afanes y objetivos puestos en el devenir de la empresa, y en ella han realizado una serie de inversiones aunque no sean monetarias. Ante esta nueva realidad se han ampliado los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los deseos y fines de todos sus grupos constituyentes.

Ante esta nueva visión de la empresa, el objetivo del beneficio ha dejado de ser el objetivo único, si bien sigue figurando como un objetivo prioritario sin cuya consecución no habría empresa y no se alcanzarían otra serie de objetivos que vienen a satisfacer los

deseos de los otros grupos constituyentes, tales como prácticas de buen empleo, la calidad de los productos, el pagar impuestos al Estado o cuidar el medio ambiente entre otros. Objetivos, todos ellos, que se inscriben dentro de la corriente de lo que se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa.

Si estos valores sociales y éticos enmarcados dentro del nuevo esquema de Responsabilidad Social forman parte de una nueva cultura empresarial que afecta a todo el colectivo de empresas, las Cajas de Ahorros, como es obvio, no sólo no se han abstraído a esta nueva realidad empresarial, sino que constituye el fundamento de su identidad desde los momentos de su alumbramiento.

El autor muestra, en el capítulo segundo, que estas entidades financieras tienen unos rasgos distintivos bien notables y con una historia de más de siglo y medio. Se caracterizan por adoptar una forma especial de fundación de naturaleza privada (fundación-empresa), frente a los Bancos, que adoptan la forma corporativa de sociedades anónimas. Estos rasgos distintivos son los que han llevado a las Cajas a promover el ahorro entre toda la población; contribuir al desarrollo de la economía de su área geográfica de actuación y realizar obras sociales y culturales.

Castelló Muñoz hace una excursión por la historia primitiva de las Cajas y su conexión con los Montes de Piedad que el lector encontrará interesante. De toda la normativa legal que ha regulado estas entidades hay dos hitos que es preciso destacar:

- a. El Estatuto para las Cajas de Ahorro Popular de 14 de marzo de 1933 que confirmaba a las Cajas de Ahorros como entidades de carácter benéfico y social y que complementaría la actividad social del Estado y realizaría Obra Social, benéfica y cultural.
- b. El Real Decreto 2290/1977 de 2 de agosto, que significó el mayor reto en la historia de las Cajas y reintegra la gestión de estas entidades a sus orígenes fundacionales, manteniendo la obligación de que las Cajas den un destino social a sus beneficios; al mismo tiempo les permite competir en igualdad con otros intermediarios financieros en mercados competitivos.

Los niveles que configuran la cultura de las Cajas pueden clasificarse en estos tres: a) El núcleo central; b) Los valores más conocidos de la organización y c) Las conductas.

El núcleo central se estructura en los siguientes factores: la Obra Social como elemento diferencial; la función social de la actividad financiera; la cooperación mutua entre las diferentes Cajas de Ahorros; la colaboración institucional entre las propias Cajas y los Organismos públicos; la singularidad de su régimen de propiedad dada la ausencia de accionistas y el sistema de gobierno caracterizado por la representación de diferentes grupos sociales en los Órganos Rectores.

Los valores fundamentales hay que buscarlos en los orígenes de las Cajas que se han caracterizado por ser instituciones financieras sin finalidad de lucro, cuya misión empresarial se define por el desarrollo de las siguientes actividades fundamentales: Promover el ahorro entre toda la población; desarrollar la economía de su área geográfica

de actuación; y realizar obras sociales y culturales en beneficio del conjunto de la sociedad española.

Los comportamientos distintivos de su cultura son:

- Fuerte raíz local, derivada del hecho que muchas Cajas de Ahorros fueron fundadas por Corporaciones locales.
- La orientación hacia el mercado laboral ha dado lugar a que la dimensión de las Cajas haya sido históricamente reducida salvo pocos casos.
- Especialización en la promoción del ahorro popular entre familias de clase media y baja, y pymes, así como la financiación de las necesidades de estos colectivos más las entidades territoriales donde están ubicadas.
- Para cumplir con el fin de captación del ahorro popular, han dispuesto de una red de sucursales muy extendida por toda la geografía española.
- Finalmente la integración y vinculación de los empleados en la realización de las funciones económicas y sociales.

No se puede negar que las Cajas de Ahorros, particularmente en las últimas décadas, han corrido el peligro de perder su identidad, la razón fundamental ha sido querer parecerse demasiado a los bancos y convertirse en sociedades anónimas. De hecho en muchos países europeos se ha llevado a cabo esta conversión a través de diversas fórmulas con el fin de preservar la identidad de las Cajas de Ahorros. No se ha conseguido en todos los casos y solamente en Alemania y España las Cajas continúan manteniendo en todos los casos sus formas tradicionales de funciones con algunos rasgos mutualistas.

¿Puede una actividad financiera incluir una función social? El autor estima que sí y que es lo que hacen las Cajas al movilizar el ahorro popular: Evitar la exclusión a ciertos estratos sociales de participar en la vida económica y financiera, desarrollar la economía de una determinada zona o localidad y mantener la competencia. Pero la finalidad social de las Cajas de Ahorros no sólo se manifiesta en la gestión de su actividad financiera de una determinada forma y con un sentido bien definido, sino que también se desarrolla mediante el destino que asignan a los beneficios resultantes de su labor empresarial. Y este destino no es otro que la Obra Social después de cumplir con los requisitos legales.

La Obra Social que realizan las Cajas ha ido variando a lo largo del tiempo, a medida que el sector público se ha ido extendiendo hacia ámbitos inicialmente atendidos por las Cajas, y que la sociedad ha ido reclamando acciones para atender nuevas necesidades sociales. Por consiguiente, los rasgos que definen hoy la Obra Social son muy diferentes de los que configuraron su origen.

Las Cajas distribuyen hoy el beneficio generado en cada ejercicio económico entre pagar impuestos, acumular reservas reteniendo beneficios, y la dotación a Obra Social. El primer destino del beneficio: el pago de impuestos, ha reclamado atenciones recientes derivadas del aumento de la presión fiscal y de la pérdida del trato preferente que las Cajas de Ahorros tuvieron durante muchos años.

El destino a reservas del beneficio ha estado marcado por la severa disciplina que el Banco de España ha impuesto a las Cajas para fortalecer su solvencia y que ha reclamado la parte mayoritaria de sus excedentes en las dos últimas décadas, representando más de la mitad de los beneficios antes de impuestos.

A la vista de la información estadística disponible referida al ejercicio económico del 2001, las Cajas de Ahorros han destinado un 62,7% del beneficio antes de impuestos a reservas, repartiendo el 37,3% restante entre un 14,3% para el pago del impuesto de sociedades y un 23% a Obra Social. A su vez, las cantidades destinadas a Obra Social en su conjunto han sido distribuidas del siguiente modo en sus áreas de actuación: Cultural 48,3%; Asistencial 30,1%; Docente 16,5%; Sanitaria 2,2% e Investigación 2,9%. En términos monetarios, el total de recursos destinados por las Cajas de Ahorros a su Obra Social ascendió en 2003 a 1.139 millones de euros. El autor cita un estudio de los profesores Carbó y López que valoran las actividades de la Obra Social a precios de mercado y que por tanto la cifra anteriormente señalada se convierte en 1.734,6 millones de euros, lo que da una idea de la eficiencia de la Obra Social en el desempeño de su labor.

Dadas las cifras que se manejan cuando se trata de Obra Social por un lado, y las crecientes necesidades que se plantean así como las nuevas actuaciones que se deben emprender, el autor aboga por la implantación de un modelo de dirección estratégica aplicado a la Obra Social. Este análisis y formulación de una estrategia empresarial y su posterior implantación deberá tener en cuenta no sólo aquellos factores de oportunidades y amenazas respecto a su entorno competitivo, sino también el diagnóstico de su propia situación económica identificando fortalezas y debilidades, una vez definida la misión y los objetivos de la Obra Social como punto de partida del análisis estratégico. De acuerdo con esta metodología, las entidades deben plantearse cómo competir mejor, cómo mejorar sus capacidades internas, y cómo desarrollar los programas sociales con tipos de acciones innovadoras que marcan la tendencia del futuro.

La función social de las Cajas se proyecta en un doble ámbito: Interno y externo. En el ámbito externo las Cajas de Ahorros están abiertas al público en general y no a un grupo de asociados, y funcionan en beneficio de toda la sociedad, tanto al custodiar y administrar los ahorros de sus impositores como al aplicar los mismos a la financiación de los sectores privado y público mediante el crédito y la suscripción de títulos-valores.

Para afrontar las nuevas realidades sociales se requiere un equipo humano con talante participativo y solidario, y es aquí donde se manifiesta la proyección al interior de las Cajas. El autor entiende que el papel de los directivos de las Cajas es fundamental para transmitir esta cultura de solidaridad de la que existen un buen número de manifestaciones como los diversos proyectos solidarios emprendidos y financiados por las Cajas a propuesta de sus empleados, donde éstos aportan también una pequeña parte de la financiación de los proyectos, pero sobre todo su tiempo y esfuerzo a los proyectos solidarios que resultan aprobados.

El tratamiento de los instrumentos de gestión en el ámbito de la eficiencia social es recogido en el capítulo VI de la obra. El desarrollo de su contenido se inicia con el enfoque de sistemas dado que en las Cajas de Ahorros las actividades financiera y social están

fuertemente imbricadas, ya que ambas son piezas del mismo modelo. Se estudian en este capítulo algunas herramientas que permiten medir los activos intangibles en lo relativo al comportamiento socialmente responsable de estas entidades financieras con los diferentes grupos de interés. Entre estas herramientas se destacan entre otras el Cuadro de Mando de la Responsabilidad Social Corporativa y el balance social como instrumento de gestión que permite conocer e informar sobre la eficiencia social de las operaciones de las Cajas de Ahorros.

En el último capítulo se hace eco el autor de cómo los bancos, que son sociedades anónimas y fundamentalmente se deben a sus accionistas, están aceptando en su gestión los conceptos de responsabilidad social que las Cajas los tienen integrados en su quehacer diario de antaño, puesto que en el mundo de las Cajas de Ahorros españolas la dimensión social se concibe como un elemento inseparable de su vertiente financiera. Este liderazgo social se viene ejerciendo por las Cajas desde el momento de su fundación, no es algo sobrevenido como en el caso de otras entidades y en cuantía de recursos comprometidos alcanzó 1.139 millones de euros en 2003.

Concluye la obra con una llamada del autor para fortalecer el liderazgo social de las Cajas de Ahorros e insta para que éstas se aprovechen de las ventajas de los activos intangibles, -intelectuales y emocionales-, que se están convirtiendo en los aspectos esenciales de la empresa en la era del conocimiento, e intensificar el uso de los modelos de gestión social a la hora de diseñar la capacidad de respuesta ante las demandas sociales.

José Manuel Rodríguez Carrasco