

# LA DERIVA DE LAS CAJAS DE AHORRO: REIVINDICACIÓN DE LO QUE PUDO HABER SIDO Y LA EUFORIA SE LLEVÓ

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en  
Economía Social y Cooperativa**

*El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre*

**Francisco V. Soler Tormo**  
Universitat de València



## RESUMEN

Visto en retrospectiva, la deriva de las cajas de ahorros españolas durante las últimas décadas puede apreciarse como una oportunidad perdida para desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial. De hecho, su carácter no lucrativo, la configuración de unos órganos de gobierno en los que estaban representados prácticamente todos los interesados en su actividad, la tutela pública que sostenía esa organización, los canales de participación de los trabajadores y la obra benéfica social como elemento sustantivo y visible de las cajas, les convertía en unas instituciones idóneas para responder a los modelos de empresa plural y cordial.

No obstante, algo fue mal, de modo que las expectativas se frustraron ante un colapso que provocó la quiebra del modelo. El presente trabajo, por tanto, tratará de describir este modelo desde la perspectiva de la responsabilidad de la empresa, destacando el papel desempeñado por la acción social, así como plantear qué futuro espera a estos recursos filantrópicos.

**Palabras clave:** Cajas de Ahorro, crisis financiera, impacto social, stakeholders.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hablar de cajas de ahorros en la actualidad puede resultar deprimente. En un futuro, cuando los historiadores de la economía estudien qué ha ocurrido la primera sensación que experimentarán será de perplejidad. Poniéndonos en su piel tal vez les cueste comprender qué eran realmente las cajas de ahorro; seguramente les cause asombro cómo unas fundaciones no lucrativas actuaban con éxito en el entorno capitalista de las finanzas, hasta el punto de haber alcanzado en España una cuota de mercado próxima al 50%; la sorpresa será aún mayor cuando observen los documentos de 2006 y 2007, en los que se pregonaban crecimiento, beneficios y eficiencia récords, y que tan solo cinco años más tarde habían desaparecido del mapa con unas pérdidas astronómicas; finalmente, les alarme que unas entidades que se mostraban a la sociedad como ejemplo de responsabilidad social protagonizaran estafas y actitudes intolerables frente a sus clientes y escándalos en el comportamiento de sus gestores.

Para comprender todo lo anterior conviene, en primer lugar, describir las razones y circunstancias de sus orígenes y su evolución a lo largo del tiempo. En segundo lugar, destacar las condiciones y las consecuencias de su éxito, y cómo este último desembocó en un rotundo fracaso con la Gran Crisis Financiera. Todo ello sirve para enmarcar la obra social desarrollada por las cajas de ahorros, su progresiva evolución orientada por los principios académicos de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) y su declive, precisamente cuando más falta hacía. Finalmente, conviene preguntarse si había otra alternativa a lo ocurrido, lo que a fin de cuentas no es más que una reflexión de qué hubiera pasado si las cosas no se hubieran hecho tan mal.

A fin de cuentas, se trata simplemente de elaborar un relato de lo que sucedió con las cajas, desde los orígenes a la debacle, con una atención especial a un elemento esencial: la obra social. El propósito, por tanto, es realizar la interpretación hermenéutica de un relato centrado en los fundamentos que dieron sentido y

legitimidad a estas instituciones. Un relato que surge de la necesidad de guardar en la memoria lo que ocurrió para actuar de forma sensata en el presente y en el futuro.

## **2. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN HASTA LOS AÑOS DE EUFORIA**

La mayoría de las cajas de ahorro españolas nacieron en la segunda mitad del siglo XIX, en un contexto concreto y como respuesta a una problemática particular. En aquellos años se vivía la denominada "Primera Gran Globalización", con un crecimiento destacado de la producción, comercio e integración internacional, y simultáneamente de las desigualdades. El mundo desarrollado vivía una segunda revolución industrial y, sobre todo, unas mejoras trascendentales en los transportes y en las comunicaciones, que contribuyeron a estrechar las redes mundiales.

Estas transformaciones alcanzaron al mundo de las finanzas. Se asiste al nacimiento de la banca mercantil, que inicialmente se dedicó exclusivamente a los grandes y lucrativos negocios del momento (la construcción ferroviaria, las infraestructuras urbanas, la minería y la industria), dejando de lado las necesidades de la mayoría de la población que subsistía en un campo atrasado o formaba parte de las clases urbanas populares. Ese era el nicho al que estaban destinadas las cajas de ahorro, y donde encontrarían su razón de ser (Población, 2018). A fin de cuentas, las cajas se constituyeron con el propósito de servir a sus comunidades, promover el ahorro popular y proporcionar unos servicios sociales que un Estado débil era incapaz de suministrar.

La proliferación de estas instituciones en España se produce a partir del reconocimiento legislativo que vendría con el Real Decreto de 28 de octubre de 1838.

Desde su fundación se aprecian las dos preocupaciones que, al menos teóricamente, mantendrían hasta su desaparición: la lucha contra la exclusión financiera y dar respuesta a unas necesidades sociales básicas con sus excedentes. Con esos objetivos ¿quién estaba interesado en promover cajas de ahorros? Básicamente, los fundadores de estas instituciones fueron instituciones públicas, como ayuntamientos y, sobre todo, diputaciones provinciales, empresarios filántropos, a menudo agrupados en las Sociedades Económicas de Amigos del País, organizaciones obreras y sindicatos agrarios e, incluso, instituciones religiosas. El resultado fue la difusión por todo el territorio español de unas entidades de marcada vocación territorial y social, que arraigaron gracias al conocimiento del entorno donde se implantaban.

El período entre 1924 y 1939 se suele considerar como la etapa de consolidación, gracias a la paulatina regulación que tendrá su máximo exponente con el Estatuto de Cajas Generales de Ahorro Popular de 1933, por el que el Estado controlaba sus inversiones al tiempo que acentuaba su carácter social. Dicha norma estableció una definición que perduró prácticamente hasta su final: "instituciones de patronato oficial o privado, exentas de lucro mercantil, no dependientes de ninguna otra empresa, regidas por Juntas o Consejos de actuación gratuita, dedicadas a la administración de depósitos... (y) a realizar obras sociales o benéficas".

Los años del franquismo se caracterizaron por un rígido statu quo bancario, que suponía una estricta separación de funciones entre bancos y cajas, unas limitaciones a la expansión geográfica, un control reglamentado de las condiciones y tipos de interés y, por lo que respecta a las cajas de ahorro, una utilización de sus recursos para los objetivos de política económica pública (a través del Instituto Nacional de

Industria) por medio de los coeficientes de inversión. En estas condiciones las cajas se caracterizaron por un escaso dinamismo y basaron su actividad en la proximidad física para atraer el ahorro popular de las familias, bajo el conocido slogan de "el interés más desinteresado".

Al igual que ocurriera con prácticamente todas las esferas, las cajas de ahorro experimentaron un cambio sustancial con la democracia, si bien los primeros pasos de esta transformación se aprecian ya con la Ley de Ordenación Bancaria de 1962. Con la conocida como Reforma de Fuentes Quintana (Real Decreto 2290/1977) se inicia para las cajas un largo período de crecimiento y un aumento de su presencia en la economía y la sociedad. Esta reforma se sustentará en tres pilares:

- 1) Establecimiento de unos órganos de gobierno democrático. Dado que las cajas de ahorro eran jurídicamente fundaciones y no disponían de títulos de propiedad ni de dueños que impusieran y controlaran a los gestores, se planteó una solución innovadora. Se establecía un sistema de órganos de gobierno semejante a las sociedades mercantiles, con una asamblea y un consejo de administración, completados con una comisión de control y otra comisión de la obra social. El órgano superior, la Asamblea, recogía el equilibrio de poderes entre los involucrados en la actividad de la caja, en un modelo precursor al enfoque de los *stakeholders* (Quintás, 2006: 129), entre los que se incluyen las entidades fundadoras, la administración pública, los impositores y los empleados. Se respondía, al menos aparentemente, a la noción constitucional de economía social de mercado y de democracia participativa.
- 2) Liberalización de la actividad financiera. Se aspiraba a una economía plenamente europea regida por el libre mercado, por lo que la actividad de las cajas de ahorro se homogeneizaría paulatinamente con la del resto de las entidades de crédito. Con ello se orientaba su negocio hacia una banca universal y de proximidad, aun manteniendo una especialización vocacional en determinados territorios y sectores.
- 3) Mantenimiento de su carácter social y no lucrativo. Las cajas conservaban su status jurídico de fundaciones cuyos beneficios repartibles se destinarían a desplegar una Obra Benéfica Social (en adelante, OBS) en beneficio del entorno donde desarrollaban su actividad, a modo de "dividendo social".

La transformación efectiva de las cajas de ahorro se materializará a partir de 1985, año en el que se promulga una serie de normas de especial relevancia:

- Se reordenan para eliminar paulatinamente los coeficientes de inversión obligatoria, lo que permite a las cajas invertir libremente sus recursos.
- Se regula el coeficiente de recursos propios, que exige un mínimo de capital y reservas en función de los riesgos asumidos. Dado que las cajas no pueden emitir títulos de capital, el incremento del crédito requiere utilizar instrumentos sustitutivos de capital.
- Se promulga la Ley de Órganos Rectores de las Cajas (LORCA, Ley 31/1985, de 2 de agosto) que da paso al predominio de los intereses políticos en su gestión.

Todo ello se enmarca en un contexto de extraordinaria trascendencia: la incorporación a la Unión Europea (1986). Esto culminará la liberalización de la actividad financiera, que en las cajas de ahorros no sólo será en su operativa, sino también geográfica. De este modo llevarán a cabo políticas ambiciosas de crecimiento favorecidas por una serie de factores. En primer lugar, se afianzan como una banca de proximidad que ha permanecido ajena a la crisis bancaria de los años 1970 y los

escándalos de Rumasa de 1983. Por otra parte, llevaron políticas activas y dinámicas de formación de personal y de incorporación de nuevas tecnologías. Finalmente, su vocación territorial provocó su conversión en instrumentos de desarrollo regional, aunque les vinculó excesivamente a los poderes públicos autonómicos. Todo ello suponía el reto de compatibilizar la filosofía del libre mercado y operar eficientemente en mercados cada vez más competitivos, con la vocación social y no lucrativa de las cajas (Revell, 1989: 2).

### **3. LOS AÑOS DE EUFORIA Y CRISIS**

Una vez superada la crisis económica de los primeros años noventa, las cajas aceleraron su crecimiento. De este modo, entre 1995 y 2005 arrebataron 15 puntos en la cuota de mercado a los bancos, en un "pulso compulsivo" en el que las cajas adquirirían redes de sucursales de bancos con dificultades. Este crecimiento vino acompañado de una transformación significativa de su actividad, que vino marcada por los siguientes rasgos:

- 1) Expansión territorial fuera de sus lugares de origen. En 1989 el economista Jack Revell vaticinaba que la expansión fuera de sus territorios tradicionales generaría una fuerte competencia, en la que dos o tres cajas ejercerían una hegemonía a escala nacional. El abandono de la complementariedad y la cooperación, y su sustitución por rivalidad, sería del germen del final de modelo, de manera que concluía que "dentro de 10 años vendré a pronunciar una oración fúnebre. Las cajas de ahorros españolas se convertirán en bancos privados" (citado en Tortosa, 2015: 143-145). El desembarco en territorios ajenos frecuentemente se fundamentó en una agresiva política de concesión de crédito hipotecario.
- 2) Cambios en el gobierno corporativo. A menudo se sostiene que la ausencia de derechos de propiedad en las cajas genera un gobierno corporativo deficiente, sobre todo cuando crece fuera de su territorio o cuando no hay normas claras y transparentes que aislen la gestión de la interferencia política. El crecimiento rompió la tradición de cuadros directivos forjados en la entidad, fieles a la institución y sus valores, para cubrir los puestos de gerencia con técnicos ambiciosos ajenos elegidos por políticos. El intento de imitar a la banca capitalista aceleró la perversión. Por un lado, proliferan en los Consejos políticos retirados y sus amigos, en los que se aprecian pugnas vergonzosas entre facciones políticas por controlar mayores cuotas de poder. Por otro lado, los gestores se "recompensan" generosamente, a sí mismos y a quienes los contrataron, por un incremento irresponsable del crédito y, por tanto, del riesgo. Las cajas se convierten en instrumentos de poder, que permiten a políticos ambiciosos entrar a formar parte de la oligarquía económica.
- 3) Consolidación de participaciones en grandes empresas industriales y comerciales. Si bien tradicionalmente habían sido la "banca de las familias", las cajas de ahorro se introdujeron activamente en el negocio de las grandes empresas como accionistas de referencia, en un momento en el que el sector público se desprendía de su cartera industrial en un proceso generalizado de privatizaciones. Si uno de los objetivos de este proceso era desvincular la gestión de las empresas respecto a los poderes públicos, parece contradictorio la intervención de unas cajas tácitamente controladas por las administraciones públicas periféricas. Las cajas llegaron a disponer del 6% de la capitalización bursátil en 2006, siendo la entidad más activa La Caixa, a través de su holding Critería, cotizado en Bolsa desde 2007.

- 4) Participación en mega-proyectos impulsados por las administraciones públicas. El control de las cajas por parte de autoridades autonómicas y locales derivó frecuentemente en un uso interesado de sus recursos. Se financiaron alegremente inversiones consideradas estratégicas de dudosa viabilidad como parques de atracciones, centros de ocio, aeropuertos, autopistas o complejos hoteleros, se condonó alegremente deuda de partidos políticos y, sobre todo, se participó activamente en el frenesí de las promociones inmobiliarias. No se trataba tanto de desplegar una ordenada política de desarrollo regional, sino de estar al servicio de una "oligarquía caciquil" (Rodríguez Acevedo, 2011) y de sus aliados los "señores del ladrillo" (Naredo, 2011), en lo que constituyó una perversa alianza de intereses.
- 5) Dificultades de obtener recursos propios. La regulación prudencial exige la disposición de recursos propios proporcionales al riesgo asumido, con los que poder absorber hipotéticas pérdidas. El carácter fundacional de las cajas no permitía emitir acciones representativas de capital, por lo que se plantearon figuras sustitutivas como títulos subordinados, cuotas participativas o participaciones preferentes. Estos activos no disponían (o tenían muy limitados) de derechos políticos y se asimilaban al capital por cuanto eran a muy largo plazo o ilimitados en el tiempo, su rentabilidad estaba supeditada a la existencia de suficientes beneficios y tenían capacidad de absorber pérdidas. A pesar de presentarse como una panacea, su uso indiscriminado y su engañosa comercialización desencadenaron escándalos sonados.
- 6) Factores externos que facilitaron una burbuja de crédito. La adopción del euro (1999) no sólo generó unas expectativas económicas favorables, sino que además contribuyó a unos tipos de interés anormalmente bajos y estables. A ello se suma una disponibilidad internacional de liquidez proporcionada por los países emergentes y un auge de la desintermediación e innovación financiera, en un proceso conocido como "originar para distribuir". La euforia crediticia vino acompañada de un boom inmobiliario de extraordinarias dimensiones, alimentado por una regulación urbanística propicia a ello y unas ambiciones desmesuradas de promotores y administraciones públicas locales y autonómicas. Por su orientación tradicional y sus vínculos "políticos", las cajas de ahorros participaron activamente de esta embriaguez.

El resultado fue una crisis que se llevó por delante el grupo institucional de las cajas de ahorros. En tan solo cinco años, se pasó de la euforia del éxito a la frustración más absoluta. La exposición de motivos del Real Decreto-Ley 11/2010, de 9 de julio, sobre órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorro, parece un auténtico epitafio, en el que se hace referencia a la brillante historia, su contribución a la dotación de bienes y servicios sociales y, finalmente, al cambio de modelo ante las urgentes necesidades surgidas de la crisis.

El golpe definitivo vendrá con la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorro y Fundaciones Bancarias, y su desarrollo con el Real Decreto 877/2015, de 2 de octubre. En ella se apuesta por el modelo de italiano de la Ley 218/1990, conocida como "Ley Amato", por el que se promueve la transformación en bancos por acciones, permitiendo, bajo determinadas condiciones, que parte del capital social sea titularidad de "fundaciones bancarias" herederas de las antiguas cajas de ahorros. Excepcionalmente, se puede mantener el estatus de "caja de ahorros" pero restringido a pequeñas entidades de ámbito territorial limitado, con una vigilancia estrecha de su gobierno corporativo. El resultado puede catalogarse de decepcionante:

- a) Tan solo dos cajas de ahorros han conservado su personalidad, constreñidas a un territorio reducido: la Caixa Ontinyent y la Caixa Pollença.
- b) Tras un intenso proceso de fusiones y absorciones, surgen cuatro bancos controlados por fundaciones bancarias nacidas de antiguas cajas de ahorros. Caixabank (controlada por "la Caixa" en un 61%), Kutxabank (cuyo capital está totalmente en manos de las antiguas cajas vascas), Ibercaja y Unicaja-Liberbank (mayoritariamente propiedad de antiguas cajas de ahorros).
- c) El resto de las antiguas cajas fueron absorbidas por bancos privados con ayudas públicas, previamente convertidas en bancos transitoriamente públicos a la espera de su privatización.

Las repercusiones de esta crisis y transformación alcanzan a distintos niveles.

Por un lado, las repercusiones sobre la economía real. El colapso del sistema financiero provocó una paralización de la actividad crediticia, la sucesión de impagos y la necesidad de un rescate, con sus efectos sobre la desocupación, el desamparo del estado de bienestar y el incremento de la precariedad y la pobreza, provocando la crisis económica y social más intensa de la democracia española.

Por otro lado, para el sistema financiero, además de su quiebra, la crisis aceleró su desprestigio. La manifiesta mala gestión, la sucesión de escándalos, la vergüenza por la codicia y ambición de ciertos gestores y sus colaboradores políticos, la falta de empatía demostrada ante las ejecuciones hipotecarias, la mala fe puesta de manifiesto con prácticas abusivas y predatorias y, en definitiva, la sensación de podredumbre del sistema derrumbaron la confianza que la población había depositado en el sistema bancario. El resultado final, era un sistema más concentrado, con menos entidades, pero más grandes e internacionales y mucho más homogéneo, por lo que su resiliencia frente a futuros impactos se reducía.

Finalmente, para las cajas de ahorros supuso su práctica desaparición, salvo las dos excepciones antes mencionadas. Se esfuma la diversidad en el sistema financiero y se diluye una de las fuentes que más impacto social ha tenido en España, la Obra Benéfico Social.

#### **4. LA EVOLUCIÓN DE LAS CAJAS DE AHORRO Y DE SU OBRA SOCIAL EN EL MARCO DE LA RSE**

Las cajas de ahorro, como fundaciones no lucrativas, combinaban una doble faceta: la financiera y la social. Dado su carácter jurídico, no disponían de títulos de propiedad ni dueños definidos, por lo que su objeto social no consistía en maximizar el rendimiento o el valor de las inversiones para sus accionistas. En consecuencia, estaban al servicio de la ciudadanía y sus excedentes se destinaban, en primer lugar, a asegurar su supervivencia mediante la consolidación de reservas y, en segundo lugar, a desarrollar la sociedad en la que se encuentran. En este sentido, la OBS se erigía en el fundamento y la razón de ser de las cajas. La Orden del Ministerio de Economía de 19 de junio de 1979, que regulaba la Obra Benéfico Social de las Cajas de Ahorro, plasma esa filosofía, al establecer que "la totalidad de los excedentes líquidos de estas entidades, deducidas las reservas, han de destinarse a la realización de obras sociales".

La materialización de la OBS ha evolucionado a lo largo del tiempo, fruto de los cambios en la normativa, en las tendencias sobre la responsabilidad y en las demandas de la sociedad.

La primera gran etapa podría definirse como filantrópica-convencional, con un marcado carácter paternalista y estrechamente reglamentado, que llegaría hasta la década de 1980, en la que se pueden apreciar distintas fases (Riera, 2007):

- 1) Fase mutualista y benéfico-asistencial (desde la creación hasta el Estatuto de 1933), en la que predomina el espíritu mutuo que se traduce en créditos subvencionados, premios al ahorro, aportaciones a los montes de piedad y colaboración con entidades benéficas relacionadas con la sanidad (sanatorios para tuberculosos o leprosos) y la atención a los mayores.
- 2) Fase de colaboración con la acción social del Estado (1933-1947), en cierta medida continuista, en la que se muestran activas en la creación de infraestructuras escolares y de atención a la infancia.
- 3) Fase sustitutiva de la acción social del Estado (desde 1947). Viene marcada por las orientaciones del Decreto de 17 de octubre de 1947, por el que específicamente se orienta la OBS a la creación y mantenimiento de instituciones sanitarias populares, la promoción y dotación de instituciones culturales populares y la construcción de viviendas protegidas, según el régimen de la Ley de 19 de abril de 1939.

A partir de la década de 1980 se inicia una profunda metamorfosis en las cajas fruto de una intensa liberalización y homogeneización de su actividad con la banca privada.

Las cajas salen de un largo letargo, arrebatando de forma continuada cuota de mercado a sus competidores. Paralelamente se ponen al día, tanto en los aspectos técnicos y organizativos, como en sus planteamientos institucionales. Estos elementos afectan a la obra social. Por una parte, el incremento de la actividad y de beneficios permite aumentar los recursos. Por otra parte, disponen de mayor libertad a la hora de determinar el destino, al tiempo que la nueva regulación sobre órganos de gobierno condiciona una mayor influencia de los poderes públicos autonómicos y municipales. Finalmente, se van asimilando los principios académicos de la RSE que orientan, al menos teóricamente, la gobernanza de las entidades, la vertiente social de su actividad económica y la contribución al bienestar colectivo acorde con su influencia.

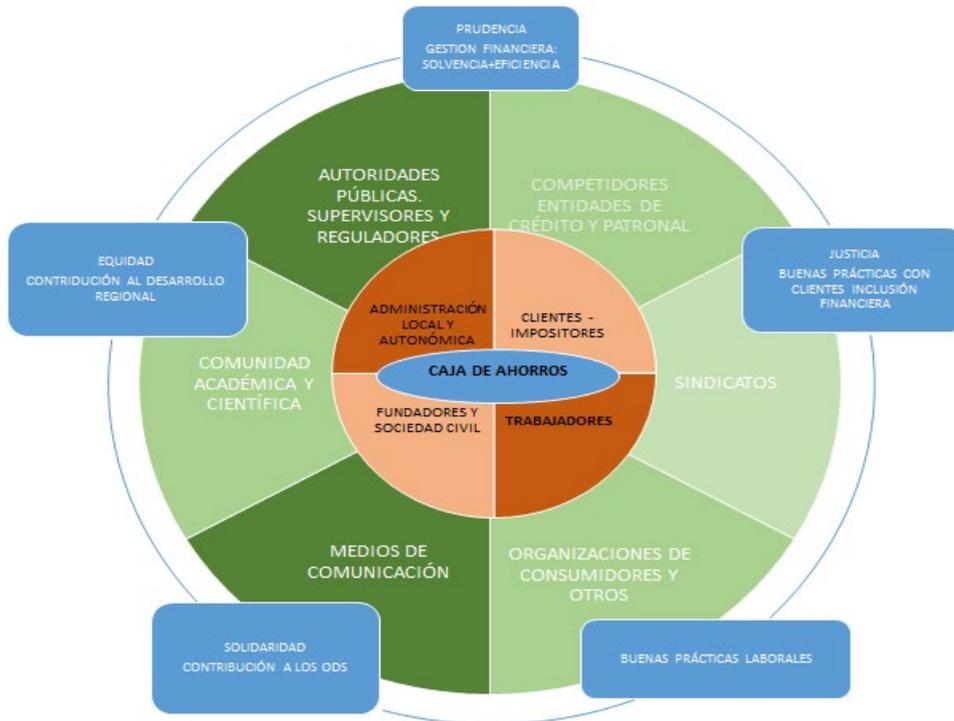
De este modo, en el momento de crecer su protagonismo económico, las cajas de ahorro incorporan a su tradicional filantropía las ideas que desde Bowen (1953) habían alimentado el concepto de responsabilidad empresarial. En este sentido, se destaca que lo realmente significativo en una empresa responsable no es cómo distribuye sus beneficios, sino cómo los obtiene, dentro de un concepto amplio de responsabilidad que incluye un comportamiento irreprochable. Partiendo de esta idea, y teniendo en cuenta el creciente interés social por el desarrollo sostenible a todos los niveles, se irán incorporando nuevas aportaciones académicas como la ley de hierro de la responsabilidad (Davis, 1975) o la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), para culminar con el compromiso impulsado por Kofi Anan de las Naciones Unidas con la *UN Global Compact* (1999), el *Libro Verde* de la Unión Europea (2001) y la adhesión a la Alianza Europea para la RSE (2006), que tendrá reflejo en distintas normas-guías para su evaluación. Esta preocupación se constata con el protagonismo de las cajas en estos foros: de las 25 empresas españolas que en 2008 integraban dicha Alianza, 15 eran cajas de ahorros; por otro lado, de las 29 entidades

financieras españolas que en 2008 realizaron informes de sostenibilidad siguiendo el esquema de *Global Reporting Initiative (GRI)*, 20 eran cajas de ahorros, frente a 7 bancos y 2 aseguradoras (Responsables Consulting, 2008: 33 y 26). Los efectos de incorporar estos planteamientos son de muy diversa índole:

- Las decisiones empresariales, y en especial en el mundo de las finanzas, deberían tener un componente ético reforzado, dada la asimetría informativa y de poder respecto a sus clientes. Por un lado, los contratos deberían estar basados en una acción comunicativa y en un consenso justo y equitativo. Por otro lado, deben valorar todas las repercusiones que tienen sobre la creación o destrucción de valor para los afectados por su actividad.
- La participación de los distintos *stakeholders* se encuentra reforzada por el marco legal que regula los órganos de gobierno. Aquéllos no son sólo meros "interesados", sino, al menos teóricamente, "interlocutores válidos" llamados a formar parte de la toma de decisiones y a decidir con su diálogo la orientación estratégica de las cajas.
- Esta confluencia de intereses se plasma en modelos de gestión estratégica, como los EFQM y 5D-6E, en los que se abordan las dimensiones patrimonial, comercial, operativa, productiva y social, en función de una doble misión económica y social y el principio de excelencia (Alkorta, 2015).
- Las cajas deben asumir una responsabilidad con la sociedad al menos adecuada a su protagonismo en la economía regional. Dado que la sociedad es la que en definitiva garantiza la legitimidad y el poder a los negocios, a largo plazo aquellas entidades que no usen ese poder de forma socialmente responsable tienden a desaparecer (Davis, 1975).
- Las cajas enarbolaron la bandera de la integración financiera, no sólo por su vocación territorial, sino por la inclusión de determinados colectivos. Así, hacia 2006 el 93% de las cajas de ahorros, frente al 23% de los bancos, ofrecían productos o servicios específicos para inmigrantes.
- La responsabilidad ha de entenderse de forma amplia y completa, desde las distintas vertientes de las pirámides de Carroll (1991) o Kang y Wood (1995), que incluyen componentes económicos, legales, éticos y filantrópicos. Esta responsabilidad está vinculada estrechamente con el desarrollo sostenible en su triple vertiente: económico, social y ambiental (Elkington, 1998).

Su peculiar estructura de gobierno determinará en cierta medida su mapa de *stakeholders*, en los que aparece un grupo nuclear, integrado por los clientes-impositores, administraciones públicas territoriales, trabajadores y entidades fundadoras, que constituyen los órganos de decisión y poder de la institución. Junto a ellos, involucrados "periféricos" con gran influencia en la toma de decisiones, como las autoridades de supervisión y control, otras instituciones públicas, otras entidades de crédito como competidoras, sindicatos, organizaciones de consumidores y otras organizaciones de la sociedad civil, comunidad académica y científica, etc. todo ello enmarcado en los principios éticos básicos.

**Imagen 1**  
**Stakeholders de las cajas de ahorros enmarcados en sus valores éticos**



Elaboración propia.

En consecuencia, la década de 1990 asiste a un interés, tanto desde el mundo académico (tras las pioneras iniciativas de la Universitat Jaume I y el CEU San Pablo), como desde las propias cajas de ahorros, en investigar la importancia y posibilidades de la RSE “convencida” y sus planteamientos éticos. Fruto de esta colaboración nacen organizaciones como la Fundación ÉTNOR (1991-1994), Economistas Sin Fronteras (1997), FORETICA (2002) o el Foro de Expertos de RSE (2005), que constituirá formalmente el Observatorio de RSE en 2009, cuyas aportaciones se sintetizarán en la Ley 2/2011, de Economía Sostenible. En este contexto las cajas de ahorro trataron de resaltar su liderazgo social y su modelo de gobierno, en el que la presencia de los distintos grupos de interesados incentivaría la maximización del valor social en un juego cooperativo negociado (Rodríguez Fernández, 2006). La toma de conciencia de su éxito empresarial, valorado a partir de su creciente cuota de mercado, y de su propia naturaleza imbricada de Responsabilidad Social, les permitió alardear de una “superioridad moral” frente a los bancos privados.

Todo ello implicará un replanteamiento, al menos teórico, de la estrategia empresarial de las cajas de ahorros y de una revalorización y reorientación de su OBS. Y en este replanteamiento tendrá una especial relevancia el hecho de la presencia destacada de representantes políticos en los órganos de gobierno de las cajas, lo que supondrá:

- a) Capacidad de dirigir los recursos hacia inversiones que se consideren estratégicas. En este sentido, podrían ser utilizadas para el desarrollo regional.
- b) Capacidad de orientar los excedentes disponibles de la obra social hacia las prioridades sociales, culturales o asistenciales, completando las lagunas de la actividad pública.

En este sentido, desde la última década del siglo XX, la obra social de las cajas actúa en cierto modo de apoyo a las políticas públicas de desarrollo sostenible proporcionado por las autonomías y municipios, lo que genera una diversificación en su actividad social tradicional y la creación de fundaciones específicas para atender a campos concretos.

Los años de euforia crediticia supondrá el período en los que la OBS las cajas de ahorros alcanzará mayores dimensiones. La dotación alcanzó su máximo en 2008, con 2.000 millones de euros, generando una ocupación directa a más de 30.000 trabajadores y beneficiando a prácticamente toda la población nacional. En 2015 se realizó una cuantificación del valor del impacto social de los programas financiados por la OBS, calculando un retorno social por cada euro invertido que oscilaba entre 7,33 para las actividades de inserción laboral y 1,44 para los programas de microcrédito (CECA, 2015).

Se postulaban como líderes en filantropía, con una contribución del triple que el resto de instituciones en España y equivalente a lo percibido por los fondos de cohesión europeos. El porcentaje de los beneficios (después de impuestos) destinados a la obra social varía sensiblemente a lo largo del tiempo y entre las distintas cajas. Esta proporción había disminuido desde el 40% (años 1978-1981) hasta estabilizarse en torno al 23-28% a partir de 1991. No todas las cajas actuaban de forma homogénea, de modo que las más grandes y las más pequeñas eran las que destinan un mayor porcentaje de sus resultados a la acción social, frente a las de tamaño medio.

**Imagen 2**  
**Impacto social de las acciones de las cajas de ahorros**



Fuente: CECA, 2015: 7.

Las áreas de actuación se han clasificado tradicionalmente en cuatro, por orden de importancia: asistencia social y sanitaria, cultura y tiempo libre, educación e investigación y patrimonio histórico-artístico y natural. La asistencia social y sanitaria representaba un 45% de los recursos en los años 1980, pero su importancia decayó hasta un mínimo del 23% en 2001-2002, para recuperarse al involucrarse con las necesidades asistenciales de la Ley de Dependencia. La cultura y el tiempo libre partían de un 25% de los recursos en los años 1980, aumentando de forma destacada hasta representar en torno al 40% fruto del impacto mediático de las grandes exposiciones y eventos culturales y deportivos. Por lo que se refiere a educación e

investigación se aprecia una tendencia a reducir el peso del componente docente para reorientarse al fomento de la investigación. Finalmente, los recursos destinados al patrimonio histórico, artístico y natural pasan de ser irrelevantes en los años 1980 para llegar a suponer un 10%.

En definitiva, la acción social de las cajas cubrió un vacío en el débil "Estado del Bienestar", llegando a constituir la red de servicios sociales más extensa del país, con más de 4.400 centros de bienestar social. Asimismo, impulsaron nuevas vías de promoción social, como los microcréditos, la lucha contra la pobreza y la exclusión social, las becas de estudio en el extranjero, la cooperación internacional o el fomento del tejido asociativo y de voluntariado.

## **5. LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN DE LA OBRA SOCIAL**

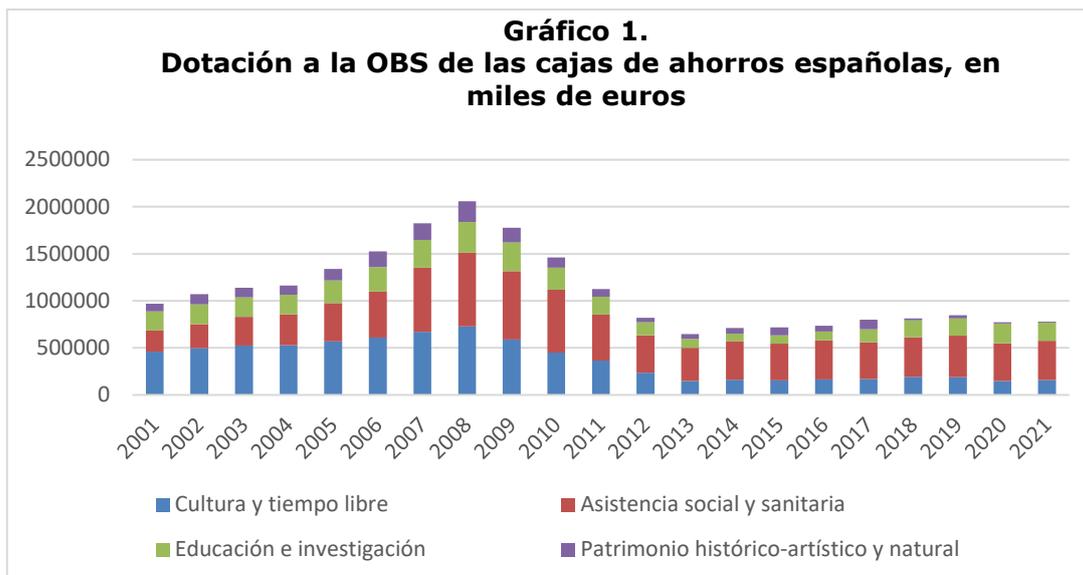
La gestión de un volumen tan considerable de recursos hacía muy goloso el control de la obra social. Inicialmente, las cajas gozaban de libertad para decidir el destino de estos fondos, pero en la medida que se trataban de servicios sociales gestionados por las autonomías, y que las propias comunidades también tenían atribuidas competencias sobre cajas de ahorros, parecía razonable que los poderes autonómicos tutelaran y controlaran estos recursos, aunque no decidieran finalmente sobre ellos.

El discurso de Jaime Caruana, gobernador del Banco de España, ante la Asamblea General de la CECA en 2001 destacaba la necesidad de gestionar la OBS bajo la premisa de que lo prioritario era atender la estabilidad y solvencia futura y extremar la prudencia, a fin de evitar compromisos futuros permanentes, así como retener su autonomía de decisión y gestión. Se trataba de un aviso, dado que la Ley Financiera de 2002 daba competencias exclusivas a las Comunidades Autónomas en la materia.

A partir de entonces se desencadena un "laberinto legal", en el que cada comunidad despliega una regulación propia, en la que frecuentemente se exige que las cajas destinen un porcentaje de la OBS en cada territorio en función del número de oficinas. Frente a esta situación, por una parte se demanda mayor libertad para desplegar la acción social sin interferencias políticas regionales. Por otra, las cajas se resisten a una "doctrina común" o a una integración de la misma aprovechando sinergias, como propuso la administración central.

En medio de ese debate surgió la iniciativa de Caja Navarra, que proponía que fueran sus clientes quienes decidieran el destino de los recursos de la obra social. La campaña "Tú eliges, tú decides" era una alternativa para evitar interferencias políticas y, simultáneamente, involucrar a la ciudadanía en el gobierno. La preferencia relevada por los gastos asistenciales mostraba una mayor sensibilidad social hacia los colectivos desfavorecidos, incluso en los momentos previos a la crisis (Esteller et al., 2006: 162).

Dentro de una política más general de RSE, la obra social se valoraba como un elemento esencial. En las campañas publicitarias se hablaba de "el alma de la Caja", las "tres C" (Confianza, Compromiso y Calidad) de la Caixa, "la razón de nuestra existencia" de Ibercaja, o el "Compromiso" de Bancaixa, mostrando un elemento diferenciador que generaba confianza. El ejemplo más claro será el anuncio televisivo de septiembre de 2006, bajo el lema de "Nuestras acciones cotizan en la vida", que generó una airada protesta por parte de los bancos capitalistas.



A pesar de ello, a partir de 2008 la OBS de las cajas declina paulatinamente, acelerada por la debacle de un número importante de entidades que pasan a ser rescatadas y/o absorbidas. Ni la recomposición patrimonial de las antiguas cajas ni las necesidades crecientes de asistencia social y sanitaria provocadas por la pandemia supusieron un acicate para recuperar el impacto que tuvo la OBS en su día. El modelo surgido de la ya mencionada Ley 26/2013 no es otro que el sostenido por Milton Friedman (1970), en el que la responsabilidad de las empresas se limita exclusivamente a maximizar sus beneficios y, a lo sumo, serán los accionistas quienes libremente decidan si quieren destinar sus ganancias a los fines que consideren oportunos. El cambio de naturaleza de las ya antiguas cajas supone, por tanto, el abandono de su vocación social y la delegación de la filantropía en unas fundaciones que constituyen una parte más o menos importante de su accionariado.

Sin duda, el futuro se plantea incierto, dependiente de la rentabilidad y del mantenimiento de su participación en unas entidades desprovistas de vocación social. El resto de las antiguas cajas, hoy fundaciones, ya perdieron esa fuente de ingresos por quiebra de la entidad, y están obligadas a subsistir con sus recursos propios o gracias a convenios. Por tanto, el vaticinio es de vaciamiento y concentración hacia actividades culturales de poco coste y de alta visibilidad.

## 6. CONCLUSIONES

Retornando al planteamiento inicial, cuando en un futuro los investigadores analicen qué ocurrió con las cajas de ahorro podrán hacerlo desde la óptica de un economista o un historiador. Si lo hacen como economistas tratarán de buscar causas y consecuencias de lo ocurrido y buscar paralelismos y regularidades con otras crisis, con sus ciclos de euforia maníaca, especulación y depresión. Si lo hacen como historiadores buscarán las peculiaridades, qué tuvo de diferente esta crisis y por qué la sufrieron de forma especial las cajas de ahorros. En todo caso, las cajas de ahorros se encontraron en la encrucijada entre las finanzas especulativas y las finanzas sociales. Y su fracaso se debió al abandono de esta última senda para dirigirse hacia la primera, a la sustitución de la ética por la aritmética. Esta deriva condujo al fracaso frente al cual la cosmética de las cuentas fue insuficiente.

A fin de cuentas, la reflexión final no puede ser otra que ¿eran viables las cajas? ¿era inevitable su desaparición? ¿eran compatibles entidades no lucrativas y de vocación social con un mercado capitalista dominado por el *homo economicus*? La respuesta es clara: las cajas de ahorros no solo eran viables, sino que habían demostrado ser altamente competitivas durante más de 150 años de historia, habían superado indemnes anteriores embates de crisis y habían mostrado capacidad de adaptarse a entornos tecnológicos dinámicos. De hecho, entidades similares siguen funcionando activamente en otros países de nuestro entorno y las dos cajas supervivientes tienen la responsabilidad de seguir demostrando con su integridad la vigencia del modelo.

Se perdió una oportunidad de demostrar que es posible instituciones competitivas basadas en la participación de los *stakeholders* y comprometidas socialmente. Un gobierno participativo en las empresas es la mejor manera para asegurar la creación sostenible de riqueza y una distribución equitativa (Melé et al., 2007). Poco antes del estallido de la crisis las cajas se presentaban como el paradigma de gobierno pluralista, en el que participaban todos los grupos de interés, sin menoscabo de su competitividad (Gómez-Bezales, 2006: 143). El modelo no fracasó porque no se adaptara a un entorno capitalista. El problema, en el fondo, era que los responsables de llevarlo a cabo no creían realmente en él. Falló el equilibrio de poder, la ambición de muchos de los responsables, la incompetencia de algunos gestores y de aquellos que los nombraron, en definitiva, hubo un "fallo de gobierno". De hecho, la conjunción de presidentes procedentes de "puertas giratorias", consejeros "floreros" ajenos a su responsabilidad fiscalizadora y de control y directivos alimentados de la cultura del "*greed is good*", con insuficiente capacitación técnica y nula formación ética, conformaron un cóctel explosivo que estalló con la espoleta de la crisis.

¿Fue la interferencia política la causante de la debacle de las cajas? La presencia de políticos, *per se*, no tendría que haber sido un elemento distorsionador, sino una correa de transmisión de las inquietudes ciudadanas (Salas, 2011). De hecho, los estudios realizados (Cuñat, Garicano, 2010) no confirman una clara correlación entre peso político en los órganos de gobierno y probabilidad de quiebra. Lo que sin duda fue letal fue el uso con fines político-partidistas de algunas cajas, que se aprecia en el destino interesado de los recursos crediticios y caprichoso tanto de la entidad como de su obra social.

Ya desde el informe Revell (1989) se alertaba del riesgo de una deriva autodestructiva. Profesionales inapropiados, colocados por irresponsables ambiciosos, pervirtieron y corrompieron las cajas con su apetito por el riesgo, ante la pasividad de las autoridades de control. Con ellas se pierde un hipotético referente de empresa democrática, un ingrediente para la saludable diversidad institucional y una fuente irreparable de recursos para el bienestar social (Alonso, 2022). Se gana una lección: "aprender las consecuencias de politizar en lugar de moralizar" (García Marzá, 2012: 16).

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, José Antonio & Castañeda, Juan E. (2012). *Una crisis económica sorprendente, 2007-2012*. Madrid: Aosta.
- Alkorta Andonegui, Xabier (2015). *Crisis y nueva dirección bancaria. Referencia especial a las cajas de ahorros*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Alonso Saravia, Luis-Ángel (2022). *Las cajas de ahorros: desde su fundación hasta su desaparición. La historia hasta ahora no contada desde la usura a la codicia, de la caridad al expolio*. León: Eolas Ediciones.
- Aragón Medina, Jorge (2005). *El papel de las Cajas de Ahorros en la promoción del tejido productivo y la cohesión social*. Madrid: Cinca.
- Aranda Ruiviejo, Atonio Carlos (2015). *La responsabilidad social como factor estratégico en el sector de las cajas de ahorro*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Jaén: Universidad de Jaén.
- Arancibia, Salvador (1998). *El dinero de la discordia: las cajas de ahorros, entre la privatización y el control político*. Madrid: Temas de Hoy.
- Ariño Ortiz, Gaspar & García, Miriam (2013). *Vindicación y reforma de las Cajas de Ahorro: juicio al Banco de España*. Cizur Menor: Civitas.
- Ayadi, Rym et al. (2009). *Diversidad en el sector bancario europeo: la actividad y el papel de las cajas de ahorros*. Madrid: FUNCAS.
- Bajo Davó, Nuria & Rodríguez Carrasco, José Manuel (2018). La estrategia de las nuevas fundaciones bancarias. *Cuadernos de Información Económica*, 265, 65-77.
- Balado García, Carlos (2003). El amplio papel social de las cajas de ahorros: la eficiencia económica y el liderazgo social. *Economistas*, 98, 191-205.
- Balado García, Carlos (2006). La obra social de las cajas, un paso siempre por delante en RSC. *Papeles de Economía Española*, Monográfico "Responsabilidad social corporativa", 108, 144-160.
- Barrón, Iñigo de (2012). *El hundimiento de la banca: crónica de cómo gestores, supervisores y políticos provocaron la mayor crisis en la historia del sistema financiero español*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Barrón, Iñigo de, Juan, Aristóbulo de & Uría, Francisco (2013). *Anatomía de una crisis: cómo la mala gestión y la injerencia política cambiaron la vida de todos y provocaron el rescate financiero*. Barcelona: Deusto.
- Bergando Sánchez, Estefanía (2013). *La responsabilidad social corporativa en las cajas de ahorros españolas: raíces y perspectivas*. Trabajo Final de Máster Oficial en Banca y Finanzas. La Coruña: Universidade da Coruña.
- Berges, A.; Linde, L. Rodríguez, J. et al. (2009). *Pasado, presente y futuro de las cajas de ahorro*. Cizur Menor, Navarra: Aranzadi.
- Bowen, Howard (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Cals i Güell, Joan (2005). *El éxito de las cajas de ahorros: historia reciente, estrategia competitiva y gobierno*. Barcelona: Ariel.
- Carroll, Archie B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, jul-ago. 39-48.
- Casares Marcos, Ana Belén (2011). "Crónica de una muerte anunciada: reestructuración y ocaso de las cajas de ahorros españolas", *Revista Jurídica de Castilla y León*, 25, 219-290.
- Castelló Muñoz, Enrique (2005). *El liderazgo social de las cajas de ahorros*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.

- Castilla Cubillas, Manuel (2015). *Gobierno de las fundaciones bancarias y estabilidad del sistema financiero*. Granada: Comares.
- CECA – Antares Consulting (2015). *Valor del impacto social de las acciones financiadas por la Obra Social de las Cajas de Ahorros. Informe final*. Madrid: CECA. Disponible en:  
[http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor\\_del\\_impacto\\_social\\_Obra-Social\\_Cajas\\_de\\_ahorros.pdf](http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/valor_del_impacto_social_Obra-Social_Cajas_de_ahorros.pdf)
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas 18.7.2001: COM(2001) 366 final.
- Cuñat, Vicente. & Garicano, Luis (2010). ¿Concedieron las Cajas “buenas” créditos “malos”? Gobierno corporativo, capital humano y carteras de créditos. *Documento de Trabajo de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada*, 351-398.
- Davis, Keith (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, 18, 72-82.
- Elkington, John (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100.
- Emparanza Sobejano, Alberto (dir.) (2015). *Comentarios a la ley de cajas de ahorros y fundaciones bancarias*. Cizur Menor: Aranzadi.
- Escobar Pérez, Bernabé & Marías Rodríguez, María del Mar (2013). Spanish savings banks’ social commitment: just pretty words?. *Social Responsibility Journal*, 9 (3), 427-440.
- Esteller-Moré, Alejandro, Jorba Giménez, Jonatan & Solé-Oller, Albert (2006). Preferencias de los españoles sobre la composición de la obra social de las cajas de ahorros. *Papeles de Economía Española*, 108, Monográfico “Responsabilidad social corporativa”, 161-172.
- Freeman, Edward (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton (1970). The social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- García-Marzá, Domingo (2012). *Ética o crisis. La distribución de la responsabilidad*. Castellón: Universitat Jaume I.
- García Roa, José (1994). *Las cajas de ahorros españolas: cambios recientes fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*. Madrid: Civitas.
- Gómez-Bezares, Fernando (2006). Paradigma social y objetivos empresariales. En Ibáñez, J., Partal, A. y Gómez, P. *El Paradigma de la ética económica y financiera*. Madrid: Marcial Pons, pp. 129-150.
- González Esteban, Elsa (2007). La teoría de los stakeholders. Un Puente para el desarrollo jurídico de la ética empresarial y para la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, II (17), 205-224.
- Kang, Y.C. & D.J. Wood (1995). Before profit social responsibility. Turning the economic paradigm upside down. In Collins, D. & Nigh, D. (eds.), *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. Vienna. 408-418.
- Kindleberger, Charles D. (2012). *Manías, pánicos y cracs: historia de las crisis financieras*. Barcelona: Ariel.
- López Iturriaga, Félix J., Cepeda, Rafael, Cornejo, Pablo V. & Ansola, Eduardo S. (2007). La obra social de las cajas de ahorros: un análisis exploratorio. *Universia Business Review*, 14, 84-95.

- Melé, M., Rodríguez, J.M. y Sastre, J.M. (2007). *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*. Madrid: Documentos AECA.
- Miguel, María Cristina de & Morales, Ana (2009). Gestión de la obra benéfico social de las cajas de ahorro, *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 99, 60-84.
- Ocaña Pérez de Tudela, Carlos (2017). *El papel de las nuevas fundaciones y cajas de ahorros*. Madrid: FUNCAS.
- Pérez Fernández, José, Rodríguez Jiménez, Lupicinio & Jiménez Fernández, Alfredo (2007). *Las Cajas de Ahorros. Modelo de negocio, estructura de propiedad y gobiernos corporativo*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Población, Javier (2018). *La Iglesia frenó la usura: eclosión y ocaso de montes de piedad y cajas de ahorros*. Madrid: Digital Reasons.
- Quintás, Juan R. (2006). "Las cajas de ahorros en el ámbito de la responsabilidad social corporativa". *Papeles de Economía Española*, 108, Monográfico "Responsabilidad social corporativa", 128-143.
- Martín Aceña, Pablo (2014). *The savings Banks crises in Spain: when and how*. Madrid: Asociación Española de Historia Económica.
- Martín-Oliver, Alfredo, Ruano, Sonia & Salas-Fumás, Vicente (2017). The fall of Spanish cajas: Lessons of ownership and governance for banks. *Journal of Financial Stability*, 33, 244-260.
- Naredo, José M. & Montiel Márquez, Antonio (2011). *El modelo inmobiliario español y su culminación en el caso valenciano*. Barcelona: Icaria.
- Responsables Consulting (2008). *Libro verde sobre la Responsabilidad social Corporativa en el sector financiero: aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras*. Madrid: CECA. Disponible en: [http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/libro\\_verde\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa.pdf](http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/libro_verde_responsabilidad_social_corporativa.pdf)
- Revell, Jack (1989). *El futuro de las cajas de ahorros. Estudio de España y el resto de Europa*. Madrid: Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social.
- Riera Olivé, Santiago (2007). *Les caixes d'estalvi i la protecció social a Catalunya*. Tesis Doctoral. Facultad de Economía. Barcelona: Universitat Autònoma.
- Rodríguez Acevedo, José Manuel et al. (2011). La financiación de las oligarquías provinciales en el apogeo y crisis del negocio inmobiliario en España: una reflexión sociológica sobre las cajas de ahorros. *Revista de Economía Crítica*, 12, 104-130.
- Rodríguez Fernández, José Miguel (2006). Valor accionarial y orientación stakeholder: Bases para un nuevo gobierno corporativo. *Papeles de Economía Española*, 108, Monográfico "Responsabilidad social corporativa", 10-26.
- Romero Fernández, Jesús Antonio (2013). *El proceso de saneamiento y reestructuración de las cajas de ahorros*. Madrid: Marcial Pons.
- Salas Fumás, Vicente (2011). ¿Qué gobierno corporativo de los bancos es el óptimo para evitar crisis financieras?: Reflexiones generales y lecciones de las cajas de ahorros españolas. En: Andrés, Javier (ed.) *Crisis y agentes económicos: un marco mundial en movimiento*. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.
- Serra Ramoneda, Antoni (2011). *Los errores de las cajas: adiós al modelo de cajas de ahorros*. Barcelona: Invisibles.
- Schiller, Robert J. (2012). *Las finanzas en una sociedad justa. Dejemos de condenar el sistema financiero y, por el bien común, recuperémoslo*. Madrid: Deusto.
- Titos Martínez, Manuel (2012). La obra social de las cajas de ahorros y sus perspectivas de futuro. *eXtoikos*, 8, 67-72.
- Torme, Ana (coord.) (2009). *Pasado, presente y futuro de las cajas de ahorros*. Cizur Menor: Aranzadi.
- Tortosa, Emili (2015). *Fulgor y muerte de las cajas de ahorros*. València: Publicacions Universitat de València.

- Ureña Salcedo, Juan A. (2005). *La influencia pública en las Cajas de Ahorros*. Madrid: Marcial Pons.
- Valcárcel, G. (2012). *La ola que arrasó España: ascenso y caída de la cultura del ladrillo*. Barcelona: RBA Editores.
- Valle Sánchez, Victorio (2004). El 'dividendo social' de las cajas de ahorros españolas. *Papeles de Economía Española*, 100, 281-305.