



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemenz@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Seguí Alcaraz, Antoni

Los empleados de las entidades de créditos españolas, desde una óptica de responsabilidad social  
empresarial

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XX, núm. 2, abril-junio, 2014, pp. 303-317

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28031815009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Los empleados de las entidades de créditos españolas, desde una óptica de responsabilidad social empresarial

Seguí Alcaraz, Antoni\*

## Resumen

La exigencia de la sociedad occidental de considerar algo más que beneficios económicos por parte de las entidades de crédito, requiere y reclama beneficios sociales. Es cada vez mayor, el convencimiento de que la repercusión de las actividades de una entidad de crédito en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales, sobrepasa el ámbito de los derechos laborales. El objetivo es evaluar si las entidades de crédito con mayor sensibilidad hacia Responsabilidad Social Empresarial implementan prácticas de valores compartidos con sus empleados. El trabajo de campo se realizó a través de una encuesta postal contestada por los responsables de la Responsabilidad Social Empresarial de 57 entidades de crédito españolas. El estudio revela la existencia de sensibilidad hacia los empleados, es decir, hay una sustancial preocupación por el capital intelectual, que se ha estructurado en dos partes: visión de la entidad hacia la aportación de valor y establecimiento de un sistema de indicadores, de forma tal que los usuarios de la información, puedan llegar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Se concluye que los bancos presentan una valoración de los empleados significativamente mayor, lo que implica una mayor satisfacción en el trabajo, en comparación con otros tipos de entidades. Así estos tienen un mayor compromiso organizacional, lo cual aumenta el deseo de los empleados a permanecer en la entidad de crédito.

**Palabras clave:** Empleados, responsabilidad social, entidades de crédito, satisfacción trabajo, valores.

## *Employees of Spanish Credit Institutions, from the Viewpoint of Social Responsibility*

## Abstract

The demand by Western society to consider something more than economic benefits from credit institutions requires and requests social benefits. Increasingly, people are convinced that the repercussion of the activities of a credit agency on the human rights of its employees and local communities, exceed the sphere of labor rights. The objective of this study is to evaluate whether credit agencies with greater sensitivity toward CSR (Corporate Social Responsibility) implement practices of shared values with their employees. Field work was carried out through a mailed survey answered by the personnel responsible for Corporate Social

\* Doctor en economía. Profesor asociado del departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I de Castellón y de la Universidad Internacional de la Rioja. E-mail: antonisegui@coev.com.

Responsibility in 57 Spanish credit agencies. The study reveals the existence of sensitivity toward the employees, that is, there is a substantial concern for intellectual capital that has been structured in two parts: vision of the entity toward contributing value and establishing a system of indicators, so that information users can know the degree of compliance with the indicated objectives. Conclusions are that the banks present a significantly greater valuation of the employees, which implies a greater satisfaction on the job, in comparison with other types of agencies. They also have a greater organizational commitment, which augments the desire of the employees to remain at the credit agency.

**Key words:** Employees, social responsibility, credit institutions, job satisfaction, values.

## **Introducción**

Los recursos humanos son un factor clave en las empresas de servicios como es el caso de las entidades de crédito, ya que el comportamiento de sus empleados forman parte del servicio. Por otra parte los gastos de personal representan la parte más significativa de los gastos totales.

Una de las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), está estrechamente vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo, sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT 2001) y las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2003).

Es cada vez mayor, el convencimiento de que la repercusión de las actividades de una entidad de crédito en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales, sobrepasa el ámbito de los derechos laborales. Así sucede, por ejemplo, en las situaciones de inseguridad en que las entidades de crédito trabajan con fuerzas de seguridad públicas con un historial de violación de los derechos humanos.

Por añadidura, como las cuestiones sobre RSE son múltiples y afectan prácticamente a todas las actividades empresariales, debe

consultarse ampliamente a los representantes de los trabajadores sobre las políticas, programas y medidas, como se ve en el proyecto de Directiva de la Comisión Europea por la que se establece un marco general relativo a la información y la consulta de los trabajadores en la Unión Europea (Comisión Europea, 2002). Además, debe ampliarse el diálogo social a las cuestiones sociales y medioambientales de las entidades de crédito y los instrumentos para mejorarlas mediante, por ejemplo: la sensibilización de la dirección y los trabajadores, programas de formación, programas de orientación de las empresas en los ámbitos social y medioambiental, y sistemas de gestión estratégica en esta línea. El objetivo de la presente investigación es evaluar si las entidades de crédito con mayor sensibilidad hacia la RSE, implementan prácticas de valores compartidos con sus empleados.

## **1. La responsabilidad social de la empresa y los recursos humanos**

La RSE es una cuestión de la que se viene hablando y estudiando desde hace décadas, si bien la importancia que está adquiriendo la misma tanto en las entidades de crédito como a nivel académico y hasta político, ha sido muy significativa en los últimos años. La exigencia de la sociedad norteamericana en las décadas de 1950 y 1960, de considerar algo más que beneficios económicos por parte

de las entidades de crédito, requería y reclamaba beneficios sociales.

La sociedad a través de diferentes asociaciones y movimientos de los derechos civiles, reclamaba y pedía que una vez conseguida la reducción de la incertidumbre y alcanzada cierta estabilidad de las entidades de crédito en los mercados y cuantiosos beneficios, que esos beneficios de los accionistas y propietarios, llegaran de algún modo al resto de la sociedad. Esta reclamación no implicaba normalmente la solicitud de reducción de precios o de donaciones a la sociedad, que también podría ser el caso, sino un cambio de actitud de los empresarios para que reconocieran, además de la obligación de obtener beneficios económicos para los accionistas, su obligación o responsabilidad de generar beneficios sociales para los grupos de interés, que apoyaban o garantizaban la existencia de sus entidades de crédito, mediante el trabajo, la compra de sus productos, el respeto por las leyes del mercado, etcétera (Asif *et al.*, 2013).

La confederación danesa de empresarios ha adoptado una serie de directrices en materia de derechos humanos, que instan a las entidades de crédito a asumir el mismo nivel de responsabilidad social en sus países de acogida, que en su país de origen (Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 2003).

El gobierno británico, en cooperación con los Estados Unidos, creó un grupo de trabajo, en el que participaban algunas de las principales empresas de los sectores; petrolífero, gasístico y minero, así como ONG de derechos humanos. Su labor culminó con la aprobación en diciembre de 2000, de una serie de principios voluntarios sobre la seguridad y los derechos humanos para los trabajadores. Además, la asunción de la responsabilidad social requiere un compromiso por parte de la dirección de la entidad de crédito, pero tam-

bién una visión innovadora y, por consiguiente, nuevas cualificaciones y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bilateral, que permita estructurar las reacciones y los ajustes. El diálogo social con los representantes de los trabajadores, es el principal mecanismo para definir la relación entre una entidad de crédito y sus trabajadores, desempeña por lo tanto un papel fundamental en el marco más amplio de la adopción de prácticas socialmente responsables.

Algunas entidades de crédito, reconocen también el vínculo existente entre los resultados conseguidos por lo que respecta al medio ambiente y el aumento de la calidad de los empleos (Foladori, 2002). La adopción de tecnologías limpias puede propiciar la mejora de dichos resultados. De por sí, estas tecnologías están asociadas normalmente a empleos relacionados con la tecnología de punta y más gratificantes para los trabajadores. Por tanto, su adopción puede mejorar simultáneamente los logros de la entidad de crédito en lo tocante a la protección del medio ambiente y la satisfacción laboral de los trabajadores, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad (Alvarado, 2003).

## **2. El compromiso de los empleados con la entidad de crédito**

Algunos estudios han tratado de acotar el concepto de compromiso organizacional (en adelante C.O.) en sus diferentes vertientes y de diferenciarlo de otros conceptos relacionados con el trabajo (Meyer y Allen 1984; Bouzas y Castro, 1986; Brooke, *et al.* 1988; Zaccaro y Dobbins 1989; Cohen y Lowenberg 1990; Meyer y Allen 1991; Meyer y Allen 1997). El compromiso empresarial se puede definir como un lazo psicológico con la organización que tiene influencia sobre los indivi-

duos para actuar de manera consistente con el interés de la entidad (Malhorta y Mukherjee, 2004). De acuerdo con esta definición el compromiso con la entidad de crédito tiene una creencia fuerte y una importante aceptación de los valores y los objetivos de la organización (identificación); el estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la empresa (involucramiento) y un deseo intenso de permanecer en la empresa (lealtad) (Yousef, 2000).

En esta misma línea, otros autores han definido al C.O. como el sentimiento interno que aumenta el deseo de los empleados a permanecer en la entidad de crédito (teniendo la oportunidad de cambiarse de organización) y comportarse de cierta manera dentro de los intereses de la empresa (Siguaw y Honeycutt, 1995; Pettijohn *et al.*, 2002).

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del C.O. y se construye a partir de la teoría del “side-bet” (las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990) de Becker de la década de los 60. Se refiere al compromiso (de permanecer en la organización) como una continuación de una acción, resultado de reconocer los costos asociados de salir de la entidad de crédito (por ejemplo las pensiones o la seguridad en el trabajo). Becker sugiere que este tipo de compromiso se desarrolla cuando uno se da cuenta de las inversiones que se perderían si se dejara el trabajo (por ejemplo el conocimiento o las habilidades no transferibles). Por otro lado, un enfoque menos común (el enfoque normativo), es el que percibe al compromiso como una obligación de permanecer en la organización. Esta perspectiva sugiere que los individuos exhiben este comportamiento porque lo

consideran correcto. El compromiso normativo puede ser desarrollado debido a que la organización provee a los empleados “premios adelantados” (por ejemplo el pago de un curso de formación especializado). De esta manera, se desequilibra el balance de la relación empleado-empresa, y los empleados sienten la obligación de ser recíprocos con la organización hasta que la deuda es liquidada (Meyer y Allen 1991).

En este contexto, Meyer y Allen (1991) definieron al C.O. como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la entidad de crédito, con ciertas implicaciones debido a la decisión de continuar o no en la empresa. Autores como Llorens, Fuentes y Molina (2003), Malhorta y Mukherjee (2003; 2004) definen al compromiso con la empresa en esta línea.

Como se comentó en párrafos anteriores, el compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales del empleado, su identificación y su involucramiento con la entidad de crédito. Por otro lado, el compromiso de continuidad se refiere al reconocimiento de los costos asociados de dejar a la entidad de crédito. Finalmente, el compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de continuar en el empleo (Meyer y Allen, 1991).

En este contexto, recientes investigaciones han indicado que el compromiso puede ser multidimensional, conformado por dos componentes: actitud y comportamiento (Glissn y Durick, 1988). Por otra parte, el concepto de compromiso de continuidad y normativo, puede representar la perspectiva de comportamiento. Sin embargo las dos perspectivas son similares, ya que ambas involucran las metas y los valores de los empleados que están dispuestos a permanecer en la organización (Gouldson y Sullivan, 2007).

### 3. La relación entre los empleados, su satisfacción en el trabajo y la orientación al cliente

El enfoque tradicional en la interacción empleado de servicio-cliente (entidad de crédito), consiste en que el éxito está determinado por la satisfacción de los empleados, su motivación o sus habilidades (Solomon *et. al.*, 1985).

Para que un empleado tenga un buen compromiso organizacional, tiene que estar altamente motivado. De esta manera, el sentimiento de logro que proviene del desempeño exitoso de una actividad/tarea, está relacionado como un motivador intrínseco. Por otro lado, la compensación que se recibe como intercambio al desempeño de la actividad, es considerado un motivador extrínseco (Thakor y Joshi, 2005).

En este sentido, un empleado estará motivado a realizar un esfuerzo adicional, si cree que experimentará un sentimiento de logro de la actividad. Con el objetivo de desarrollar esta creencia, los empleados tienen que percibir la tarea que desempeñan como una actividad importante, en el sistema de valores de la entidad de crédito (Thakor y Joshi, 2005). En esta misma línea, se ha comprobado que si el personal de servicios posee la predisposición a satisfacer las necesidades de los clientes, aquellos que tengan niveles altos de C.O., darán un excelente desempeño y como consecuencia, altos niveles de satisfacción en el trabajo (Malhorta y Mukherjee, 2004).

En la actualidad, muchas entidades de crédito han invertido un considerable número de recursos en programas, que sirvan para medir y conseguir incrementar la satisfacción de los empleados. La importancia de la satisfacción en el trabajo, radica en que es muy difícil que un empleado de servicios que se encuentre infeliz o desmotivado entregue un servicio

excepcional que satisfaga a los clientes (Malhorta y Mukherjee 2003; 2004; Rogers *et al.*, 1994). Por lo que se argumenta que el aumento de la satisfacción de los empleados, conduce a un aumento de la satisfacción del cliente (Bettencourt y Brown, 1997; Hartline y Ferrell, 1996).

Los sentimientos de satisfacción en el trabajo, están frecuentemente asociados con comportamientos que reflejan sensibilidad interpersonal y amabilidad. Por ejemplo; escuchar a los demás, mostrar preocupación por las necesidades y sentimientos de los otros, tacto, control emocional y aceptación de crítica. Estos son los tipos de comportamiento que uno esperaría encontrar en empleados orientados a los clientes (Ingram y Simons, 1995).

De esta manera, los empleados que entiendan y respondan a las necesidades y los deseos de los clientes, pueden aumentar el nivel de satisfacción que los clientes experimenten en la entidad de crédito. Este mayor grado de satisfacción conducirá a mayores compras repetitivas y a una comunicación positiva boca a boca entre los clientes. Como consecuencia, esto llevará a la empresa a obtener una mayor cuota de mercado y unos mayores beneficios (Rogers, *et al.*, 1994). En este sentido Schlesinger y Heskett (1991) afirman que las entidades de crédito que cuentan con empleados satisfechos, crean “círculos de éxito”. Al mismo tiempo estos autores argumentan que los “ciclos de fracaso”, producto de la insatisfacción de los empleados, provocan rotaciones y el deterioro de la calidad en el servicio de la organización y como consecuencia una disminución en el desempeño de las entidades de crédito.

Adicionalmente, Rust *et. al.* (1999) relacionan la satisfacción de los empleados y de los clientes, argumentando que los empleados con ciertas características (por ejemplo la

orientación al cliente), desarrollan relaciones personales con los clientes. Estas relaciones son la base de un ciclo de reforzamiento de interacciones positivas entre los empleados y los clientes. De esta forma, los empleados que perciben (fuertes) relaciones con los clientes proveen un mejor servicio. Los clientes que reciben este mejor servicio expresan menos quejas y por consecuencia crean menos problemas a los empleados. Los empleados en respuesta, reaccionan favorablemente a los contactos con los clientes y estas reacciones resultan en ofrecer un mejor servicio que una vez más conduce a mayores niveles de satisfacción de los clientes.

Por otro lado, Rust *et. al.* (1999) indican que existen muchas similitudes entre los clientes y los empleados en el proceso de la satisfacción. Las necesidades y los deseos de los clientes, están satisfechos cuando ellos perciben que los bienes y servicios que reciben tienen un valor que cumple o excede a sus expectativas. De manera similar, las necesidades y los deseos de los empleados, estarán satisfechas cuando ellos perciben que los premios de la organización (por ejemplo; pagos, promociones, reconocimiento y crecimiento personal) cumplen o exceden sus expectativas. Estos autores concluyen que la alta satisfacción está relacionada con la retención de los clientes y los empleados.

Por ello se plantea la siguiente hipótesis: La RSE exige un trato equitativo y respetuoso a los empleados. Por ello esperamos que las entidades de crédito con mayor sensibilidad hacia la RSE, implementen prácticas de valores compartidos con sus empleados.

#### **4. Metodología**

El trabajo de campo se ha basado en recabar las opiniones de las diferentes entidades de crédito, a través del envío de un cuestionario por

correo electrónico. Para seleccionar el universo de análisis, centrado en las entidades españolas de crédito más grandes, se utilizó el criterio de pasivo, de aquellas entidades que dispongan más de 700 millones de euros de “recursos de clientes”<sup>1</sup> al 31 de diciembre de 2006.

Se han utilizado los datos procedentes de los balances de la (Confederación de Cajas de Ahorro), (Unión Nacional de las Cooperativas de Crédito) CECA UNACC y de la (Asociación Española de Banca), AEB considerando al mismo tiempo la estructura y evolución de las entidades bajo supervisión del Banco de España en 2006.

Al aplicar este criterio, nos encontramos con un universo formado por un total de 107 entidades de crédito españolas. Estas son de 3 tipos: a) 39 bancos; b) 44 cajas de ahorro y c) 24 cooperativas de crédito. La encuesta se realizó entre el 2 de julio y el 27 de septiembre de 2008. Se desarrolló una encuesta analítica para procurar demostrar hipótesis sobre las relaciones entre las variables, con el objeto de comprender y explicar un fenómeno social concreto.

En la realización del cuestionario se destaca la colaboración de especialistas de la: Asociación Española de Banca (AEB), Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), bancos, cajas de ahorro, sindicatos mayoritarios de banca (CCOO, UGT), y profesores universitarios.

Para comprobar la aplicabilidad del cuestionario y la pertinencia de las preguntas, se realizaron tres tipos de pretest repartidos de la siguiente manera: 1.- Se realizó envío a los dos grupos (comités) de representantes sindicales (CCOO, UGT), más importantes en el sector bancario a nivel nacional; 2.- Se realizó envío a los representantes empresariales, de las asociaciones de entidades de crédito más significativas; (Asociación Española de Banca) A.E.B. y la (Confederación Española de

Cajas de Ahorro) CECA y 3.- Se realizó envío a directivos, responsables de la materia, de BANCAJA, la CAM y Banesto.

Después de cada una de estas pruebas, se hicieron las modificaciones pertinentes, a fin de conseguir la versión definitiva del cuestionario aplicado. Cabe destacar que el envío se hizo por correo electrónico, ya que este canal es el más satisfactorio para alcanzar los objetivos. La contestación de la encuesta, se realizó a través de un cuestionario online.

Se eligió la técnica de muestreo probabilística, para otorgar una fiabilidad estadística a los resultados del trabajo de campo. La sustitución en la fórmula por los valores correspondientes, proporcionó el tamaño de 84 cuestionarios, que requería la muestra para ser estadísticamente significativa. Tras el envío de estos se obtuvo una respuesta de 57 cuestionarios, obteniendo así una tasa de respuesta del 68%, con un error muestral final del 8,82%, para un nivel de confianza del 95% (Tablas I y II).

Posteriormente se realizó el envío del cuestionario a los responsables de Responsabilidad Social Empresarial de las diferentes entidades de crédito.

## 5. Resultados de la encuesta a las entidades de crédito

En el presente apartado se exponen y explican los resultados obtenidos en el contraste de la hipótesis expuesta: La RSE exige un trato equitativo y respetuoso a los empleados. Por ello se espera que las entidades de crédito con mayor sensibilidad hacia la RSE, implementen prácticas de valores compartidos con sus empleados. En un principio, se realiza un análisis descriptivo sobre las actuaciones en materia de RSE hacia los empleados y la forma de llevarlas a la práctica (Tabla III).

El 91,3% de las entidades de crédito analizadas, considera que sus valores son en gran medida compartidos por parte de sus empleados. En el mismo sentido, el 77,2% de las entidades de crédito informa a los representantes de los trabajadores sobre las políticas, programas y medidas en materia de RSE. De este hecho se deduce el interés de estas entidades, por inculcar la importancia de la RSE a los empleados.

Para ver cómo se comporta la valoración de la importancia de los empleados para la entidad financiera con referencia al tipo de

**Tabla I**  
**Descripción de la muestra en función tamaño**

Tamaño	Volumen de recursos de clientes (millones de euros)	Denominación	Número de entidades
1	Más de 50.000	Muy grandes	7
2	Entre 20.000 y 49.999	Grandes	6
3	Entre 10.000 y 19.999	Medianas	10
4	Entre 5.000 y 9.999	Pequeñas	12
5	Menos de 5.000	Muy pequeñas	22

Fuente: Elaboración propia (2013).



**Tabla II**  
**Ficha técnica de la investigación**

<b>Ámbito geográfico:</b>	<b>España</b>
Universo:	Entidades de crédito que tienen unos recursos de clientes superiores a 700 millones de euros. Son 107 entidades (cajas de ahorro, bancos y cooperativas de crédito).
Diseño de la muestra:	Estratificación por tamaño de la entidad, en función del tipo (caja de ahorros, cooperativa de crédito, banco).
Zona de actuación:	Todo el territorio español
Grado de confianza deseado:	95%
Cuestionarios enviados	84 para obtener un error muestral del 5%
Tamaño de la muestra real:	57 cuestionarios recibidos
Error de muestreo:	8,82 % para un intervalo de confianza de 1,96 (95%) siendo $p=q=0,5$
Tipo de encuesta:	Encuesta realizada mediante un cuestionario estructurado y codificado
Trabajo de campo:	El propio investigador
Análisis estadístico:	Descriptivo. Tablas de contingencia. Correlación
Fecha de realización:	2 de julio - 27 de septiembre de 2008

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla III**  
**Actuaciones hacia empleados**

<b>Valoración % de entidades</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Normalmente</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
La entidad de crédito tiene valores compartidos con sus empleados.	1,8%	0%	7%	24,6%	66,7%
Se informa a los representantes de los trabajadores sobre las políticas, programas y medidas en materia de responsabilidad social de la empresa.	0%	7%	15,8 %	10,5%	66,7%

Fuente: Fuente: Elaboración propia (2013).

entidad y al tamaño de esta, se llevará a la práctica un análisis de regresión (Tabla IV).

Tal y como se desprende de la regresión, los bancos presentan una valoración de los empleados significativamente mayor que las cajas de ahorro. En cambio, las cooperativas de crédito no muestran diferencias significativas con respecto a las cajas de ahorro. Por ello es de es-

perar un mayor C.O. por parte de los bancos, como el sentimiento interno que aumenta el deseo de los empleados a permanecer en la entidad de crédito (teniendo la oportunidad de cambiarse de organización). Lo que nos da que estos sean más propensos a comportarse de acuerdo con normas internas, en lugar de relaciones desempeño-recompensa (Chonko, 1986).

**Tabla IV**  
**Regresión de la valoración de los empleados en función de tamaño y tipo de entidad**

<b>Modelo</b>	<b>Coefficientes no estandarizados B</b>	<b>Coefficientes estandarizados Beta</b>	<b>Tt</b>	<b>Sig.Sig.</b>
Constante	4,423		8,543	,000
Tamaño entidad, del 1 al 5.	,133	,147	,969	,338
Dummy_coop_cred	,273	,079	,466	,643
Dummy-bancos	1,073	,395	2,501	,016

R<sup>2</sup> corregida: 0,114 (sign.: 0,040).

Fuente: Elaboración propia (2013).

Para ver las actuaciones que se llevan a la práctica hacia los empleados, se realizará un análisis descriptivo (Tabla V).

En cuanto a las actuaciones llevadas a cabo con los empleados, un elevado porcentaje de entidades de crédito realiza actividades de tipo cultural y deportivo, en cerca un 80% de los casos. Sin embargo no son tan habituales otros tipos de actuaciones con respecto a los empleados, como el desarrollo de buenos hábitos alimenticios, los viajes de ocio y de relación social y las campañas de concienciación respecto al medio ambiente.

Por otra parte, para analizar las prácticas que se llevan a cabo con referencia a los empleados, se ha desarrollado un análisis de la varianza (Tabla VI).

Las entidades de crédito que disponen de los estándares (AA) 1000 y GRI, presentan valoraciones significativamente superiores, en cuanto a valores compartidos con sus empleados e información a los representantes de los trabajadores sobre las políticas, programas y medidas en materia de RSE. Por lo que en estas entidades, existe un mayor compromiso organizacional, de tal forma que se va a actuar más de acuerdo con el interés de la entidad de crédito. De hecho, existe evidencia de que las entidades de crédito seleccionan a su personal, buscando la congruencia entre los valores empresariales y los del futuro empleado (Norris, 2004), lo que permitiría interpretar el resultado obtenido como coherente con estos hallazgos (Tablas VII y VIII).

**Tabla V**  
**Actuaciones que se llevan a cabo con los empleados**

<b>Tipología</b>	<b>% de entidades</b>
Actividades culturales.	82,1 %
Actividades deportivas.	76,8 %
Desarrollo de buenos hábitos alimentarios.	28,6 %
Viajes de ocio y de relación social entre los empleados.	58,9 %

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla VI**  
**Análisis de la varianza para prácticas respecto a los empleados**

<b>Contabilidad, auditoria social y ética: la Accountability (AA) 1000</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>Media Si</b>	<b>Media No</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Valores compartidos con sus empleados.	5	4,40	5,709**	,021
Se informa a los Representantes de los trabajadores.	5	4,17	7,046**	,011
<b>Global Reporting initiative (GRI)</b>				
<b>Variable</b>	<b>Media Si</b>	<b>Media No</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Valores compartidos con sus empleados.	4,66	4,24	3,517*	,066
Se informa a los representantes de los trabajadores	4,74	3,47	28,034***	,000
<b>Sistema de gestión medioambiental (ISO 14001)</b>				
<b>Variable</b>	<b>Media Si</b>	<b>Media No</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Valores compartidos con sus empleados.	4,55	4,50	0,58	,811
Se informa a los representantes de los trabajadores	4,65	4,00	6,42	,014

(siendo 1 nunca y 5 siempre). \*Significativo al 10%, \*\*5% y \*\*\*1%.

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla VII**  
**Contingencia de estándares por tipo de entidad con su prueba Chi-cuadrado**

Tipo Entidad	(AA) 1000		GRI		EMAS		EFQM			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Cajas de ahorro	0%	100 %	76,5%	23,5%	23,5%	76,5%	11,8%	88,2%		
Cooperativas de Crédito	0%	100 %	20%	80%	10%	90%	0 %	100%		
Bancos	42,9%	57,1%	82,1%	17,9%	0%	100%	0 %	100%		
Chi-cuadrado	14,327; p=0,01		13,952; p=,001		7,098; p=,029		4,639; p=,098			
Tipo Entidad	(SA) 8000		I.S.O. 14001		Pacto Mundial		Sgma Propio		Forética SGE-21	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Cajas de ahorro	0%	100 %	58,8%	41,2	5,9%	94,1%	0%	100%	5,9%	94,1%
Cooperativas de crédito	10 %	90 %	40%	60%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Bancos	7,1 %	92,9%	53,6%	46,4%	0%	100%	3,6%	96,4%	0%	100%
Chi-cuadrado	1,536; p=,464		,911; p=,634		2,277; p=,320		,982; p=,612		2,277;p=,320	

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla VIII**  
**Contingencia de estándares por tamaño de entidad con su prueba Chi-cuadrado**

Tamaño Entidad	(AA) 1000		EMAS		ForéticA SGE-21							
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	33, %	66,7%	16,7%	83,3%	0%	100 %						
2	0%	100%	37,5 %	62,5 %	0 %	100 %						
3	0%	100%	16,7 %	83,3 %	16,7 %	83,3 %						
4	50%	50%	0 %	100 %	0 %	100 %						
5	20%	80%	0 %	100 %	0 %	100 %						
Chi-cuadrado	8,679 p=,070		12,146 p=,016		8,318 p=,081							

  

Tamaño Entidad	(SA) 8000		GRI		I.S.O. 14001		EFQM		Pacto Mundial		S.G.M.A. Propio	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	0 %	100 %	100 %	0 %	83,3%	16,7%	0 %	100 %	0 %	100 %	0 %	100 %
2	12,5 %	87,5 %	62,5 %	37,5 %	75%	25%	12,5 %	87,5 %	12,5 %	87,5 %	0 %	100 %
3	0 %	100 %	83,3 %	16,7 %	33,3%	66,7%	0 %	100 %	0 %	100 %	0 %	100 %
Tamaño Entidad	(SA) 8000		GRI		I.S.O. 14001		EFQM		Pacto Mundial		S.G.M.A. Propio	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4	0 %	100 %	70 %	30 %	60%	40%	10 %	90 %	0 %	100 %	10 %	90 %
5	8 %	92 %	60 %	40 %	40%	60%	0 %	100 %	0 %	100 %	0 %	100%
Chi-cuadrado	2,353 p=,671		4,388 p=,356		6,589 p=,159		4,346 p=,361		5,984 p=,200		4,583 p=,333	

Fuente: Elaboración propia (2013).

Se observan diferencias significativas entre las entidades en cuanto a la aplicación del estándar AA 1000. En concreto, sólo los bancos disponen de tal estándar, siendo un 42,9 % de estas entidades, las que disponen del mismo. Por tamaño encontramos un 33,3% del tipo 1, un 50% del tipo 4 y un 20% del tipo 5. Esto indica que los bancos encuadrados en esta área de actuación, suministrarán información sobre los procesos y el desempeño social de la organización, a todos los grupos de partes interesadas. Esto incluye hacer accesible a todos los grupos,

los informes sociales junto con la opinión independiente de las auditorías. Buscando al mismo tiempo de forma activa la retroalimentación de los empleados, de cara a mejorar el desempeño de los procesos.

Por otra parte, según se desprende de la Tabla VIII con referencia al tipo de entidad, decir que nos encontramos con diferencias significativas a la hora de aplicar el estándar GRI en el 82,1% de los bancos, el 76,5% de las cajas de ahorro y en el 20% de las cooperativas de crédito. El diálogo continuo con los empleados a la

hora de elaborar este estándar, es la clave para abordar las labores estratégicas y operativas. La información es un elemento imprescindible para cimentar, mantener, y dar forma al compromiso con las partes interesadas. La elaboración de memorias de utilidad a la hora de comunicar las oportunidades y los retos económicos, medioambientales y sociales, de un modo mucho más fiable que mediante la mera respuesta, a las solicitudes de información, planteadas por las partes interesadas. Todo ello implica la implementación de una serie de medidas de carácter voluntario, por parte de la entidad de crédito que permiten reforzar sus vínculos con los empleados.

Haciendo referencia al sistema de gestión medioambiental (EMAS), se encuentran con diferencias significativas, en cuanto al grado de implantación por parte de los distintos tipos de entidades. En concreto, ninguno de los bancos que forman parte de la muestra lo aplica, mientras que se encuentra presente en el 23,5% de las cajas de ahorro y en el 10% de las cooperativas de crédito. Este hallazgo es coherente con la mayor importancia concedida a la variable medioambiente por parte de las cajas de ahorro. Al mismo tiempo resulta ser un aspecto importante, ya que la política medioambiental se comunica a todas las personas que trabajan para la entidad de crédito o en nombre de ella, conllevando una implicación activa del personal de este tipo de entidades de crédito.

Por tamaño, se aplica este estándar mayoritariamente por parte de las entidades de crédito de mayor dimensión. En concreto, se encuentran con el 16,7% del tipo 1, el 37,5% del tipo 2 y el 16,7% del tipo 3. Aspecto importante ya que la política medioambiental se comunica a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella. Conllevando una implicación activa del personal

en la organización, así como una formación profesional y una formación permanente adecuada, fomentando al mismo tiempo una participación continua.

A partir de los resultados obtenidos, se entiende que la entidad de crédito debe reconocer que la participación activa de los trabajadores, es una fuerza impulsora y una condición previa, para las mejoras medioambientales permanentes y con éxito. Así como un recurso clave en la mejora de los rendimientos medioambientales.

Un 11,8% de las cajas de ahorro disponen del modelo EFQM, en estas entidades se encuentran con una responsabilidad ineludible de los equipos directivos, de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Mostrando claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión, la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores, reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados.

Por otra parte un 16,7% de las entidades de tamaño medio (tipo 3), disponen de la norma de empresa SGE 21. Este sistema de gestión ética supone confianza en sí misma y en su entidad, respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa. Junto con un deseo de difundir en su entorno social la cultura de la gestión ética, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general. Supone adquirir voluntariamente un compromiso social, para aplicar los valores éticos incorporados en la misma, demostrarlo y mantenerlo.

## **6. Conclusiones**

De la información analizada por los programas de acciones desarrollados por las entidades de crédito españolas en el marco de la RSE, cabe concluir que la RSE es un movi-

miento en expansión en el ámbito financiero español, donde hay un enorme potencial en este campo, debido a su papel de intermediación financiera y de concesión de créditos.

Por otra parte, en comparación con otros tipos de entidades, los bancos presentan una valoración de los empleados significativamente mayor. Así estos tienen un mayor compromiso organizacional, de este modo incrementa el sentimiento interno que aumenta el deseo de los empleados a permanecer en la entidad de crédito. Las entidades de crédito que disponen de los estándares (AA)1000 y Global Reporting Initiative (GRI), presentan valoraciones superiores en cuanto a valores compartidos con sus empleados e información a los representantes de los trabajadores sobre las políticas, programas y medidas en materia de RSE.

La transparencia es uno de los requisitos inexcusables para el correcto funcionamiento de cualquier mercado. En el financiero, en particular, los inversores, a la hora de adoptar sus decisiones de inversión y para poder hacerlo con la máxima eficiencia, deben disponer de información precisa y completa sobre las entidades y los mercados existentes. De ahí, el empeño de las autoridades reguladoras por fomentar la transparencia. Este criterio está llamado a ser vital, ante las recientes crisis financieras y la pérdida de confianza en el sistema bancario en los países más desarrollados.

los resultados revelan también sensibilidad hacia los empleados, es decir, hay una sustancial preocupación por el capital intelectual, que se ha estructurado en dos partes: visión de la entidad hacia la aportación de valor y establecimiento de un sistema de indicadores, de forma tal que los usuarios de la información, puedan llegar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

La preocupación por la RSE, se hace cada vez más patente, no sólo por la necesidad de las propias entidades de gestionar adecuadamente sus riesgos reputacionales, éticos, sociales y medioambientales, sino también por la presión de reguladores e instituciones gubernamentales, inversores, clientes y sociedad en general, que exigen cada vez más transparencia e involucración de las entidades de crédito en la sociedad y el desarrollo sostenible.

Las entidades de crédito reconocen que el concepto de RSE impacta en su operativa y tiene consecuencias positivas en la mejora de la entidad. Como tal necesitan desarrollar estrategias que tengan en consideración todos aquellos aspectos sociales que surgen de su actividad de negocios. Además, las prácticas de RSE en las entidades de crédito van a contribuir al desarrollo del resto de sectores empresariales.

## Notas

1. European Foundation for Quality Management (EFQM). Esta fundación con sede en Bruselas y con más de 500 socios repartidos en más de 55 países, define el modelo EFQM de calidad y excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

## Bibliografía citada

- Alvarado, Neritza (2003). "Pobreza y asistencia en Venezuela". En: **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. IX, N° 3. Septiembre-Diciembre. Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela. Pp. 431-458.
- Asif, Muhammad; Searcy, Cory; Zutshi, Ambika; Ahmad, Niaz; Fisscher, Olaf (2013). "An integrated management systems approach

- to corporate social responsibility". **Journal of Cleaner Production**. Vol. 56. Amsterdam. Netherlands. Pp. 7-17.
- Bettencourt, Lance & Brown, Stephen (1997). "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors". **Journal of Retailing**. Vol. 73. Arizona. USA. Pp. 39-61.
- Cohen, Aaron & Lowenberg, Geula (1990). "A re-examination of the Side-Bet theory as applied to Organizational Commitment: a meta-analysis". **Human Relations**. Vol. 43. No 10. Londres. Gran Bretaña. Pp.1.015-1.050.
- Comisión Europea (2002). La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas. Bélgica.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003). Analyzing Intellectual Capital Statements. Copenhagen. Dinamarca.
- Foladori Guillermo (2002). "Avances y límites de la sustentabilidad social". **Economía Sociedad y Territorio**. Vol. III. No 12. Toluca. México. Pp-621-637.
- Glisson Charles & Durick Mark (1988). "Predictors of job satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly**. Vol. 33 No.1. New York. USA. Pp.61-81.
- Gouldson, Andy & Sullivan, Rory (2007). "Corporate environmentalism: tracing the links between policies and performance using corporate reports and public registers". **Business Strategy and the Environment**. Vol. 16. Aberdeen. Gran Bretaña. Pp. 1-11.
- Hartline, Michael y Ferrell, Oliver (1996). "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation" **Journal of Marketing**. Vol. 60. Chicago. USA. Pp. 52-70.
- Ingram, Paul & Simons, Tal (1995). "**Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues**". *Academy of Management Journal*. Vol. 38. No. 5. Texas. USA. Pp. 1466-1482.
- Llorens Montes, Francisco Javier; Fuentes Fuentes María del Mar y Molina Fernández Luis Miguel (2003). "La investigación en gestión de la calidad en España (1990-1999)". **Cuadernos de economía y dirección de la empresa**. No.16. Madrid. España. Pp. 5-26.
- Malhotra Neeru & Mukherjee Avinandan (2003). "Analysing the commitment-service quality relationship: a comparative study of retail banking call centres and branches". **Journal of Marketing Management**. Vol. 19. No 9. Gran Bretaña. Pp. 941-971.
- Malhorta Neeru & Mukherjee Avinandan (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres". **Journal of Services Marketing**. No. 18. Vol. 3. Texas. USA. Pp. 162-174.
- Menguc, B. (1996). "Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction". **European Journal of Marketing**. Vol. 30. No. 1. Gran Bretaña. Pp. 33-51.
- Meyer, John & Allen, Natalie (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some metodological considerations". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 69. N° 3. Washington. USA. Pp. 372-378.
- Meyer, John & Allen, Natalie (1991). "A three-component conceptualization of Orga-

- nizational Commitment". **Human Resource Management Review**. Vol.1. No 1. Gran Bretaña. Pp. 61-89.
- Meyer, John & Allen, Natalie (1997). **Commitment in the Workplace. Theory, research and application**. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks. California. USA.
- Organización Internacional de Trabajo (OIT) (2001). Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global. Memoria del Director General a la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2003). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales
- Parasuraman, R. (1987). Human-computer monitoring Human Factors. No. 29. Orlando. USA. Pp. 695-706.
- Pettijohn, Charles; Pettijohn Linda & Taylor Albert (2002). "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling". **Psychology & Marketing**. Vol. 19 (September). Auburn. USA. Pp. 743-757.
- Rogers, Jerry; Clow, Kenneth & Kash, Toby (1994). "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel". **Journal of Services Marketing**. Nº 8(1). Texas. USA. Pp. 14-26.
- Rust, Roland, Inman, Jeffrey y Zahorik Anthony (1999). "What you don't know about customer-perceived quality: The role of customer expectation distributions". **Marketing Sci.** No. 18(1). Los Angeles. USA. Pp. 77-92.
- Schlesinger, Leonard & Heskett, James (1991). "The Service-Driven Service Company". **Harvard Business Review**. Harvard. USA. Pp. 71-81.
- Siguaw, Judy & Honeycutt, Earl (1995). "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes". **Industrial Marketing Management**. No. 24. USA. Pp. 45-52.
- Thakor, Michael & Joshi, Ashwin (2005). "Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model". **Journal of Business Research**. Vol. 58. Philadelphia. USA. Pp. 584-592.
- Yousef, Darwish (2000). "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country". **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 15. Bingley. Gran Bretaña. Pp. 6-24.