

La comunicación de las políticas de RSC en las cooperativas de crédito: análisis a través del estudio del caso

**Analysis of taxation Communicating CSR policies in
credit cooperatives: a case study**

Elies SEGUÍ-MAS

Universitat Politècnica de València
esegui@cegea.upv.es

Diana SEGUÍ-MAS

Universitat Politècnica de València
dsegui@cegea.upv.es

Cristina P. SARASA PÉREZ

Universitat Politècnica de València
csarasa@cegea.upv.es

Amparo BAVIERA-PUIG

Universitat Politècnica de València
ambapui@upv.es

Este artículo es producto de la comunicación con el mismo título presentada en las XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social celebradas en San Sebastián.

RESUMEN

El cambio de paradigma económico y los escándalos financieros han puesto de manifiesto la necesaria función social de la empresa, surgiendo la Responsabilidad Social Corporativa como un instrumento para que ésta cumpla con su papel, ofreciendo información de mayor fiabilidad a todos sus stakeholders.

El presente trabajo tiene como objeto el análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en las entidades financieras, y concretamente en las cooperativas de crédito.

El caso analizado identifica en la política de comunicación un evidente punto débil en la RSC de la entidad, principalmente por los limitados contenidos, la no utilización de estándares y en la falta de diálogo formal con los grupos de interés. Sin embargo, aunque informal, su fortaleza es que se trata de una comunicación efectiva en el ámbito operativo de la cooperativa.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, Comunicación, Sostenibilidad, Cooperativas de crédito, Estudio del caso.

ABSTRACT

The changes in the economic paradigm and the recent financial scandals have highlighted the need of social function in the firm. Thus, the Corporate Social Responsibility (CSR) raises as an instrument to fulfill its function, providing more reliable information to all stakeholders.

This paper aims to analyze the communication about CSR practices offered by banks and credit cooperatives specifically.

The communication policy in the case is a clear weakness in the firm's CSR due to its limited content, and the lack of reporting standards and formal stakeholders' engagement. On the other hand, this informal policy is an effective communication as a proximity banking (its main strenght).

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Communication, Sustainability, Credit cooperatives, Case study.



1. INTRODUCCIÓN

El contexto actual de crisis financiera internacional ofrece una importante oportunidad para reenfocar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del sector bancario hacia estrategias más contributivas para la sostenibilidad, ya que se han puesto en entredicho aspectos como la transparencia y otros dilemas de orden ético.

Las entidades bancarias están experimentando estos últimos años un incremento muy notable en su transparencia, lo que se materializa en una mayor cantidad y calidad de la información ofrecida por las entidades a los diferentes grupos de interés. No obstante, muchas entidades gestionan la RSC como una mera comunicación de aquellas actividades que realizaba la entidad con fines sociales.

Dentro del sistema financiero español las cooperativas de crédito constituyen el grupo relativamente menos importante y también el más desconocido. Sin embargo, su peso dentro del sistema bancario es significativo y su interés radica no en su cuota de mercado, sino en su tipo de actividad, financiando el desarrollo económico de su ámbito operativo (con más dificultades para acceder otros canales de financiación) (Server y Melián, 1998).

Un aspecto crítico en una política RSC es su comunicación a sus grupos de interés. Este aspecto es el que aborda este trabajo, el cual -mediante el estudio del caso- analiza cómo comunican las cooperativas de crédito las acciones la RSC que realiza.

2. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El debate sobre la RSC ha evolucionado desde un planteamiento positivista, centrado en establecer el marco conceptual donde esta se aloja y legitima, hacia un enfoque más normativo y práctico, que intenta identificar las claves para que estas prácticas consigan un verdadero impacto positivo en la empresa. Las teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas (Garriga y Melé, 2004), presentan diferentes posturas sobre que tiene que ser la RSC, es decir, en qué principios se tiene que basar, qué objetivo tiene que perseguir, cuál es la razón de su existencia, qué elementos la integran o qué tipo de rela-



ciones se tienen que dar entre los elementos que la integran, entre otras.

Todo ello, como señalan Gilbert y Rasche (2007), significa la concreción de un marco consensuado de normas y procedimientos globales de adhesión voluntaria para orientar el comportamiento de las organizaciones con relación a cuestiones sociales y/o medioambientales.

Las memorias de RSC o sostenibilidad contemplan mayoritariamente aspectos económicos, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. Estos informes son en gran medida de carácter voluntario y las organizaciones que buscan una mayor legitimidad frente sus *stakeholders* (Golob y Bartlett, 2007).

En primer lugar tiene que tener en cuenta qué tipo de actividad desarrolla y en qué territorio, adaptando sus estrategias de sostenibilidad a los grupos de interés, competidores, de lo más particular a aquello más general. Cada empresa tendría que ser capaz de definir su estrategia social y ambiental de acuerdo con los retos estratégicos que le impone el mercado; identificando los puntos de intersección entre la empresa y la sociedad; seleccionando los asuntos prioritarios para, finalmente, definir las acciones a desarrollar (Porter y Kramer, 2006).

En la misma línea, Hendry (2006) sugiere que a la hora de analizar las acciones RSC se suele establecer primero el sector a analizar, antes de seleccionar la empresa o empresas a estudiar, ya que en todos los sectores las estrategias de la RSC resultan comparables.

No obstante, Vogel (2005) indica que los esfuerzos RSC sólo tienen sentido económico para un pequeño subconjunto de las empresas. En particular, las empresas que integran la RSC en su estrategia global con el objeto de obtener beneficios asociados con un aumento la lealtad del cliente, mejorar la contratación y retención de empleados y el aumento de la valoración de los inversores.

En definitiva, el establecimiento de acciones RSC debería estar motivado por la capacidad de que estas actividades aumenten el valor de la empresa, por el aumento de la lealtad, la confianza y buena voluntad entre los *stakeholders*, ya que dentro del mismo sector económico a menudo compiten por los mismos consumidores.



No todas las organizaciones, y concretamente las entidades financieras, comunican sus acciones RSC del mismo modo. Las grandes entidades suelen divulgar su información bajo estándares reconocibles y comparables, mientras que el resto no suelen reflejar la misma información y no la verifican (al publicar sus memorias siguiendo criterios singulares y –por tanto- poco comparables).

3. LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La comunicación de la RSC está caracterizada por iniciativas encaminadas a dialogar con sus *stakeholders*. Ofrecen la posibilidad de establecer un diálogo público con los grupos de interés que puede influir a nivel institucional, económico y medioambiental, delimitando los derechos de las empresas, sus funciones y responsabilidades (Bostdorff y Vibbert, 1994).

No obstante, la comunicación continúa siendo el '*eslabón perdido*' en la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (Dawkins, 2004). Muchas compañías están comprometidas genuinamente con sus responsabilidades sociales fallan en comunicar activamente para convencer de ello (Dawkins y Lewis, 2003).

En una economía global con unas expectativas crecientes de transparencia y de rendición de cuentas en todo tipo de organizaciones, las decisiones de cualquier organización sobre la adopción de acciones de responsabilidad social corporativa y la publicación y realización de memorias de sostenibilidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados son complejas. Llegar a un entendimiento común para materializar esas expectativas lleva a que se esté evolucionando a través una serie de normas mundiales y regionales, códigos y directrices. Como determinados autores han señalado, factores contingentes como el país, el tipo de industria o la dimensión de la organización tienen un claro impacto en la presentación de memorias (Deegan, 2002; Guthrie y Parker, 1990).

Si la comunicación de los grupos de interés hacia la organización suele instrumentarse en procesos y mecanismos un tanto complejos y específicos (reuniones, encuestas, etc.), la comunicación en sentido contrario (organización-*stakeholders*) normalmente se lleva a cabo a



través de Memorias de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social Corporativa. Dada la gran dispersión del concepto de RSC y la ausencia de una normativa que regule estrechamente la información en esta materia, se han producido varias iniciativas a lo largo de los últimos años para promover y normalizar esa comunicación. Estas iniciativas responden a la idea, que la producción y difusión voluntaria de información ligada al desempeño en materia de RSC incentiva las prácticas comprometidas con los grupos de interés y también aporta valor a la organización (reputación) (McWilliams y Siegel, 2001).

Entre las iniciativas en materia de promoción y normalización de la comunicación de la RSC a las organizaciones (principalmente empresariales) se encuentran el *Global Compact* de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la UE: "Marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y la *Global Reporting Initiative*. De éstas sólo la GRI ha publicado unos estándares que están siendo empleados de manera significativa por las entidades de crédito, siendo el resto básicamente principios o declaraciones de intenciones.

3.1. Destinatarios de la comunicación

Como se ha comentado anteriormente, los destinatarios de la comunicación hacia el exterior, serán los *stakeholders* de la misma. En banca, han interpretado e integrado la sostenibilidad desde dos enfoques mayoritarios, el enfoque *normativo*, preocupado para identificar una serie de principios que traen a las organizaciones hacia la sostenibilidad, y el enfoque *integrador* (Garriga y Melé, 2004), que trata de integrar las demandas de los grupos de interés para contribuir a la sostenibilidad de su negocio.

En las entidades financieras ambas visiones coexisten, prevaleciendo en la visión *micro* las necesidades de los grupos de interés del contexto local, con la visión *macro* en la cual la empresa trata de responder a iniciativas de carácter global.

Estudios realizados anteriormente (Moreno y Capriotti, 2006; O'Connor y Shumate, 2010) contrastan diferentes sectores, mostrando como la mayoría de empresas comunican sus acciones RSC relacionadas con medioambiente (sobre aquellas empresas de actividad relacionada) y educación. A su vez, aquellas empresas donde la cadena de valor está cerca del consumidor (servicios), suelen limitar sus acciones RSC a sus actividades filantrópicas.

Se pueden encontrar múltiples criterios de clasificación de grupos de interés, pudiéndose distinguir entre grupos internos y grupos externos según 'los muros físicos' de la organización y la implicación que esto tiene en la relación con el entorno (Seguí, 2010). Normalmente se ha incluido como grupos de interés externos, a la administración pública, grupos de intereses específicos, ecologistas, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación, etc. Estos grupos de interés se definen como los grupos o individuos del entorno de la entidad de crédito, que afectan a las actividades de ésta. Como grupos internos se suelen considerar a: accionistas/propietarios, empleados, proveedores y clientes, ya que no son parte estrictamente del entorno de la entidad.

3.2. Estándares

Los dos estándares más importantes en la divulgación de información RSC en el sector financiero son el GRI y la serie AA1000.

3.2.1 AA1000 – AccountAbility Principles Standard.

La AA1000APS (2008) es una norma reconocida internacionalmente y de libre acceso que propone un conjunto de estándares basados en unos principios que pretenden ayudar a las empresas a ser más responsables, respetuosas y sostenibles.

En principio la norma está pensada para ser utilizada por proveedores y profesionales de aseguramiento de sostenibilidad. También esta norma puede ser de utilidad para aquellos que elaboran informes y buscan aseguramiento de acuerdo con esta norma, así como para los usuarios de los informes de aseguramiento de sostenibilidad y otros agentes encargados de la elaboración de estándares.

Sus principios básicos son los de *inclusividad*, *materialidad* y *capacidad de respuesta*, y pretenden desarrollar la implantación de la sostenibilidad dentro de la organización. El principio básico de inclusividad es necesario para alcanzar los de relevancia y capacidad de respuesta. Son estándares compatibles con la SA 8000, el GRI y otros.

- *Principio de inclusividad*: esta es mucho más que un proceso de implicación con los grupos de interés. Es el compromiso de ser responsable con aquellos sobre los cuales la organización genera un impacto y con los que generan un impacto en la organi-

zación, y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones.

- *Principio de materialidad:* Para tomar buenas decisiones y acciones, una organización y sus grupos de interés tienen que conocer qué asuntos son relevantes en el desempeño de sostenibilidad de la organización. Para determinar lo que es relevante, se requiere un proceso de determinación de la relevancia. Dicho proceso deberá estar diseñado para asegurar que se incorpora y después se analiza la información exhaustiva y equilibrada.
- *Principio de capacidad de respuesta:* La capacidad de respuesta refleja cómo una organización responde a sus grupos de interés y es responsable ante ellos. Esto puede incluir el establecimiento de políticas, objetivos y metas, estructura de gobierno, sistemas y procesos de gestión, planes de acción, compromiso con los grupos de interés, medición y control del desempeño o aseguramiento. Los grupos de interés participan en el desarrollo de las respuestas y éstas podrán no estar de acuerdo con la visión de todos los grupos de interés.

3.2.2 *Global Reporting Initiative.*

La *Global Reporting Initiative* ha creado el estándar de información en materia de sostenibilidad más empleado en todo el mundo, utilizado hoy en día por más de 1.500 organizaciones.

La creación de este estándar trata de obtener un mecanismo de análisis que permita comparar cuál es el comportamiento de la organización en relación al concepto de sostenibilidad.

En el marco del GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad se instrumenta a través de la guía GR (*Global Reporting Guidelines*). La última publicada es la GR3 (tercera generación). La G3 consta de una serie de principios que tratan de definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los llamados contenidos básicos, formados por los indicadores de desempeño así como una serie de pautas y aspectos técnicos de como configurar la memoria.

Existe una serie de protocolos para cada uno de los indicadores de desempeño incluidos en la memoria. Estos protocolos proporcionan definiciones, asesoramiento para la recopilación de información y

otras sugerencias para ayudar a la redacción de las memorias y garantizar la consistencia de los indicadores de desempeño.

Los suplementos sectoriales complementan la Guía aportando interpretaciones y asesoramiento sobre cómo aplicarla en un sector en concreto e incluyendo indicadores de desempeño específicos.

Por último, los protocolos técnicos proporcionan indicaciones específicas sobre algunos aspectos de la elaboración de memorias, como por ejemplo la delimitación de la cobertura de la memoria.

La *GRI* se muestra dinámica y su estructura se encuentra activa recogiendo información en todo el mundo y revisando sus estándares cara a la próxima guía G4.

En conclusión, existe una necesidad actualmente de identificar con claridad los principios de *reporting* utilizados (*Global Compact*, *GRI*, etc.) para que puedan representar los fundamentos de la comunicación. No obstante, las especificidades nacionales, sectoriales, etc. requerirían de una cierta flexibilización que permitiera la adaptación (cuando fuera necesaria). En definitiva, las perspectivas globales y locales pueden complementan entre sí, compartir principios básicos de la presentación de informes no significa seguir las mismas normas (Arthaud-Day, 2005).

3.3. Herramientas de RSC.

La teoría de la gestión apunta a que la implementación de prácticas socialmente responsables en la administración de las entidades aporta valor a la misma; y dentro de esta idea se establece también la concepción de la comunicación como palanca de la creación de valor.

3.3.1 Canales de comunicación

- *Web corporativa*: La mayor parte de la información que las entidades de crédito divulgan sobre su RSC se realiza a través de sus páginas web. El amplio alcance del medio y su reducido coste son las motivaciones principales para este tipo de divulgación. Las características principales que se pueden destacar de las web son la accesibilidad para el receptor y la actitud proactiva del mismo ante la información. Las temáticas con mayor presencia y relevancia en la web son aquellas vinculadas a

la presentación de las características generales de la compañía (Perfil Corporativo) y de sus productos y servicios. Estas temáticas dedican la mayor parte del espacio a la explicación de sus características, más desde la perspectiva comercial que desde una valoración ética. La información de la web de las entidades es meramente expositiva mayoritariamente, ya que no se estimula la interacción con los grupos de interés (no se ofrecen herramientas de evaluación como encuestas interactivas, formularios de opinión, chats, foros, blogs, etc. que permitirían una interacción entre la empresa y los diversos públicos receptores en Internet). (O'Connor y Shumate, 2010)

- *Redes sociales* (Facebook, Twitter, etc.): la mayoría de las entidades financieras tienen a disposición de sus *stakeholders*, cuentas corporativas donde informan puntualmente sobre cualquier cambio en la entidad, promociones en vigor sobre los productos y servicios, actividades en las cuales participa, etc.
- *Sucursales*: la mayoría de entidades financieras disponen en sus sucursales de información relativa a la RSC desarrollada (memorias, folletos, revistas, etc.)
- *Relaciones públicas* que permiten interactuar de manera directa con los grupos de interés a través de conferencias, *meetings*, acontecimientos sociales, etc. Estos mecanismos pueden ser puntuales o periódicos, pudiendo tratar temas determinados de la RSC donde se considera importante el *feedback* de los *stakeholders*.
- *Medios de comunicación*: a través de periódicos, televisiones, radio, etc. las entidades persiguen una amplia difusión de las buenas prácticas de la entidad y se dirigen a un público general (normalmente clientes potenciales). En los medios de comunicación se puede realizar publicidad de pago que se realiza directamente en forma de anuncio o a través de la *publicity*, es decir, convirtiéndose en noticia y apareciendo gratuitamente en actuaciones controladas por las propias entidades.

4. RESULTADOS: ESTUDIO DEL CASO

4.1 Metodología

Debido a la metodología utilizada (cualitativa) el objetivo del presente trabajo se limita a la evaluación de la comunicación de responsabilidad social corporativa (RSC) de una cooperativa de crédito de tipo mediano (ámbito provincial), como medio para poder compararlo con otros casos (sin ánimo de extrapolar conclusiones en un sector tan heterogéneo como el estudiado).

Para la selección del caso se han tenido en cuenta variables cualitativas como la circunscripción territorial, la notoriedad mediática o la disponibilidad de información. La información recaudada se ha obtenido mediante diferentes fuentes: la web corporativa de la entidad, memorias económicas y sociales, redes sociales (Twitter, Facebook, Google+ y Youtube) o la visita a diferentes oficinas de la entidad para comprobar la información RSC disponible.

4.2 La comunicación de la RSC

La condición de cooperativa de crédito del caso marca determinante la relación de la entidad estudiada con la RSC. La creación de la misma está íntimamente ligada a unos propósitos concretos: proporcionar productos y servicios financieros a sus socios (inclusión financiera), y favorecer el desarrollo económico-social de su ámbito de actuación.

La cultura de la entidad, como recoge su misión, se basa en estos principios de servicio como razón de ser y arraigo local. En consecuencia, es posible inferir que la actividad de la entidad está vinculada a la RSC y que, con las particularidades preceptivas, desarrolla su negocio de manera acorde a las *teorías éticas* (Garriga y Melé, 2004) puesto que definen las políticas estratégicas de la entidad como planes que alcanzan tanto la dimensión económica de la entidad como la humana y la social.

No obstante, de las entrevistas y de la documentación analizada no se deriva la existencia de un diálogo formal con los grupos de interés, lo que impide satisfacer plenamente sus necesidades y también jerarquizar las actuaciones RSC en función de la importancia relativa de las mismas para todas las partes.



Uno de los mecanismos que con más frecuencia aparecen en la literatura como elemento de desarrollo de la RSC es la comunicación corporativa. Numerosos autores indican el valor de la transparencia informativa y de la interlocución con los grupos de interés para crear vínculos estables y enriquecedores. Por lo tanto, es un mecanismo interesante para medir el grado de responsabilidad con el cual actúa una entidad de crédito y que parámetros son a los que se dirige mayor atención.

A continuación se presenta la revisión realizada a los principales elementos de comunicación de la RSC usados por la entidad de crédito objeto de estudio.

4.2.1 Elementos de comunicación

- **Memorias o informes.** Anualmente la entidad elabora informe sobre los aspectos más relevantes de su situación económico-financiera, la situación del negocio y de los hechos más relevantes que han acontecido el año al que hace referencia. A partir del año 2009, la entidad ha pasado a elaborar dos informes: la *Memoria económica* y la *Memoria Social* (donde se reflejan las acciones de RSC de la entidad). Estos documentos están en la línea de los informes anuales que multitud de empresas confeccionan para informar al público general sobre los parámetros indicados, aunque su contenido y forma varían entre compañías. En este caso, los informes se transmiten tanto en papel, disponible en las oficinas, como través de la página web. Su extensión, en torno a 40 páginas el económico y 20 el social, puede calificarse cómo reducida si se compara con las principales entidades del país, aunque no resulte así si se compara con la mayoría de cooperativas de crédito.

Respecto al contenido de la memoria social éste resulta limitado y no satisface las exigencias realizadas por la guía G3 del GRI. Por lo tanto toda la información que se ofrece no es comparable con el sector, dificultándose la posible verificación de la información de la memoria social. En definitiva, la calidad de la información divulgada resulta mejorable. Este informe muestra, principalmente, datos generales de la entidad, aunque hace referencia a la visión estratégica de la RSC en la cooperativa, recalcando la importancia de la visión humana y social. Presentan la información alrededor de las cuatro principales áreas de actuación de la entidad:

- Compromiso con el cooperativismo y las cooperativas asociadas.
- Compromiso con los clientes
- Compromiso con la sociedad.
- Compromiso con el medioambiente y el entorno.

La disposición de la introducción de la memoria hace pensar que ésta estará centrada en sus *stakeholders*, puesto que en banca, los grupos de interés son los afectados más directos de las acciones de RSC, y un comportamiento ético y una buena comunicación facilita la relación y el entendimiento en los mismos.

Pero toda la información que refleja la memoria social se puede encontrar también en diferentes apartados de la página web, y representan las actividades desarrolladas por la entidad a lo largo del año dentro del que se considera *acción social*, y que engloba acciones dirigidas a favorecer ciertos colectivos o movimientos sociales. Llama la atención el hecho de que la memoria social no se estructure en función de los *stakeholders* relevantes (criterio comúnmente utilizado en el sector).

Dentro del apartado de clientes, la entidad intenta reflejar el compromiso que tiene con la sociedad, el papel diferenciador, estimulador y solidario que tiene que tener con las personas, las asociaciones, la cultura y el deporte, dando difusión a aquellos proyectos ganadores de los premios y concursos que difunde mediante en la web corporativa como los Premios a la Gestión Innovadora en Cooperativas, los productos de ahorro solidario, los proyectos de cooperación al desarrollo, etc. En conclusión, otorga cifras a aquellas iniciativas RSC de la cooperativa, comunicando a sus *stakeholders* la realización de éstas acciones.

En el último apartado, el medioambiental refleja una clara muestra de la voluntad de la entidad de comprometerse con el medio ambiente, aportando indicadores de gestión de residuos, etc.

Todo esto evidencia la concepción de la RSC que existe en el seno de la entidad está más cercana a la *acción social* que a una gestión activa de la relación con los grupos de interés. Es decir, se entiende la RSC como un comportamiento unidireccio-

nal en el cual la entidad desarrolla sus propios criterios y prioridades (sin un diálogo activo y formal con los *stakeholders*).

- **Revistas o folletos.** De manera ocasional se han utilizado folletos informativos, disponibles en las oficinas para los clientes, con información general sobre la RSC. Sin embargo, no existe una estrategia de comunicación a través de estos medios, sino que más bien se usan como recurso puntual para diferenciar el carácter social de la entidad dentro de un mercado tremendamente homogéneo como el bancario. En cuanto a la comunicación interna es significativamente más intensa que la externa. Mensualmente se edita una revista para los trabajadores donde, entre otros, se explican acciones llevadas a cabo o en desarrollo, y se presentan temas RSC sensibles para así mantener el debate sobre las responsabilidades de la entidad. Esta revista supone un importante foro porque aquellos empleados que han participado como voluntarios dan a conocer su experiencia al resto y puedan servir en último caso como ejemplarizantes.
- **Relaciones públicas.** Su estrategia de negocio está alineada con el compromiso de la entidad con su entorno, y gran parte de su política comercial está dirigida a la creación de vínculos con organizaciones locales de diversa índole. Esta fijación del medio local como *target* comercial sitúa a la comunicación directa y personal como principal herramienta de divulgación de la entidad de crédito, en detrimento otros medios de alcance más masivos. La cooperativa, a menudo a través de las oficinas, realiza o participa de actos de relaciones públicas donde la RSC de la entidad se encuentra presente. Sin embargo, los actos de relaciones públicas tienen un carácter notablemente heterogéneo. Uno de los actos que se realizan con regularidad son las entregas de premios, encuentros de colectivos homogéneos como asociaciones locales, ONGs, etc., para transmitir el compromiso de la entidad con estos y ofrecer su apoyo y colaboración. En todos estos actos de relaciones públicas existe una finalidad común: transmitir el posicionamiento socialmente responsable de la cooperativa que la diferencia de otro tipo de entidades.

Los representantes de las oficinas comerciales participan activamente de la vida social de la localidad donde se sitúan las mismas. Asisten a acontecimientos deportivos, a actos cultura-



les o a iniciativas comerciales para dejar constancia del compromiso de la entidad con la comunidad local.

Por otro lado la entidad organiza encuentros entre los empleados, tanto de carácter formal como informal, para incentivar la interacción entre ellos respecto de cuestiones sensibles para la RSC de la entidad, como el voluntariado de cooperación o la implicación en la cultura local.

- **Medios de comunicación:** A pesar de la dimensión provincial de la entidad -que limita su ámbito de actuación a unas 60 oficinas- la RSC de esta tiene una presencia regular en los medios de comunicación. Obviamente los medios en los cuales aparece la cooperativa estudiada son de ámbito autonómico, comarcal o local. Se puede afirmar pues, que la presencia de la RSC de la cooperativa de crédito estudiada en los medios de comunicación se basa en la publicity. Es decir, apariciones controladas por la entidad en medios de comunicación que tratan de enaltecer de manera implícita algún aspecto de la gestión de la misma (sin que intervenga ningún pago al medio en cuestión).

5. CONCLUSIONES

Las enseñanzas que se extraen de este trabajo no son extrapolables al conjunto del sector, aunque proporcionan una perspectiva real del desarrollo de la RSC en una cooperativa de crédito mediana, lo cual puede encontrar un reflejo en numerosas entidades del sector.

Las cooperativas de crédito, como entidades en general de cultura más conservadora y más orientada al negocio minorista tradicional, parecen tener más dificultades o son más reacias a los cambios en los modelos de gestión empresarial (como puede provocar en este caso la irrupción de la RSC).

Es posible afirmar que el caso estudiado -como tantas otras cooperativas- responde a una concepción socialmente responsable del negocio, transmitiendo un claro compromiso con el territorio y la sociedad que la acoge. Como diría el lema "no realizan RSC, son RSC", aunque la percepción de los grupos de interés es mucho menos positiva que en otros sectores que han hecho de la comunicación su atri-

buto fundamental. Estudiar dicha disonancia ha sido el principal objeto del presente trabajo.

Cabe puntualizar que en la entidad analizada se identifica claramente la transición que está sufriendo desde una perspectiva utilitaria de la RSC hacia una concepción estratégica. Este cambio se ha evidenciado en la estrategia y en la organización interna, pero todavía no ha alcanzado determinadas políticas. En este sentido, a pesar de la profunda crisis financiera que vivimos, la cooperativa ha identificado en la RSC una de las palancas del cambio en el negocio futuro. Esta concepción es coherente con la manifestada por diversos autores respecto al mayor impacto de la RSC en sectores como el financiero.

En primer lugar cabe identificar el planteamiento de la RSC en la entidad principalmente dentro de las *teorías éticas*. Esta concepción, basada en el bien común, resulta muy cómoda a las entidades financieras puesto que no exige grandes justificaciones pero –al mismo tiempo– dificulta su conceptualización y operativización. Es decir, se presenta una definición difusa de su responsabilidad hacia la sociedad.

De este modo, como fortalezas se pueden subrayar aspectos como la integración de la RSC en la estrategia, el cambio organizativo que hace de la RSC una política transversal y al más alto nivel, así como el significativo incremento de la transparencia informativa con la sociedad. De este modo, la creación del comité de responsabilidad social materializó su gestión como una política transversal, evidenciándose el paso de una concepción relacional de la RSC (dependiente exclusivamente del departamento de marketing) a una integración estratégica.

Entre las debilidades se identifica la ausencia de un diálogo activo y formal con los grupos de interés, a partir de los cuales no sólo reorientar las estrategias, si no también conseguir beneficios económicos, reputacionales, etc. No existe apenas retroalimentación con los grupos de interés (tan solo recientemente a través del uso de las redes sociales), otorgándose la entidad en exclusiva la capacidad de identificar y priorizar las necesidades de los mismos. En plena economía del conocimiento este planteamiento acusa de cierta 'miopía', puesto que resulta imprescindible la bidireccionalidad y la proactividad (no identificadas en ningún documento ni canal de comunicación de la cooperativa).

En conclusión, en la línea de lo identificado por Dawkins y Lewis (2003) se evidencia un claro compromiso con la RSC pero se falla en su comunicación. En definitiva, y sería una hipótesis a contrastar en el conjunto del sector cooperativo de crédito, parece haber una significativa diferencia entre el *saber hacer* en RSC (la entidad realiza un importante esfuerzo en la materia) y el *hacer saber* (la comunicación con sus *stakeholders* cuenta con déficits notables).

Así, en la actualidad, la entidad sigue realizando todavía una comunicación relativamente discreta y parcial de su RSC. Discreta en cuanto al volumen divulgado y parcial respecto a su naturaleza. En línea a lo manifestado por O'Connor y Shumate (2010) las empresas cercanas al consumidor final suelen limitar sus acciones RSC a sus actividades filantrópicas, obviando otros aspectos sociales (empleados, proveedores, etc.), así como los económicos y medioambientales.

En este caso (y parece general en el cooperativismo de crédito) la relevante acción social desarrollada resulta el instrumento fundamental a partir de la cual poder identificar las acciones RSC de la empresa (planteando una relación unidireccional con los *stakeholders*).

Por lo tanto, la comunicación de la RSC en esta empresa se puede considerar en cierto modo *instrumental* puesto que casi exclusivamente plantea la divulgación de la acción social (externa). Es decir, el cambio no ha llegado con suficiente potencia a la política de comunicación de la entidad. Sin embargo, resultaría injusto no reconocer los significativos avances respecto a la divulgación de un mayor volumen y calidad de la información a los grupos de interés.

Además, específicamente en aquello referido a la comunicación de la acción social, la entidad se limita a mostrar en su Memoria Social las actividades que realiza, pero no detalla en ningún momento los fondos destinados a dichas acciones. Sin embargo, a diferencia de otras entidades financieras, sí se concretan los destinatarios de dichas acciones (debido a su fuerte arraigo local).

Otra de las debilidades fundamentales de la política de comunicación analizada es la no utilización de estándares para la elaboración y divulgación de información RSC. El uso de criterios propios (no compartidos) impide la comparabilidad de la información con otras entidades y, por lo tanto, la información divulgada resulta de peor calidad. Además, no utilizar estándares de *reporting* dificulta mucho la

rendición de cuentas y la verificación de la información divulgada (lo que afecta a la transparencia).

Sin embargo, como muestra la literatura, este hecho es compartido por aquellas empresas más ligadas a las expectativas nacionales y locales (como en nuestro caso estudio). En la actualidad, los estándares globales de *reporting* parecen ser especialmente adecuados para las empresas multinacionales que operan en muchos mercados. No obstante, el proceso de globalización y la dinámica competitiva de un sector como el financiero parece que van a promover especialmente la divulgación bajo estándares de *reporting* comparables y de calidad.

Por otro lado, la memoria social se centra en la acción social, obviando todos los aspectos económicos y medioambientales de la RSC. Una última debilidad en este capítulo es la estructuración de la información en la memoria social realizada en torno a las actividades de la organización (y no respecto a los distintos grupos de interés). Este hecho podría evidenciar de nuevo un diálogo insuficiente con los grupos de interés.

A diferencia de los bancos privados, la comunicación de la RSC de la cooperativa de crédito se realiza a través de las oficinas como canal de comunicación fundamental. Las relaciones públicas que la entidad desarrolla básicamente a través de sus oficinas resulta el segundo canal fundamental. En cambio, los canales 'corporativos' como la web, los medios de comunicación, etc. resultan de una eficacia mucho menor. Cabe resaltar la rápida y extensa entrada de la entidad en 4 redes sociales (lo que puede mejorar la calidad del diálogo con sus *stakeholders* en base a su interactividad).

Esta característica singular es lógica, puesto que el crédito cooperativo es –ante todo– una banca de proximidad y, por ello, es en ese ámbito dónde la comunicación es más útil y eficaz. No obstante, dentro de la profunda reorganización del sistema financiero español, existe un evidente reto en ser capaces de ofrecer una comunicación eficaz también a través de canales de comunicación de mayor escala (tal y como parece que será el mercado resultante de la reestructuración en marcha).

En definitiva, el caso-estudio analizado identifica en la política de comunicación un evidente punto débil en la RSC de la entidad, principalmente en la limitada concepción de sus contenidos, en la no utili-



zación de estándares y en la falta de diálogo con los grupos de interés. Sin embargo, es una comunicación efectiva en el actual ámbito operativo de la cooperativa, la banca de proximidad.

Por último, la cooperativa debería aprovechar su marcado carácter social, su vinculación al entorno y su gran experiencia en acción social para obtener también un rendimiento comercial que pudiera luego revertir en sus grupos de interés.

BIBLIOGRAFÍA

- Arthaud-Day, M.L. (2005). "Transnational corporate social responsibility: A tridimensional approach to international CSR research". *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, pp. 1–22.
- Bostdorff, D. y Vibbert, S.L. (1994): "Values advocacy: Enhancing organizational images, deflecting public criticism, and grounding future arguments". *Public Relations Review*, Vol. 20, pp. 141-158.
- Dawkins, J. y Lewis, S. (2003): "CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy". *Journal of Business Ethics*, vol. 44, Numbers 2-3, pp. 185-193.
- Dawkins, J. (2004): "Corporate responsibility: the communication challenge". *Journal of Communication Challenge*, vol. 9, pp. 108–119.
- Deegan, C. (2002). "The legitimising effect of social and environmental disclosures - A theoretical foundation". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, pp. 282–311.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, nº 53, págs. 51–71.
- Gilbert, D.U. y Rasche, A. (2007): "Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000". *Business Ethics Quarterly*, 17(2), pp. 187-216.



- Golob U. y Barlett, J.L. (2007): "Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia". *Public Relations Review*, Vol. 33, Issue 1, pp 1–9.
- Guthrie, J y Parker, L. (1990) "Corporate social disclosure: A comparative international analysis". *Advances in Public Interest Accounting*, vol.3, pp.159-176.
- Hendry, J. R. (2006): "Taking aim at business: What factors lead environmental non-governmental organizations to target particular firms?" *Business & Society*, vol. 45, no. 1, pp. 47-86.
- Mc Williams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 117-127.
- Moreno, Á. y Capriotti, P. (2011). "La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible". *Zer - Revista de Estudios de Comunicación*, Vol. 21, pp. 47-62.
- O'Connor, A. y Shumate, M. (2010): "An economic industry and institutional level of analysis of corporate social responsibility communication". *Management Communication Quarterly*, vol. 24, nº4, pp. 529-551.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006): "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, nº84 (12), págs. 78–92.
- Seguí Alcaraz, A. (2010): "La Responsabilidad Social de la empresa en las entidades de crédito españolas: un enfoque basado en los grupos de interés". Tesis Doctoral.
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.