

El sector financiero y su compromiso con la comunidad

María José Tejera

Resumen

La maximización del beneficio como objetivo principal de las empresas está siendo criticado desde diferentes foros, abogándose por un sistema económico en el que adquiera protagonismo la consecución de la sostenibilidad social. En el sector bancario, tras el estallido de la crisis en 2008, los rescates financieros que han utilizado fondos públicos para salvar a diversas entidades han provocado una corriente de opinión acerca de la necesaria función social que deben desarrollar las empresas bancarias. En el presente artículo se realiza un estudio de caso en el que se analiza el papel de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en ABANCA, la entidad financiera con mayor implantación en Galicia (noroeste de España), que ha sido rescatada con dinero público, identificando una serie de objetivos y acciones llevados a cabo por dicha entidad. Los análisis realizados muestran, entre otros, la importancia de la confianza y de la transparencia, así como la de poner atención en los intangibles.

Abstract

The maximization of profit as the main objective of companies is being criticized from different forums, advocating for an economic system in which the achievement of social sustainability will play a leading role. In the banking sector, after the outbreak of the crisis in 2008, financial bailouts that have used public funds to save various entities have provoked a current of opinion about the necessary social role that banking companies must develop. In this article, a case study is carried out analyzing the role of Corporate Social Responsibility (CSR) in ABANCA, the financial institution with the largest presence in Galicia (northwest Spain), which has been rescued with public money, Identifying a series of objectives and actions carried out by said entity. The analyzes carried out show, among others, the importance of trust and transparency, as well as attention to intangibles.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, entidad financiera, sector bancario.

Códigos JEL: G30, G38, L21, M14

1. Introducción

En las últimas décadas la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en un tema de creciente importancia en el ámbito empresarial, lo que ha provocado, a su vez, una considerable atención en la literatura económica¹, si bien en nuestro país todavía no ha acaparado el interés que ha podido suscitar en otros países desarrollados.

Como es bien conocido, el negocio bancario tiene como fundamento la confianza: nadie depositaría sus ahorros en una entidad si no tuviera la certeza de que estarían bien guardados. Sin embargo, tras la crisis de 2008, la confianza en las instituciones financieras se deterioró considerablemente, por lo que la recuperación de la reputación de los bancos debe ser uno de los objetivos fundamentales no sólo de los directivos bancarios, sino también de los órganos supervisores como son los bancos centrales. Asimismo, los rescates financieros que han utilizado fondos públicos para salvar a entidades financieras, tanto públicas como privadas, han provocado una corriente de opinión acerca de la necesaria función social que deben desarrollar las empresas bancarias (Uslaner, 2010).

En el caso de España, la crisis económica se ha manifestado de forma especialmente virulenta, debido, en gran medida, a la incorporación de nuestro país al área euro. La adopción de la moneda única evitó el riesgo de cambio y facilitó el crédito internacional a las entidades financieras. En un contexto de fuerte expansión del sector inmobiliario y de grandes facilidades de financiación, los bancos europeos, especialmente los alemanes y los franceses, se convirtieron en importantes acreedores de la banca española. Este hecho provocó un sobreendeudamiento del sector financiero que condujo a la burbuja inmobiliaria y, posteriormente, a la crisis más profunda que ha vivido este país en generaciones. Bien es cierto que, por sí mismas, las facilidades de financiación no deberían ser motivo suficiente para utilizar este recurso por parte del sector financiero español, pero la competencia entre entidades para lograr los mejores resultados condujo a un exceso en la concesión de créditos y, en definitiva, a una sobreexposición de sus activos. En este aspecto, conviene subrayar el papel de las cajas de ahorros como exponente máximo de este hecho, cuestión paradójica, por otra parte, por cuanto las mismas no tienen como objetivo la consecución de maximización del beneficio sino, más bien, la del bienestar social del entorno en el que operan.

En este marco, la adopción de prácticas de RSC estaría justificada, al menos, por dos tipos de razones. Por una parte, para evitar situaciones como las anteriormente descritas y mejorar la reputación de las entidades. Por otra parte, porque el sistema financiero está en deuda con la sociedad, y una manera posible de devolvérsela es a través de prácticas altruistas.

¹ Para una revisión de la atención prestada a la RSC por la literatura económica, ver Kitzmueller y Shimshack (2012), y, para el caso específico del sector bancario, Tran (2014)

Por los motivos enunciados anteriormente, el análisis de la RSC en una entidad financiera que previamente ha sido rescatada con dinero público adquiere especial relevancia y es, en última instancia, el motivo que justifica el presente artículo.

El trabajo se estructura de la manera siguiente: en el apartado 2 se revisará la literatura económica respecto a la RSC y su relación con el sector financiero, enfatizando en los aspectos específicos que tienen su aplicación en este sector. En el apartado 3 se realiza el análisis del desempeño de la RSC en ABANCA. Por último, en el apartado 4, se establecen las recomendaciones.

2. La RSC y el sector bancario

El concepto de RSC ha sido objeto de numerosas definiciones desde Bowen (1953) hasta nuestros días. El Banco Mundial establece que “La RSC es el compromiso de las empresas de comportarse éticamente y de contribuir a un desarrollo sostenible trabajando con todos los grupos de interés para mejorar sus vidas, de forma que sea bueno para los negocios, el plan de desarrollo sostenible y la sociedad en su conjunto”. Por su parte, la Comisión Europea (2002) enfatiza el carácter voluntario de su implementación, lo cual, implícitamente, alude a unos objetivos empresariales que se alejan del tradicionalmente reconocido por los economistas de la maximización de beneficios. En este sentido, y más recientemente, Lentmer, Szegedi y Tatay (2015) describen la RSC como un instrumento, concepto o incluso un modelo de negocio que requiere la aplicación de un cambio radical de actitud en las empresas, desplazando el paradigma de la maximización de beneficios hacia objetivos sociales y medioambientales.

Si bien la RSC tiene sentido en cualquier sector o actividad económica, resulta especialmente apropiada para el sector bancario, fundamentalmente por dos razones. En primer lugar, porque la actividad bancaria tiene importantes implicaciones en el bienestar de la sociedad en la que opera y, por lo tanto, la necesidad de conductas éticas y responsables tiene que conducir a la toma de decisiones que vayan más allá de la pura y legítima defensa de los intereses de depositantes y accionistas (Chiu, 2013). En segundo lugar, porque la reputación es un valor indispensable para el negocio bancario. En este sentido, encontramos que la RSC adquiere un carácter estratégico para las entidades bancarias.

En la medida que el sector bancario difiere de otros sectores económicos, también las prácticas de RSC deben poseer algunos aspectos específicos. En particular, en este sector se deberá poner un énfasis especial en la lucha contra el lavado de dinero y en vigilar los movimientos de fondos que puedan proceder de negocios ilegales (Vigano y Nikolai, 2009).

Por otra parte, las prácticas de la RSC deben tener su reflejo en la organización bancaria. Al objeto de ganar la confianza del público, las organizaciones no deben solamente proporcionar productos y servicios de calidad, sino que también deben desarrollar medidas responsables y éticas que incumban a su staff. La dirección debe confiar en su staff tanto para los aspectos de la política empresarial como para la toma de decisiones, de tal manera que el empoderamiento no sólo debe significar involucrar al staff en el diseño de la política sino también en la toma de decisiones (Yeung, 2011).

En el sector financiero es posible distinguir cuatro niveles de responsabilidad, tal como pone de manifiesto Carroll (1991): la económica, la legal, la ética y la filantrópica. La responsabilidad económica es la tradicional razón de ser de un banco o de cualquier empresa; esto es, garantizar el beneficio, la sostenibilidad y el crecimiento del negocio. La responsabilidad legal se encuentra enmarcada por una regulación específica para el sector financiero, que tiene en consideración la solvencia de las propias entidades, evitando la asunción de riesgos que pongan en peligro no sólo la viabilidad de un banco sino la del sistema financiero en general; esta normativa se ha visto manifiestamente endurecida a partir de las crisis financieras que se produjeron, tanto en Estados Unidos como en Europa, a partir de 2008. La responsabilidad ética debe incorporar el principio de honestidad en la gestión del negocio bancario, lo cual debe conducir a un código ético que incluya los principios básicos de integridad y transparencia, aspecto éste que adquiere especial importancia cuando se refiere a la relación con los clientes y que, lamentablemente, fue manifiestamente incumplido por algunas entidades españolas en la comercialización de determinados productos financieros. Por último, la responsabilidad filantrópica se debe entender como una actividad voluntaria del banco, la cual, por otra parte, ha de conducir a una mejor reputación del sector financiero (Decker y Sale, 2009). Por lo tanto, y al margen de las medidas que se adopten en relación a los grupos de interés que serán tratadas en otro apartado, también es importante la acción social que trata de aliviar la pobreza, tal como es el caso de los programas de microcréditos que han experimentado un importante crecimiento durante los últimos años, facilitando la inclusión financiera de los grupos más vulnerables.

Una cuestión a considerar que reviste una especial importancia, en la medida en que puede motivar la aplicación de prácticas de RSC en el sector bancario, es la que trata de averiguar hasta qué punto la adopción de prácticas de RSC incide en los resultados empresariales de las entidades financieras. En este sentido, algunos estudios ponen de manifiesto una relación positiva motivada por la incidencia que la RSC tiene sobre la reputación de las entidades bancarias (Bushman y Wittenberg-Moerman, 2012). Una mejor reputación atraería a mejores prestamistas y depositantes, lo que redundaría en una mayor calidad de los activos de las instituciones financieras (Billet, Flannery y Garfinkel, 1995; Ross, 2010). Ahora bien, la reputación está relacionada con la percepción que tienen los clientes acerca de que las políticas bancarias realmente sirven para mejorar la sociedad o el medio ambiente, y, en este caso, los resultados empíricos no son concluyentes (Polychronidou y otros, 2014). Tampoco lo son otros estudios

empíricos que analizan la incidencia de la adopción de la RSC sobre los beneficios bancarios. Por ejemplo, Margolis y Walsh (2003), haciendo una revisión de 127 estudios, no encuentran resultados definitivos, mientras que Margolis, Effenbein y Walsh (2007), con una muestra superior, admiten una relación positiva si bien pequeña. Por último, otros autores remarcan el hecho de que las prácticas de RSC pueden implicar costes y que los beneficios que se deriven de las mismas es incierto y dependerá, en todo caso, de las causas que motiven su adopción: estratégica, altruista o medioambiental, obteniéndose resultados que serán, respectivamente para cada causa, positivos, inciertos o nulos (Wu y Shen , 2013).

3. Análisis del desempeño en materia de RSC de Abanca

Desde 2008 estamos inmersos en una profunda crisis económica de la que se culpa en gran medida al sector financiero, y por ese motivo éste siente la responsabilidad ante sus grupos de interés de ser motor de la recuperación. Esta tarea es especialmente difícil, ya que el propio sector atraviesa momentos complicados por las todavía altísimas tasas de morosidad, los bajos márgenes y el férreo control que ha de soportar por parte de los organismos reguladores y de control, tanto nacionales como internacionales.

El origen de la entidad con mayor implantación en Galicia, ABANCA, hace que sea especialmente importante ese proceso que podríamos definir como de renovación o de redefinición, ya que procede de la fusión de dos entidades con un marcado carácter social, las antiguas cajas de ahorros gallegas, que en sus estatutos se definían como ajenas a fines de lucro, y en las que su actividad estaba orientada, primordialmente, al servicio de Galicia, comprometiéndose a realizar obras sociales y benéficas.

Por el hecho de haber recibido fondos públicos, es objeto de especial atención por parte de todos los grupos de interés, al igual que de los medios de comunicación y de la sociedad en general, especialmente la de aquellos más críticos con el rescate financiero.

Como es bien conocido, la empresa bancaria deberá aunar los objetivos de maximización de beneficios y de solvencia financiera, para lo cual deberá, en el caso que nos ocupa, recuperar cuota de mercado, y esto marca un mapa claro con respecto a sus grupos de interés, tal como se indica en la figura 1.



Figura 1: Mapa de los grupos de interés de ABANCA

A través de un diálogo permanente con sus grupos de interés, se ha de elaborar una matriz de materialidad o de asuntos relevantes, la cual ha de servir para garantizar que su estrategia esté en línea con las preocupaciones y expectativas de quienes se relacionan con la compañía o se ven afectados por su actividad. Esta matriz está representada en la figura 2.



Figura 2: Matriz de materialidad

De la matriz de materialidad se deduce que la cuestión más relevante es el fortalecimiento de la comunidad, y es en esa línea en la que debería estar enfocada la estrategia de responsabilidad social en este sector.

La honorabilidad de los equipos de gobierno y la transparencia son esenciales para generar confianza en los mercados a la hora de acudir a buscar financiación, lograr el interés de los potenciales inversores, retener a los clientes y captar clientes nuevos. Por ese motivo han de existir códigos de conducta que garanticen un comportamiento ético en todos los niveles de desempeño dentro de la organización, y ser todo lo transparentes que sea necesario, tanto en los procesos de aprobación y control que siguen las operaciones que se realicen, como de las actuaciones de los empleados y miembros de los equipos de gobierno.

En lo que se refiere a la dimensión social, hay dos razones por las que requiere una atención especial y deben estar, sin duda, en el núcleo de la estrategia de la organización a medio plazo. Por una parte está el hecho, comentado anteriormente, de la responsabilidad del sector financiero en el origen de la crisis que estamos padeciendo, y por otra, el hecho de que gran parte de los propios clientes de la entidad, y de la población de sus territorios de influencia en general, han sufrido las consecuencias de la crisis, por lo que la recuperación del nivel de desarrollo en la zona es vital para la propia rentabilidad del banco.

La Comisión Europea ha constatado en un informe de 26/02/2016 sobre España, resumido y publicado por Graciela Malgesini de EAPN-ES, que aún prevalecen algunos riesgos en el corto plazo para la economía española, entre los que ha destacado los peligros que supondría para el crecimiento una "desaceleración de la agenda de reformas" y una ralentización "más pronunciada de lo previsto" de los países emergentes. El Ejecutivo comunitario ha publicado un análisis sobre la situación económica de España, en la que subraya que el crecimiento seguirá siendo "robusto" durante los próximos dos años, aunque también incide en las vulnerabilidades en el corto plazo. Este documento será la base de las futuras recomendaciones de la Comisión para que España cumpla con la senda de estabilidad y sus compromisos de déficit. Por otro lado, el informe destaca que España "ha realizado avances importantes de cara a completar la reforma del sector financiero", a la vez que ha destacado que la finalización "con éxito" del rescate bancario "facilitó la reconstrucción" del sector. En este sentido, señala que las reformas de las cajas de ahorro y las aprobadas en materia de insolvencia deben favorecer una mejora de la calidad de los activos bancarios.

Ciertamente, el paisaje social que ha dejado la crisis en España ha sido devastador. Como consecuencia de la crisis y de las políticas de ajuste para evitar que se disparara el déficit público,

la pobreza ha alcanzado dimensiones no vistas en generaciones. Ante la situación de pobreza a la que se han visto abocados importantes sectores de la sociedad de los países periféricos de la Unión Europea, la Comisión Europea propone la innovación social, que ella misma define como la implementación de “nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...” (Innovation Union. European Commission 2010/10/6).

En base a esta definición de innovación social, y conocidos los niveles de pobreza en España, las organizaciones objeto de estudio para innovar socialmente y al mismo tiempo no ver perjudicado su negocio, deberán analizar su cartera de clientes para clasificarlos y poder ver si entre ellos se pueden estar dando estas situaciones, o podrían darse en un futuro cercano, y ver cómo afectan estos datos a la posible evolución de su negocio en el medio plazo. En el análisis deberán incluir a los hijos de sus clientes, que son potenciales nuevos clientes, e intentar ver en qué tipo de cliente se podrían convertir dentro de 6 años. Un estudio de Cáritas (Fundación Foessa, 2016), alertaba de que en España la pobreza se hereda: el 80% de los niños pobres, lo serán de adultos. Es a lo que se denomina “transmisión intergeneracional de la pobreza” (TIP).

Todo lo anterior conduce a la necesidad de que el banco canalice su estrategia de innovación y responsabilidad en la misma línea de negocio, estableciendo una serie de medidas y líneas de producto encaminadas al fortalecimiento del tejido social de las comunidades en las que opera, al tiempo que refuerza a su base de clientes. En este sentido cabe proponer los siguientes objetivos y acciones (figura 3)

Objetivos	Acciones
<p>las medidas a adoptar deben de establecerse en tres líneas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Financiación • Emprendimiento. • Fomento del ahorro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas dirigidas a los jóvenes (clientes o hijos de clientes) • Medidas dirigidas a parados de larga duración (mayores de 50 años). • Medidas dirigidas a mujeres con bajo nivel económico.

Figura 3. Objetivos y acciones propuestas

Obvia decir que los grupos de beneficiarios de las acciones concretas deberán establecerse en función de los resultados del proceso de sectorización de la base de clientes previo, que se realizará atendiendo a los criterios de pobreza y/o exclusión mencionados anteriormente.

Según se desprende de la información contenida en las webs de las entidades financieras, no existen productos especialmente diseñados para atender a un tipo de cliente “social”, un cliente en riesgo por uno u otro motivo. Tampoco existen gestores especializados en la atención a este tipo de cliente. Podemos ver diferentes productos (cuentas, depósitos, prestamos, hipotecas, tarjetas u otros productos financieros) dirigidos a particulares, y otros dirigidos a empresas (aquí ya se mencionan autónomos y emprendedores), con la posibilidad de solicitar cita con un gestor especializado, pero no hay nada que indique que existan productos especialmente dirigidos a ninguno de los sectores en riesgo que hemos identificado anteriormente.

Eso no significa necesariamente que no exista una atención específica para el cliente en riesgo. En el caso concreto de ABANCA, hay lo que se llama Comité de Situaciones de Especial Vulnerabilidad. Para que una situación de cliente se vea en este comité se tienen en cuenta consideraciones personales del titular, existencia de una problemática financiera con potencial riesgo de exclusión financiera y una alta probabilidad de impacto social y/o reputacional. Presidido desde Responsabilidad Social Corporativa, incorpora la comunicación, Control de Riesgos, Comercial, Servicio de Atención al Cliente y varios departamentos de DAS (Desarrollo de Activos Singulares), como son Gestión de Inmuebles, Recuperaciones y Reestructuraciones, y Banca minorista. Los gestores responsables de esta cartera evalúan cada caso y, en función de la situación de cada uno, lo proponen para estudio en el Comité. El punto de partida es interno y existe un manual que recoge los criterios y procesos a seguir. Los casos que se tratan en este Comité están *carterizados* como DAS (Desarrollo de Activos Singulares) y son seguidos por los Gestores de este departamento.

Como hemos podido ver, aunque se trata de analizar la operación en riesgo teniendo en cuenta una serie de condicionantes que van más allá de la valoración estrictamente financiera, para ser innovadores faltaría una labor de apoyo y *mentorización* del cliente y de su entorno cercano, para sacar esta gestión del interés económico del banco e ir un poco más allá, trabajando en el desarrollo de la comunidad, y ser socialmente innovador.

En relación a la consecución de los fines detallados en la figura 3, ABANCA actualmente ya lleva a cabo las acciones que se recogen en la figura 4.

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Financiación • Emprendimiento. • Fomento del ahorro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación superior, orientada a: Eficiencia y responsabilidad en el gobierno empresarial. Innovación en la gestión académica, metodologías de enseñanza y aprendizaje interdisciplinarios y nuevas dimensiones de conocimiento. Digitalización interactiva, presencial y virtual. Modelos de vanguardia Snacks training. Calidad e internacionalización en todas sus facetas • Envejecimiento activo, orientado a: El cuidado de la salud, la cultura, la educación, la participación comunitaria y el ocio activo. El bienestar físico, los hábitos de vida saludables y el desarrollo personal. Programas intergeneracionales. Programas de voluntariado social y profesional. • Actividad cultural, orientada a: Conocimiento y desarrollo intelectual. Las artes escénicas y musicales, artes plásticas, medio ambiente y tendencias. La difusión de la creación gallega. Las exposiciones de la Colección de Arte Afundación y la cooperación con la Colección de Arte ABANCA. • Educación financiera en los colegios. • Financiación para pymes.

Figura 4. Objetivos y acciones de ABANCA para incidir en la innovación social

Las variables que garantizan una actuación socialmente responsable de un banco son el gobierno corporativo, la transparencia y los valores intangibles.

El gobierno corporativo es el conjunto de normas y principios que rigen el comportamiento del Banco en todos sus ámbitos de gestión, fundamentalmente a través de cuatro pilares básicos: regulación de la participación de los accionistas en la sociedad; regulación del Consejo y sus comisiones; normas internas y códigos éticos para los consejeros, directivos y empleados; e instrumentos para informar de manera transparente y eficaz sobre la marcha de la empresa a accionistas e inversores.

La transparencia es un principio básico del ejercicio de la responsabilidad. Internamente, permite que los consejeros, directivos y empleados cuenten con la información adecuada para el ejercicio de sus funciones. Externamente, permite a accionistas, clientes, proveedores y supervisores conocer las decisiones que se toman en el seno de la entidad.

Por otra parte, los intangibles son aquellos valores que definen al Grupo y que le dotan de una identidad específica. Se debería enfatizar en los internos, que afectan fundamentalmente a los empleados, y en los externos. El intangible externo más destacado es la marca.

Por último, es importante destacar la idea de la utilización de productos o herramientas que aúnan servicios financieros y no financieros, intentando así dar al cliente en riesgo una

atención integral. Se trataría de crear un perfil de cliente en el que confluyan una serie de características que lo definan como titular de una tarjeta, por ejemplo, que le dé acceso a una serie de opciones encaminadas a llevar a cabo un conjunto de acciones para cumplir los objetivos citados: formación, financiación, emprendimiento y fomento del ahorro. Podría ser una tarjeta o cualquier otro instrumento, como un código de usuario u otras alternativas, pero lo que sí es importante es que ese perfil, asignado al cliente en riesgo, le vaya conduciendo a través de un itinerario enfocado a su desarrollo, y tutelado por un gestor del banco.

4. Recomendaciones

La primera recomendación se refiere a la transparencia. El grado de transparencia y cumplimiento que se alcance dependerá del peso que se ponga en el desarrollo y dotación de recursos a los sistemas de información del banco, al objeto de que la información fluya y sea fiable, tanto la que se ofrece internamente como la que se muestra al exterior, a medios de comunicación, organismos y clientes.

Una segunda recomendación es poner atención en los intangibles. Los intangibles son aquellos valores que definen al Grupo y que le dotan de una identidad específica. El intangible externo más destacado es la marca. En lo que se refiere a este tipo de intangibles, se propone una acción integral con foco en el cliente en riesgo y en cuatro líneas principales, que por otra parte son fortalezas en el banco analizado: formación, financiación, emprendimiento y fomento del ahorro.

El valor de comprender y modelar el comportamiento de todas las personas implicadas en el proyecto, es decir, tanto los clientes en riesgo y su entorno más cercano, como el personal del banco, se convierte en uno de los pilares de una apuesta por la innovación, la creación de ventajas competitivas y de explotación comercial más eficiente. Todo ello con el objetivo principal de ser cada vez más relevante para la comunidad. Por otra parte, se propone también ofrecer a los clientes en riesgo paquetes de productos en base a su perfil (tarjetas, ahorro, financiación y formación), *on line* y a través de una tarjeta o una aplicación móvil que aglutine diferentes acciones vinculadas. Se trata de ofertar un instrumento que sea el hilo conductor de una serie de medidas destinadas a fortalecer al sector concreto de clientes.

En cuanto a los intangibles internos, tendríamos que referirnos a dos conceptos diferentes: racionalización del trabajo, que debe ir más allá de la conciliación y retribución emocional, que constituiría una vía para fidelizar y premiar el talento. El concepto de salario emocional permite premiar de forma no material a aquellos empleados con un mejor desarrollo profesional. No se trata de un sustituto de la retribución dineraria, sino de un complemento que permite habilitar otras fórmulas de compensación para motivar y fidelizar a los mejores, en ocasiones con un coste nulo para la empresa.

En relación a la racionalización del trabajo, debería ser la organización la que estableciera sus límites. Nadie debería de estar en la oficina ni antes ni después de la hora que marca la jornada laboral; debería exigirse, por parte de RRHH, justificación del motivo por el cual se incumple esa norma y penalizar al departamento o a la oficina que es recurrente.

Por último, se recomienda establecer en el CMI (Cuadro de Mando integral o *Balanced Scorecard* – BSC²) del banco hitos que reflejen intangibles. Sería deseable utilizar esta herramienta para reflejar intangibles, pues permitiría establecer hitos concretos en el CMI del banco que fueran medibles, realistas y alcanzables. El que puedan estar recogidos en los retribuíbles, es solo un paso más, fácil de instrumentar a partir del CMI. Asimismo, podrían imputarse al desempeño las labores de voluntariado corporativo, de igual modo que se registran y controlan las horas laborables o las vacaciones. O incluir en los objetivos el número de clientes vinculados a un determinado producto o a un gestor que salen de su situación de vulnerabilidad. Obviamente, la herramienta también ha de controlar los recursos destinados al proyecto, para poder medir el impacto.

² El CMI o *Balanced Scorecard*, en terminología anglosajona, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa. Asimismo, contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

Bibliografía

Billet, M; Flannery, M; Garfinkel, J. (1995). "The effect of lender identity on a borrower firm's equity return. *Journal of Finance*. Nº 50

Bowen, H.R. (1953). "Social responsibilities of the businessman. New York. Harper and Row

Bushman, R.M.; Wittenberg-Moerman, R. (2012). "The role of bank reputation in certifying. Performance implications of borrowers". *Journal of Accounting Research*. Vol 50, Nº 4

Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*. July-August

Chiu, T.K. (2013). Putting responsible finance to work for cities microfinance. *Journal of Business Ethics*.

Decker, S; Sale, C. (2009). "An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession". En S.O. Idowu, W.L. Filho (eds.). *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*. Cspringer-Verlag. Berlin.

Kitzmueller, M; Shimshack, J. (2012). "Economic perspectives on corporate social responsibility". *Journal of Economic Literature*. Vol. 50, Nº 1

Lentner, C; Szegedi, K; Tatay, T (2015). "Corporate social responsibility in the banking sector". *Public Finance Quarterly*. 2015/18

Margolis, J; Walsh, J. (2003). "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*. Vol 48, Nº 2

Margolis, J; Effenbein, H; Walsh, J. (2007). "Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance". Harvard Business School Working Paper

Polychronidou, P; Ioannidou, E; Kipouros, A; Tsourgiannis, L; Simet, G.F. (2014) "Corporate social responsibility in greek banking sector. An empirical research". *Procedia Economics and Finance*. Nº 9

Ross, D. (2010). "The dominant bank effect: how high lender reputation affects the information content and terms of bank loans. *The Review of Financial Studies*. Vol. 23, N° 7

Tran, Y.T. (2014). "CSR in banking sector. A literature review and new research directions". *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. 2, N° 11

Uslaner, E.M. (2010). "Trust and the economic crisis of 2008". *Corporate Reputation Review*. Vol 13, N° 22

Vigano, F.; Nicolai, D. (2009). "CSR in the european banking sector: evidence from a survey". En R. Barth y F. Wolff (eds.). *Corporate Social Responsibility in Europe: Rethoric and Realities*. Edward Elgar Publishing.

Wu, M.W; Shen C.H. (2013). "Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance". *Journal of Banking and Finance*. N° 37

Yeung, S. (2011). "The role of banks in corporate social responsibility". *Journal of Applied Economics and Business Research*. Vol 1, N° 2