

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Facultad de Filosofía
Departamento de Filosofía



TESIS DOCTORAL

Responsabilidad social corporativa: caso BBVA

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Pedro Rodríguez Castañeda

Director

Emilio García García

Madrid, 2014



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE FILOSOFÍA
DOCTORADO EN FILOSOFÍA

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CASO BBVA

DOCTORANDO: Pedro Rodríguez Castañeda

DIRECTOR: Dr. Emilio García García

Madrid, junio de 2014

*Todos somos responsables de todo
y de todos ante todos, y yo más
que todos los otros (Dostoievski)*

Mi respeto y mi agradecimiento a todos los que con su trabajo diario, sin lamentos, sin reivindicaciones y sin acciones altisonantes, se esfuerzan cada día para conseguir un mundo mejor, y sobre todo a los que buscan la verdad y la defienden activamente, eludiendo su propio interés. Todos ellos son nuestra esperanza.

También quiero agradecer a todos los que han estado ligados a esta, mi última etapa de estudiante tardío, profesores y compañeros, he disfrutado mucho con ellos.

Gracias al BBVA que ha hecho posible este trabajo, a todos los que han colaborado, a los entrevistados que hicieron fácil y amena mi tarea y especialmente a D. Antoni Ballabriga, sin él habría sido imposible su realización.

Gracias a Antonio Fraguas, por permitirme el uso de sus viñetas, y por la calidez de sus comunicaciones, no solamente es un gran artista, es también un gran comunicador.

Especialmente quiero agradecer a mi Director de TESIS su apoyo siempre incondicional, resaltando sus opiniones, pero sobre todo su calidad humana. Muchas gracias Emilio.

DEDICATORIA:

A mi mujer Carmen María, que ha sido muy comprensiva con esta tarea, y ha fomentado mi estudio, siendo soporte del esfuerzo realizado, como siempre lo ha sido de toda mi vida.

A mis hijos Paula, Pedro y Sara, que desde sus profesiones y su cariño me han animado a concluir este trabajo, espero que pueda ser de utilidad para ellos. Hago extensiva esta dedicatoria a mis hijos políticos Adolfo y Pilar, que también han aportado su comprensión.

INDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 10 |
| EXTENDED SUMMARY..... | 13 |
| | |
| INTRODUCCIÓN..... | 25 |
| Análisis del Entorno..... | 28 |
| Objetivo de la TESIS..... | 29 |
| Metodología..... | 34 |
| | |
| CAPITULO I.- CÓDIGOS ÉTICOS DE LAS EMPRESAS | |
| I.-1.- Clima Ético..... | 39 |
| I.-2.- Ética Empresarial..... | 39 |
| I.-3.- Ética Individual Versus Ética Empresarial..... | 40 |
| | |
| CAPITULO II.- LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN | |
| II.-1.- Códigos Éticos..... | 44 |
| II.-2.- Índices Armonizados..... | 46 |
| II.-3.- Responsabilidad Social de la empresas del IBEX 35..... | 50 |
| | |
| CAPITULO III.-RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ALGUNAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS | |
| III.-1.- Proyecto Inicial..... | 57 |
| III.-2.- Estudio de una gran empresa, BBVA..... | 60 |
| III.-3.- Proyecto Definitivo..... | 102 |

CAPITULO IV.- PREGUNTAS

| | |
|--|-----|
| IV.-1.- Preguntas Dirigidas al Presidente..... | 105 |
| IV.-2.- Preguntas Dirigidas al Consejero Delegado..... | 106 |
| IV.-3.- Preguntas Dirigidas al Defensor del Cliente..... | 108 |
| IV.-4.- Preguntas Dirigidas a los Sindicatos..... | 109 |
| IV.-5.- Preguntas Dirigidas a los Directivos..... | 111 |

CAPITULO V.- RESPUESTAS

| | |
|--|-----|
| V.-1.- Respuestas del Presidente y Consejero Delegado..... | 117 |
| V.-2.- Respuestas de los Directivos..... | 125 |
| V.-3.- Respuestas de los Sindicatos..... | 131 |
| V.-4.- Respuestas del Defensor del Cliente..... | 136 |

CAPITULO VI.-RESULTADOS, CONCLUSIONES

| | |
|-------------------------------|-----|
| VI.-1.- Empresas Ibex 35..... | 140 |
| VI.-2.- Empresa BBVA..... | 141 |

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES.....145

CAPITULO VIII.- BIBLIOGRAFÍA.....150

ANEXO I.- Gráficas del primer análisis de las Empresas del IBEX35.....154

ANEXO II.- Contrato BBVA.....167

ANEXO III.- Respuesta Presidente y Consejero Delegado Telefónica.....173

ANEXO IV.- Reputación Interna Global BBVA 2013.....189

ANEXO V.- Viñetas.....203

RESUMEN

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CASO BBVA, bajo este enunciado, lo que pretendemos es analizar desde una perspectiva práctica, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y posteriormente su aplicación y desarrollo en una organización española, BBVA, que reúne según nuestro criterio, todas las condiciones necesarias, para considerarlo representativa de la situación empresarial nacional.

Para realizar este trabajo, partimos de una situación concreta del mundo establecido y sobre el cual hacemos una descripción ajustada a nuestra visión de la realidad, fundamental para el estudio posteriormente desarrollado, además de ser prioritario para proponer soluciones a los problemas planteados.

Crisis, corrupción, paro, globalización, incertidumbre, inestabilidad, falta de transparencia, cambio climático, desastres naturales, etc. Son conceptos cotidianos que todos asumimos con naturalidad o con frustración, según sea el lado en el que nos este tocando vivir esta realidad. En una situación como la descrita, se percibe una polarización de las posturas, entre ideas diferentes, dependiendo de la situación personal donde se encuadre su realidad social y económica. Esta realidad nos adscribe a comportamientos e ideas determinadas, siempre tomando la postura que predeterminamos como más favorable, pero siempre aquella que es más favorable económicamente, y estas posturas dan la sensación, que resultan cada vez más difíciles de conciliar con las ajenas.

Esta situación sobradamente conocida por todos, lo he querido exponer gráficamente como si de un tránsito entre líneas paralelas de una misma realidad se tratara, significando que debemos hacer un esfuerzo para encontrar puntos de encuentro, para caminar en la misma dirección, aunando criterios y resaltando que estos puntos de encuentro no pueden ser otros que la Ética.

Es preciso asumir el imperativo categórico positivo, como base para avanzar en el camino descrito, cada uno desde su perspectiva y desde su posición. Se trata de aportar individualmente lo que pueda, con responsabilidad desde su puesto de trabajo, desde su situación social, familiar etc., exigiendo a todos, un posicionamiento activo desde la igualdad, la justicia y la libertad.

Sin embargo para obtener resultados positivos cuantificables, debemos contar con todos los medios disponibles a nuestro alcance, como son, buena formación, comunicación precisa, trabajo compartido, esfuerzos diarios hacia la excelencia, organizaciones comprometidas, justicia y especialmente colaboración de las fuerzas políticas como aglutinadores de tendencias y

grupos organizados, donde todos en su actividad se acerquen a la ética como camino prioritario, dejando en segundo plano intereses individuales, y sobre todo evitando y denunciando prácticas de corrupción y engaño.

Por mi experiencia, mi conocimiento y mi formación, esta reflexión se dirige exclusivamente hacia el mundo empresarial, porque representa la parte dominante de la sociedad, y porque debería ser el espejo donde se vieran reflejados los ciudadanos.

Estas organizaciones empresariales tienen la capacidad para desarrollar proyectos y crear riqueza, para trabajar en equipo agrupando personas e ideas diferentes hacia un objetivo común, para superar dificultades con medios y acciones hacia su propio bien, como es natural, pero sin desatender el impacto de sus actuaciones respecto a la sociedad en su conjunto.

Por las consecuencias sociales que representan sus actuaciones, la sociedad los necesita, pero desde un planteamiento conceptual y no reduciendo su objetivo exclusivamente a conseguir ganancia económica, sino siendo espejo donde se vea reflejada la sociedad en su conjunto.

La estructuración del trabajo lo he pretendido hacer de la forma más concisa y sencilla posible, con voluntad clara de ir hacia las cosas mismas, de trascender los tópicos y describir la esencia del fenómeno en sí, (fenomenología).

Según he expuesto, **nuestro objetivo** es hacer una aportación práctica sobre el comportamiento empresarial, analizar sus acciones para valorar el clima ético de las organizaciones y sobre todo constatar si lo dicho y lo realizado tiene coherencia o sencillamente los planteamientos de RSC se utilizan para conseguir mayor ganancia económica o quizá mejorar la percepción de marca entre clientes y trabajadores.

También espero que este trabajo pueda ser una oportunidad para establecer en el futuro una colaboración más activa en este campo de la RSC entre Universidad y Empresa, y represente una experiencia positiva para los estudiantes que accedan a los estudios de doctorado, aportando un beneficio para las empresas, así como una contribución de realidad para las Universidades.

La metodología de trabajo, ha sido muy sencilla para evaluar los términos, o conceptos ya enunciados como objetivos: clima ético, transparencia, y buenas prácticas empresariales. Este sistema de evaluación se ha establecido de la siguiente manera:

- 1.- Realizar diversas preguntas dirigidas a diferentes niveles de la organización BBVA, en primer lugar a su Presidente, como máximo representante de la institución, encargado de elaborar junto con el Consejo de Dirección, los planteamientos y las estrategias empresariales. Seguidamente se efectuaron

otras preguntas dirigidas al Consejero Delegado (CEO), como responsable de la ejecución de las políticas empresariales. A continuación hemos realizado preguntas a 30 directivos, de los 200 Directivos Corporativos que tiene el Banco, y finalmente a los Sindicatos y al Defensor del Cliente, para tener un espectro amplio de su realidad laboral.

2.- Entrevistas personales seleccionadas de los perfiles más significativos, recursos humanos (RRHH), marketing, riesgos, y responsables de negocios, ya que son los sectores claves de cualquier actividad. Estas entrevistas las aportamos en su integridad según se han efectuado, sin ningún tipo de modificación o manipulación técnica. Exactamente lo mismo hemos hecho con las respuestas recogidas, sin cambiar formato o tipo de letra, para presentarlo de manera literal y así recoger fielmente la realidad.

Los contenidos, de este trabajo se han estructurado por capítulos, haciendo una separación clara de los mismos, pero resaltando aspectos concretos, códigos éticos de las empresas, la utilización de la ética como herramienta en la gestión empresarial, análisis práctico de las empresas del Ibex 35 y pretendimos un estudio más detallado de algunas empresas multinacionales españolas, pero al final solo fue posible el estudio detallado de la organización BBVA, empresa que responde satisfactoriamente a cada uno de los requisitos solicitados para ser tenida en consideración y analizarla.

Conclusiones y recomendaciones, en este apartado destacamos los resultados obtenidos de dos maneras diferentes, las conclusiones y recomendaciones. En las conclusiones aportamos dos espacios diferentes: en el primero sobre el estudio realizado con todas las empresas del Ibex35 y en el segundo son conclusiones del estudio efectuado en profundidad a la entidad BBVA.

Con todos los datos obtenidos proponemos, como si de una recomendación se tratara, un programa específico para incrementar el clima ético de la organización BBVA, para ser más coherentes entre lo expresado y lo realizado, solamente de esa manera se podrá considerar la ética como objetivo estratégico de la empresa, siguiendo las expresiones ya conocidas de SER, HACER y TENER.

SER, significa autenticidad, verdad y responsabilidad.

HACER, seguir con los planteamientos ya establecidos por la entidad para reforzar la ética institucional, haciendo un esfuerzo especial en la cualidad moral de sus empleados, para lo que es necesario reforzar el control en la contratación desde RRHH, valorando siempre esta cualidad, además de las características propias de conocimiento, capacidad y habilidades necesarias para el puesto a ocupar.

TENER, sin duda, la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para incrementar el clima ético, necesario para conseguir resultados. Estos mecanismos bien establecidos, ejercerán el mismo resultado que los producidos en el cuerpo humano cuando nos entrenamos para aumentar nuestra capacidad atlética. Conseguiremos un musculo más definido y fuerte, capaz de superar a los competidores y llegar antes a la meta. Este es precisamente el objetivo.

Quiero hacer una consideración especial sobre el anexo V, me refiero a las viñetas cedidas por el gran comunicador Antonio Fraguas (Forges), que valoramos especialmente porque apreciamos que incide acertada y profundamente en la sociedad que vivimos, de una forma amable lo que ayuda a una percepción más amable de la realidad.

ABSTRACT

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY: BBVA as a study case. Our purpose is to analyze the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) with a practical approach by developing and applying it to a Spanish corporation such as BBVA, which we consider to possess all the necessary conditions for it to be considered as representative of the current Spanish corporative system.

In order to carry out our purpose we start at a particular study case taken from the current situation, using it to as the basis for a description according to our own view of this situation, essential for study later developed, besides being an integral part of our method to put forward solutions to the problems we face.

Crisis, corruption, unemployment, globalization, uncertainty, instability, lack of transparency, climate change, natural disasters,...., are all every day concepts that we all assume whether with resignation or frustration, depending on the position we are placed to deal with those realities. In such a situation we can perceive a polarization of views, between opposing ideas, depending on the social and economic situation of each individual. This reality adcribes each one to certain predetermined behaviors and ideas, always in favour of the position we understand as more favourable, and systematically "favourable" is understood from an economic point of view; and each one point of view appears to be harder and harder to conciliate with the other's.

It is this well known situation that we have tried to describe graphically as they consisted in the transit of parallel lines from the same reality, meaning that we should make an effort to find points of agreement, so that we can walk in the same direction, looking for a common criterion; and underlining that those points of agreement cannot come but from Ethics.

It is necessary to undertake the positive categorical imperative as the basis to follow the described path, each one from his or her own point of view and position. It is about each one's personal contribution in accordance with each one's possibilities, with responsibility from his or her own job, social or family situation, demanding from all to actively take a stand, at the light of equality, justice and freedom.

Nevertheless, in order to obtain measurable positive results, we must make use of all the means we have at our disposal, such as a good education, precise communication, shared work, daily efforts towards achieving excellency, committed organizations, justice and, very necessarily, the help from all political forces (as gatherers of different approaches) and organized groups, where all head for Ethics as their main goal, leaving aside their own interest, and mainly avoiding and denouncing corruption and deception in their practice.

Giving the author's experience, knowledge and education, this reflexion aims exclusively to the corporate world, since it represents the dominant sector of society and should set the example for the rest of citizens.

These corporations have the capacity to develop projects and create wealth, to team work bringing together different people and ideas towards a common goal, to overcome difficulties with means and actions for their own benefit but not failing to see the impact of their own actions on society as a whole.

Given the social consequences derived from their actions, society needs these corporations, but from a conceptual approach and not narrowing their aim exclusively to their economic gain but setting an example for society as a whole.

The structure of this work aims for conciseness and simplicity, willing to go to the very things, going beyond common places, and wanting to describe the essence of the very phenomenon (Phenomenology).

As it was said above, we aimed at offering a practical contribution on corporate behavior, analyzing their actions to assess the ethical environment of these organizations and above all put to the test whether what companies state and do on SCR is consistent or they simply use it to improve their profit or maybe improve their brand perception among their customers and employees.

We also expect this work to be an opportunity to establish a more active collaboration on SCR between Universities and Companies in the near future, turning into a positive experience for those preparing their doctorate, benefiting companies, as well as being an actual contribution to Universities.

Work methodology has been kept very simple in order to evaluate the terminology or concepts already enunciated as our aims: ethical climate, transparency and corporate conduct. This system of assessment has been established in the following way:

1.- Asking some questions addressed to different corporate levels in BBVA, starting with its President, being the main authority in the institution, in charge of elaborating, together with the Board of Directors, the corporate goals and strategy. Then other questions were asked to the CEO, as the person in charge of executing the corporate policies. A third set of questions was asked to thirty managers out of the 200 the Bank has; and finally the questions were asked to the Unions and Ombudsman from the Bank, to widen the scope on their labour situation.

2.- Selected personal interviews with people with the more relevant profiles – HHRR, marketing, financial risk analysts and business managers, these being key fields in any activity. These interviews are offered complete, just as they were made, without any modification or technical manipulation. We have done

exactly the same with the collected answers, not changing the format or source, to presented literally and show them just as they were.

The contents in this work have been structured by chapters, distinctly differentiated, but underlining certain aspects, corporate ethical codes, the use of ethics as a tool for corporate management, practical analysis of the Ibex 35 listed companies. Although we first intended a more detailed study of some Spanish multinationals, in the end just BBVA was kept as a study case, since it fulfilled every requirement for our analysis.

Conclusions and recommendations. In this section we highlight the results obtained, classified in two categories: conclusions and recommendations. In the conclusions we made two further divisions: the first part shows the study with all the Ibex 35 listed companies, and in the second part we offer the conclusions of the study carried out in depth in BBVA.

With all the obtained data we suggest, in the form of recommendations, an specific programme to improve the ethical climate in BBVA as an organization, to be more consistent with our expressed views and honor them with our acts; only in this way Ethics could be considered an strategic goal of the company, following the well known saying of BEING, DOING and HAVING.

BEING means authenticity, truth and responsibility.

DOING means going on with the approach put forward by the company to reinforce its institutional ethics, stressing the effort made to improve the moral quality of its employees, for which it is necessary to reinforce control of the hiring policies by HHRR, always valuing this moral quality together with the specific skills as knowledge, capacity and abilities, which are necessary for each position.

HAVING undoubtly means to set in place the necessary mechanisms to increase the ethical climate we need to get results. These well set mechanisms are meant to produce the same results we obtain from the human body when exercising to increase athletic abilities. Thus we will strength and define our muscles, being able to beat our competitors and reach the finish line. This is precisely our aim.

We would like to make a special consideration on appendix V; these are the cartoons ceded by the great artist and communicator Antonio Fraguas (Forges), which we value so much since we consider his works accurately and deeply portraits the society we live in, doing it in a kind way which contributes to kinder perception of reality.

EXTENDED SUMMARY

This Thesis is called Corporate Social Responsibility: BBVA case study and provides a faithful view of our goal. We have used a system frequently applied in business schools by analysing different strategies and their results based on known case studies.

This paper is not aimed at optimising BBVA's resources but, based on this specific case, we want to analyse situations and actions related to Corporate Social Responsibility, see their supporting theories from an ethical standpoint and draw conclusions.

OBJECTIVE: carry out a case study of business organisations through the topical issue of Corporate Social Responsibility (CSR), which is increasingly important in our society. Because of this topicality and its nature, CSR is constantly being reactivated in all the organisations.

The term is sufficiently well-known among the Spanish blue chips (Ibex 35 companies) and it is used for specific actions to improve a brand's perception and recognition.

We will see if the CSR activity is not secondary to the day-to-day task aimed at achieving greater financial results and is, in fact, an action established and managed by the governing bodies as a strategic programme that is the key for improving ethical behaviour, increasing competitiveness and seeing the future with greater optimism.

This study is also aimed at seeing if the day-to-day CSR actions are coherent with our purposes. In short, we will see if the actions are correct so that we can say that, in general, the company behaves like a good citizen.

BBVA case study: we have chosen BBVA for this paper since we believe that it represents the current Spanish corporate reality. It is a multinational bank, with 110,000 employees, established worldwide and with real growth potential because of its good market positioning. It also has a unique feature, which is why we have made it our case study. This uniqueness is that it belongs to the financial sector, which is highly sensitive at present because of its characteristics and the importance of this activity for generating wealth. Its behaviour and actions, especially after the serious problems caused by the Lehman Brothers' bankruptcy, are very interesting for seeing where we are heading.

Globalisation, speculative profits and lack of ethics caused the current worldwide financial crisis. Therefore, if we do not consider these factors, the crisis will clearly return, not only to the financial sector but also to any others, with growing negative consequences especially for the most disadvantaged.

We cannot prioritise solely economic profit; we must also consider fundamental factors such as sustainability, global warming and the lack of natural resources needed for supplying an increasingly larger community.

If we do not take such factors into account so that they can be corrected or eliminated, society will claim this and exert enormous pressure over the brand recognition of any corporation, thus favouring its activity either positively or negatively, and depending on the company's efforts to foster good corporate practice. This good practice must be based on well recognised criteria: transparency, coherence and social ethics.

WORKING METHOD. As stated above, the fundamental objective of this research paper is to check the ethical behaviour of business organisations, i.e. perceive if what they say is coherent with what they do. Consequently, we will analyse to see if there is coherence between the ideas stated by the corporations in their institutional statements, ethical codes or institutional codes about favouring corporate business practice and the actions performed to achieve this.

With this in mind, we drafted a simple assessment mechanism to be applied to all the companies involved but, as explained at the end, this assessment was only made for BBVA because it has been the only one that helped us in this work and, therefore, it is the only one from which we can draw conclusions.

This assessment system was established as follows:

- 1.-Several questions were asked at different levels of the BBVA organisation. Firstly, we asked its Chairman, as the top representative of the institution, in charge of drafting the corporate issues and strategies, together with the Board of Directors. We then asked the CEO several questions, as the person responsible for executing the corporate policies. Afterwards, we asked 30 of the bank's 200 corporate managers and, finally, the trade unions and the customer ombudsperson so that we could have a broad spectrum of its reality.

We believe that a company's managers are important, which is why we consider their contribution to be especially relevant.

2.-Once we had the answers, we selected the profiles we considered to be more significant, i.e. HR, marketing, risks and business managers, since they are the key sectors in any activity and we carried out personal interviews with their managers. We provide these interviews in full, without any changes or technical manipulation. We did the same with the answers received; we did not change the format or letter type so that we could show this in a literal way and thus faithfully show the reality.

We must clarify that these are not standard questions; they were drafted thoroughly. After analysing the answers, we tried to solve some doubts, nuance some answers and even resolve some contradictions where possible.

CONTENT.- The introduction is aimed at describing society at present, according to my perception, which is fundamental for any analysis. Based on this approach, I have taken a specific position about the perceived reality by highlighting concepts that are basic for the development of our current society. Consequently, I have stated personal and business attitudes towards a better world, with criteria of justice, freedom and equality.

Crisis, corruption, unemployment, globalisation, uncertainty, instability, lack of transparency, climate change, natural disasters, etc. are daily concepts that we all assume as a natural thing or with frustration, depending on what side we live in. In this situation, a polarisation is perceived between different ideas, depending on the personal situation of where your social and economic reality is. This reality leads us to specific behaviours and ideas, where we always take the position that is most favourable, but always in terms of financially favourable, and such positions give a feeling that they are increasingly more difficult to match with others.

Assuming this concept of diversity is fundamental for matching different positions and bringing different ideas closer together, which is necessary for improvements. This is what I have tried to show in graphic form, as if there was a transversal cut between the parallel lines of the same reality, where we must make an effort to find a meeting point if we want to go in the same direction by joining efforts and highlighting these meeting points which are none other than ethics.

Any efforts to improve social reality, as I openly state in this paper, must be considered as a long-term exercise. We must also be aware that these approaches may be cut short by different circumstances and we will be forced to continually reorient them in order to achieve the results, which must be quantifiable, but not only from an economist's viewpoint. Security, stability and peace are key factors for achieving an improvement in society.

It is imperative to assume a categorical positive approach as the basis for moving in the described direction, each one from their own perspective and position. The aim is for everyone to provide their own ideas with responsibility, i.e. from their jobs, social situation, family situation, etc., by demanding an active stance from everyone based on equality, justice and freedom.

What reality are we living? Is this the only reality? What resources do we have for interacting with this reality?

Everybody lives their own reality but there are situations which are thoroughly well known and objectively they should be more common and the basis for any actions. Without a basic consensus for perceiving reality, we are unlikely to progress towards a certain direction. If an understanding is not clearly established, it will be very difficult to meet a common objective but, even if the path has been set out, we will find difficulties that we will need to overcome.

As a result of unremunerated efforts, a project is very likely to be rejected or left without content, leading to frustration and creating doubts about our possibilities, which we must not accept.

To answer the question of what reality we are living, we should agree on several matters, which will enable us to establish specific action lines, considering that we must prioritise the more urgent issues and determine the likeliest scenario in the immediate future, taking into account all the players and variables. In this way, we will be able to structure the models that should be followed although, as I stated above, they should be reviewed as the objectives are met, i.e. we should follow the path by avoiding or overcoming the obstacles so that we can reach our goals.

When designing the perceived reality, some factors must necessarily be taken into account. The world's overpopulation, with more than 7.5 billion people and constant growth predictions, means that more basic natural resources will be needed, such as water, food, wood, minerals and fossil products. In addition, these resources will also have greater needs as the population reaches a higher degree of knowledge and wealth, as we are currently perceiving in the emerging countries, especially China, India, Brazil and others.

This situation is overexploiting the world's resources, with consequences which are known but not defined such as global warming, lower biodiversity, inability for the species to adapt, plagues, growing immigration from poor to industrialised countries and something which we have not been able to analyse in-depth, i.e. the lack of jobs. Work is currently understood to be the basic concept for reaching stability but this is being diluted as a result of machinery, robots and, above all, the concentration of manufacturing products and services at a global level.

Regarding the question of whether this is the only reality, we can say that this depends greatly on the situation that each person has since the wealthy, those with stable jobs, high education or high income may share the same reality. However, people with low income and education are on the other side of this reality and this conditions their actions, so their objectives may be diametrically opposed.

In view of this unfavourable situation for going in the right direction, the former probably feel obligated to make a decision from their privileged position which, apart from being backed up by their own interest, may be imposed on their work since they have to meet specific targets within their business or political organisation. On the other hand, workers with low income or even the unemployed perceive the opposite reality, i.e. their basic needs are not met and they have few or no possibilities for making consistent approaches in time.

This is the scenario of the same world but with different realities, received from a macro or micro standpoint, among nations, cities, companies or any other organisation. As stated above, the polarisation of their positions means that we are circulating in parallel lines without finding a meeting point that will bring us closer towards the same reality, but which is absolutely necessary even if we have and defend different positions.

These well defined positions give us the feeling that, far from bringing us closer, they are distancing us by the day, between a rabid capitalism and managing poverty, providing a breeding ground for wars, disturbances, destruction and chaos. We must all be aware that in this situation, from whatever reality we live in, we should collaborate to foster a meeting point and work towards a better world.

Regarding the question about what resources we have for interacting in this reality, we probably do not have total consensus depending on each one's thoughts, but we must try to progress and go beyond specific interests, avoiding the gangster environment in which we are trapped.

The best way of going forward is to improve training and education, focusing especially on young people as a group that will determine the immediate future.

Since information technology is a reality that has been assumed because of the advantages it provides for instant communication, education, knowledge, etc., this can be a valid tool, although some will believe that it is a threat to privacy, stability and security. This could also be said of the evolution of medicine, materials or any other discipline, leading us to believe that the world that we live in is not only handled but also dominated by large corporations and this is somewhat true. However, our approach is completely the opposite: human beings have these and other individual or group tools to reverse this trend and see a much brighter future.

Nevertheless, to obtain positive quantifiable results, we must have all the resources available in our reach such as good education, specific communication, shared work, daily efforts towards excellence, committed organisations, justice and especially collaboration from the political forces which can bring together the trends and organised groups, where everybody in their activity can get closer to ethics as a priority and leave individual interests as a secondary matter and, above all, avoiding and reporting corruption and dishonest practices.

Because of my experience, knowledge and training, this is aimed solely for the corporate world because it dominates most of society and should be a model for citizens.

These corporate organisations have the capacity to develop projects, create wealth and work in teams by grouping people and ideas towards a common objective so that they can overcome difficulties with resources and actions towards their own good, as is natural, but without neglecting the impact of their actions on society as a whole.

As a result of the social consequences of such actions, society needs them from a conceptual standpoint but this cannot be limited solely to achieving greater profits by increasing competitiveness, innovation and management. We must create a world that is sustainable, transparent and where individual interests are compatible with those of society, and this necessarily requires a change in the way we think and do, in this case improving the relationship and responsibility with clients and providing detailed and specific data and information. Otherwise, with the resources available, society will penalise them if they only prioritise profits and neglect other obligations that society attributes to them.

Bearing this in mind, people who have work cannot do this solely on their own, without the limits imposed by a family, breaks and other needs, while another part of the population, who can work, is unable to find a job as a basic factor for developing their own lives.

Based on this approach, I have tried to make a job design that is as simple and specific as possible, clearly with the idea of going towards the things themselves and going beyond the clichés and describing the essence of the phenomenon itself (phenomenology).

This is why I believe that this is an example of reality: the university-business connection which brings both ideological concepts closer together which is sometimes so close and other times so far and finding meeting points towards the same objective. This can be a contribution from the work, which can also bring together theory and practice.

I will now provide a brief description of the content by chapter so that it can be located and understood, highlighting the most significant part of my criterion.

Chapter I.- We have based ourselves on a correlative from CSR, its definition, and the individual, business and social ethics, dealing with important issues such as companies' ethics codes, how they were established and how important are they for the institution, without forgetting their consequences on each individual worker.

We also approached the ethical behaviour of an institution and what it represents with regard to the corporate reputation or brand recognition.

We covered the concepts of ethics and morals, clarifying which corresponds to each one, highlighting the fact that ethics is a philosophical discipline that constitutes a reflection about moral problems, giving it a triple function: clarify what are morals, provide the basis for morality and apply the results obtained from the two sections above to the different aspects of social life in order to adopt critical morals that are not imposed.

We are talking about the need to work in a moral way, showing that this is more beneficial, and knowing that no ethical theory should be drafted outside human nature. Taking into account human nature, we must always bear in mind global ethics that define our action theoretically so that we can find a connection between societies, religions and diverging ideas with the aim of looking towards the same criterion that has already been established of justice, equality and freedom.

Chapter II.- We focus on ethics as a management tool for corporate organisations, where business ethics cannot be considered solely as a tool for achieving more favourable economic results; it must form part of the priority strategy within the organisational structure as a whole.

From a business perception, the concept of the ethics code, its characteristics and its importance for guiding workers is extended, although the company should manage pluralism with tolerance, technology and talent, according to Richard Florida.

Another major consideration is to provide methods for measuring CSR; though complex, there are different ways of approaching quantification by using harmonised indices and describing the most representative ones and using the valuations. Apart from their importance for brand perception, these indices are very useful for making recommendations in the stock markets.

I have devoted a section in this chapter to the valuation of the Ibex 35 companies, where I have carried out a case study that is eminently graphic of their performance in the blue-chip index and assessed the sectors in which they are involved. I have also analysed the harmonised indices, highlighting their transparency since the information collected was from their websites.

Chapter III.- In this chapter, which is fundamental and basic for the Thesis, after obtaining the information about the Ibex 35 companies, I have also carried out a much more detailed case study on some of the specific Spanish multinationals, finding out about their CSR and ethical behaviour.

I think that it is illustrative and revealing to faithfully describe the actual difficulties we had during this work, from the initial idea to the ups and downs and final paper.

The initial idea was to carry out a complete study on BBVA as an institution through its CSR and make brand comparisons in the countries where it is established but, according to the bank, it could not do this as a result of trips, expenses, lack of time, etc., so we agreed on other conditions and commitments that are shown in the attached contract (ANNEX II). In view of this situation, I thought it would be more complete and revealing to carry out the study on several Spanish companies established worldwide from different sectors, which would enable us to analyse the results by sector and highlight any differences, precisely because of this characteristic.

Since the companies we contacted were unable to help us, I had to go back to the original study on BBVA but with the viewpoint stated in the aforementioned contract. As a result, from now on, we will refer solely to BBVA for the study of a large organisation.

Study of a large company: BBVA.- I already stated that BBVA is a bank that is established practically worldwide (30 countries), with 50 million customers, nearly 600 billion in total assets at 31/12/2013, with 1 million shareholders and with a specific way of understanding business, which can be summarised in these points:

1. A diversified and well-balanced portfolio model in terms of geography, businesses and segments, with a leading position in the franchises where it operates.
2. A customer-focused business model, with leading distribution channels in efficiency and highly geared in innovation and technology.
3. A management model based on prudence, anticipation and globalisation.
4. Lastly, a principle-adjusted profitability model that seeks to generate maximum shareholder value.

BBVA defines its vision as a company with one idea: it works for a better future for people. It works to build long-lasting relations with its customers and provide maximum value as possible to its stakeholders and society in general, with projects such as education, social entrepreneurship, research and culture. All of this with maximum integrity and transparency.

Chapter IV.- As I described in the work method, all the questions for the various BBVA levels have been included.

Chapter V.- The answers of the various groups have been fully reproduced, including their writing format.

This chapter also includes the voice-recorded interviews, which are reproduced in computer readable form, without any changes, to provide the full reality of our work.

Chapter VI.- Results.- This section includes two types of results: The conclusions from the study carried out on the Ibex 35 companies and those from the BBVA organisation.

The conclusions from the Ibex 35 companies come from the study regarding only their websites. The following points can be specified:

- 1.- Only four companies are perceived to be established in two or more sectors, i.e. construction companies established in renewable energy. Some companies have activities in other sectors but we ruled them out because they are hardly representative in economic terms.
- 2.- All the companies have ethical codes although they are different to those described in this paper and are used as a way of obtaining better financial results.
- 3.- All the companies are concerned about bringing out the value of CSR and we believe that this is very positive since this is the start for a comprehensive management of responsibility.
- 4.- The bigger the company analysed, the larger number of CSR indices it has; this is probably because the market demands this.
- 5.- Five of these Ibex 35 companies are included in the main indices: GRI, G3, DJSI, AA1000AS and FTSE4Good.

- 6.- The main sectors represented in the Ibex 35 are energy, followed by financial and construction; this gives us an idea about the Spanish corporate network.
- 7.- We were unable to analyse these companies' performance in commitments such as subcontracting of works and services or analyse the performance of one company in several countries, although I consider that this type of study is very significant for assessing their CSR.

Conclusions BBVA: before stating the conclusions from our in-depth study of this organisation, I would like to make a general comment that is valid for all the companies I contacted. All the companies were reluctant to help me in this study and they more or less stated the same reasons: they did not have time for this activity, they did not consider it to be a priority and they doubted how the information would be used; in short, they were unwilling to collaborate.

Our conclusions from the organization are as follows:

- a).- It seems that the business problems are seen very differently, depending on their jobs and salaries; we noticed that there was a lack of connection between managers and the base workers. We believe that this is not good because this can generate risks for the institution, which could lead to a lack of trust and job security and a loss of productivity.
- b).- We noticed that CSR is known and assumed by the organisation from any positions, although each worker has a different perception of it. They are all aware of the need for good practices, as stated by the Chairman, but appropriate information must be provided.
- c).- We noticed that the lack of internal and external control of the organisation's ethical behaviour was significant. Since such controls should be a priority, they should be specifically established to provide greater control where the risks are considered to be higher. This does not mean that the institution does not have any controls; it does, but the controls are between peers, between managers and subordinates, but we did not notice any controls of the standardised systems over time to assess the progress.
- d).- Considerable work and actions are performed within the CSR scope. This includes the annual reports, which are well documented and extensive and they describe the indices that are clearly oriented towards the stock market; however, they should quantify their ethical assessment and any changes with respect to previous years to see their evolution.

- e).- BBVA has established many other CSR actions, apart from the annual reports, namely financial training, job creation aid and financial contributions for improving the education of children in need. Our perception is that these types of actions and subsidies should be widely publicised inside and outside the organisation. This would provide a more realistic view of the institution's interests and such actions would be considered as normal and shared by everybody, rather than extraordinary.
- f).- The work-life balance does not seem to be a priority; this means that there are fewer female managers. Therefore, the institution should carry out the pertinent actions for rectifying this situation.
- g).- The answer from the managers to questions 7 and 8 was significant since they say that they could have done little or nothing to prevent the current financial crisis.

The answers also confirmed what we already knew, i.e. that, to achieve success and promotions in an organisation, you have to follow the established trends; this does not mean that this is the only thing that is assessed, but it tends to be the main factor.

- h).- We noticed that the bank's tools for rectifying non-compliances with the ethics code are far from clear or fast; nevertheless, to provide a more qualified opinion about this, we should have carried out other more specific analyses, which we were unable to do.
- i).- We were also unable to analyse the mechanisms established for the ethical control of the institutional business since this is a very different activity to the bank's main business. The contacts are at a top level, where a few specific people are involved; therefore, the risk can be high, so our recommendation is to take this into special consideration.

Chapter VII.-

Recommendations: Based on the opinion that any company that wants to be a business leader must behave as a good citizen, we propose a specific programme for increasing BBVA's ethical behaviour, so that it can be more coherent between what it says and what it does; only in this way will it be able to consider ethics as the company's strategic objective, based on the well-known expression of BEING, MAKING and HAVING.

BEING means being authentic, truthful and responsible.

MAKING means following the approaches established by the company to reinforce the institutional ethics by making a special effort to the moral quality of its employees, so it is necessary to reinforce job hiring control from HR, always assessing this quality, in addition to the necessary knowledge, capacity and skills to hold a position.

HAVING clearly means implementing the necessary mechanisms for increasing ethical behaviour, which is a priority for attaining results. These well-established mechanisms will have the same effect as those generated in human bodies when training to increase our athletic capacity. We will gain well-defined and stronger muscles, so that we can beat our competitors and reach the finishing line before. This is precisely the objective.

Chapter VIII.- The final chapter includes the bibliography and the annexes. Annex V shows the cartoons from the Spanish artist Antonio Fraguas (Forges), which we appreciate considerably because he rightly focuses on our society in a friendly way, providing a kinder perception of reality.

INTRODUCCIÓN

Crisis, quiebra, corrupción, inestabilidad, superpoblación, cambio climático, dificultades, paro, emigración, falta de recursos naturales, conflictos sociales y económicos, además de conflictos bélicos, son palabras cotidianas donde los ciudadanos se ven identificados cada día, sin saber muy bien hacia donde nos dirigimos, y menos aún, qué podemos hacer individualmente para que esta situación sea lo menos perjudicial posible y además encontremos caminos para ver con más optimismo este mundo que nos está tocando vivir, ayudándonos a sacar de cada individuo, lo mejor para sus intereses y en beneficio de la sociedad en su conjunto. Es posible que todo lo expuesto haya sido recurrente en épocas pasadas, pero actualmente partimos de situaciones muy diferentes que merecen por ello planteamientos distintos.

Pretendemos aportar visiones ajustadas a esta realidad, con el fin de establecer o proponer soluciones que se encuadren dentro de unos principios admitidos por todos: justicia, igualdad y libertad.

El ser humano ha sido capaz de evolucionar técnicamente, alcanzando cotas impensables tan solo hace unas décadas, consiguiendo resultados espectaculares, que han cambiado nuestras vidas o al menos nuestra forma de desarrollarnos y de actuar en la vida cotidiana.

Los descubrimientos en física, los desarrollos de materiales, la nanotecnología, etcétera, nos han proporcionado un mundo de comunicación y de información desconocido, que ha sido determinante para el desarrollado de un concepto digital, que está siendo utilizado muy eficazmente para mejorar, aún más, nuestras comunicaciones, consiguiendo informaciones inmediatas desde cualquier parte del mundo.

La evolución médica está resultando extraordinaria, los medios técnicos que disponemos para el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades están elevando nuestra esperanza de vida, así como la capacidad de las personas para realizar una vida más activa, física e intelectualmente, a medida que transcurren sus años.

Hemos sido capaces de alcanzar la luna y explorar nuestro entorno solar.

Todos estos hechos relevantes, y otros muchos más no descritos, nos invitan a modificar nuestros comportamientos sociales, pero nos encontramos con enormes dificultades, porque los poderes establecidos no disponen o no les interesan esos cambios de comportamientos, bien sea porque no conocen las consecuencias de los mismos, ya que se ven incapacitados técnicamente, o sencillamente, porque priorizan por encima de cualquier otra consideración mantener su situación de privilegio.

Necesitamos y proponemos una actitud distinta del ser humano para no caer en un desastre absoluto, difícil de imaginar.

Los problemas aludidos, siguiendo las características propias del capitalismo, así como desde la perspectiva del consumismo, casi todo se soluciona con el crecimiento económico, sin tener en cuenta la superpoblación que ya existe en el planeta, presentándonos un mundo infinito, cuando sabemos que es todo lo contrario, o sea, finito.

Percibimos síntomas de agotamiento de recursos naturales, entre otros, el agua, los alimentos, los productos fósiles y por ende recursos energéticos, que nos obliga a pensar en un mundo diferente a medio plazo. Por ello, podemos decir que se nos plantean retos a corto y medio plazo de gran trascendencia, como son: calentamiento, desertización, deforestación, biodiversidad, mares y ríos contaminados, etc., retos que se han integrado en lo que actualmente denominamos huella ecológica y que representa una medida útil para conocer la evolución de nuestro planeta, así como la integración en él de la especie humana.

Hay datos¹ que determinan que los seres humanos estamos usando un 50% más de recursos naturales de lo deseado, y esto significa que estamos consumiendo un 50% más de capital natural de lo que nos podemos permitir. Según este dato, necesitaríamos planeta y medio para poder seguir en un sistema de equilibrio entre el planeta que nos acoge y el uso que hacemos de los recursos naturales, pero es importante resaltar que solo tenemos uno.

No tenemos otro remedio que tomar las medidas necesarias para que nuestro planeta sea sostenible, y que podamos proporcionar un medio equilibrado para las generaciones venideras². Robert Schow decía al respecto: “Los intereses de todas las generaciones futuras son tenidos en cuenta por el hecho de que cada una de ellas debe velar por el bienestar de las siguientes”.

En el año 2005 la variación entre los recursos naturales y el uso que hacemos de ellos eran del 39% de desequilibrio, por lo tanto tenemos un incremento aproximado del 2% anual, pero como esta variación no es lineal, significa que no es previsible su cuantificación real en los próximos años.

Si no se modifican nuestros comportamientos y se toman medidas diferentes para cambiar la tendencia establecida, el desequilibrio seguirá aumentando.

¹ Global Footprint Network, Living Planet Annual Report.,2012 Oakland, CA, USA

² Sen Amartya, Primero la gente. Barcelona, Ediciones Deusto.,2008, p,56.

Véase la figura que adjuntamos. (Fig. 1 de Global Footprint Network).

Se puede apreciar que si seguimos priorizando el crecimiento económico, por encima del comportamiento natural de nuestro sistema, pronto necesitaríamos dos o tres globos terráqueos. Pero no solamente esto, sino que la contaminación y el cambio climático que estamos produciendo crearan situaciones inesperadas, con desastres naturales cada día más apreciables.

Es preciso modificar nuestro comportamiento y compaginar las acciones de nuestras vidas con los recursos que disponemos.

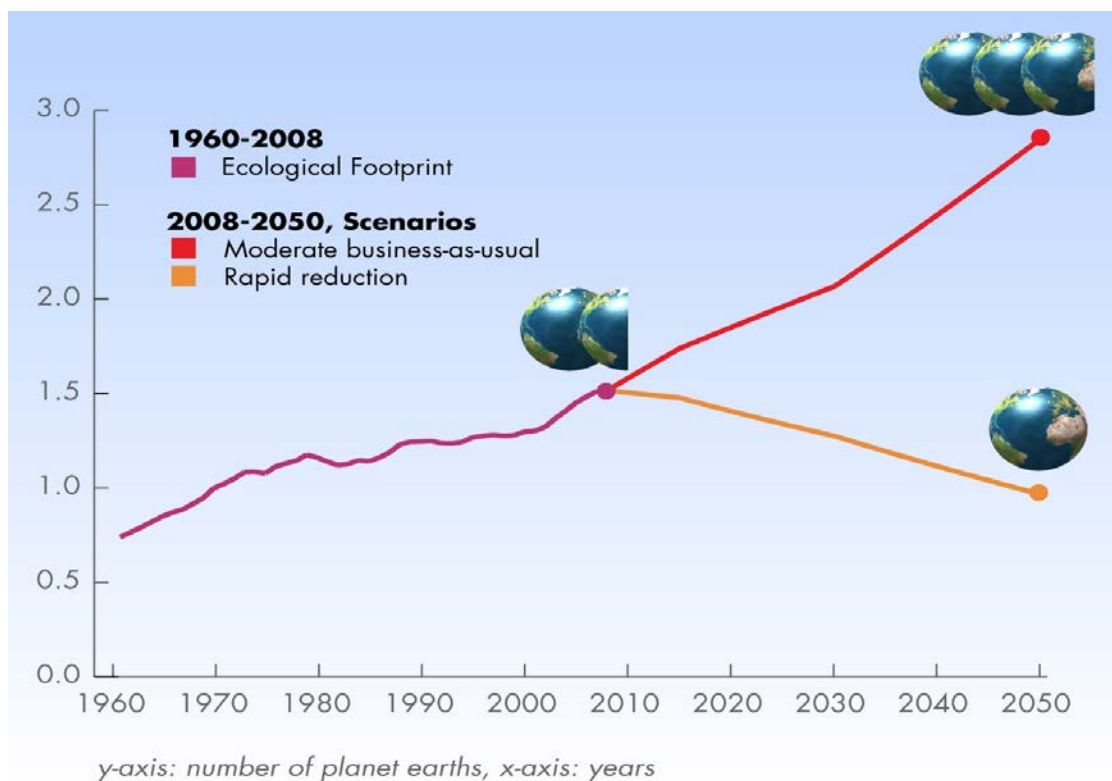


Fig. 1

Sin embargo no podemos dejar de manifestar que el 70% de los daños que soportamos no son naturales, sino daños técnicos tal y como manifiesta Paul Virilio³: “Una sociedad que privilegia en forma desmesurada el presente, el tiempo real, a expensas del pasado, tanto como del futuro, privilegia también el accidente”.

³ Virilio Paul, El accidente original. Madrid, Amorrortu Editores, marzo 2010, p. 44-46

“Es hora de que junto con los enfoques ecológicos, se establezcan por fin las premisas de un enfoque escatológico del progreso técnico, de esa finitud, sin la cual la famosa mundialización corre el peligro de ser ella misma una catástrofe de tamaño natural”.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

No creo que podamos considerar una exageración si afirmamos que la situación actual nos provoca desasosiego e incertidumbre, no solamente por lo expuesto en la introducción, (superpoblación, falta de recursos, globalización, cambio climático, tecnología de la información, etc.), sino que además, la rapidez en el cambio de situaciones e ideas, nos limita en nuestras actuaciones y además nos impide realizar programas consistentes a largo plazo.

La situación geopolítica es cambiante, la estabilidad alcanzada después de la 2ª Guerra mundial, y la posterior situación de equilibrio conocida como guerra fría, que no era otra cosa que un pacto no escrito, basado en el miedo de confrontación entre Estados Unidos (USA) y la Unión de Republicas Socialistas Soviéticas (URSS), condujeron a la caída del muro de Berlín y posteriormente a guerras “ ideológicas – económicas” de los países árabes, así como, un cambio ya inexorable del dominio económico por parte de USA y Europa, en beneficio de otras zonas del continente asiático, China, India, Corea del Sur y otros países emergentes como Brasil, que están produciendo graves inconvenientes al sistema económico anteriormente establecido.

Aunque datos macroeconómicos así lo confirman, según mi criterio, pasaran años para que esto se manifieste claramente, no solo porque estos países tendrán que adaptarse a la economía de mercado establecida, sino porque se producirán desajustes aún no previstos, como consecuencia del incremento en su nivel de vida económico. Necesariamente esos desajustes propios del crecimiento económico, precisarán otras normativas adicionales que producirán también modificaciones sociales.

Esta nueva situación facilitará quiebras y desequilibrios no contemplados anteriormente, incrementando a su vez movimientos humanos de inmigración, con dificultades de integración. Esto nos hace pensar en una sociedad que tendrá que adaptarse a dificultades crecientes, no solamente por diferencias de renta, sino también debido al contraste entre ideas y religiones cada vez más distantes, entre estos colectivos de inmigrantes y los ya establecidos en la sociedad que los acoge.

OBJETIVO DE LA TESIS.

Estamos en un mundo cada día más cercano, con una sociedad globalizada dominada por las transacciones económicas y donde todos, en la medida de nuestras posibilidades, estamos obligados a sumar para conseguir que el mundo multidisciplinar que vivimos, que nos arrastra a tomar acciones de maneras diferentes en función de nuestros conocimientos, de nuestros intereses o incluso de nuestros gustos, tenga siempre como meta la contribución personal, dirigida hacia un mundo mejor o menos malo, que nos dé esperanza de subsistencia.

Ante este gran imperativo, se articulan grandes interrogantes y por lo tanto, preguntas con distinto grado de dificultad, unas resolubles con razonamientos sencillos y otras que requieren planteamientos complejos para aportar nuevas ideas, con la participación de diversos actores y diferentes caminos, donde la idea fundamental debe ser encontrar puntos de enlace para caminar conjuntamente hacia la solución de este gran enigma, que no es otro, que la convivencia hacia un mundo mejor.

Para iniciar esta profunda reflexión, podemos tomar casi infinitas direcciones, pero siguiendo la exposición, parece oportuno intentar tomar una posición determinada en el razonamiento y conseguir a través del mismo, una línea de actuación para conseguir resultados positivos.

Parece razonable y lógico pensar que para cualquier modificación o actuación que pretendamos, es necesario contar con las personas como pieza indispensable o como materia prima necesaria para llevarlo a cabo y esto nos obliga a considerar qué tipo de personas necesitamos para esta enorme tarea, y que mejor manera de empezar que realizando una pregunta esencial y prioritaria.

¿Necesitamos generalistas o especialistas? Parece evidente que esta pregunta es fácil de contestar. Una sociedad compleja y diversa como la nuestra nos obliga a considerar la necesidad de ambos, pero no se trata de eso, sino, qué debemos priorizar para alcanzar nuestro objetivo. A este respecto Ortega y Gasset hablaba de la barbarie del especialismo, “aún admitiendo que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste”⁴, al igual que Schrödinger (uno de los padres de la mecánica cuántica) decía: “no es preciso que podamos prescindir de la especialización por entero, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que ésta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno”.

⁴ Olcese Aldo , Rodríguez Miguel Ángel y Alfaro Juan . Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2008 p.8

La visión reduccionista de la realidad, es lo contrario a la visión sistémica de la misma, según el pensamiento reduccionista, por el cual, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema, podemos alcanzar un conocimiento detallado de todo el sistema. Esto ignora que los sistemas complejos (naturales y sociales), se caracterizan por promover propiedades emergentes, que son el fruto no de sus elementos sino de la interrelación entre ellos.

Es imprescindible una visión sistémica del mundo, pues las nociones “causa – efecto” se diluyen, ya que en sistemas complejos, su estructura está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación, que no hacen fácil encontrar su solución. Como decía Einstein: “no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido”.

En mi opinión, la resolución de los problemas del mundo descrito no encontrarán nunca la respuesta a través de la tecnología, sino por la modificación de los comportamientos del ser humano, sin que por ello tengamos que renunciar a los avances tecnológicos, tanto actuales como futuros. Hans Jonas decía al escribir su libro: Ensayo de responsabilidad⁵ “que la promesa de la técnica moderna se ha convertido en una amenaza, o que la amenaza ha quedado indisolublemente asociada a la promesa”

La globalización que estamos alcanzando desde un aspecto económico, no es suficiente para la resolución de los problemas que estamos planteando y requiere una implicación global de la política, para realizar los programas necesarios, que bajo los principios ya destacados de justicia, libertad e igualdad, seamos capaces de evolucionar hacia objetivos concretos.

Se hace necesaria una ética global, que aceptada en mayor o menor grado, sea referencia de nuestras actuaciones y acuerdos. “Sera difícil llegar a buen pueblo, si el camino por el que transitamos es malo”, como expresa el conocimiento popular. Y esta es una sensación generalizada.

¿Cómo podemos iniciar el camino? ¿Ha de ser único este camino? No, absolutamente no.

Podemos y estamos en condiciones de considerar la necesidad de hacer tratamientos diferentes de cualquier materia, desde un punto de vista teórico o práctico, pero sin dejar de defender nuestro propio criterio, encontrar mecanismos de acercamiento y no de imposición. Se trata de realizar puentes de unión en ambas direcciones.

⁵ Hans Jonas. El Principio de Responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica. Barcelona, Editorial Herder 1995, prologo.

Se puede admitir que las opiniones o las formas de realizar cualquier actividad son diversas, pero no pueden polarizarse hacia situaciones extremas, como si de líneas paralelas se tratasen, por todo ello hay que encontrar siempre puntos de conexión.

Debemos ir contra la propia definición de rectas paralelas para conseguir el entendimiento. Estos puntos de encuentro, romperán el mundo mafioso⁶ que nos atrapa y a partir de estos puntos de entendimiento, pensar que podemos ver claridad para dirigirnos conjuntamente al éxito.

Esta idea supone algunas veces ir contra natura, pues siempre representa un gran esfuerzo, lo fácil es posicionarse en una de esas dos líneas paralelas, para conseguir el mayor rendimiento personal y no verse expuesto a un fuego cruzado, que hace peligrar nuestra identidad, con resultado incierto. Este punto de encuentro no puede ser otro que la ÉTICA⁷. Como manifiesta el Profesor José Luis L. Aranguren⁸: “La ética tiene por finalidad, es claro, modificar las actitudes”. De este modo si modificamos las actitudes, podremos ver más optimismo en el mundo que nos rodea.

En esta misma dirección va dirigida esta TESIS. Si tomamos como referencia la aportación de puntos de encuentro y apostamos por la unión de lo teórico y lo práctico, de lo académico con lo empresarial, y siendo conscientes que no podemos avanzar en nuestro recorrido ideológico y material si seguimos transitando por raíles paralelos de un mismo destino, no llegaremos a encontrar puntos de acuerdo.

⁶ Cortina Adela. Hasta un pueblo de demonios, Ética pública y sociedad. Madrid, Editorial Taurus, p15. “Las mafias económicas y políticas, de periodistas y de jueces, de sindicatos y académicas, de narcotraficantes y de terroristas sin entrañas, de paramilitares y de gobiernos. Todos con igual mecanismo aunque modulados de formas diversas, el pacto secreto, jamás público, para defender a sangre y fuego los intereses del grupo, la moral de la sociedad cerrada que condena por traidores a los que caen en la tentación de creer que la justicia es global, la libertad, para todos los seres humanos”.

⁷ Kliksberg Bernardo. Más ética más desarrollo de Bernardo Kliksberg. Madrid, editorial SRL 2006, prólogo (p.3) Francisco Ramos Fernández-Torreccilla , director del INAP expone:

“La ética ha pasado a ocupar un lugar destacado en las reflexiones del siglo XXI. Empezando por la misma gestión pública, el éxito en los procesos de modernización y reformas en los servicios públicos como condición para el buen gobierno dependerá de que la gestión pública tome en consideración aspectos éticos, se dote de una infraestructura ética, adopte un comportamiento ético como compromiso político, un marco legal eficaz, mecanismos eficaces de rendición de cuentas, códigos de conducta efectivos etc. De igual modo todas las ciencias sociales están siendo examinadas y abordadas desde el prisma de los principios éticos, todas están siendo redefinidas en sus objetivos y reformuladas sus técnicas y para todas se reclama una inserción de valores éticos como medio para hacer frente a la realidad social del nuevo siglo”.

⁸ Aranguren Jose Luis. Ética. Madrid, Editorial Nueva S,L,1997, p.214

Sin duda las Universidades son depositarias del conocimiento, con personal muy cualificado, pero llevamos muchísimos años pretendiendo que exista una conexión con la vida real, fuera de sus instituciones y lo que representan, extendiendo el conocimiento a las empresas y a los ciudadanos en general, de forma transparente y comprometida para mejorar la calidad de vida. De igual manera, las empresas deben ser conscientes de su papel en la sociedad actual, por su capacidad de influencia, por su capacidad de transmitir criterios en materia laboral y social, por la necesidad de su actividad y por las consecuencias positivas que tiene su implicación para la sociedad, al realizar buenas prácticas empresariales.

Todos, unos y otros, debemos realizar un gran esfuerzo, donde encontremos los puntos de conexión aludidos y a través de ellos tomar caminos en la misma dirección, para conseguir objetivos precisos en beneficio de la sociedad en su conjunto; especialmente importante para mejorar nuestra situación, es aplicar estos criterios individualmente en nuestra actividad cotidiana, en nuestro trabajo, en las relaciones familiares, en las actividades lúdicas, en cualquier acto donde este esfuerzo sea síntoma de responsabilidad personal y ayuda a los demás.

Consciente de lo amplio que resulta esta materia y con el afán de poner un grano de arena, “mi grano de arena”, en este imperativo de sumar y de acuerdo con mi experiencia empresarial, he considerado que la mejor aportación que puedo hacer es buscar este punto de unión entre la Universidad y la empresa y realizar esta Tesis. Encontrar conexiones con la realidad empresarial, conocer sus criterios, sus dificultades, sus compromisos y el desarrollo de los mismos para dar respuestas y propuestas para la sociedad.

Debido a mi experiencia, conocimientos técnicos y desarrollo profesional como empresario y como trabajador con empresas multinacionales, situación que me ha permitido conocer los cinco continentes, desde diferentes perspectivas, laboral, comercial, e incluso turística, me ha proporcionado una gran información. Esta información es la que ha hecho que tenga una idea propia de la realidad, conseguida a través de personas e instituciones de diferentes lugares. Sin duda, estas vivencias, han colaborado junto con el esfuerzo y el estudio para que tenga un conocimiento profundo del mundo empresarial, y una visión bastante ajustada a la realidad en este campo.

Por otro lado, siempre he tenido predisposición para ver y actuar según mi criterio, eludiendo el adoctrinamiento reiterativo que se percibe en la sociedad actual. Además es palpable constatar que este adoctrinamiento casi siempre es interesado económicamente y beneficioso para una pequeña parte de la sociedad.

Las circunstancias, junto con las características personales enunciadas, me han llevado a pensar que podría hacer esta reflexión y compartirla a través de este sistema académico, haciendo una Tesis que aportará realismo a la sociedad que vivimos, desde una implicación práctica, con la intención de ayudar a mejorar la sociedad, si así fuera posible.

Una vez adquirido el compromiso expuesto, para fundamentar lo mejor posible el trabajo, empecé el curso de Máster en Estudios Avanzados de Filosofía, que ha sido muy enriquecedor desde un punto de vista personal, y sobre todo me ha resultado muy gratificante al retomar la lectura de grandes filósofos, tanto clásicos como actuales.

En el curso citado realicé un trabajo de investigación sobre la RSC de las empresas del Ibex 35, con la idea de valorar dicho concepto y apreciar la transparencia de las corporaciones incluidas en el índice citado. Para poder comprobarlo, me apoyé en la información recogida exclusivamente de sus páginas Web. Por esta razón las empresas que aparecen en el trabajo, son las que estaban incluidas en ese momento en el índice más representativo de la Bolsa Española.

En el trabajo aludido, se hacía una pequeña introducción con un contenido en asuntos teóricos, sobre el concepto de ética, códigos empresariales, índices armonizados y concepto de RSC. A continuación, pretendimos cuantificar cual era el comportamiento seguido por las empresas contrastándolo con la información recogida.

Es fácilmente observable en este trabajo del Ibex 35, que no tuvimos ningún interés de profundizar en conceptos teóricos que considero por todos conocidos, y que grandes filósofos y profesores han desarrollado magistralmente. Mi interés, repito una vez más, está en analizar dichos conceptos a través de las organizaciones empresariales y analizar su comportamiento.

Por todo lo expuesto y tomando como referencia el trabajo citado, el objetivo de la Tesis se centra en el análisis de algunas empresas multinacionales españolas. Por ello requerimos su colaboración para poder profundizar y estudiar el comportamiento seguido en RSC. Después de conocer su actividad e implantación sobre este asunto, nuestro interés es valorar si este concepto de RSC es considerado como estratégico o no estratégico dentro de las organizaciones, y sobre todo, verificar que coherencia existe desde el enfoque teórico establecido a través de sus propuestas y sus objetivos, con las actuaciones realizadas al respecto.

Poco sentido tendrá hacer estudios maravillosos, aportar planes y proyectos fantásticos, hacer una declaración de intenciones detallada, si el comportamiento real de la organización es divergente con lo expuesto, así pues, nuestro interés es apreciar y cuantificar esta coherencia empresarial, entre lo que somos, lo que decimos y lo que hacemos, definido como clima ético.

METODOLOGÍA

Para poder desarrollar el objetivo descrito y cuantificar el impacto de las actuaciones seguidas en RSC se ha seguido el siguiente sistema:

- He contactado con las empresas multinacionales españolas que consideraba más adecuadas para realizar este trabajo. Para ello efectué una valoración previa siguiendo unos criterios establecidos de idoneidad. Estos criterios no han sido exactos, pero en todos los casos hemos considerado útiles por su importancia los siguientes: sector donde realizan su actividad, capacidad de influencia, volumen de facturación, número de trabajadores, etc.
- Una vez determinada esta clasificación de las empresas, procedí a exponerles personalmente, cual era según nuestro criterio, la colaboración deseada. En esta exposición, concretamos la manera de realizar el trabajo, resaltando cómo se produciría la captación de datos necesarios para obtener un resultado cuantificable. Al no ser datos numéricos los datos pretendidos, no pueden encontrarse a través de auditorias, tablas o resultados anuales empresariales, por esta razón propusimos realizarla exclusivamente a través de preguntas.
- Debido a la complejidad de las organizaciones a valorar, las preguntas han sido planteadas a distintos niveles de la empresa, pero priorizando los departamentos que considerábamos más adecuados para sacar conclusiones significativas. Inmediatamente después, analizadas sus respuestas pasamos a una fase superior donde pudimos contrastar y matizar dichas respuestas con entrevistas personales.
- Estas entrevistas personales seleccionadas aleatoriamente según nuestro criterio, no impuestas por las organizaciones, tienen un gran valor porque nos permite complementar las respuestas realizadas y esclarecer las dudas sobre las respuestas recibidas. El fin pretendido ha sido siempre valorar la coherencia de las respuestas aportadas y comprobar más de cerca su correspondencia o divergencia de las mismas con el trabajo diario desarrollado por las personas entrevistadas.

- Al final, y como consecuencia del trabajo de campo realizado, se efectúa un análisis detallado de los resultados obtenidos, para expresarlos a continuación como conclusiones y proponer algunas recomendaciones, que según nuestro criterio, deberían ayudar a mejorar su actividad diaria, favoreciendo la reflexión y el cambio de algunas actuaciones, si así lo consideran adecuado.

CAPITULO I.- CÓDIGOS ÉTICOS DE LAS EMPRESAS.

Sí, podríamos estar todos de acuerdo en apreciar, como comentaba al inicio del trabajo, que vivimos un mundo lleno de incertidumbre. Estamos en una sociedad evolutiva y cambiante hacia una globalización que parece imparable, favorecida por una tecnología de la información (TI), que nos acerca a los acontecimientos casi de forma inmediata.

No menos importante, será hacer planteamientos de desarrollo sostenible desde la perspectiva de materias primas limitadas, la energía y los productos naturales así como el agua, son cada vez más escasos, agravados por una población en alza y por lo tanto con una demanda superior de estos recursos. El globo terráqueo, finito como es, no solamente está sobreexplotado, sino que cada vez más, está dando síntomas de agotamiento. La ecología y la degradación medioambiental, como también he manifestado, son variables indispensables a tener en cuenta, para mantener una calidad de vida que cada día parece más dudosa.

La última década, con acontecimientos económicos tan relevantes como las burbujas “.com”, la inmobiliaria, o la financiera, se han ido sucediendo con rapidez, y podemos considerar que otras están a punto de llegar, sin saber cuál será la primera en producirse, la del oro, la del agua, o cualquier otra. Todas tienen un denominador común que es el enriquecimiento de unos pocos en detrimento de la mayoría.

Esta reflexión, debe ser considerada desde una perspectiva individual o desde una perspectiva empresarial y política, proporcionando cada cual a su nivel mecanismos de corrección y planteamientos diferentes, que nos hagan ver el mundo de forma más optimista.

Los planteamientos que se pueden hacer pueden ser muy variados, haciendo cada cual incidencia en segmentos o apartados diferentes, ya sea, la tecnología, el conocimiento, la formación etc. Mi interés está en analizar estas cuestiones desde la ética de las personas, pero por ser seres eminentemente sociales⁹, tienen mucha importancia las instituciones, por eso me interesan las empresas como centro de desarrollo económico y su capacidad en aportar visiones y soluciones, que trascienden a las posibilidades individuales.

La empresa, como organización que genera riqueza debe tener unas normas de comportamiento, que adaptándose a las condiciones legales, mercantiles del país de origen, lo superen y sean conscientes de una responsabilidad implícita con la sociedad, es lo que se ha dado en llamar RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC). Otros hablan de Responsabilidad Social

⁹ Gazzaniga Michael . El cerebro social. Madrid, Alianza editorial, DL 1993, p.38

Empresarial, aunque yo utilizaré la primera, pues considero que define mejor el concepto, sobre todo para grandes organizaciones, establecidas en diferentes países, incluso en diferentes continentes, con un origen empresarial nacional.

La RSC no está muy bien definida, y como además se establece de forma voluntaria, ha dado lugar a que cada empresa tenga su propia idea, dirigida a conseguir básicamente mejoras competitivas, haciendo una especial incidencia en los accionistas, suministradores y clientes. En este proceso para alcanzar su objetivo, es fundamental contar con la aportación de su personal, estableciendo estrategias que serán cambiantes en función de los resultados obtenidos.

Las estrategias definidas como buenas normas de actuación, son bien conocidas, a saber: transparencia, responsabilidad, respeto a su personal y contribución a la sociedad que les acoge. Podemos hablar de que la ética empresarial da soporte moral en la praxis empresarial. Así lo exponía Edmund G. Husserl cuando manifestaba que la praxis va por delante de la teoría.

La situación así planteada es incierta como ya expuse al principio y la solución no parece fácil y tampoco puede ser única, sino que habrá que plantearlo desde distintos aspectos. Según mi criterio, las soluciones no serán tecnológicas, aunque ayuden, sino que vendrán de lo más íntimo del ser humano, de un cambio radical de nuestro comportamiento. **No podemos seguir priorizando en nuestra vida el consumo como guía, sino admitir como punto de partida, la ética individual, la ética empresarial y en consecuencia, la ética social.**

Es para mí de extrema importancia el concepto axiológico de la vida, haciendo especial hincapié en valores tan decisivos como el esfuerzo, la solidaridad, la honestidad y el conocimiento del mundo que nos ha tocado vivir, para intentar dar respuesta a los retos que se enfrenta esta sociedad, a veces perdida por falta de ideologías, por falta de recursos, o por circunstancias diversas, dependiendo de la región concreta del mundo de la que hablemos.

Sin embargo hay evidencias que merece la pena tener en cuenta. A finales de siglo se ha podido constatar que las emisiones de dióxido de carbono, y las temperaturas medias han alcanzado verdaderos records, produciendo un recrudecimiento de los desastres naturales.

Los informes de PNUD¹⁰ nos muestran la distancia cada vez mayor entre los países ricos y pobres y las tendencias sociales demuestran una consolidación de una sociedad mundial más desigual e injusta, dejando a 1000 millones de personas en una situación de extrema miseria¹¹.

¹⁰ Programa de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Humano, 2009,

¹¹ Collier Paul . El Club de la miseria. Madrid, Turner Editorial,2006,

La diferencia de rentas, no solo existe entre países, sino que se hace cada día más evidente entre distintos colectivos de un mismo país, como puede verse en los países de la OCDE, con sueldos desorbitados para directivos y sueldos de subsistencia para trabajadores. Especial consideración tiene para nosotros los jóvenes que ven truncadas sus expectativas de trabajo estable, con contratos temporales y de muy baja calidad, a lo que sería preciso añadir los parados y los indigentes cada día más numerosos.

Los conceptos de sostenibilidad se observan como necesarios. Pudiendo añadir que es prioritario conciliar crecimiento económico y respeto al medio ambiente, de igual manera, se aprecia una demanda mayor en la transparencia de la gestión corporativa, lo que representará un desafío para las organizaciones empresariales. Todas estas reflexiones no son solo individuales sino que surgen desde la propia empresa y desde la sociedad, a través de ONG, inversores, consumidores, sindicatos, Universidades, Escuelas de Negocios y la propia Administración.

La Responsabilidad Social Corporativa, es la herramienta utilizada para dar respuesta a la demanda expuesta, y así contribuir a mejoras sociales, laborales y medioambientales del entorno. La Unión Europea lo define como **“un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y medioambiental en su relación con los grupos de interés”**.

Esta herramienta no se puede considerar como parte del marketing empresarial, tampoco se puede definir como exclusividad interna de la empresa (trabajadores), o externa (comunidad). Es un concepto complejo, y por lo tanto, emprender una política de RSC, implica para la empresa, someterse a un escrutinio intenso de los grupos de interés, con controles sistemáticos internos y externos para constatar las evoluciones del sistema desarrollado.

I.-1.- CLIMA ÉTICO

Las empresas, cada día más, se ven con la obligación de dar respuesta a leyes y normativas de los lugares donde están establecidas, requiriéndoles consultorías, memorias, transparencia etc., sin embargo surgen situaciones no deseadas.

La razón o razones pueden ser muchas pero básicamente puede ser resumido en la siguiente frase: *“la gestión de reputación corporativa es la eliminación de las diferencias entre lo que somos, lo que hacemos y lo que decimos”*¹². Es precisamente el acercamiento de estos tres escalones lo que yo quiero denominar clima ético, pues difícil sería conseguir avances positivos, si no se hacen los esfuerzos necesarios para eliminar las diferencias, a veces abismales entre estos tres escalones descritos. Por tanto, se puede considerar que la empresa tiene la necesidad y la obligación de atender a todos y cada uno de los actores que intervienen en el proceso, en todas las áreas de gestión de la institución, con una dirección bien definida y con autonomía para decidir.

Ha sido precisamente la globalización de las empresas, lo que ha dado respaldo a esta evolución empresarial, siendo conscientes de que esta transparencia ayuda a conseguir una reputación empresarial necesaria para el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

I.-2. ÉTICA EMPRESARIAL

Las empresas, como las personas nos planteamos preguntas sencillas, ¿qué he hecho?, ¿qué debería haber hecho?, ¿qué límites tienen mis acciones?, estas preguntas nos ayudan a conseguir una identidad propia y por añadidura tomar una dirección determinada. La empresa ya no está guiada por la definición tradicional, como unidad física de producción y polo de intercambios estrictamente económicos con el mundo.

El auge de la subcontratación de servicios y la deslocalización de la producción, proyecta una responsabilidad mucho más allá de lo que marcaban sus fronteras tradicionales, es esta complejidad, la que nos invita a considerar la necesidad de tomar acciones bajo unas normas morales y exigencias éticas, que no se reduzcan a la ética de las personas que trabajan en ella ni a la aplicación de normas morales comunes.

¹² Perdiguero G. Tomas. La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial. Valencia Universidad, 2005 , p.126.

La ética empresarial, es pues, una rama de la ética aplicada que se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios: la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. La ética empresarial se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas (sin pretensiones normativas), tales como la econometría o la historia económica. Por otro lado, se diferencia de saberes con pretensiones normativas, pero no de naturaleza moral, tales como la economía política, la contabilidad o el derecho mercantil¹³.

El ámbito de la ética empresarial suele abarcar algunos de los siguientes temas: estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial, estudio y crítica de los valores dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican, o ayudan a entender, la responsabilidad de las organizaciones, y de sus diversos apartados como investigación, desarrollo, procedimientos estandarizados de gestión, etc., basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la implantación de estos códigos y procedimientos, así como la observación de sus efectos, interna y externamente.

También la ética empresarial se ocupa del estudio de las virtudes personales que han de estar presentes en el mundo de los negocios, esto formaría parte de la ética individual, pero en mi criterio no se puede separar una de la otra, sobre todo, con gran trascendencia para los trabajadores que tienen responsabilidad en los órganos de dirección de la compañía, debiendo ser ejemplo y estímulo para el resto de trabajadores¹⁴. Haciendo la salvedad, de que las instituciones corporativas están por encima de las personas, y los valores corporativos no tienen porqué identificarse con los valores individuales de los miembros de la organización.

I.-3.- ÉTICA INDIVIDUAL, VERSUS, ÉTICA EMPRESARIAL

La palabra ética procede del griego “*ethos*”, que significa morada, pero posteriormente pasó a significar, el carácter, el modo de ser que una persona o grupo, (empresa), va adquiriendo a lo largo de su vida. Por otra parte, el término moral, procede del latín “*mos, moris*”, que originariamente significaba costumbre, pero luego pasó a significar carácter o modo de ser. Por lo tanto

¹³ Francés Pedro, Códigos éticos en los negocios, Madrid, Editorial Pirámide, 2003 p.13-14

¹⁴ Morris Tom, Si Aristóteles dirigiera General Motors ,Barcelona, Editorial Planeta, 2005, p56

ética y moral confluyen etimológicamente en un significado casi idéntico: todo aquello que se refiere al modo de ser o carácter adquirido como resultado de poner en práctica unas costumbres o hábitos considerados buenos, y que rigen la vida de los pueblos, empresas e individuos¹⁵. Sin embargo, utilizaremos el término ética para referirnos a la Filosofía moral, y el término moral para denotar los distintos códigos morales concretos; esta distinción es útil porque se hace desde dos niveles de reflexión diferente, así pues, llamamos:

Moral, conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa. Así, en este contexto, se puede definir código moral al conjunto de normas y valores que orientan la conducta, aunque no son únicos y evolucionan con los pueblos.

Ética, es una disciplina filosófica, que constituye una reflexión de segundo orden sobre los problemas morales. Le corresponde a la Ética una triple función: 1) *aclarar* qué es lo moral, cuáles son sus rasgos específicos; 2) *fundamentar* la moralidad, es decir, tratar de averiguar cuáles son las razones por las que tiene sentido que los seres humanos se esfuercen en vivir moralmente; y 3) *aplicar* los distintos ámbitos de la vida social, los resultados obtenidos en las dos primeras funciones, de manera que se adopte en esos ámbitos sociales una moral crítica y no un código moral dogmáticamente impuesto.

Se puede ver a lo largo de la historia de la filosofía, distintos modelos éticos que tratan de cumplir las funciones anteriores: son las teorías éticas. La ética aristotélica, la utilitarista, la kantiana, o la discursiva son buenos ejemplos.

Por otra parte, la tradición filosófica fija desde Sócrates, el concepto de hombre sobre tres conceptos: racionalidad, agencia y moralidad¹⁶.

El hombre es concebido como un agente racional capaz de elegir y obrar bien. Su facultad racional lo capacita para juzgar y discernir lo verdadero de lo falso, elegir y procurarse lo bueno, la felicidad, el provecho. Ya Aristóteles, da por supuesto que ha de actuar según la recta razón.

Lo moral es el canon de la razón práctica, por eso la moralidad es lo que hay que hacer y además es restrictiva, no se puede hacer cuanto se quiera. La moral afirma, que no es justo obrar con los demás, según parezca conveniente a su propio interés.

¹⁵ Cortina Adela y Martínez Navarro Emilio. Ética,1996. Madrid, Ediciones Akal, p. 21,22,23

¹⁶ Gutiérrez Gilberto. Ética y decisión racional . Madrid, Editorial Síntesis,2000,p.45

Ética es una reflexión sobre moralidad y su historia, un intento de resolver el conflicto entre el interés racional y las exigencias de las intuiciones, los sentimientos y los juicios morales más reflexivos y ponderados; entre las demandas antagónicas de lo bueno y lo justo, de la virtud y la felicidad, del interés y el deber, de la eficacia y la igualdad, de los derechos individuales y el interés general.

¿Por qué actuar moralmente?

Para poder responder, se ha producido actualmente una convergencia, entre teoría ética y teoría estándar de la racionalidad práctica. De lo que se deduce que obrar moralmente interesa, dando por supuesta la relación analítica entre racionalidad práctica, o agencia racional, e interés.

La agencia humana, solo resulta inteligible si se considera como el resultado de las decisiones inteligentes. Por eso la importancia de los modelos de racionalidad. **Es imposible elaborar una teoría ética al margen de la naturaleza humana.**

La teoría de la elección racional, que incluye las teorías de la utilidad, de la decisión de los juegos, de la negociación y hasta la elección pública, permite aclarar dilemas y paradojas entre moralidad y racionalidad.

Los entornos paramétricos, son aquellos en los cuales, el agente intenta obtener la máxima utilidad de los acontecimientos y en los entornos colectivos o estratégicos, interviene más de un agente. Decidir en situaciones de conflicto nos lleva a dilemas de la racionalidad "*dilema del prisionero*".

Es evidente que la ética empresarial es la ética de las organizaciones¹⁷, y que forma parte de lo que se conoce como ética aplicada. En USA, con una experiencia al respecto de varias décadas, se ha desarrollado bajo la denominación de BE (Business Ethics). En la situación actual, cada vez más, son las acciones humanas, acciones que llevan a cabo las empresas y organizaciones de todo tipo; y con relación a esto, las formas de vida, los valores, el tipo de sociedad, etc., son configurados específicamente por decisiones que se toman y se ponen en práctica organizativamente. Esto significa que las empresas, las organizaciones políticas, económicas o sociales sobrepasan las voluntades individuales.

Sin embargo desde la responsabilidad, el hombre posee un amplio margen de libertad con respecto a su yo o destino¹⁸. Aunque es el propio Ortega el que nos habla del doble imperativo, cultural y vital, yo no entraré a analizar de qué

¹⁷ Lozano Josep M. Ética y empresa. Madrid, Editorial Trotta, 1999, p.51

¹⁸ Ortega y Gasset José. Goethe desde dentro. Madrid, Editorial Alianza, p.126

manera la necesidad vital influye en las decisiones individuales dentro de la empresa, aunque considero que es un asunto de gran trascendencia.

Mi criterio, vista la situación actual de la economía y las razones que nos han llevado a ellas, desde el uso de éticas corporativas, dando por supuesto que las organizaciones no pueden albergar sentimientos morales, deben responder a sus responsabilidades con actuaciones colectivas, con sistemas de ejecución eficaces, y deben disponer también de mecanismos formales de previsión y respuesta. Igualmente, deben regularse por ley las implicaciones personales, que tienen o pudieran tener para los administradores. Las decisiones que se toman de manera partidista, afectan o pueden afectar, a la empresa, a sus socios y a la propia sociedad¹⁹.

Por lo tanto, es cada día más importante, introducir sistemas de corrección a nivel nacional e internacional, pensando en algo muy elemental; si tenemos una globalización económica, o de mercados, ¿por qué no es posible hablar de una globalización normativa y de una globalización ética mundial²⁰?

Este camino ya ha comenzado, pero no resultará fácil, las normas de regularización, son un paso hacia delante, pero aparecerán retrocesos. Es similar a lo que sucede con una reacción química bidireccional, o en equilibrio. En ambos casos, intervienen varios componentes o actores, según se trate de de un caso u otro, como factores determinantes o condiciones de la reacción, e incluso podemos contar con catalizadores para favorecer o retrasar el proceso. Esta es una faceta que deberíamos meditar en profundidad para conocer si los catalizadores están ejerciendo ya su función y hacia van encaminados.

Efectivamente el proceso está en marcha, la reacción ha comenzado y se precisa un catalizador o un regulador que favorezca el proceso. Este regulador debe cumplir algunas condiciones y además estas condiciones por ser variables deben ser supervisadas. ¿Cómo?, ¿por quién?, ¿quién regula al regulador? Ha de ser la sociedad en su conjunto, la que haciéndose cargo de estas situaciones, con un comportamiento responsable obligue a las instituciones, especialmente políticas y económicas, a tenerlo en consideración.

¹⁹ Ley 26/2003 de Sociedades Anónimas, en sus artículos de obligaciones y deberes, 112,127,127-2-3 -4 y sobre responsabilidades, artículos 33,34,35,133.

²⁰ Küng Hans. Proyecto de una ética mundial. Madrid, Editorial Trotta, 2006, p.32

CAPITULO II.-LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

No, la ética, no puede considerarse un aspecto más de la gestión, aunque sí que las empresas tienen que gestionar su ética empresarial, y por ello no puede considerarse como un aspecto más de la vida empresarial.

Lo que caracteriza el compromiso ético de una organización es su carácter total. Ha de establecerse de forma horizontal y vertical en toda la organización y verse reflejado en cada actividad individual, desde la responsabilidad. El compromiso ético, afecta a los procesos mismos que generan el conocimiento de la organización, pudiendo hacer que la comunicación se incremente, cambiando los centros de poder y por ello hacer que se modifiquen los mecanismos de las tomas de decisiones, la gestión adecuada de esta evolución puede producir una transformación corporativa de alto relieve.

Por otra parte, esta gestión de la ética, no se puede dirigir solo a controlar procesos y alcanzar objetivos internos de la organización, sino que también tiene una dirección hacia los *stakeholders*, actuando de forma comprometida con acuerdos y compromisos, para lo cual es imprescindible que exista para esa gestión ética un departamento específico, con autonomía propia y situado en línea con la dirección, lo que lleva implícito códigos éticos, comités, consejos judiciales, *ombudsman* (defensores de los clientes, los accionistas, los trabajadores, etc.), formación ética, balance social y cambios en la estructura de la empresa. Pero esto, por sí solo, no garantiza ni el aprendizaje ni la transformación de la organización, tiene que haber un impulso decisivo por parte de la dirección.

II.-1.- CÓDIGOS ÉTICOS

Definido como conjunto de normas y valores estructurales que orientan la conducta. Los códigos son instrumentos flexibles al servicio de las organizaciones, siendo la función principal, asegurar la homogeneidad de las conductas de los miembros del grupo y la solución coherente de los conflictos y dudas éticas que puedan surgir en la vida corporativa (regulación pre-convencional)²¹. Así introducen y promueven los valores que orientan la vida de la organización, sus criterios convencionales sobre el bien, y las prioridades de la misma. Los códigos pretenden colocar los valores, criterios y prioridades de la organización por encima de las convicciones de los individuos que la

²¹Francés Pedro. Códigos éticos en los negocios. Madrid, Editorial Pirámide, 2003,p. 111,112

representan. Es lo que Josep M. Lozano denomina “*afirmación de la identidad convencional*”.

Los códigos no solamente responden a intereses de la organización sino que tienden a poseer una condición universalista. Así los códigos corporativos cumplen ciertas condiciones que aunque no delaten un compromiso moral para la institución, si pueden servir de base para el mismo.

LA RSC, como materia de interés para las organizaciones empresariales ha dado lugar a la proliferación de códigos éticos muy diversos y variados para cada asociación profesional, institución, u organización, desarrollando conductas comunes. Como estos códigos hemos convenido en que son voluntarios, no podemos saber si influenciarán en las conductas de las personas, pero si es claro que tendrán un efecto formativo en los siguientes términos:

- 1) Ayudan en la formación de nuevos miembros de la organización.
- 2) Sirven de reflexión sobre los valores y principios de la organización.
- 3) Pueden ser un ejemplo para la sociedad en la que está establecida.

Pero además si se establecen sanciones institucionalizadas, se crea un incentivo para cumplirlos²². De esta manera la norma obliga y podemos decir que tiene valor normativo. “La terminología, es tan variada como autores hay sobre la materia, pero se puede admitir que las líneas básicas son convergentes”²³, y cumplen unos objetivos determinados:

- Definen la identidad empresarial, e inspiran las conductas de sus trabajadores.
- Controlan procesos y aptitudes, evitando que conductas determinadas, puedan perjudicar a la empresa.
- Son el medio para el progreso moral de la empresa y sus miembros. Este coincidiría con un mensaje que podemos llamar aristotélico.

Lo expuesto nos lleva ineludiblemente a la importancia del individuo dentro de la organización. El sometimiento a las normas le harán transmitir los valores de la corporación, y su excelencia les llevará a buscar caminos efectivos, sin

²² Becker, G. “Según la teoría económica del comportamiento humano, el cumplimiento estará relacionado con la severidad de las sanciones y en relación inversa con el beneficio esperado del incumplimiento”. 1993

²³ Lozano Josep M. *Ética y Empresa*. Madrid, Editorial Trotta, 1999, p.155

olvidar que la empresa tiene que gestionar la pluralidad y los incentivos individuales.

En la sociedad actual donde cada día es más importante ver el contexto donde estamos establecidos, las empresas necesitan para conseguir sus objetivos contar con lo que el economista y sociólogo Richard Florida denomina 3T²⁴, pasando a otro plano la excelencia, la virtud, o el bien.

II.-2.- INDICES ARMONIZADOS

Siguiendo un razonamiento lógico, después de haber descrito teorías, elaborado criterios y defendido que la RSC es útil para el buen funcionamiento de las organizaciones, para los individuos que trabajan en ellas, y por tanto para la sociedad, parece fundamental, responder a la siguiente pregunta ¿se puede medir algo tan intangible como la RSC?

Como exponía Fombrun Charles: “La reputación incide en la cuenta de pérdidas y ganancias, a través de un impacto en los comportamientos de los grupos de interés (stakeholders)”²⁵.

Hay modelos como REP TRAK, desarrollado por el Reputation Institute junto con el foro de Reputación Corporativa (FRC), que aseguran que la productividad aumenta entre el 14% y 16% de media si se consigue el compromiso de los empleados, es más, si a los empleados se les informa de lo que gastan. Este conocimiento hace que se ahorren al menos un 10% en agua, energía, papel, etc.²⁶. Por lo tanto, podemos afirmar que sí se pueden medir algunos parámetros.

La RSC, reporta beneficios tangibles e intangibles. Los primeros afectan a la eficacia y a la productividad (motivación de los empleados), pero también motiva la innovación, la cual también se puede medir. Lo complicado es saber si la responsabilidad hace más competitivas a las empresas.

²⁴ Florida Richard. La clase creativa. Barcelona, Editorial Paidós, 2010, p. 328, establece que la clase dominante es la creativa y se basa en Tecnología, Tolerancia y Talento (3T).

²⁵ Fombrun Charles. Presidente de Reputation Institute, conferencia en Barcelona.2010

²⁶ KPMG España en Global Sustainability Services,2010

Lo que no aparece en la cuenta de resultados, no significa que no existe, sino que no se puede medir en moneda corriente; aquí podrían incluirse conceptos como, notoriedad, posicionamiento, confianza, reconocimiento de marca,..., etc. Mucho más difícil sería medir lo que tenga que ver con el impacto en la sociedad (mejora de la calidad de vida, educación, conciliación entre vida familiar y profesional...). Es muy difícil crear un fondo de comercio que recoja la felicidad de los empleados, pero sin embargo si se puede medir, por ejemplo, las bajas laborales que de forma estadística tiene relación con la felicidad descrita.

La RSC también sirve para cuantificar la evasión de capitales a paraísos fiscales. Un índice utilizado para medir este mundo insolidario puede ser el **DJSI** (Dow Jones Sustainability Index) y engloba a empresas que pueden justificar prácticas responsables, siendo uno de los índices más exigentes a nivel mundial para evaluar esta característica.

Como ya he expuesto anteriormente hay muchos índices, por ello consideraré los que según mi criterio son los más significativos para hacer un estudio de los mismos en las empresas del Ibex 35, según sea su medida específica y que además cada uno de los índices estudiados esté avalado por instituciones privadas, o institutos normalizados de reconocido prestigio. Con esto se podrán establecer normas, para realizar una valoración global ética de la empresa como organización, exigida normalmente para impulsar su comportamiento ético y asegurar su lugar en el mercado²⁷.

Un índice que recoge la medida de RSC es el código **FTSE 4 Good**. Está muy implantado en España y recoge cada año las empresas que lo cumplen, basándose en criterios de sostenibilidad medioambiental, el desarrollo de relaciones positivas con los grupos de interés, el respeto y promoción con los derechos humanos, la garantía de buenos estándares en la gestión en la cadena de valor y la lucha contra la corrupción. La propietaria de este índice FTSE, trabaja en asociación con el Servicio de Investigación de Inversiones Éticas (EIRIS), y este a su vez con el Centro de Investigación de Responsabilidad del Inversor (IRRC, Estados Unidos), EthicsScan Canadá Ltd., Centro de Investigación Ética Australiano (CAER), The Good Bankers Co. Ltd. (Japón), Observatoire de l'Éthique (ODE Francia), Avanci (Italia), Stock-at-Stake (Belgica), Institut für Market-Umwelt-Gesellschaft (IMUG, Alemania) y la Fundación Ecología y Desarrollo (FED, España).

²⁷ Cortina Adela . Ética. Madrid , Ediciones Akal,1994, p.141

Asimismo el código **GRI (Global Reporting Initiative)**²⁸, organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de la Naciones Unidas (PNUMA), ha desarrollado “la Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”. Este índice ha experimentado variaciones desde su creación, tres hasta la actualidad, en los años 2000, 2002 y 2006, siendo esta última versión certificable, G3. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad, para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance: económico, social y medioambiental.

Los informes elaborados por el citado GRI, atiende a cuatro principios, sobre los que deberían informar todas las organizaciones:

1) Materialidad: la información contenida en la memoria deberá cubrir los aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, tales como sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

2) Participación de los grupos de interés: describiendo en la memoria como ha dado respuesta a sus expectativas e intereses.

3) Contexto de sostenibilidad: consulta de cómo construye su organización, o cómo evolucionará para dar respuesta a la mejora o deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.

4) Exhaustividad: la memoria debe ser suficiente para fijar los impactos ambientales, económicos y sociales, de tal manera que los grupos de interés puedan evaluarlo mientras tenga validez la mencionada memoria.

Para garantizar la calidad y la presentación de la información divulgada, como determina el código descrito, debe basarse en los principios de equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad. El informe se basa en 47 indicadores principales y 32 adicionales.

²⁸ Instituto de ética y calidad en el agro, su página Web , p. 1

El código **GSE-21**: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propiedad de Forética²⁹, creado para dar respuesta a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, desde la triple vertiente, económica, ambiental y social. Aunque es voluntaria su aplicación, requiere al menos tres compromisos: 1) integración en la estrategia y procesos de la organización, 2) impulso del dialogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés y 3) fomento de la transparencia y la comunicación.

Esta norma no la han asumido las empresas del Ibex 35, porque según me han informado en Forética, las empresas eluden los gastos de certificación, aunque hay empresas que colaboran con la organización en diferentes aspectos. Posiblemente nuestras empresas prefieren índices más internacionalizados, y normas más conocidas como ISO.

El código **AA1000AS** (2008): Norma de Aseguramiento. Es la segunda sección de la norma de aseguramiento de AccountAbility. Dicha norma incorpora una creciente corriente de práctica y experiencia en el aseguramiento de sostenibilidad.

Facilita a los proveedores de servicios de asesoramiento un instrumento para ir más allá de la simple verificación de datos. Evalúa como las organizaciones gestionan la sostenibilidad y refleja dicha gestión y el desempeño resultante en un informe de aseguramiento.

El aseguramiento realizado por esta norma, proporciona un medio completo para que una organización responda de su gestión y desempeño. También proporciona una forma de captar y poner en contexto un amplio conjunto de esquemas de verificación y certificación, que tratan dimensiones específicas de sostenibilidad como aquellas relacionadas con los gases de efecto invernadero, los sistemas de gestión medioambiental, la gestión de bosques sostenibles o las etiquetas de comercio justo³⁰.

Por último el código **SA8000**: Responsabilidad Social 8000, Norma SA 8000, cuyo propietario es Social Accountability International (SAI). También es una norma uniforme y auditable por terceros y los requerimientos para su aplicación es de carácter universal en lo que respecta al emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

²⁹ Forética, organización privada, propietaria de la norma, de implantación exclusivamente en España e Iberoamérica.

³⁰ Norma propiedad de AccountAbility Assurance Standard, www.Accountability21.net

La compañía deberá acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, cumplir con las obligaciones a las que la empresa se comprometa voluntariamente, y con lo establecido en la norma. Cuando toda la legislación nacional y los otros derechos aplicables, como las normas a las que la empresa se someta traten de la misma cuestión, se considerará aplicable la regulación más estricta.

Deberá respetar también la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, Recomendaciones de la OIT, Convenciones 29, y 105 (Trabajos forzados y esclavitud), 87 (Libertad de Asociación), 98 (Derecho de negociación colectiva), 100 y 111 (Discriminación de sueldos por sexo para el mismo trabajo), 135 (Sobre los representantes de los trabajadores), Convención 138 y Recomendación 146 (edad mínima), Convención 155 y Recomendación 164 (Salud y Seguridad en el Trabajo), Convención 159 (Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas), Convención 177 (Trabajo en el hogar) y Convención 182 (Peores formas de trabajo infantil).

Este trabajo puede completarse y desarrollarse en muchas direcciones, pero no es el objeto aquí previsto, solamente se han realizado algunas descripciones de Normas utilizadas en el Ibex 35, para poder hacer un estudio de su aplicación e incidencia, por lo tanto, podríamos seguir describiendo más índices o normas, como por ejemplo la norma ISO 26000, que podrá ser, cuando se publique a final de año, una norma de grandes exigencias y que seguramente será de gran aplicación por el reconocimiento conseguido en normas precedentes.

II.-3.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

Este estudio fue realizado en el año 2010. A través del mismo analizamos este concepto de RSC en las empresas adscritas al Ibex35. Para efectuarlo seguimos el siguiente criterio: ver si con este nombre de Responsabilidad Social Corporativa o cualquier otro que significara lo mismo, Responsabilidad Empresarial, Responsabilidad Social, etc. estaba establecido en su organización. Para conseguir información nos centramos exclusivamente en la exploración detallada de sus páginas Web, bajo las siguientes condiciones:

- Consideramos válido, o aceptado este concepto en todas las empresas que, aún no apareciendo de forma expresa las palabras RSC, si estaba

establecido en las mismas, el nombre de responsabilidad empresarial, responsabilidad social, o términos similares. Realizando la búsqueda desde cualquier posición posible.

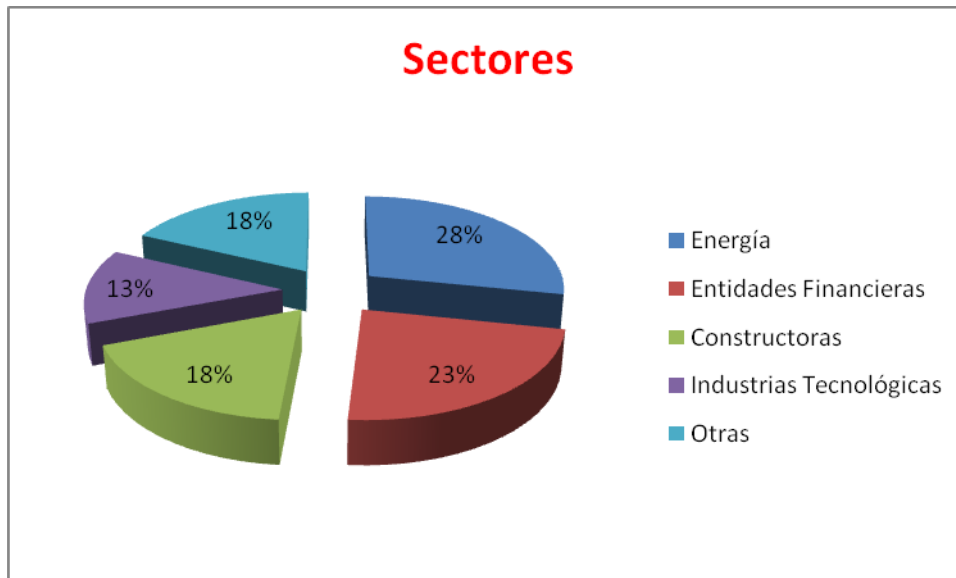
- En la exploración indicada, pudimos apreciar que había una variedad enorme, según se tratara de una u otra empresa a la hora de encontrar la información deseada. La posibilidad de acceder a cualquier tipo de información corporativa de forma sencilla y preferentemente con acceso rápido, lo consideramos como buena norma de transparencia,
- En los códigos éticos, siempre hemos considerado válidos los que se ajustaban a códigos armonizados y también hemos aceptado los códigos establecidos por las empresas a nivel particular, si hacían una descripción de ellos, bien porque formaran parte del ideario de la organización, o sencillamente porque los hubieran establecido después de una reflexión empresarial.
- En las memorias sobre RSC, muchas de las empresas analizadas no tenían actualizada la información, tampoco la memoria del año 2009, e incluso otras de años anteriores. He considerado que esta situación era y es perfectamente subsanable y por lo tanto, lo acepto como válido, aunque una sociedad puede tener grandes variaciones en un año. Por lo que sería muy aconsejable actualizar estas memorias, ya que su presentación anual es una vía de transmisión de información y a su vez esta información un beneficio para la propia empresa, además de serlo para todos los stakeholders.
- El código GSE-21, cuya propiedad corresponde a Forética, no lo utiliza ninguna de las empresas del Ibex 35. Puesto en contacto con Forética, me han manifestado que es curioso que empresas establecidas en el Ibex 35, no siguiendo su índice, sí colaboran con ellos en varias actuaciones. La explicación puede ser variada, coste, complejidad, exigencia o que los índices utilizados normalmente son más conocidos internacionalmente.
- El código SA8000, solamente la empresa Abengoa, se somete a él.
- No me he puesto en contacto con ninguna de las empresas establecidas en el citado Ibex35 para solicitar información adicional, bien sea para aclarar alguno de los términos de la investigación, o para contrastar contradicciones si así las hubiera detectado, por lo tanto, es posible que algunas de las respuestas sean imprecisas. El objetivo era sencillamente percibir el grado de transparencia de las empresas cotizadas y hacerlo de la forma más simple posible.

| Empresas del Ibex | Sector | RSC en WEB | Códigos éticos | SG E-21 | GRI, G3 | DJSI | AA1000AS | SA8000 | FTS E 4 Good |
|----------------------|--------|------------|----------------|---------|---------|------|----------|--------|--------------|
| Abengoa | I-IV | Sí | Sí | No | Sí | No | Sí | Sí | Sí |
| Abertis | III-IV | Sí | Sí | No | Sí | Sí | No | No | No |
| Acciona | I-III | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Acerinox | V | No | Sí | No | No | No | No | No | No |
| ACS | I-III | Sí | Sí | No | No | Sí | Sí | No | No |
| Arcelor Mittal | V | Sí | Sí | No | Sí | No | Sí | No | No |
| BBVA | II | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Banco Sabadell | II | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | Sí |
| Banesto | II | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | Sí |
| Banco Popular | II | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Banco Santander | II | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Bankinter | II | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | Sí |
| BME | II | Sí | Sí | No | No | No | No | No | Sí |
| Criteria | II | Sí | Sí | No | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Ebro Puleva | V | Sí | Sí | No | No | No | No | No | No |
| Enagás | I | Sí | Sí | No | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Endesa | I | No | Sí | No | No | No | No | No | No |
| Ferrovial | III | Sí | Sí | No | No | Sí | No | No | Sí |
| FCC | III | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Gamesa | I | Sí | Sí | No | No | Sí | No | No | Sí |
| Gas Natural | I | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Grifols | V | Sí | Sí | No | No | No | No | No | No |
| Iberdrola Renovables | I | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Iberdrola | I | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Iberia | V | Sí | Sí | No | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Inditex | V | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Indra | IV | Sí | Sí | No | No | Sí | No | No | No |
| Mapfre | II | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| OHL | III | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | Sí |
| Red Eléctrica | I | Sí | Sí | No | Sí | No | Sí | No | No |
| Repsol | I | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | No |
| Sacyr | III | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Técnicas Reunidas | IV | Sí | Sí | No | Sí | No | No | No | No |
| Telecinco | V | Sí | Sí | No | Sí | No | Sí | No | No |
| Telefónica | IV | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | No | Sí |

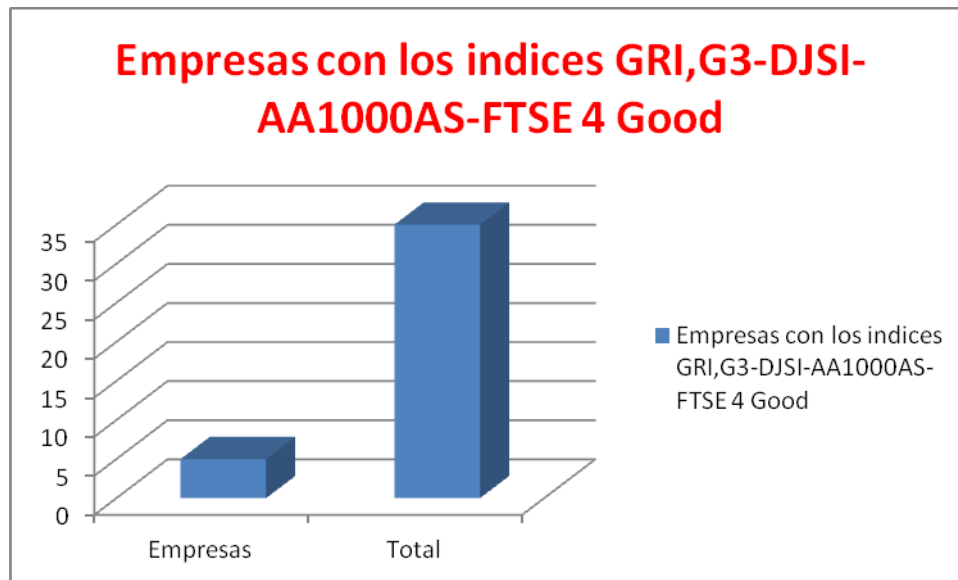
TABLA 1.- Relación de las empresas del Ibex 35, con algunos índices éticos, analizados a través de sus páginas Web (Mayo 2010)

| Sector | Actividad |
|--------|-------------------------|
| I | Energía |
| II | Entidades Financieras |
| III | Constructoras |
| IV | Industrias Tecnológicas |
| V | Otras |

Tabla 2.- Sectores de actividad de las empresas del Ibex 35

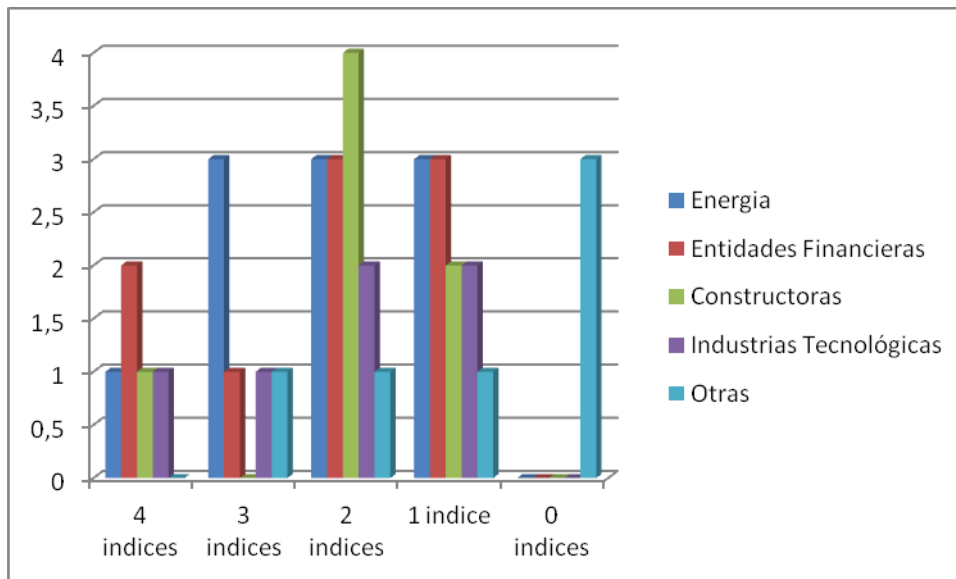


Gráfica 1.- Sectores en los que están adscritas las empresas del Ibex-35



Gráfica 2.- Representación de las empresas del Ibx 35 que tienen establecidos los índices GRI,G3,DJSI,AA1000AS y FTSE4Good

| Sectores | 4 índices | 3 índices | 2 índices | 1 índice | 0 índices |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Energía | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 |
| Entidades Financieras | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 |
| Constructoras | 1 | 0 | 4 | 2 | 0 |
| Industrias Tecnológicas | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Otras | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |



Gráfica 4.- Representación de las empresas del Iboex35, por sectores en función de los índices establecidos

CAPITULO III.- “RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ALGUNAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Al desarrollar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, también llamado Responsabilidad Social Empresarial, nos encontramos con situaciones diversas, que en el mejor de los casos, algunas de estas situaciones no pueden ser consideradas nada más que anecdóticas o paradojas de la realidad si a la RSC nos referimos.

Consideramos y defendemos que el conocimiento debe estar al servicio de la sociedad por la importancia que tiene en el desarrollo de la misma, de igual manera, también defendemos que la empresa debe estar al servicio de la sociedad por ser una parte de ella y como tal, debe contribuir a su desarrollo favoreciendo su bienestar.

La globalización, el poder creciente de las grandes corporaciones en el país establecido por su aportación económica y social, por su capacidad de transmitir criterios o incluso para imponerlos, hace que estas organizaciones sean cada vez más determinantes en el desarrollo de la sociedad y ésta misma sociedad requiere a la empresa, cada vez mas insistentemente, que se comporte de forma adecuada, como un “ciudadano ejemplar”³¹.

Parece bastante evidente que los idearios empresariales, sus códigos de conducta, sus comunicaciones institucionales y su voluntad de comunicación de marca, no siempre responden a los objetivos planteados y que algunas veces incluso, se obtienen resultados contradictorios.

Por todo lo dicho, ha sido nuestro interés realizar un estudio aclaratorio donde empresas multinacionales españolas, nos permitieran analizar su comportamiento respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, pero en esta ocasión, no a través de las páginas Web, sino en colaboración con las propias corporaciones a estudiar. Esta tarea ha resultado extremadamente difícil o incluso imposible como detallaremos posteriormente.

Tampoco es objeto de este trabajo hacer un acercamiento a la RSC en empresas pequeñas o de nivel medio, PYMES, pues consideramos que bastante tienen con su subsistencia y desarrollo, al estar la mayoría de las veces sujetas a subcontratas con estas multinacionales y Organismos Oficiales. De todos modos si les recomendaríamos una posición clara en este apartado de RSC por su propio beneficio, ya que la responsabilidad y la transparencia son la base, junto con la innovación, de un futuro de progreso para cualquier organización.

III.-1.- PROYECTO INICIAL.

³¹ Kliksbert Bernardo. Más ética más desarrollo. Madrid, Temas grupo editorial SRL 2006, p. 147.

Por todo lo anteriormente expuesto, partimos de una primera idea, que era hacer un estudio detallado de la situación de la Responsabilidad Social Corporativa del BBVA, empresa que reunía todos los criterios considerados necesarios para merecer nuestro trabajo. Multinacional con 110.000 trabajadores, casi un 80% de su negocio fuera de nuestro país, en un campo especialmente sensible por las circunstancias financieras vividas y que aún vivimos. Aunque podríamos decir que la crisis ya ha remitido o se ha amortiguado, aún seguimos percibiendo un síndrome que tardará en superarse, hasta que se produzca la siguiente crisis, que llegará inevitablemente si no se toman las medidas adecuadas.

Este trabajo así definido, nos daba posibilidades de hacer comparaciones entre su imagen de marca a nivel global y sus apreciaciones específicas en los países donde están establecidos. Es fácil comprender que las leyes y normas regulatorias en cada país dependen de las características del mismo y sobre todo de su nivel de desarrollo. Sin duda este estudio nos habría aportado datos para apreciar la verdadera dimensión empresarial.

Una vez que conseguimos estar de acuerdo, después de muchos correos y llamadas, así como reuniones previas, después de aportar planes de trabajo y metodología del mismo, pues como decía anteriormente, la idea original era conocer la situación de la institución a nivel global, el Banco no lo consideró oportuno³² alegando varias razones: imposibilidad para atender el trabajo planteado, viajes, coste económico... etcétera. Esta situación nos obligó a un replanteamiento del mismo y después de un gran esfuerzo y transcurrido un año firmamos el contrato que se adjunta (Anexo II).

Debido a estas circunstancias y a la vista de las dificultades que estábamos encontrando, consideramos que quizá sería muy esclarecedor ampliar este trabajo a otras corporaciones de características similares, para lo cual iniciamos contactos con empresas del Ibex 35, siendo el resultado bastante desesperanzador. Aunque conseguimos implicar a varias compañías, como fueron, Telefónica, Mapfre y El Corte Inglés, al final, por razones diversas no fue posible obtener su colaboración.

El Corte Inglés después de mantener una reunión con el director de RSC, donde pudimos explicarle cual era el trabajo que pretendíamos realizar, le

³² La idea inicial consistía en poder hacer una valoración de la institución en profundidad, respecto a la RSC, porque como es conocido la normativa es diferente según el país donde este establecido, por lo cual parecía interesante comprobar si el BBVA como institución seguía el mismo comportamiento en todos los países o por el contrario no era así.

relaté en qué consistía la esencia del mismo, y el objetivo buscado. A continuación le expliqué que para poder evaluar el grado ético de cada empresa seleccionada era necesario realizar unas preguntas diseñadas igualmente para todas y que estas preguntas estaban dirigidas a diferentes niveles de la organización para hacer una valoración integral. El trabajo de campo se completaría con alguna entrevista personal.

Tras escuchar el tema de las entrevistas, respondió que no podían aceptar la colaboración solicitada porque el Presidente no concedía entrevistas. Aunque le insistimos que no era necesaria esa entrevista, sino que solo necesitábamos que contestara por escrito unas preguntas iguales a las que realizaríamos a todos los Presidentes de las empresas participantes, porque así era el diseño del trabajo establecido para apreciar diferencias de criterio, si así las hubiera.

El esfuerzo no tuvo recompensa, pues no cambió de posición. Evidentemente este fue el argumento para no colaborar en el proyecto propuesto, aunque considerábamos que era, o podía ser, una empresa muy interesante, por sus características, al tratarse de una gran empresa de distribución que no cotiza en bolsa y por esta característica podría aportar alguna singularidad al proyecto, sobre todo porque no está expuesta como las empresas cotizadas a proporcionar información a todos sus accionistas públicamente.

Por otra parte Telefónica después de dos años teniendo reuniones, llamadas, correos, etc. y después de haberles enviado varias veces el plan de trabajo, conseguimos que nos enviaran contestadas las preguntas efectuadas al Presidente y al Consejero Delegado. No obstante recibí un correo donde me confirmaban que no seguirían con esta colaboración, porque representaba una carga de trabajo imposible de asumir. Su director de RSC, matizó que “sería como despertar a la bestia”.

Después de hablar con él e insistirle para que continuara en el proyecto por la importancia que podía tener Telefónica en el mismo, no fue posible cambiar su posición, sencillamente se veía en la obligación de hacer el trabajo de los directivos, como ya había sucedido con las preguntas dirigidas al Presidente y al Consejero Delegado.

Por otra parte las preguntas dirigidas a los directivos, sindicatos y defensor del cliente de la citada empresa no pudieron canalizarse correctamente, sin poder determinar con claridad la razón de esta circunstancia. Presuponemos que estas razones podrían ser: falta de tiempo, falta de interés, no comprometerse con la empresa o quizá otras muy diferentes.

Evidentemente tampoco tenía mucho sentido para nosotros obtener unas respuestas a las preguntas, si no habían sido contestadas por aquellos a los

que se habían pensado y dirigido inicialmente. Los resultados obtenidos de esa manera no tendrían ningún valor, pues no se podrían considerar homologables. Las preguntas eran iguales para todas las empresas que participaran en el trabajo de investigación, y con ellas pretendíamos sacar conclusiones del funcionamiento de la RSC en cada corporación, apreciando si había diferencias por el volumen de facturación, por el sector donde desarrollan su actividad o por cualquier otra razón determinada.

Otra vez más, no tenemos otro remedio que lamentar esta imposibilidad, ya que por las características de Telefónica, al ser una empresa transnacional, su volumen de facturación y estar en un sector especialmente sensible, representante de lo que hemos llamado de forma genérica, “era de la comunicación”, considerábamos que era una empresa recomendable e interesante para su estudio.

Por el contrario, hemos conseguido una entrevista con nuestro interlocutor y la adjuntamos en nuestro trabajo, igual que incluimos las respuestas que nos proporcionaron del Presidente y del Consejero Delegado (Anexo III). La entrevista citada puede resultar esclarecedora y una aportación interesante, agradeciéndole su predisposición personal y el trato correcto que ha manifestado en todo momento.

La corporación Mapfre, de igual manera ha tenido un comportamiento desigual, pues después de llamadas y correos repetitivos, conseguimos obtener la aprobación para el estudio de su organización. Enviamos las preguntas a los diferentes niveles de la misma y obtuvimos algunas respuestas a las preguntas planteadas, dando la sensación de que no estaban muy interesados en aportar datos e información de su compañía, pero sí remitirnos a sus escritos corporativos.

A partir de este punto se rompió la comunicación, sin haber tenido ninguna aclaración escrita o telefónica por parte de la directora de RSC, que había sido nuestro contacto en todo momento. Igualmente ha ocurrido con el sindicato CCOO, que se habían prestado a una entrevista personal después de la contestación a las preguntas realizadas, pero tampoco hemos tenido ninguna respuesta. No podemos apreciar si han tenido alguna orden en contra para realizar esta entrevista, o cual ha sido la razón o razones para tomar esta postura de no colaboración. Por tanto hemos renunciado a cualquier comentario, e incluso a exponer los escritos enviados, pues como decía, solamente tendrían importancia desde el punto de vista informativo o propagandístico.

Ante esta situación no deseada, nos hemos visto obligados a cambiar una vez más de objetivo y nos limitaremos al estudio de la corporación BBVA, con las limitaciones que ya he expuesto anteriormente.

Efectivamente, esto es lo que podemos hacer, pero siempre seremos conscientes que las limitaciones encontradas también limitan las conclusiones. El estudio conjunto de las empresas seleccionadas habrían aportado más información y el trabajo se podría valorar conjuntamente y habríamos podido comparar las respuestas entre sí. De esa comparación se constataría, si había alguna diferencia entre las respuestas en función de las características propias de la empresa, del sector donde realizan su actividad, o sencillamente las respuestas tenían todas el mismo denominador común.

III.-2.- ESTUDIO DE UNA GRAN EMPRESA, BBVA

Ya hemos hecho una consideración anteriormente a las características de la empresa BBVA, pero para ver su verdadera dimensión y encajarlo con el trabajo realizado, vamos a proceder a efectuar un estudio más amplio de la organización, aportando datos y tendencias organizativas, así como resultados de la entidad y del sector financiero en su conjunto. Con ello conseguimos un completo recorrido por la organización que nos ayudará a evaluar su posicionamiento en el mercado financiero y aportará datos para el estudio que estamos exponiendo.

BBVA es un grupo financiero global fundado en 1857. Posee un modelo de negocio minorista, apalancado en la innovación y la tecnología y centrado en el cliente (*customer-centric*), a quien se le ofrece una gama completa de productos y servicios financieros y no financieros en todo el mundo donde el Grupo está presente.

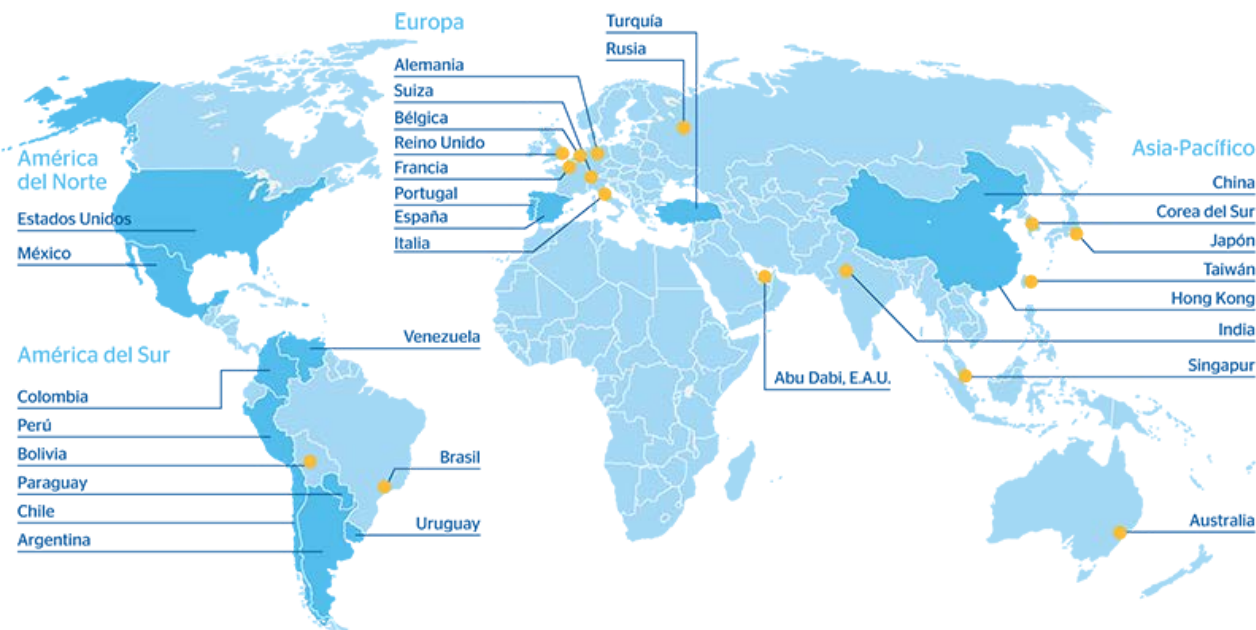
BBVA disfruta de una sólida posición de liderazgo en el mercado español, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líderes en América del Sur y en la región Sunbelt de Estados Unidos. Su negocio diversificado está enfocado a mercados de alto crecimiento. La responsabilidad corporativa es inherente a su modelo, impulsa la inclusión y educación financieras y apoya la investigación científica y la cultura.

Esquema de expansión del BBVA

| | | | |
|------|---|------|---|
| 1995 | Banco Continental (Perú) Probursa (México) | 2006 | Texas Regional Bancshares (Estados Unidos) Forum Servicios Financieros (Chile) |
| 1996 | Banco Ganadero (Colombia) Bancos Cremi y Oriente (México) Banco Francés (Argentina) | 2007 | CITIC (China) Compass (Estados Unidos) State National Bancshares (Estados Unidos) |
| 1997 | Banco Provincial (Venezuela) B.C. Argentino (Argentina) | 2008 | Ampliación del acuerdo con CITIC |
| 1998 | Poncebank (Puerto Rico) Banco Excel (Brasil) Banco BHIF (Chile) | 2009 | Guaranty Bank (Estados Unidos) |
| 1999 | Provida (Chile) Consolidar (Argentina) | 2010 | Nueva ampliación del acuerdo con CITIC |
| 2000 | Bancomer (México) | 2011 | Ampliación del acuerdo con Forum Servicios Financieros (Chile) Turkiye Garanti Bankasi (Turquía) Credit Uruguay (Uruguay) |
| 2004 | Valley, Laredo (Estados Unidos) OPA sobre Bancomer | 2012 | Desinversión en Puerto Rico Unnim Banc (España) |
| 2005 | Granahorrar (Colombia) Hipotecaria Nacional (México) Laredo (Estados Unidos) | 2013 | Desinversión en Panamá Desinversión en el negocio previsional de Latinoamérica Nuevo acuerdo con grupo CITIC, que incluye la venta del 5,1% de CNCB |

Con presencia en 30 países, cuenta a 31-12-2013 con 109.305 empleados, 7.512 oficinas, 20.415 cajeros automáticos y da servicio a unos 50 millones de clientes a nivel mundial.

Esquema de presencia global



| Activo total | Clientes | Países | Oficinas | Cajeros automáticos | Empleados |
|---------------------------|-------------|--------|----------|---------------------|-----------|
| 599 millardos de euros | 50 millones | 30 | 7.512 | 20.415 | 109.305 |

Principios y valores en BBVA

El BBVA tiene un modo diferencial de hacer banca basado en una rentabilidad ajustada a los principios de integridad, prudencia y transparencia.

- La integridad, como manifestación de la ética en nuestras actuaciones y en todas nuestras relaciones con los grupos de interés
- La prudencia, entendida básicamente como el principio de precaución en la asunción del riesgo.
- La transparencia, como máxima para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.

En definitiva, BBVA opera con la máxima integridad, visión a largo plazo y mejores prácticas. La responsabilidad es su forma de hacer negocios y está basada en tres pilares: las personas, los principios y la innovación.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA) cuenta con un Sistema de Gobierno Corporativo que está alineado con las recomendaciones y tendencias internacionales para las grandes sociedades cotizadas y que se adapta a su realidad social, marcada por una estructura accionarial muy diversificada, con

casi un millón de accionistas, tanto minoristas como institucionales, y que desarrolla sus negocios en 30 países.

Los principios y elementos que conforman el Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA se recogen en su Reglamento del Consejo de Administración, que regula el régimen interno y el funcionamiento del Consejo y de sus comisiones, así como los derechos y deberes de los consejeros que conforman su Estatuto.

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA descansa, fundamentalmente, en la distribución de funciones entre el Consejo, la Comisión Delegada Permanente y las demás comisiones del Consejo; en la composición de sus órganos sociales; y en un adecuado proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración constituye el órgano natural de representación, administración, gestión y vigilancia de la Sociedad y, según establece su propio Reglamento, tiene reservadas las decisiones más relevantes que afectan a la Sociedad, cuando éstas no correspondan a la Junta General.

Sistema de Gobierno Corporativo

El Consejo de Administración de BBVA está compuesto por una amplia mayoría de consejeros independientes. Así, actualmente, lo forman catorce miembros, tres de los cuales son consejeros ejecutivos y los once restantes son consejeros externos, siendo diez de ellos independientes, lo que facilita el adecuado equilibrio entre las funciones de gestión y de supervisión que le corresponden.

En el desarrollo de sus funciones, los consejeros conocen los aspectos más relevantes de la gestión social, que se plantean a los órganos sociales por parte de los principales ejecutivos del Banco, pudiendo además cualquiera de ellos solicitar la inclusión en el orden del día del Consejo de asuntos que estime convenientes para el interés social. Igualmente, los consejeros que representen una cuarta parte del Consejo pueden solicitar, de acuerdo con su Reglamento, la celebración de una reunión del órgano de administración.

El Consejo de Administración de BBVA, para el mejor desempeño de sus funciones de gestión y control, ha constituido cinco comisiones específicas, con amplias funciones asignadas en su Reglamento, que le asisten en las materias propias de su competencia, habiéndose establecido un esquema de trabajo coordinado entre las propias comisiones y de ellas con respecto al Consejo. De esta forma se asegura el conocimiento por los órganos sociales de las

cuestiones relevantes para el Grupo, reforzándose el ambiente de control existente en BBVA.

Así, el Consejo de Administración ha constituido la Comisión Delegada Permanente, que cuenta con una mayoría de consejeros externos y ejerce funciones ejecutivas, tales como la aprobación de determinadas transacciones, la determinación de límites de riesgo o la propuesta de políticas generales, así como funciones de análisis y supervisión de los resultados y la actividad del Grupo, la evolución del entorno en el que se desarrollan sus negocios y el control y seguimiento de los riesgos del Grupo.

Adicionalmente, el Consejo ha constituido otras cuatro comisiones (Comisión de Auditoría y Cumplimiento, Comisión de Nombramientos, Comisión de Retribuciones y Comisión de Riesgos), compuestas exclusivamente por consejeros externos y con mayoría de consejeros independientes, cuyas funciones y reglas de funcionamiento se encuentran establecidas en el Reglamento del Consejo, teniendo además dos de estas comisiones (Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y de Riesgos) un Reglamento específico aprobado por el Consejo de Administración.

Estas comisiones están presididas por consejeros independientes con amplia experiencia en los asuntos de su competencia que tienen, de acuerdo con el Reglamento del Consejo, amplias facultades y autonomía en la gestión de sus correspondientes comisiones, pudiendo convocar las reuniones que estimen necesarias para el desarrollo de sus funciones, decidir su orden del día y contar con la asistencia de expertos externos cuando así lo consideren oportuno, a lo que hay que añadir el acceso directo a los ejecutivos del Banco, quienes de manera recurrente reportan tanto a las comisiones como al Consejo de Administración.

La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de sus comisiones se evalúa, con carácter anual, por el Consejo en pleno a partir de los informes de actividad que se elaboran al efecto.

El adecuado funcionamiento de este sistema de organización del Consejo de Administración de BBVA exige una alta dedicación de todos los consejeros del Banco quienes, además, están sometidos a un estricto régimen de incompatibilidades y conflictos de interés contenido en el Reglamento del Consejo.

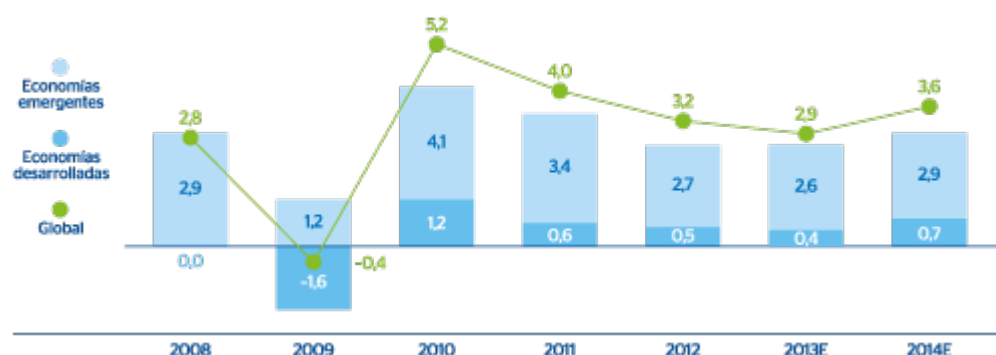
El Reglamento del Consejo, al igual que los de las comisiones citadas, puede consultarse en la página web de la Sociedad www.bbva.com.

Entorno económico

La economía mundial ha cerrado el año 2013 con un crecimiento cercano al 3%, unas décimas menos que en 2012. Esta desaceleración vino provocada por la debilidad que en la primera parte del año registraron las geografías desarrolladas, especialmente Europa, ya que el avance de las emergentes continuó siendo relativamente elevado. Sin embargo, esta tendencia comenzó a cambiar a mediados de ejercicio, cuando el tono global mejoró sensiblemente, sobre todo después de que Europa empezara a mostrar cierto dinamismo y a salir de la recesión.

El año 2013 se ha caracterizado, además, por un mejor comportamiento de los mercados financieros que en el ejercicio precedente. Europa no ha sido fuente de tensiones financieras sistémicas, lo que supuso una señal de confianza en el euro, que ha salido fortalecido tras las reformas adoptadas y el compromiso adquirido de avanzar hacia una unión bancaria en la zona. En cambio, en Estados Unidos se han apreciado ciertas dificultades para alcanzar acuerdos de largo plazo que recondujeran el déficit fiscal, ocasionando el llamado “fiscal cliff” a inicios de año (que se saldó con una subida de impuestos y una reducción generalizada del gasto público) y el cierre temporal del Gobierno en otoño. Por su parte, los mercados mundiales (especialmente los de los activos en países emergentes) sí se vieron afectados por el anuncio, por parte de la Reserva Federal (Fed), de que estaba considerando disminuir gradualmente la intensidad de su política monetaria expansiva, proceso conocido como “tapering”. Como resultado de lo anterior, las condiciones financieras globales son ahora menos laxas y los países emergentes se han visto afectados por reducciones en los precios de sus activos, salidas de capital y depreciaciones de sus monedas.

Crecimiento del PIB mundial (Porcentaje)



Menor riesgo global desde Europa

La recesión en la que Europa entró en 2012 (-0,6% de descenso interanual del PIB) se extendió a gran parte de 2013, de forma que en el conjunto de este ejercicio la economía europea ha retrocedido un 0,4%. Sin embargo, el tono ha ido mejorando paulatinamente a medida que transcurría el año. Esta recuperación ha sido generalizada, es decir, no sólo se ha limitado a los países centrales, sino que los periféricos también han visto cómo aumentaba su actividad y algunos de ellos incluso ya han salido de la recesión y registrado tasas de crecimiento positivas.

Dos factores están detrás de esta mejora. Uno, es que el drenaje provocado por el proceso de consolidación fiscal ha sido menor, tras la relajación de los objetivos de déficit fiscal. Y el otro se refiere a que las tensiones financieras se han mantenido muy contenidas.

Hay también que destacar que parte de la mejora en la confianza sobre el euro ha procedido de los esfuerzos por incrementar la gobernanza en Europa, en particular, de los intentos por crear una auténtica unión bancaria en la que las autoridades europeas han estado trabajando a lo largo de 2013 y cuyo establecimiento, en diversas etapas, se hará efectivo en los próximos años.

En todo caso, la situación todavía es frágil, lo que junto a la existencia de una inflación muy baja y de una marcada fragmentación financiera han hecho que el Banco Central Europeo (BCE) haya bajado los tipos de interés hasta mínimos históricos y se haya declarado abierto a considerar nuevas medidas de provisión de liquidez al sistema financiero a largo plazo en caso de ser necesario, algo que está muy relacionado con la existencia en 2014 de un examen a la solidez del sistema bancario europeo, tanto en lo que se refiere a la calidad de su capital y la suficiencia de sus provisiones, como a su resistencia ante escenarios de estrés.

La economía española ha puesto fin, en la última parte de 2013, al largo período recesivo que le ha llevado a acumular un nuevo descenso interanual del 1,2%. Esta incipiente recuperación se basa tanto en el crecimiento sostenido de las exportaciones como en un menor tono contractivo de la demanda doméstica. Por una parte, destaca la relajación de los objetivos de consolidación fiscal. Por otra, una mejora en la confianza de los mercados, lo que se ha traducido en una ausencia de tensiones financieras significativas, bajadas importantes de la prima de riesgo soberana y una apertura a los flujos de financiación internacionales. Aun así, el punto de partida de esta recuperación es modesto, especialmente en términos de desempleo, que continúa por encima del 25% de la población activa.

La actividad en Estados Unidos ha ido ganando también dinamismo a medida que transcurría 2013, aunque las reducidas cifras de comienzos de año han llevado a que el PIB se haya desacelerado, en términos interanuales, hasta el 1,8%, desde el 2,8% de 2012. Pese a ello, la tendencia es positiva, con un

consumo y una inversión en vivienda muy sólidos y un mercado de trabajo que conserva un crecimiento moderado en empleo y una disminución de la tasa de paro. Sin embargo, el desempeño económico no ha estado exento de incertidumbres, en particular por las perspectivas sobre la rapidez con que las autoridades iban a limitar el grado expansivo de las políticas fiscal y monetaria.

En política fiscal, las negociaciones para conseguir un plan completo que aborde la consolidación fiscal con una perspectiva de largo plazo se han extendido durante todo el ejercicio, lo que elevó la incertidumbre y provocó un cierre parcial del Gobierno en otoño, que tuvo finalmente un impacto limitado sobre la actividad.

En política monetaria, el llamado “tapering” fue acompañado de un repunte en los tipos de interés de mercado en Estados Unidos, lo que frenó parcialmente el dinamismo de la inversión en vivienda. Y todo ello a pesar de que la Fed hizo mucho hincapié en que este proceso sólo se produciría si la economía continuaba por una senda de crecimiento sostenido. Finalmente, el inicio del mismo ha quedado pospuesto hasta enero de 2014, siendo especialmente cuidadosa la autoridad monetaria americana en enfatizar su intención de mantener las tasas de interés bien ancladas en niveles bajos hasta estar segura de la sostenibilidad y fortaleza de la mejora en marcha.

En las economías emergentes, el año 2013 ha evolucionado de una forma similar a lo ocurrido en 2012, con algunas excepciones puntuales. En su conjunto, en Latinoamérica el crecimiento se ha situado en el 2,2%, compensándose la desaceleración de la economía mexicana con la recuperación parcial de Brasil. Por su parte, el conjunto de la región Asia/Pacífico ha vuelto a registrar un crecimiento unas décimas por encima del 5% (o en el entorno del 3,5% si se excluye a China). Los buenos datos de crecimiento, no obstante, no pueden ocultar que la región se ha visto afectada por la volatilidad derivada del anuncio de una posible menor expansión monetaria de Estados Unidos, lo que ha provocado reducciones en los precios de sus activos, depreciaciones de sus monedas y salidas de capital, tanto más intensas en función de las debilidades estructurales de las economías y de sus necesidades de financiación en moneda extranjera a corto plazo. Parte de esas salidas de capital han revertido, una vez la Fed transmitió más información sobre sus planes.

Perspectivas para 2014

La recuperación económica en 2014 continuará asentándose gracias al conjunto de medidas tomadas. En este sentido, se espera una aceleración del crecimiento de la economía global hasta el entorno del 3,6%. Este ascenso viene explicado por la mejora de las perspectivas en las economías desarrolladas. Tanto Estados Unidos como la zona euro avanzarán más en 2014; el primero un 2,5% y la segunda alrededor del 1% (aproximadamente el aumento esperado también para la economía española). Además, las regiones emergentes, que seguirán siendo las mayores contribuidoras al avance del crecimiento global, se mantendrán en sus tasas de incremento actuales. Latinoamérica acelerará su avance hasta cifras cercanas al 2,5%, mientras que Asia continuará ascendiendo por encima del 5%, impulsada por China, país para el que se espera una subida superior al 7,5%. El crecimiento en Turquía se desacelerará hasta el 1,5%.

Entorno sectorial bancario

La ya comentada mejora generalizada de las condiciones en los mercados financieros ha tenido una clara repercusión en la evolución del sector bancario a lo largo de 2013.

En Europa, los sistemas financieros han reforzado su capital y liquidez de forma generalizada. Los avances en el Mecanismo Único de Supervisión y, en general, en el consenso hacia la consecución de la unión bancaria han reducido las tensiones y, en parte también, la fragmentación de los mercados. El 23 de octubre, el BCE puso en marcha el proceso de evaluación integral de los balances de los cerca de 130 bancos que supervisará a partir de la segunda mitad de 2014. Los resultados del ejercicio serán de gran importancia para despejar las dudas sobre la solvencia de la banca europea, recuperar la confianza de los inversores y cuantificar los problemas heredados de la crisis, que deberán solventarse a nivel nacional.

Por lo que respecta a España, hay que destacar que prácticamente se ha terminado el proceso de reestructuración del sistema financiero. Además, en los primeros días de enero de 2014, se dio por concluido el programa de asistencia financiera europea a la banca española. Se han recapitalizado todas las entidades que necesitaban capital, se han transferido los activos vinculados al sector inmobiliario a la sociedad de gestión de activos (SAREB), se ha implementado la gestión de instrumentos híbridos y se ha reforzado el marco de gobernanza, regulación y supervisión del sector. Adicionalmente, la mejoría ya comentada de los mercados financieros ha posibilitado a las distintas entidades españolas realizar emisiones en mercados mayoristas. Por último, se

ha reducido la apelación neta a la liquidez del BCE, que a finales de diciembre de 2013 ascendía a 202.000 millones de euros desde un máximo cercano a los 400.000 millones en el verano de 2012.

En Estados Unidos, la salud de su sistema financiero ha seguido mejorando a lo largo de 2013. En este sentido, ha disminuido el número de instituciones con problemas. A pesar de los bajos tipos de interés existentes en el país, la rentabilidad de los bancos ha subido por las menores necesidades de provisiones y por ingresos no financieros más elevados.

En México, la fortaleza del sistema bancario se ha mantenido a lo largo de 2013, tal y como manifestó el Consejo de Estabilidad del Sistema Financiero (CESF) en su reunión del pasado 30 de septiembre. En su comunicado destacó la fortaleza del sistema financiero mexicano y la prevalencia de políticas claras, transparentes y predecibles. En 2013 sobresale, sobre todo, la Iniciativa de Reforma Financiera lanzada en mayo por el Gobierno mexicano, y aprobada el pasado mes de noviembre. Consta de 13 decretos que proponen un conjunto de reformas que mejorarán el marco legal y normativo con base en los siguientes cuatro ejes temáticos:

- Un nuevo mandato para la banca de desarrollo que propicie el crecimiento del sector financiero.
- Fomentar la competencia en el sistema bancario y financiero para abaratar las tasas y los costes.
- Generar incentivos adicionales para que la banca preste más.
- Fortalecer el sistema financiero y bancario para que el sector crezca de forma sostenida (mejorando la regulación prudencial).

La industria bancaria también conservó su solidez en la mayoría de los países de América del Sur. Dado el dinamismo de las economías de la zona, sus sistemas financieros presentaron niveles de rentabilidad robustos y tasas de morosidad contenidas.

En Turquía, el sector conservó unos niveles de capitalización sólidos y una rentabilidad alta, si bien el reciente endurecimiento de las medidas de política monetaria puede presionar a la baja los márgenes de las entidades bancarias. La elevada volatilidad cambiaria registrada a partir de la segunda mitad del año, junto con la necesidad de mantener las expectativas de inflación ancladas, condujeron a un incremento del corredor de tipos. Lo anterior repercutió en un significativo incremento del coste medio de financiación, que a finales de 2013 se ha situado en el 6,4%. También a finales de año, el crédito pareció empezar a moderar su tasa de crecimiento interanual. No obstante, la calidad crediticia del sistema no parece estar empeorando y la morosidad se ha mantenido contenida.

Por lo que respecta al sector bancario chino, el ritmo de crecimiento de los beneficios se moderó en 2013, aunque aún se sitúa en niveles elevados (+13,6% para los bancos cotizados, según las últimas cifras disponibles a junio de 2013), gracias fundamentalmente al avance de los ingresos por comisiones, ya que la liberalización gradual de los tipos de interés ha impactado negativamente en el margen de intereses, principalmente de los bancos más pequeños, quienes para captar liquidez han optado por subir la remuneración de los depósitos. Se prevé que las políticas de China se mantengan sin cambios, aunque con una ligera tendencia al ajuste para desacelerar el crecimiento del crédito y reducir las fragilidades financieras existentes.

Entorno regulatorio

La respuesta regulatoria para reforzar el sistema financiero, iniciada tras el estallido de la crisis financiera de 2008 y liderada por el G-20, está obligando a las entidades financieras a adaptarse tanto a las numerosas reformas ya introducidas como a las que entrarán en vigor próximamente. Aunque es verdad que gran parte de los cambios ya se han materializado, la respuesta regulatoria no ha concluido aún, lo que impide que se despeje totalmente la incertidumbre regulatoria con la que las entidades financieras han tenido que convivir en los últimos años.

En 2013 se ha avanzado en el desarrollo de las políticas macro-prudenciales y en el fortalecimiento del marco institucional de identificación de los riesgos sistémicos, así como en la adopción de medidas de resolución de entidades de crédito que permiten actuar de manera ágil y minimizar los costes soportados por el contribuyente.

Adicionalmente, la adopción por la mayoría de los países de la nueva regulación sobre solvencia (Basilea III) servirá para apuntalar el capital de las entidades bancarias, al ser un marco más estricto y completo que el anterior. En junio se finalizó la transposición a la normativa europea. Por tanto, al ser esta regulación ya directamente aplicable en todos los países de la Unión Europea, se favorece la armonización de las normas prudenciales europeas, requisito necesario para la existencia de una unión bancaria de la zona.

Aunque el G-20 no considera las reformas estructurales como parte específica de su programa de reforma financiera, las autoridades nacionales y europeas han sido muy activas en este campo, con el desarrollo de recomendaciones o la adopción de iniciativas regulatorias que imponen nuevas restricciones en la estructura de sus bancos.

Las reformas estructurales se pueden abordar desde dos perspectivas diferentes: mediante la imposición de una prohibición o a través de una

separación de actividades. Por una parte, las autoridades estadounidenses han adoptado la Volcker Rule, que prohíbe las actividades de *proprietary trading* para las entidades crediticias. Por otra, Europa se dirige hacia la separación entre actividades arriesgadas de *trading* y de banca tradicional. En este sentido, Europa ha sufrido una proliferación de iniciativas nacionales divergentes: a) El Reino Unido está transponiendo en su Ley Bancaria las recomendaciones de Vickers, que proponen una separación estricta entre las actividades mayoristas y las de banca tradicional, b) Francia y Alemania han adoptado una reforma suave, que limita la separación al *proprietary trading* para una muestra limitada de bancos. Con el objetivo de armonizar las iniciativas nacionales y de preservar el Mercado Único, la Comisión Europea (CE) ha publicado su propia propuesta. Por una parte, prohíbe el negocio de *proprietary trading* y, por otra, fomenta una potencial separación de las actividades de *trading*. Esta propuesta entrará en negociación con el Parlamento y el Consejo Europeo, por lo que el acuerdo no se espera antes de 2015. La reforma afectaría principalmente a la banca de inversión.

Por su parte, determinadas propuestas regulatorias globales han sido planteadas pero todavía deben ser concluidas. Entre ellas se encuentran algunos aspectos del marco de resolución de entidades sistémicas, los requerimientos de capacidad de absorción de pérdidas, la mitigación de los riesgos sistémicos asociados a la denominada “banca en la sombra” y el fortalecimiento de la seguridad en los mercados de derivados.

En la última parte del año se ha procedido a la aprobación de las normas españolas necesarias para la entrada en vigor del nuevo marco prudencial el 1 de enero de 2014. Con ese fin se aprobó el Real Decreto-Ley 14/2013, está en curso de aprobación la ley de supervisión y solvencia de entidades de crédito y el Banco de España ha emitido la Circular 2/2014.

Con los avances conseguidos en gran parte de las propuestas regulatorias, el nuevo reto será el monitoreo de la implementación de dichas normas.

La unión bancaria en Europa es un proyecto histórico y decisivo para frenar la fragmentación financiera y garantizar la integridad de la Unión Monetaria. Establecidos los dos primeros pilares (regulación y supervisión), y con buenas perspectivas acerca de un acuerdo final en torno al tercero (resolución, prevista para la primavera de 2014), la unión bancaria debería arrancar con fuerza en la segunda mitad de 2014, cuando el BCE asuma plenamente la supervisión de la banca.

El primer pilar de la unión bancaria (reglas armonizadas) quedó establecido con la publicación del nuevo paquete de requerimientos de capital (Directiva CRDIV y Reglamento asociado CRR) en junio de 2013, así como con las Directivas de Recuperación y Resolución Bancaria y la de Sistemas de Garantía de Depósitos, aprobadas ambas en diciembre de 2013.

El segundo pilar (supervisión única) se llevó a cabo en noviembre de 2013 con la aprobación histórica, y en tiempo récord, del Mecanismo de Supervisión Única (MUS), al frente del cual se sitúa el BCE.

El tercer pilar (resolución única), el de más difícil consecución, también registró un avance muy significativo. El acuerdo político en el seno del Consejo de la Unión Europea, forjado en diciembre de 2013, ha permitido entrar en la fase final del proceso legislativo, que debería concluir con un acuerdo entre Consejo y Parlamento europeos antes de abril de 2014. La aprobación del Mecanismo Único de Resolución (MUR) es fundamental para devolver al proyecto europeo la credibilidad y fortaleza necesarias para seguir generando integración financiera, estabilidad y crecimiento económico.

Antes de que el BCE asuma la supervisión directa de las 128 entidades más relevantes de la eurozona, se deberá dar una solución satisfactoria y definitiva a la cuestión de los activos problemáticos heredados (*legacy assets*). Para ello, el BCE está realizando un ejercicio secuencial de valoración de riesgos, revisión de la calidad de los activos y, por último, una prueba de estrés, junto con la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés).

Los resultados de la revisión de la calidad de los activos y de la prueba de estrés se publicarán, en principio, en octubre de 2014 y darán lugar a la recapitalización obligatoria de aquellas entidades con necesidades de capital, permitiendo al BCE asumir sus nuevas funciones sin problemas heredados que puedan acabar socavando su credibilidad como supervisor.

El objetivo final del ejercicio es reforzar la confianza en las entidades bancarias y restaurar el normal funcionamiento de la concesión de crédito, marcando una clara línea divisoria entre los problemas del pasado y el futuro (para el cual el MUR ofrece una gestión óptima a nivel europeo de cualquier proceso de resolución bancaria). Conscientes de ello, las autoridades europeas pretenden realizar un ejercicio creíble, que sea robusto y transparente (esto es, replicable por los mercados). El acuerdo forjado en el ECOFIN en noviembre de 2013 acerca de la existencia de resortes de apoyo públicos, en caso de que las distintas vías privadas (asunción de pérdidas por accionistas y acreedores subordinados, reestructuración de balance o salida a mercados) se mostraran insuficientes para cubrir las necesidades de capital estimadas en el ejercicio de valoración de activos y en el *stress test*, ha resultado igualmente clave para mantener las expectativas positivas acerca del éxito del ejercicio.

En definitiva, se avanza en la hoja de ruta de la unión bancaria, proyecto histórico por la cesión de soberanía que conlleva, comparable a la realizada con la creación del euro. Con ello, la zona euro refuerza su integración y fortalece la existencia del euro.

[Posicionamiento estratégico: modelo de banca en BBVA](#)

A pesar de la complejidad del entorno en algunos mercados durante el año 2013, el Grupo BBVA ha seguido mostrando un comportamiento diferencial gracias a su modelo de hacer banca, que descansa sobre cuatro pilares, con mandatos muy claros.

Diversificación es una pieza clave para lograr la resistencia en cualquier entorno. El modelo BBVA se caracteriza por un *mix* muy equilibrado en términos de geografías, negocios y segmentos. Esto le permite seguir manteniendo un alto nivel de recurrencia de ingresos, a pesar de las condiciones del entorno y de los ciclos económicos. En este sentido, durante este ejercicio, el 60% del margen bruto generado por las áreas de negocio del Grupo ha tenido su origen en países emergentes.

BBVA está continuamente analizando el mercado para detectar oportunidades de inversión atractivas y rentables, dentro de su política de gestión activa del portafolio que busca generar el máximo valor al accionista. En este sentido, el Banco dispone de un esquema bien definido para el análisis de tales oportunidades y la realización de operaciones en base a unos requisitos determinados y con unos criterios mínimos de rentabilidad, tamaño y estabilidad, entre los principales.

La ejecución de esta estrategia a medio y largo plazo ha llevado a BBVA a efectuar en 2013 varias transacciones. El Grupo ha completado la venta del negocio de pensiones en América Latina, anunciada en 2012. La última operación se ha realizado en octubre, con la enajenación de la totalidad de la participación en la compañía chilena Administradora de Fondos de Pensiones Provida S.A. a filiales de MetLife Inc. Adicionalmente, BBVA ha cerrado la venta de su franquicia en Panamá a la entidad Leasing Bogotá S.A., filial del Grupo Aval Acciones y Valores S.A. Y también en 2013, en el mes de octubre, el Grupo ha firmado un nuevo acuerdo con el grupo CITIC que incluía la venta de un 5,1% del capital social de China Citic Bank Corporation Limited (CNCB) a su socio, el grupo CITIC. Tras esta enajenación, BBVA sigue manteniéndose como accionista de referencia de CNCB, con una participación del 9,9%. Esta operación permite al Grupo anticipar los futuros requerimientos regulatorios, mejorando el ratio *core capital BIS III fully loaded* en 71 puntos básicos.

De cara al futuro, BBVA tiene muy clara su hoja de ruta estratégica en este sentido: aprovechar todo el potencial de los negocios, los clientes y el *footprint*. La diversificación seguirá siendo el catalizador que impulsará los ingresos del Grupo, aprovechando el crecimiento en los mercados emergentes y ganando cuota en las regiones desarrolladas. El objetivo es seguir construyendo un portafolio de negocios equilibrado, con potencial de crecimiento, consistente con los objetivos de tamaño, crecimiento y rentabilidad/riesgo fijados y teniendo en cuenta las limitaciones de recursos existentes.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de BBVA está focalizado en el cliente, no sólo en el mundo retail sino también en el mayorista, es decir, se basa en relaciones estables y duraderas con los alrededor de 50 millones de clientes que posee el Grupo en todo el mundo. Esto asegura un elevado nivel de recurrencia en los resultados y una financiación muy estable en forma de depósitos.

Además, el Grupo tiene una **red de distribución** de gran capilaridad que, a la vez, es líder en eficiencia. En este sentido, un año más, la cuota de negocio de BBVA es superior a la cuota de red en sus principales franquicias.

Para conseguir buenos niveles de eficiencia, BBVA lleva apostando por la tecnología y la innovación desde hace varios años. Dentro de su plan tecnológico, el Banco invierte principalmente en cuatro ejes:

- Mejorar la experiencia del cliente.
- Incrementar la productividad comercial.
- Favorecer la eficiencia operacional.
- Reducir el riesgo.

BBVA quiere lograr un modelo de negocio que, centrado en el cliente, sea más innovador, más eficiente y de mayor calidad. Para ello ha puesto en marcha planes de inversión muy importantes, como los anunciados este año para México y América del Sur, enfocados en el crecimiento, el desarrollo tecnológico y la mejora y ampliación de las redes de distribución. Estas inversiones se añaden a las ya realizadas en España y Estados Unidos. En este sentido, entre las numerosas iniciativas lanzadas durante el año 2013 destacan:

- “BBVA Wallet”, una aplicación para Smartphone que permite al cliente de banca móvil de BBVA en España gestionar todas sus tarjetas, consultar movimientos, financiar compras, crear tarjetas virtuales y pagar con el móvil, entre otras funcionalidades, de forma sencilla y segura.
- “ABIL 2”, el nuevo cajero para España, un terminal muy avanzado tecnológicamente, al que se puede acceder con un DNI electrónico o con la identificación y contraseña de bbva.es, operar con tarjetas contactless (NFC), etc.
- La banca móvil en varios países de América del Sur.
- “Mobile Deposit” y “Picture Bill Pay” en Estados Unidos. Estas dos iniciativas están dirigidas al segmento de Pymes. Mediante la primera, sus usuarios pueden realizar depósitos con sólo hacer una fotografía de sus cheques con

sus Smartphone. Y la segunda está referida al pago de facturas, también a través del sistema de realizar fotografías de las facturas impresas.

- El “Proyecto Ulises” en México, un modelo de oficina basado en el autoservicio y la multicanalidad con atención diferenciada.

Al respecto, el Grupo se ha marcado dos objetivos muy ambiciosos:

- Convertirse en el banco más recomendado por los clientes.
- Duplicar la base de clientes online y multiplicar por cuatro los usuarios de banca móvil en 2016.

Modelo de gestión

BBVA tiene un modelo de gestión basado en la prudencia, la anticipación y la globalidad.

La prudencia se materializa, fundamentalmente, en la gestión de los riesgos estructurales y de crédito, en la gestión del capital y en el manejo de las operaciones corporativas.

La anticipación también es crucial en lo que respecta a la necesidad de adelantarse a los acontecimientos, junto con la flexibilidad para adaptarse ágilmente a los mismos. Esta capacidad de anticipación ha sido determinante en el *performance* del Banco durante estos años tan complicados y seguirá siendo clave en un futuro cada vez más global y complejo.

Por último, la globalidad, bajo la cual subyace el concepto de transversalidad, consiste en explotar todo el potencial de los negocios, los clientes y el *footprint* de BBVA.

En 2013, el Grupo ha seguido impulsando la gestión transversal de los negocios para generar sinergias importantes, de la mano de:

- Los negocios mayoristas del Grupo, Corporate & Investment Banking (CIB), con un modelocustomer-centric, diversificado, eficiente, de bajo riesgo y con una estrategia que permitirá al Banco ofrecer un servicio diferencial a los clientes, lo que se traduce en:
 - Un modelo de cobertura global y especializada.
 - Una oferta de valor para todos los segmentos de clientes.
 - Un catálogo integral de productos y servicios de alto valor añadido y una plataforma de alto nivel.

- Los negocios minoristas, a través de Retail Banking, responsable de identificar las mejores prácticas y extenderlas de una geografía a otra. También tiene como objetivo impulsar el desarrollo de las líneas de negocio globales en el Grupo (consumer finance, seguros, asset management y medios de pago). Además, se encarga de diseñar la estrategia omnicanal del Banco, desarrollando iniciativas globales e impulsando la innovación más allá de las fronteras del convencionalismo.

Modelo de rentabilidad ajustado a principios

El entorno actual representa sin duda un reto para el sector financiero. La actividad financiera ha sufrido una pérdida de legitimidad social de alcance global, con carácter permanente y unido a una creciente exigencia de responsabilidades. Además, la presión en la regulación del sector, especialmente en materia de protección del cliente, es cada vez mayor. En este contexto, BBVA cree en un modo diferencial de hacer banca. El Banco es consciente de que hay muchas cosas que mejorar, pero tiene claro que ser rentable no pasa por hacer negocio de cualquier modo. Por eso se habla de rentabilidad ajustada a principios.

BBVA está convencido de que poner los principios en el primer lugar de la gestión de gobierno del Grupo es *per se* una fuente de ventaja competitiva. Los principios son claves para mantener la confianza y el valor de la franquicia, lo que asegura la sostenibilidad en el largo plazo. Es importante cumplir los objetivos que el Grupo se marca cada año. Pero lo es aún más hacerlo respetando las normas, siendo fieles a unos principios muy sólidos y poniendo a las personas en el centro del negocio.

Para BBVA, el activo fundamental en el negocio bancario es la confianza de sus clientes, accionistas, empleados, reguladores y la sociedad en general. El Banco tiene una visión muy clara, “Trabajar por un futuro mejor para las personas”. Ésta ha sido la gran motivación que ha impulsado a BBVA a trabajar en una estrategia de negocio responsable, aprobada en 2013 y que nace con un reto: diferenciarnos y reconquistar la confianza de la sociedad. El Plan de Negocio Responsable establece tres prioridades estratégicas:

- Comunicación transparente, clara y responsable (comunicación “TCR”). La crisis ha minado la confianza en los bancos, las reclamaciones por información deficiente han aumentado y la regulación del sector relativa a la protección del cliente y a la transparencia se ha endurecido. Los clientes perciben que se utiliza un lenguaje demasiado técnico y difícil de entender. No basta con contarlo todo, hay que contarlo con claridad. Comunicar en un lenguaje transparente, claro y responsable ayuda al cliente a tomar una

decisión informada y es una palanca clave para recuperar y mantener su confianza. Por eso, en BBVA se está desarrollando una política y trabajando en numerosas iniciativas para hacer “más TCR” la relación banco-clientes antes, durante y después de la contratación.

- Educación. La educación es la prioridad estratégica de los programas sociales del Grupo. Dentro de esta línea se distinguen tres ejes:
 - Educación financiera que, junto a la comunicación TCR, es la otra pieza que contribuye a que el cliente tome decisiones informadas.
 - Formación para las Pymes, las cuales juegan un rol importante en el desarrollo del tejido económico-empresarial del país.
 - Educación para la integración social y formación en valores de niños y jóvenes.
- Productos de alto impacto social. Con la actividad diaria ya se genera un gran impacto social. Son muchas las personas que viven financiadas con hipotecas del Banco o las empresas que generan crecimiento y empleo con ayuda de la financiación de BBVA. Por tanto, el Grupo tiene una gran oportunidad para diseñar productos y servicios con un impacto social superior teniendo en mente las necesidades de los clientes y el contexto en el que viven.

Posicionamiento estratégico: Ventajas competitivas

El modelo de banca de BBVA se traduce en tres ventajas competitivas: recurrencia de resultados, solidez estructural y un modelo único de rentabilidad ajustado a principios.

- Recurrencia porque BBVA sigue mostrando cada año una alta generación de ingresos recurrentes capaces de absorber los elevados requerimientos exigidos por los distintos supervisores.
- Solidez estructural porque el Grupo posee un balance equilibrado, bien capitalizado, con unos riesgos conocidos y acotados y con una adecuada estructura de financiación fundamentada en su amplia base de relaciones con la clientela. BBVA cuenta también con una confortable posición de liquidez y su capacidad de generación orgánica de capital es una de las más sólidas de su grupo de referencia. Además, BBVA ha sido uno de los pocos bancos del mundo que ha seguido pagando dividendos durante todos estos años de crisis.

- Y un modelo único de rentabilidad ajustado a principios que descansa en unos principios irrenunciables de integridad, prudencia y transparencia, cuyo objetivo fundamental es la creación de valor para sus accionistas.

En definitiva, el compromiso con la sociedad, la gestión basada en principios y el liderazgo tecnológico, junto con la fortaleza y equilibrio del modelo de negocio, definen el ADN de BBVA. Todo ello sigue fortaleciendo al Grupo y le sitúa en una buena posición para liderar la banca del futuro.

La marca BBVA

La marca BBVA es uno de los activos intangibles del Grupo cuyo valor reside en la percepción que sus diferentes grupos de interés tienen sobre la Entidad. Esta percepción se construye a partir de la promesa que el Banco les hace. Por tanto, el Grupo entiende la marca BBVA como la promesa que hace a sus grupos de interés y las experiencias que éstos viven en su relación con la Entidad.

Desde tal concepción de marca se ha trabajado para entender los aspectos más relevantes de esta promesa. Así nace el posicionamiento de la marca BBVA: un Banco que hace la vida más fácil a sus clientes. Y la sencillez y la responsabilidad son los pilares diferenciales que tenemos de enfocarnos al cliente.

El compromiso con la sencillez descansa, sobre todo, en los aspectos que intervienen de manera decisiva en cada uno de los puntos de contacto con nuestros clientes (actuales y potenciales): las oficinas, los servicios de atención remota, la comunicación, etc.:

- Agilidad y flexibilidad, que tiene que ver con simplificar los papeleos, agilizar los trámites, ofrecer soluciones a sus problemas o reducir los tiempos de espera.
- Accesibilidad y conveniencia, esto es, una amplia red de sucursales y un modelo de distribución físico-virtual que se adapte a las necesidades de nuestros clientes.
- Cercanía: más atención personal.

Una de las principales herramientas al servicio de estos aspectos es la vocación de innovación. Vocación que se plasma no sólo en la búsqueda constante de mejoras para los clientes de la mano de las nuevas tecnologías, sino también en todos los procesos de trabajo, diseño de productos, relación con el cliente, canales, etc.

BBVA apuesta por un modo diferencial de hacer banca. Queremos ser rentables, pero esto no pasa por hacer negocio de cualquier modo. En BBVA hablamos de rentabilidad ajustada a principios. Y con esta motivación de querer diferenciarnos por ser una Entidad responsable nace nuestro Plan de Negocio Responsable en 2013.

Pero ¿qué entendemos por negocio responsable? Hemos preguntado a clientes y no clientes (población bancarizada) en los principales países en los que operamos y nos han hablado muy claro. Para que seamos percibidos como un Banco responsable es clave poner el foco en establecer relaciones más equilibradas con nuestros clientes. Ser más claros y transparentes y fomentar la toma de decisiones informadas es el punto de partida necesario para ello. En estrecha relación con lo anterior está la gestión de los empleados. Los consumidores nos recuerdan la importancia de tener empleados formados, motivados y con principios, puesto que son ellos los principales embajadores de nuestra marca.

Por tanto, el nuevo Plan de Negocio Responsable cuenta, tal y como se ha explicado en el capítulo de Posicionamiento estratégico, con tres líneas estratégicas fundamentales:

- La comunicación transparente, clara y responsable (TCR) para ayudar a nuestros clientes a tomar decisiones de manera informada.
- La educación como paraguas único de los programas sociales, incluyendo de manera prioritaria la educación financiera.
- El desarrollo de productos de alto impacto social, teniendo en mente las necesidades de los clientes y las circunstancias en las que viven.

Nuestra comunicación en 2013 ha seguido avanzando en la implantación de este posicionamiento de la marca BBVA y de la identidad corporativa.

En comunicación publicitaria, los objetivos prioritarios han sido consolidar la marca a nivel global y alinear mensaje y presencia de BBVA en el mundo sobre los pilares de *customer-centricity* sencillez. Además, alcanzar mayor grado de eficiencia/rentabilidad con los colaboradores y aprovechar las *best practices* transversales que puedan aportar valor al Grupo han sido otras metas determinantes.

En el entorno de los diferentes medios de comunicación, hoy día se multiplican los soportes y cobra especial importancia el ámbito digital y la penetración de las redes sociales. Para adecuarse al citado entorno, BBVA ha revisado y generado un nuevo Modelo de Gestión de Comunicación Publicitaria. Este nuevo modelo de gestión se ha desarrollado bajo una estrategia global que se aplica localmente, de acuerdo a las necesidades de cada mercado. Bajo él se ha lanzado, en el año 2013, la primera campaña global de la historia del Grupo: “BBVA donde estés”, que nos muestra a los mejores jugadores (Iker Casillas,

Andrés Iniesta, Kevin Durant y James Harden) de las dos mejores ligas del mundo (Liga BBVA y NBA) en un spot en el que hacen fácil lo difícil. En esta línea, BBVA ofrece a sus clientes la mejor forma de acceder a sus productos y servicios financieros, de manera rápida, sencilla, estén donde estén y a través de todos sus canales: web, aplicaciones móviles, *tablets*, cajeros, oficinas, etc.

Por su parte, también se ha seguido avanzando en la implantación de la identidad corporativa en todos los puntos de contacto, con especial atención al entorno digital y a los espacios físicos, como por ejemplo a la nueva sede Ciudad BBVA de Madrid.

La estrategia de comunicación a través de Internet y redes sociales refuerza el posicionamiento de la marca BBVA. Los nuevos medios son fundamentales para la mejora de la relación con los clientes. En este sentido, dentro de nuestro afán por la sencillez, los usuarios son atendidos del mejor modo posible, allá donde estén, a través de las redes sociales. Por eso, la presencia del Banco en ellas, siempre en construcción, es cosa de todas las personas que forman parte de BBVA. Muchos equipos especializados en distintos ámbitos (generación de contenidos en Comunicación y Marca, desarrollo de formatos innovadores en Nuevos Canales Digitales, departamentos de *marketing* de los países y las áreas de atención al cliente, Recursos Humanos, BBVA Research, Innovación, etc.) contribuyen a mejorar el servicio a través de estos canales.

La colaboración entre los expertos de diversas áreas posibilita una gestión y coordinación eficaz de la comunicación en un entorno tan cambiante y complicado como el actual. Al respecto, la comunidad de BBVA en redes sociales crece cada día y suma ya más de 10 millones de seguidores. Toda la actualidad del Grupo en estos medios puede consultarse en tiempo real en el *blog* corporativo bbvasocialmedia.com.

A día de hoy, 168 perfiles se aglutinan bajo el paraguas de la marca BBVA en Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Google+ en un total de 11 países. Por último, cabe destacar que BBVA ha cerrado el año con varios reconocimientos a su trabajo en comunicación en redes sociales, lo que refuerza aún más la posición de referencia del Banco en este ámbito. Según PRNoticias, BBVA fue la compañía más innovadora en comunicación financiera durante 2013 “por apostar por nuevos canales y nuevos soportes que la acercan aún más a sus públicos objetivos”. Asimismo, la empresa especializada en analítica de redes sociales Alianzo publicó un estudio sobre la situación de la banca española en este tipo de medios, destacando el liderazgo de BBVA en un ámbito en el que aún queda mucho camino por recorrer y eligiendo a la Entidad como “Mejor Banco en Redes Sociales” en España en 2013.

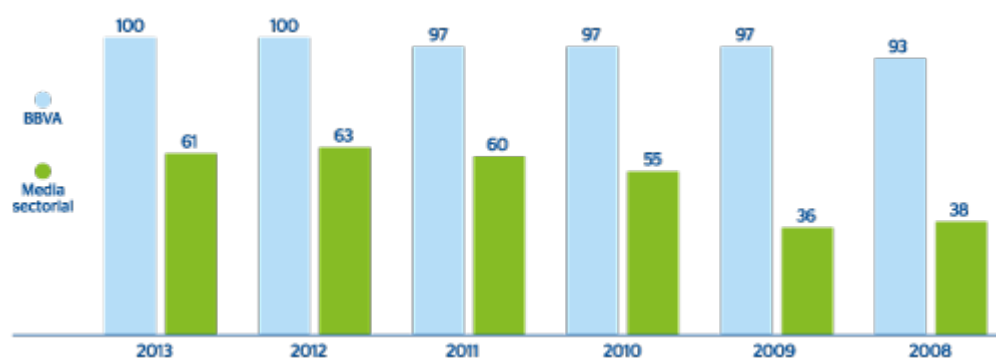
Las claves del éxito de BBVA residen en el interés y utilidad de los contenidos publicados para sus *stakeholders*, destacando la difusión de consejos para

mejorar la gestión de la economía doméstica y la promoción de los patrocinios deportivos y de la marca. Todo ello con un claro enfoque en las ventajas que proporciona el uso de las nuevas tecnologías. Otros reconocimientos han sido: el premio TNS España a la mejor página de deportes en Facebook para “Yo subo con Carlos Soria” y las nominaciones a los “Corporate Communications Awards” del sistema de gestión de crisis.

Otra de las grandes apuestas de BBVA para reforzar el atractivo de la marca son los patrocinios, cuya estrategia descansa sobre tres pilares: notoriedad, posicionamiento en valores y explotación comercial. Los territorios globales más destacados con los que se ha asociado a BBVA son el fútbol y el baloncesto. En este sentido, hay que mencionar, una vez más, los patrocinios de la Liga de Fútbol Profesional, denominada oficialmente Liga BBVA y Liga Adelante, y el de la NBA, que incluye la Liga Femenina WNBA y la NBA Development League en Estados Unidos, México, América del Sur, España, Portugal y Turquía.

La agencia de análisis de sostenibilidad SAM (Sustainable Asset Management) ha mantenido este año la **calificación** global de la gestión de la marca BBVA. Es decir, ha vuelto a dar la máxima puntuación a la marca BBVA, muy por encima de la media del sector. Esta agencia evalúa a las empresas que forman parte de uno de los índices bursátiles de sostenibilidad más prestigiosos, el DJSI (Dow Jones Sustainability Index).

Calificación de la gestión de la marca BBVA en 2013 (Escala 1-100)



Fuente: SAM.

Una de las fortalezas clave de BBVA que los expertos mejor valoran son sus herramientas de medición homogéneas, lo que permite al Grupo hacer un seguimiento de cómo la marca es percibida en los principales países en los que

opera. En este sentido, la notoriedad de la marca BBVA y su reputación siguen siendo sólidas en todos los países en los que el Banco está presente.

Herramientas de escucha y diálogo con los grupos de interés

BBVA dispone de un amplio repertorio de herramientas para la consulta y el diálogo con los grupos de interés. Estas herramientas garantizan dos cosas: que los grupos de interés dispongan de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuente con suficientes fuentes de información para conocer sus prioridades y expectativas y poder, por tanto, responder a ellas.

En concreto existen cinco principales vías a través de las cuales se analizan e integran las expectativas de los grupos de interés:

- En primer lugar se encuentra la labor específica de cada área y/o unidad en su relación cotidiana con cada grupo de interés. Aquí se ubican herramientas de escucha específicas, tales como la encuesta de satisfacción del empleado, gestionada por Recursos Humanos, o las encuestas de satisfacción/recomendación de clientes y los mecanismos de atención de reclamaciones, coordinados por los equipos de Experiencia de Cliente.
- En segundo lugar está la labor que realiza la unidad de Customer Management, que consiste en escuchar a los clientes e integrar su voz en los procesos de desarrollo de nuevas soluciones para todos los segmentos. Esto lo hacen utilizando metodologías multidisciplinares, como la co-creación de soluciones, la etnografía y la netnografía o *big data*.
- En tercer lugar está la labor del área de Comunicación y Marca, que cuenta con herramientas globales de escucha consolidadas que tienen un doble objetivo:
 - Facilitar una mejor gestión de la marca y la reputación de BBVA.
 - Conocer mejor los contextos sociales en los que el Banco opera para que el Grupo sea capaz de incorporar una visión más centrada en las personas en sus decisiones de negocio.

Entre las herramientas que utiliza Comunicación y Marca destacan: la encuesta anual de reputación interna (entre empleados), las encuestas continuas (*trackings*) de reputación externa y de marca (a clientes y sociedad en general), la medición de la reputación *online* y la escucha y el diálogo continuo vía redes sociales (clientes y sociedad en general) y el análisis de las expectativas y

prioridades de grupos específicos, como por ejemplo los analistas de sostenibilidad.

Este año se han complementado estas herramientas con una investigación específica global para comprender mejor qué entiende la población bancarizada por un banco que hace negocio responsable. El objetivo es ser capaces de enfocar mejor la estrategia de negocio responsable del Banco para lograr la meta de reconquistar la confianza de la sociedad.

- En cuarto lugar, el Banco dispone de canales de diálogo con asociaciones y entidades sociales especialmente sensibilizadas en determinadas cuestiones controvertidas para la industria financiera, tales como la financiación al sector defensa, grandes proyectos de inversión o la vivienda en España.
- Finalmente hay que mencionar el trabajo analítico permanente, los informes y los documentos de trabajo de la unidad de BBVA Research, muy importantes para tener una visión macro y global de lo que ocurre en las sociedades en las que BBVA opera.

La acción BBVA y estructura de capital

Durante el año 2013 se confirma la recuperación económica de Estados Unidos y la mejoría en el sentimiento del mercado sobre la zona euro. Lo anterior marca el inicio de la transición en la estrategia de política monetaria expansiva aplicada por la Fed, así como la relajación de las tensiones soberanas en Europa y, por tanto, la reducción de las primas de riesgo de los países periféricos de la zona euro. Todo esto se ha visto reflejado en el buen comportamiento de los índices bursátiles de las principales economías desarrolladas.

En Estados Unidos, el S&P 500 subió un 29,6% desde finales de 2012, mientras que el Stoxx 50 en Europa lo hizo un 13,3%. En España, el Ibex 35 ascendía un 21,4% en el mismo período. En este sentido, el sector bancario ha sido el que ha experimentado el mayor aumento en relación a los índices generales. Así, el S&P Regional Banks se revalorizó un 33,9%, mientras que el Euro Stoxx Banks, que incluye a entidades de la zona euro, avanzó un 25,9%. En ambos casos, el incremento ha estado por encima del experimentado por los índices S&P 500 y Stoxx 50, respectivamente.

Evolución interanual de los principales índices bursátiles y de la acción BBVA (Porcentaje)



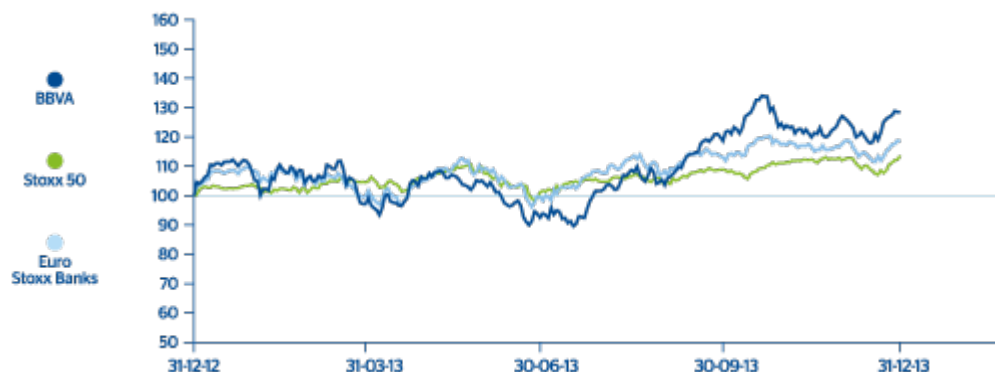
En cuanto a los resultados de 2013 de BBVA, sobresalen por su elevada solvencia y sólida posición de liquidez. El mercado destaca principalmente la diversificación equilibrada de los ingresos entre geografías desarrolladas y emergentes. Por áreas, España se considera como el mercado con mayor potencial de recuperación a medio plazo, mientras que México y América del Sur siguen siendo las áreas mejor valoradas. Adicionalmente, los analistas evalúan positivamente la desinversión realizada en activos no estratégicos para el Grupo, como son los casos de venta del negocio previsional en Latinoamérica y BBVA Panamá. Además, en Asia, BBVA ha firmado un nuevo acuerdo con el grupo CITIC, que incluye la enajenación de un 5,1% de su participación en CNCB y que ayuda a asignar el capital del Grupo de manera más eficiente dentro del marco regulatorio de Basilea III, al reducirse por debajo del 10%.

Tras estas transacciones, BBVA mantiene su apuesta estratégica en ambas regiones (Latinoamérica y Asia) y sigue como accionista relevante de CNCB, con un 9,9% del capital. Estratégicamente, los analistas han visto sentido a tales desinversiones, ya que se trata de negocios cuyas sinergias con la actividad core del Grupo son muy limitadas o en mercados en los cuales no había posibilidad de alcanzar masa crítica.

El comportamiento de la **acción** BBVA durante el año ha sido extraordinariamente positivo. Su cotización presenta una revalorización acumulada, desde finales de 2012, del 28,6%, lo que implica un precio de cierre a 31-12-2013 de 8,95 euros por acción. Este precio equivale a una capitalización bursátil de 51.773 millones de euros y supone un multiplicador precio/valor contable de 1,1 veces y un PER (calculado sobre el beneficio atribuido del Grupo BBVA de 2013) de 23,2 veces.

En estas condiciones, BBVA sigue ofreciendo una valoración atractiva desde los niveles actuales, sobre la base del potencial de crecimiento de los ingresos y su excelente posición de capital.

Índice de cotización bursátil
(31-12-2012=100)



Capitalización bursátil de BBVA
(Millones de euros)

La acción BBVA y ratios bursátiles

| | 31-12-13 | 31-12-12 | 31-12-11 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Nº de accionistas | 974.395 | 1.012.864 | 987.277 |
| Nº de acciones en circulación | 5.785.954.443 | 5.448.849.545 | 4.903.207.003 |
| Contratación media diaria (nº de acciones) | 55.515.852 | 68.701.401 | 60.363.481 |
| Contratación media diaria (millones de euros) | 411 | 406 | 452 |
| Cotización máxima (euros) | 9,40 | 7,35 | 9,49 |
| Cotización mínima (euros) | 6,18 | 4,31 | 5,03 |
| Cotización última (euros) | 8,95 | 6,96 | 6,68 |
| Valor contable por acción (euros) | 8,18 | 8,04 | 8,35 |

| | | 31-12-13 | 31-12-12 | 31-12-11 |
|---|--|----------|----------|----------|
| Capitalización bursátil (millones de euros) | | 51.773 | 37.924 | 32.753 |
| Precio/valor contable (veces) | | 1,1 | 0,9 | 0,8 |
| PER (Precio/beneficio; veces) | | 23,2 | 21,5 | 10,9 |
| Rentabilidad por dividendo (Dividendo/precio; %) | | 4,1 | 6,0 | 6,3 |

En cuanto a la remuneración al accionista correspondiente a 2013, el 10 de julio se ha efectuado el pago de un dividendo a cuenta por un importe bruto de 10 céntimos de euro por acción. Asimismo, en octubre se ha llevado a cabo la implementación del sistema de retribución flexible denominado “dividendo-opción”, por una cuantía de 10 céntimos de euro brutos por acción, mediante al cual se ofreció a los accionistas la posibilidad de percibir su retribución en acciones liberadas de BBVA o, a su elección, en efectivo.

El porcentaje de accionistas que optaron por recibir acciones liberadas de BBVA fue del 88,3%, una proporción superior a la de ocasiones anteriores y que confirma, una vez más, la confianza de los accionistas en la evolución futura del valor. Adicionalmente, se propondrá a la próxima Junta General de Accionistas del 14 de marzo de 2014 la implementación, de nuevo, del sistema de retribución al accionista denominado “dividendo-opción”. Si se aprobase el mismo, la intención de BBVA es incrementar, hasta la cantidad de 17 céntimos de euro brutos por acción, la remuneración al accionista a abonar en abril de 2014 mediante el sistema de “dividendo-opción”, el cual sustituirá al tradicional dividendo complementario. En dicho caso, la retribución total al accionista será de 37 céntimos de euro brutos por acción, equivalente a una rentabilidad por dividendo del 4,1%, una de las más atractivas del sector, tanto a nivel doméstico como europeo.

El 25 de octubre de 2013, BBVA anunció su intención de sustituir progresivamente la actual política de retribución al accionista por una política de remuneración íntegramente en efectivo y ligada a la evolución de los resultados del Grupo, con el objetivo final de distribuir anualmente entre un 35% y 40% de los beneficios obtenidos en cada ejercicio, en función de las circunstancias del mercado y regulatorias.

En cuanto al número de acciones BBVA, a 31-12-2013 ascendían a 5.786 millones y su incremento, frente a la cifra de finales de 2012 (5.449 millones),

se explica por la ejecución del “dividendo-opción” y por la conversión, el 30 de junio de 2013, del último tramo pendiente de los bonos subordinados obligatoriamente convertibles en acciones emitidos en diciembre de 2011.

Por su parte, el número de accionistas de BBVA a 31-12-2013 es de 974.395, frente a los 1.012.864 del 31-12-2012, lo que supone una leve disminución del 3,8%. La causa principal de dicha variación es la reversión de los accionistas con origen en las conversiones (voluntaria y obligatoria) de los bonos subordinados que se realizaron en 2012. La granularidad del accionariado también se mantiene en 2013, sin que haya ninguna participación significativa.

Distribución estructural del accionariado
(31-12-2013)

| Tramos de acciones | Accionistas | | Accionistas | |
|-----------------------|----------------|--------------|----------------------|--------------|
| | Número | % | Número | % |
| Hasta 150 | 253.046 | 26,0 | 18.113.667 | 0,3 |
| De 151 a 450 | 214.245 | 22,0 | 58.100.378 | 1,0 |
| De 451 a 1.800 | 278.268 | 28,6 | 258.981.483 | 4,5 |
| De 1.801 a 4.500 | 119.812 | 12,3 | 343.106.916 | 5,9 |
| De 4.501 a 9.000 | 55.680 | 5,7 | 351.596.874 | 6,1 |
| De 9.001 a 45.000 | 46.925 | 4,8 | 822.302.489 | 14,2 |
| De 45.001 en adelante | 6.419 | 0,7 | 3.933.752.636 | 68,0 |
| Totales | 974.395 | 100,0 | 5.785.954.443 | 100,0 |

Por otro lado, el 47,7% del capital pertenece a inversores residentes en España, mientras que aumenta el porcentaje en manos de accionistas no residentes hasta el 52,3% (frente al 46,9% de 2012). Esto último demuestra, una vez más, la renovada confianza y el reconocimiento de la marca BBVA entre los inversores extranjeros, incluso tras el período más reciente de elevada incertidumbre en los mercados financieros y en el sector banco.

Los títulos de la acción BBVA se negocian en el Mercado Continuo de las Bolsas de Valores españolas, así como en los mercados de Londres y México. Los American Depositary Shares (ADS) de BBVA cotizan en Nueva York y se negocian también en la Bolsa de Lima (Perú) a través de un acuerdo de intercambio entre ambos mercados.

Por último, la acción BBVA forma parte de los índices de referencia Ibex 35 y Euro Stoxx 50, con una ponderación del 12,3% en el primero y del 2,9% en el segundo, y de varios índices sectoriales, entre los que destacan el Stoxx Banks, con un peso del 5,9%, y el Euro Stoxx Banks, con una proporción del 12,8%.

Adicionalmente, sobresale la importante y creciente presencia de BBVA en los principales índices de sostenibilidad o índices ESG (*environmental, social and governance*, por sus siglas en inglés), que evalúan el desempeño de las empresas en estas materias. A nivel mundial, es cada vez mayor la relevancia que los inversores institucionales dan a la inclusión de un valor en ellos (sobre la base de *ratings* ambientales, sociales, éticos y de gobierno corporativo), además de a los fundamentales financieros, a la hora de tomar una decisión de inversión.

La permanencia y puntuación en estos índices bursátiles dependen de la demostración de los progresos constantes en sostenibilidad. En este sentido, BBVA es uno de los valores con mejor calificación por parte de casi todos los analistas e índices ESG, como son el Dow Jones Sustainability, el FTSE4Good o los índices de MSCI, entre otros, en los que mantiene una destacada presencia.

El equipo

Ante la diversidad de índices actuales en el mercado, PricewaterhouseCoopers (PwC) ha desarrollado un índice sintético de sostenibilidad. Se trata de una metodología pionera que permite disponer de una información agregada sobre cómo se posiciona el Banco en relación a las 19 entidades globales que constituyen su *peer group* en temas de sostenibilidad. De acuerdo con el último análisis realizado, de 2012, BBVA ha pasado del tercer al primer puesto en este índice y se posiciona como líder entre sus principales competidores.

La cultura corporativa de BBVA se resume en la visión “trabajamos por un futuro mejor para las personas”. En consecuencia, y de forma coherente con esta aspiración, el Grupo ha desarrollado a lo largo de los últimos años un modelo de gestión basado en un triple compromiso: con la transparencia, con la objetividad y con la igualdad de oportunidades. Todo ello nos permite trabajar como un solo equipo.

Una consecuencia inmediata de este modelo de gestión ha sido el reconocimiento que el Grupo BBVA ha obtenido en 2013 como la decimotercera mejor multinacional para trabajar en el mundo, otorgado por la consultora internacional GPTW. La posición alcanzada, que sitúa a BBVA como la mejor empresa financiera, ha sido el resultado del excelente posicionamiento que la Entidad ha acreditado en países como Chile, México, Paraguay, Perú y Venezuela. Adicionalmente, en el segundo trimestre del año, BBVA ha sido elegida como una de las tres compañías más atractivas para trabajar en banca en España en el “Randstad Employer Branding”.

En BBVA, uno de los proyectos en los que se viene trabajando concienzudamente es en la creación de entornos de trabajo que favorezcan una mayor comunicación y colaboración entre los equipos. Tal compromiso se plasma, entre otras iniciativas, en la construcción e inauguración de la nueva Ciudad BBVA en Madrid, el lugar que acogerá entre este año y 2015 a cerca de 6.000 empleados, de los cuales 1.600 ya se encuentran trabajando en estas nuevas instalaciones.

El entorno, el diseño de las zonas comunes, la firme voluntad de hacer del lugar trabajo un sitio donde poder compartir y colaborar se traduce en un concepto novedoso de ubicación, pensando sobre todo en la eficiencia y la comodidad. Por tanto, la implantación de nuevas formas de trabajo, en presencia y a distancia, en función de las necesidades de las personas y siempre con la máxima flexibilidad, se sustenta en la utilización generalizada de las nuevas tecnologías, lo que además facilita la conciliación de la vida personal y profesional. A las sedes de Londres, Nueva York, Houston y Madrid se viene a sumar la de México DF, que en estos momentos está en construcción.

Uno de los aspectos especialmente valorados por GPTW ha sido el compromiso del Grupo con la transparencia, la objetividad y la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional. Un elemento clave del modelo es la política de movilidad, al establecer, entre otras medidas, la publicación de las posiciones disponibles a través de la aplicación “Apúntate+”, la herramienta interna de job-posting del Grupo. “Apúntate+” tiene como objetivos:

- Facilitar a los empleados de BBVA un canal adicional para la gestión de su carrera profesional, de forma que sean más transparentes las oportunidades internas de desarrollo.
- Racionalizar la contratación de determinados perfiles, cubriendo las necesidades actuales o previsibles de puestos asociados a estos perfiles con personal interno, antes de acudir al mercado laboral.
- Optimizar, por tanto, la gestión de las coberturas.

De hecho, a lo largo de este año se ha seguido trabajando en favorecer la transversalidad, de manera que la gran mayoría de las posiciones se publican actualmente a nivel global, algo que potencia que todo profesional del Banco conozca y se pueda inscribir en cualquier proceso abierto, independientemente de la geografía en la que se ubiquen tanto empleado como puesto. Más de 5.000 publicaciones, prácticamente la mitad de las cuales han sido cubiertas a través de la herramienta, dan testimonio de este compromiso.

En 2013 se ha dado un paso más en el proceso de crecimiento de las capacidades de los profesionales de BBVA con la realización de la Valoración por Competencias. Este año se ha contado con una nueva aplicación de soporte, denominada Plan de Autodesarrollo (PdA). Esta herramienta ayuda a cada empleado a interpretar los resultados de su informe, ofrece un diagnóstico de los conocimientos y habilidades que puede potenciar y pone a su disposición todos los elementos de desarrollo con los que el Grupo cuenta (formación, *coaching*, *mentoring*, publicaciones especializadas, best practices, etc.) para que cada persona se confeccione un plan de trabajo a su medida.

Por lo que respecta a la formación, en 2013 se ha puesto el foco en aquella que va dirigida a potenciar la relación con el cliente y se ha avanzado en el diseño y distribución de conocimientos globales que den respuesta a los nuevos perfiles que tanto el Banco como la industria demandan. Los canales de distribución se han diversificado y actualizado con nuevas formas de acceso a la formación. El e-learning, clave en la distribución actual, ha supuesto un 51% de la actividad formadora total del Grupo. Además, durante 2013 se ha hecho un esfuerzo especial en la formación en los requerimientos legales propios de cada país, que han explicado el 22,5% de la actividad formativa global. También ha sido relevante el impulso dado a la formación en materia de riesgos, a través del proyecto “Risk Learning Program”.

Por su parte, un elemento importante que también debe ser mencionado en este apartado es el lanzamiento del denominado Plan de Negocio Responsable, que tiene por objeto profundizar en la sensibilización de los profesionales del Grupo con la responsabilidad corporativa y que busca transmitir el compromiso de BBVA con la sociedad a través del ejercicio de una banca responsable. Para ello se ha diseñado el programa e-learning “Negocio Responsable”, el cual se pondrá a disposición de todos los empleados en 2014.

Otro aspecto por el que BBVA está apostando abiertamente es el desarrollo de la diversidad. A través de una estructura de comités, y con la máxima implicación de los más altos niveles de responsabilidad, se está trabajando en una doble dirección:

- Por un lado, en 2013 se ha continuado impulsando el Plan Global de Diversidad de Género, un proyecto que se centra en tres vectores de

actuación: maternidad, desarrollo profesional y sensibilización, y que cuenta con ocho iniciativas corporativas ya implantadas.

- Maternidad: cobertura de bajas de maternidad con personas de similar capacitación, modelo corporativo de tutorización para facilitar la reincorporación tras la maternidad y entrevista de seguimiento post-maternidad a partir de los nueve meses tras la reincorporación.
 - Promoción y desarrollo: métricas de seguimiento del desarrollo profesional de la mujer e identificación y desarrollo del talento de la mujer en el Grupo.
 - Sensibilización: incorporación de la diversidad de género en la evaluación de la actuación de los responsables, inclusión de los conceptos claves de diversidad en los programas de formación en liderazgo, cursos globales e-learning de sensibilización en diversidad dirigidos a directivos, jefes de equipo y resto de la plantilla.
- Por otro lado, en el marco del Plan de Diversidad del Grupo, BBVA España conserva la figura del responsable de igualdad en los diferentes ámbitos de gestión de RR.HH. con objeto de facilitar y garantizar los principios de igualdad de género. También se mantiene a disposición de todos los empleados el protocolo de actuación en materia de acoso moral y se ha dado visibilidad a las campañas de sensibilización para la prevención de la violencia de género, fruto del Convenio de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

El cliente

Puesto que el cliente es el centro estratégico del Grupo, conocerle, proporcionarle los productos y servicios que necesite y establecer con él relaciones duraderas y de confianza es el principal objetivo de BBVA. Con alrededor de 50 millones de clientes en todo el mundo, el Grupo aspira a brindar un servicio excelente por el que sea reconocido de manera global. Éste es el cometido de las unidades de Calidad y Experiencia Cliente de los bancos que componen BBVA. Todas ellas se esfuerzan en mantener un diálogo continuo con sus clientes, a la vez que transmiten a sus empleados la importancia de diferenciarse por la calidad del servicio ofrecida.

Cada año se realizan más de 1,2 millones de contactos con clientes para conocer su opinión sobre la atención recibida y sobre los productos y servicios que se les ofrecen. Desde el año 2012, BBVA cuenta con una arquitectura de medición propia que permite tener información homogénea en todo el Grupo.

La información así obtenida se convierte en el punto de partida de muchos proyectos de transformación, desarrollados tanto a nivel local como global, destinados a simplificar la forma de trabajar y hacerle la vida más sencilla a todos los clientes.

Por lo que respecta a los profesionales que componen el Grupo BBVA, se han desarrollado programas específicos para las redes comerciales, puesto que son el principal punto de contacto con los clientes, pero sin descuidar al resto de empleados. Para ellos, las herramientas más usadas son la formación y el desarrollo de una cultura corporativa *customer-centric*.

Nuestro objetivo es ser el Grupo bancario de referencia en cuanto a experiencia del cliente, lo que se traduce en ser el Banco más recomendado por sus clientes en todas las geografías en las que opera. Para ello, BBVA cuenta con una metodología global basada en la recomendación denominada IReNe (Índice de Recomendación Neta), puesta en marcha en 2012 y que durante este año ha continuado evolucionando en todas las entidades del Grupo. IReNe, inspirada en la metodología de referencia mundial Net Promoter® Score (NPS), consiste en preguntar en qué medida recomendarían nuestros clientes los productos o servicios de BBVA, calificando de 0 a 10 su propensión a recomendarnos. El grado de recomendación da una medida de cómo de satisfechos están con nosotros.

Metodología IReNe



Del análisis de las respuestas de los clientes se puede inferir cuáles son los motivos que aducen para recomendarnos, sus experiencias críticas y en qué medida estamos cumpliendo sus expectativas. Y para entenderlas mejor, se realizan “talleres de escucha” con los responsables de productos, o de segmento, en los que se analizan los *drivers* más relevantes.

Los clientes promotores, es decir, aquellos que están dispuestos a recomendar el servicio de BBVA, son un activo muy importante para el Grupo, por lo que sus opiniones se tienen muy en cuenta para que el Banco siga ofreciéndoles un servicio de calidad. Pero la fuente de información más relevante son los clientes detractores, porque ellos indican en qué aspectos BBVA necesita

mejorar para cumplir con su finalidad de convertirse en el Banco de referencia en cuanto a calidad del servicio.

Desde que se comenzó a medir el grado de recomendación y a analizar las respuestas de los clientes para encontrar ámbitos de mejora, la evolución del índice IReNe ha sido positiva en prácticamente todos los países en los que BBVA trabaja.

Gracias a esta metodología, y teniendo en cuenta las últimas mediciones realizadas en 2013, el Banco se sitúa como referente en la valoración de los clientes en Argentina, Perú y Estados Unidos, al tiempo que se registran avances en Venezuela y España.

A lo largo del año 2013, BBVA ha recibido los siguientes reconocimientos en materia de calidad:

- BBVA Continental ha sido premiada como la mejor entidad financiera en calidad del servicio al cliente, según la medición realizada por Ipsos Apoyo en Perú.
- BBVA Francés ha alcanzado el liderazgo en calidad del servicio en el mercado argentino, según la consulta Knack. Su estudio analiza el grado de predisposición a recomendar el banco y el de satisfacción. BBVA se ubica en el primer puesto de ambos índices por su “buena atención personal en sucursales”.
- BBVA Provincial ha sido galardonado como “Mejor Banco en Venezuela” por la revista *Euromoney* en el marco de los “Premios 2013 a la Excelencia”, reconocimiento que avala la posición de solidez y liderazgo de BBVA Provincial en el sistema financiero venezolano.

BBVA ha trabajado en los últimos años en la configuración de un modelo de distribución multicanal, con una mayor relevancia de los canales no físicos, fundamentalmente los digitales, respondiendo así a la demanda actual de la mayoría de sus clientes. Con las nuevas posibilidades tecnológicas, BBVA ha sido pionero en establecer nuevos modelos de relación con sus clientes, aprovechando todos los canales de interacción. Esta transformación ha tenido claras evidencias en 2013, con iniciativas como:

- Lanzamiento de nuevas webs en los principales mercados (España, México y Estados Unidos), dotadas de una navegación contextual más intuitiva para no sólo satisfacer las necesidades del cliente, sino también para sobrepasar sus expectativas, yendo más allá de lo convencional.
- Lanzamiento de nuevas aplicaciones de banca móvil, con un crecimiento muy significativo en el número de usuarios, e incorporación de funcionalidades innovadoras. En este sentido, en 2013, la aplicación móvil

de BBVA Compass ha sido galardonada con el primer premio a la “Funcionalidad de Banca Móvil” que entrega la prestigiosa compañía Javelin Strategy&Research. Asimismo, *American Banker* la ha considerado entre las diez mejores aplicaciones del mercado en base a sus funcionalidades, diseño y facilidad de uso. BBVA está haciendo una decidida apuesta estratégica por el móvil, ya que considera que es la mejor manera de conectar con los clientes y ayudarles en sus necesidades del día a día.

- Impulso de nuevos formatos en oficina más innovadores, modulares y adaptados a las necesidades de los clientes.

BBVA ha decidido reforzar esta transformación con un plan para el período 2013-2016, con tres grandes objetivos:

- Ser el Banco mejor valorado en experiencia de cliente y, en concreto, liderar la experiencia en canales digitales (Internet y móvil), medido en términos de recomendación (metodología IReNe) por parte de los clientes.
- Aumentar la penetración de los canales digitales y ser líderes frente a nuestros competidores.
- Alcanzar una omnicanalidad real incrementando las ventas y transacciones en formatos de distribución distintos y alternativos a la oficina, con especial énfasis en la venta por canales digitales.

Los planes de calidad son elaborados teniendo muy presente toda la información recogida a través de IReNe. Son parte muy relevante de la estrategia de BBVA, puesto que contribuyen al objetivo de ser el Banco más recomendado por nuestros clientes.

Gestión de quejas y reclamaciones

Una queja o reclamación es un hito importante en la relación con nuestros clientes, un momento en el que debemos esforzarnos al máximo para atenderles, demostrar nuestro compromiso y la importancia que tienen para nosotros.

La coyuntura económica actual, el crecimiento del negocio en algunas regiones y la evolución de las normativas y regulaciones financieras, más exigentes con las entidades financieras, nos impone un mayor esfuerzo en la gestión de cualquier petición, sugerencia o disconformidad de los clientes

Tiempos medios de resolución

(Calendar days) (Número de días naturales)

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|-------------------|------|------|------|
| España | 12 ⁽¹⁾ | 7 | 5 | 8 |
| México | 8 | 7 | 7 | 7 |
| Argentina | 19 | 12 | 14 | 18 |
| Chile | 8 | 9 | 12 | 7 |
| Colombia | 7 | 7 | 12 | 14 |
| Perú | 12 | 16 | 11 | 10 |
| Portugal | 6 | 6 | 10 | 12 |
| Venezuela | 6 | 6 | 7 | 16 |

(1) La especial complejidad en el análisis de las reclamaciones de los suelos hipotecarios ha motivado el incremento en los tiempos medios de respuesta. En todo caso se ha cumplido con los estándares de calidad y los tiempos requeridos por Orden Ministerial.

En todo el Grupo BBVA se están revisando y evolucionando los modelos de gestión, primando la agilidad en la respuesta, implantando una resolución inmediata, utilizando canales más eficientes para la recepción y resolución de los casos presentados y, en general, simplificando los procesos. Fruto de este trabajo se están reduciendo los tiempos medios de gestión de reclamaciones y mejorando la percepción del cliente sobre la calidad del proceso.

Uno de los hitos más relevantes en la gestión de reclamaciones ha sido la adopción de la metodología First Contact Resolution (FCR), por la que ciertos tipos de reclamaciones son resueltas en el mismo momento en que son planteadas por el cliente.

Implantada inicialmente en BBVA Bancomer, se ha extendido a todas las entidades del Grupo, redundando en una mayor satisfacción de clientes.

Las reclamaciones que nuestros clientes presentan en los organismos supervisores son tratadas en unidades especializadas del Banco y seguidas

muy de cerca por los equipos de gestión de reclamaciones, con objeto de resolverlas de manera satisfactoria para todas las partes.

Al entender las quejas y reclamaciones como una oportunidad para escuchar la voz del cliente y fortalecer el servicio, durante 2013 se ha estado trabajando en evolucionar el modelo corporativo de gestión de reclamaciones para conseguir un mayor grado de optimización y traspaso de conocimiento entre las diferentes áreas y unidades del Grupo, cuyo objetivo es implantarlo en 2014.

La sociedad

Uno de los principales compromisos adquiridos en la política de responsabilidad corporativa de BBVA es maximizar los impactos positivos de su negocio en la sociedad y minimizar los posibles efectos negativos.

Los principales impactos positivos del negocio financiero de BBVA en la sociedad son:

- La contribución al desarrollo de las sociedades en las que el Banco está presente, a través de la financiación y apoyo al tejido productivo y de la inclusión financiera.
- La mejora del bienestar social de las personas que reciben financiación para adquisición de vivienda o bienes de consumo duradero.
- La generación de riqueza en los grupos de interés, como es la derivada de la distribución de dividendos a los accionistas, el pago a proveedores, los salarios percibidos por empleados, los impuestos devengados y pagados, etc.
- La creación de empleo, tanto directamente a través de contrataciones en el Grupo como mediante iniciativas de apoyo a su generación. Tal es el caso del lanzamiento del programa “Yo Soy Empleo”.
- La aportación a la sociedad mediante programas sociales con inversión directa que benefician a diferentes colectivos, con el foco puesto en la educación.

A su vez, BBVA intenta minimizar los costes sociales en materia medioambiental y los efectos negativos derivados de, entre otros aspectos, la morosidad y las pérdidas de vivienda, con refinanciaciones o ayudas a las familias.

Para medir el impacto de BBVA en la sociedad se han diseñado unos indicadores sencillos y comprensibles derivados de la actividad financiera tradicional, entre los que se consideran clave los siguientes:

Indicadores clave de impacto social

| | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Número de personas que viven en viviendas financiadas por BBVA | 4.939.731 | 4.742.622 | 4.744.654 |
| Número de Pymes apoyadas o financiadas por BBVA (1) | 348.445 | 321.918 | 300.759 |
| Número de microempresas y personas auto-empleadas apoyadas o financiadas por BBVA | 1.117.412 | 999.107 | 993.489 |
| Número de personas contratadas con ayuda del programa "Yo Soy Empleo" de BBVA (2) | 9.848 | 9.408 | 8.012 |

(1) Número de clientes activos del segmento Pymes de BBVA. En 2013 se han cambiado los criterios de asignación de las empresas en la segmentación de clientes del Grupo. Los datos de 2012 y 2011 han sido recalculados de acuerdo a estos criterios.(2) Personas contratadas por una empresa a la que se ha concedido la ayuda económica y/o el servicio de selección de Infoempleo.(3) Se incluyen los pagos por impuestos sobre sociedades, IVA propio y recaudado de terceros, tributos locales y tasas, retenciones por IRPF y por otros impuestos repercutidos por terceros, los pagos a la Seguridad Social, tanto por la cuota empresarial como por la del trabajador, y los pagos realizados durante el ejercicio 2013 por litigios fiscales.

BBVA empezó a hablar del impacto social de su actividad en 2012, con un objetivo y un reto: ser cada vez más transparente en temas relevantes y avanzar en la recuperación de la confianza perdida en el sector financiero.

Datos relevantes 2013

Datos relevantes del Grupo BBVA

(Cifras consolidadas)

| | 31-12-13 | Δ% | 31-12-12 | 31-12-11 |
|---|----------|-------|----------|----------|
| Balance (millones de euros) | | | | |
| Activo total | 599.482 | (6,0) | 637.785 | 597.688 |
| Créditos a la clientela (bruto) | 350.110 | (4,7) | 367.415 | 361.310 |
| Depósitos de la clientela | 310.176 | 6,0 | 292.716 | 282.173 |
| Otros recursos de clientes ⁽¹⁾ | 99.213 | 8,1 | 91.774 | 85.962 |
| Total recursos de clientes ⁽¹⁾ | 409.389 | 6,5 | 384.491 | 368.135 |
| Patrimonio neto | 44.815 | 2,3 | 43.802 | 40.058 |
| Cuenta de resultados (millones de euros) | | | | |
| Margen de intereses | 14.613 | (3,4) | 15.122 | 13.152 |
| Margen bruto | 21.397 | (2,3) | 21.892 | 19.528 |
| Margen neto | 10.196 | (8,2) | 11.106 | 9.791 |
| Beneficio antes de impuestos | 2.750 | 267,3 | 749 | 2.946 |
| Beneficio atribuido al Grupo | 2.228 | 32,9 | 1.676 | 3.004 |
| Datos por acción y ratios bursátiles | | | | |
| Cotización (euros) | 8,95 | 28,6 | 6,96 | 6,68 |
| Beneficio atribuido por acción (euros) ⁽²⁾ | 0,39 | 24,3 | 0,31 | 0,60 |
| Valor contable por acción (euros) | 8,18 | 1,8 | 8,04 | 8,35 |
| Precio/valor contable (veces) | 1,1 | | 0,9 | 0,8 |
| PER (Precio/beneficio; veces) | 23,2 | | 21,5 | 10,9 |

| | | | |
|--|------|------|------|
| Rentabilidad por dividendo (Dividendo/precio; %) | 4,1 | 6,0 | 6,3 |
| Ratios relevantes (%) | | | |
| ROE (Beneficio atribuido/fondos propios medios) | 5,0 | 4,0 | 8,0 |
| ROTE (Beneficio atribuido/fondos propios medios sin fondo de comercio) | 6,0 | 5,0 | 10,7 |
| ROA (Beneficio neto/activos totales medios) | 0,48 | 0,37 | 0,61 |
| RORWA (Beneficio neto/activos medios ponderados por riesgo) | 0,91 | 0,70 | 1,08 |
| Ratio de eficiencia | 52,3 | 49,3 | 49,9 |
| Prima de riesgo | 1,59 | 2,15 | 1,20 |
| Tasa de mora | 6,8 | 5,1 | 4,0 |
| Tasa de cobertura | 60 | 72 | 61 |
| Ratios de capital (%) | | | |
| <i>Core capital</i> | 11,6 | 10,8 | 10,3 |
| Tier I | 12,2 | 10,8 | 10,3 |
| Ratio BIS II | 14,9 | 13,0 | 12,9 |
| Indicadores no financieros ⁽³⁾ | | | |
| Índice de satisfacción global de empleados (%) | 76 | 76 | 73 |
| Diversidad de género de los empleados (mujeres/total de la plantilla; %) | 53 | 53 | 52 |
| Fondos de inversión socialmente responsables (ISR) (%) | 5,1 | 2,6 | 2,4 |

| | | | | |
|---|-----------|--|-----------|---------|
| Beneficio atribuido dedicado a programas sociales (%) | 4,4 | | 4,8 | 2,5 |
| Número de personas beneficiadas por el programa de educación financiera | 256.359 | | 251.637 | 123.768 |
| Número de microemprendedores apoyados por la Fundación Microfinanzas BBVA | 1.493.709 | | 1.293.514 | 948.508 |

Información adicional

| | | | | |
|--|---------|-------|-----------|---------|
| Número de acciones (millones) | 5.786 | 6,2 | 5.449 | 4.903 |
| Número de accionistas | 974.395 | (3,8) | 1.012.864 | 987.277 |
| Número de empleados ⁽⁴⁾ | 109.305 | (5,7) | 115.852 | 110.645 |
| Número de oficinas ⁽⁴⁾ | 7.512 | (5,8) | 7.978 | 7.457 |
| Número de cajeros automáticos ⁽⁴⁾ | 20.415 | 1,2 | 20.177 | 18.794 |

Nota general: las cuentas consolidadas del Grupo BBVA han sido elaboradas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, o por sus siglas en inglés IFRS) adoptadas por la Unión Europea y teniendo en consideración la Circular 4/2004 del Banco de España, así como sus sucesivas modificaciones. Con respecto a la participación en Garanti Group, la información se presenta en continuidad, consolidando por el método de integración proporcional y, por tanto, sin aplicación anticipada de las NIIF 10, 11 y 12.

(1) Excluyen los fondos de las administradoras de pensiones de Chile, México, Colombia y Perú.

(2) Beneficio básico por acción que tiene en cuenta la eventual dilución procedente de la emisión de deuda perpetua convertible en acciones realizada en el segundo trimestre de 2013.

(3) Un mayor detalle sobre estos indicadores se proporciona en la información de responsabilidad corporativa de 2013 incluida en la página web www.bancaparatodos.com.

(4) No incluye Garanti.

| Información sobre beneficio ajustado ⁽¹⁾ | 31-12-13 | Δ% | 31-12-12 | 31-12-11 |
|---|----------|--------|----------|----------|
| Beneficio atribuido al Grupo | 3.195 | (28,9) | 4.490 | 4.127 |
| Beneficio atribuido por acción (euros) ⁽²⁾ | 0,56 | (29,7) | 0,80 | 0,81 |
| ROE | 7,1 | | 10,7 | 10,9 |
| ROTE | 8,6 | | 13,4 | 14,7 |
| ROA | 0,64 | | 0,82 | 0,81 |
| RORWA | 1,20 | | 1,54 | 1,43 |

(1) Ajustado del resultado de operaciones corporativas (2013, 2012 y 2011), de la clasificación de los créditos refinanciados (2013), de la actividad inmobiliaria en España (2013, 2012 y 2011) y del deterioro del valor del fondo de comercio en Estados Unidos (2011).

(2) Beneficio básico por acción que tiene en cuenta la eventual dilución procedente de la emisión de deuda perpetua convertible en acciones realizada en el segundo trimestre de 2013.

III.-3.- PROYECTO DEFINITIVO.

Siguiendo como referencia el libro³³ IMPERATIVO ÉTICO: Porqué el liderazgo es un buen negocio, y compartiendo sustancialmente su declaración inicial, donde se afirma que “la globalización impulsa una explotación más rápida, a la vez que favorece un progreso y un beneficio egoísta, sin dar lugar a la sociedad para conseguir una cohesión y unos mecanismos, que puedan atemperar los excesos del individualismo y que podamos ver con mayor optimismo la sociedad que estamos construyendo”.

Podemos afirmar otra vez más, rotundamente, que es necesaria una ética global, donde las decisiones empresariales impuestas por el objetivo único de ganancia económica, sea puesto en cuestión si son contrarias a la familia, la comunidad y la espiritualidad.

También determina Dalla Costa en la introducción de su libro que: “la ética va a convertirse en imperativo estratégico, las empresas que no lo acepten serán tan vulnerables, como si descuidan, conceptos tan fundamentales como son, la eficiencia, la calidad, o el servicio al cliente”.

Por todo esto, pretendemos realizar un trabajo de investigación, donde podamos apreciar si el BBVA como corporación, responde a las exigencias actuales, como para decir que se comporta como un buen ciudadano, liderando un comportamiento ético, que sea la base de su actuación, o por el contrario la RSC es una herramienta más para conseguir el máximo beneficio económico.

La metodología para realizar este trabajo de investigación, como ya hemos adelantado, está basado en realizar unas actuaciones dirigidas en dos sentidos. La primera, presentar unas preguntas a distintos niveles corporativos, y la segunda, una vez que tengamos en nuestro poder las contestaciones, poder realizar unas entrevistas personales, que previamente serán seleccionadas de forma aleatoria, pero priorizando las entrevistas realizadas a sus directivos, ya que son o deberían ser el espejo donde se reflejaran las actuaciones a tomar por parte de sus empleados, sin que por ello menospreciemos las aportaciones de los trabajadores a través de sus organizaciones sindicales, y menos aún la entrevista realizada al Defensor del Cliente.

Con estas actuaciones se pretende sacar conclusiones y posteriormente hacer las oportunas recomendaciones. También con este trabajo, esperamos constatar la realidad imperante en esta materia de RSC en la organización

³³ Dalla Costa John. Imperativo ético. Porqué el liderazgo moral es un buen negocio. Madrid. Editorial Paidós Empresa, 1999, p.6-22

BBVA, que consideramos puede ser representativa del panorama actual y sobre todo buscar coherencias entre lo que se dice y lo que se hace al respecto.

“A medida que las grandes empresas se hacen más grandes, a medida que los sectores cada vez mayores de la economía mundial se vuelven verdaderamente globales también aumenta el riesgo de daño ético”³⁴

Siguiendo este principio, como ya he señalado anteriormente, pretendo obtener conclusiones de lo que representa el concepto de RSC en la empresa BBVA, así como su importancia en la organización, su utilización, la necesidad de su implementación para su buen funcionamiento y apreciar qué trascendencia tiene para toda la Sociedad.

No es objeto de este estudio, una aportación teórica en esta materia, ni en la metodología, ni en sus normativas aplicables. Tampoco pretendemos aportaciones comparativas entre conceptos básicos muy bien expresados por grandes filósofos, sino que se trata de constatar, de la forma más amplia posible, qué inquietudes y qué logros se obtienen en esta empresa sobre RSC, que repito una vez más, puede ser representativa de las empresas multinacionales españolas.

Este trabajo además de la aportación que surja del mismo, puede ser la base de otros trabajos adicionales mucho más específicos con un coste cero para la empresa. Los trabajos futuros así entendidos se podrían plantear como de gran utilidad para la entidad.

Por ello, estas características de colaboración basados en criterios desinteresados, según mi opinión, son una excelente forma de aunar empresa y Universidad con beneficios mutuos. La colaboración es la base del progreso, por lo tanto cualquier incremento en esta dirección ayudará a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos en general.

Otro sentido diferente tienen las cátedras que existen bajo la denominación de empresa comercial. En este caso la empresa que aporta tal denominación, aporta también el dinero para su funcionamiento, y por esta razón, siempre estarán ligadas a unas características específicas de beneficio comercial, bien sea dando publicidad a la misma, para captación de clientes u otros pretendidos beneficios, cuándo lo interesante es poder aportar beneficio a ambas instituciones. Sin embargo con esta posición no es nuestra intención criticar este sistema y mucho menos considerarlo negativo.

³⁴ Dalla Costa John. Imperativo ético. Porqué el liderazgo moral es un buen negocio. Madrid. Editorial Paidós Empresa,1999, p.-24

La colaboración así entendida ofrece formación y seguridad, por no tener interés económico predeterminado, y por no tener ningún afán específico en los resultados a obtener. Considero estas actuaciones especialmente útiles para todos y por ello se deben favorecer.

De todos es conocido, que algunos de los planteamientos empresariales, por ejemplo, cuando se hacen encuestas para constatar una realidad determinada, para ver tendencias, o investigar mercados, se hacen siguiendo el interés específico del departamento que lo lidera, incluso siguiendo el interés particular del responsable de dicho departamento.

No es extraño en estas actuaciones profesionales, cuando de encuestas se trata, que las preguntas realizadas se ajusten a un modelo ya predeterminado de respuesta, incitando a contestaciones deseadas, según sea el interés personal del que dirija la propuesta, y que necesariamente no tiene que coincidir con el interés general de la institución. Estas actuaciones son muy poco recomendables para la organización, por distorsionar la realidad, además de generar un gasto en tiempo y dedicación inútil del personal.

Por todo lo enunciado, consideramos que se daría un gran salto cualitativo, con la admisión de proposiciones ajenas a la institución. Se produciría un avance en el objetivo de la transparencia empresarial, se conseguiría obtener información relevante para la institución y lo que es más importante, se daría un aire fresco a la empresa mejorando la comunicación, además de favorecer el control de determinados puestos claves.

Me atrevería a decir que esta idea corresponde bastante con lo que los profesores Spicer y Alvesson³⁵ denominan “estupidez funcional de las organizaciones”, que no es otra cosa que querer crear marca, sin atender y sin explicar sus programas y sus acciones.

³⁵ Spicer Andre es profesor de comportamiento organizacional de Cass Business School (City University of London)

Alvesson Mats es profesor de la School of Economics and Managment (Lund University Suecia)

CAPITULO IV.- PREGUNTAS

Este sistema elegido es nuestro principal medio para conseguir información de las organizaciones que queremos estudiar, y que como ya he explicado se reducirá a la organización BBVA.

Estas preguntas no son arbitrarias, sino que han sido especialmente diseñadas y pensadas, para obtener datos bien estructurados. Hemos seleccionado las preguntas en función de las características del puesto desarrollado, incidiendo en cuestiones que consideraba prioritarias. Pero este método es también un buen sistema para encontrar coherencias, alternando preguntas específicas, con preguntas amables, algunas generales y otras más restrictivas. He procurado separarlas para mejorar el fin pretendido.

Las entrevistas concertadas a realizar posteriormente, también tienen la finalidad de incidir sobre las preguntas previamente efectuadas, con la intención de aclarar supuestos y resolver contradicciones, si las hubiera.

Respecto a las valoraciones solicitadas, nos hemos inclinado por valoraciones según escala decimal, ajustándonos a un sistema perfectamente conocido de 0-10, como si de un examen se tratara, aunque podríamos haber tomado otras escalas diferentes, en principio más recomendables. La decisión de adoptar esta escala de valoración, ha sido tomada como acercamiento a la realidad educativa, y por ser conocida ampliamente en cualquier ámbito u estamento.

Sin embargo, en una organización como la que queremos analizar, los extremos de todo o nada (0 y 10), estamos seguros que difícilmente se darán como respuesta. Si así sucediera, desde luego sería muy significativo. Esta es la explicación de no encontrar habitualmente esta escala decimal, para realizar cuestionarios como este o similares en organizaciones empresariales.

IV.-1- PREGUNTAS DIRIGIDAS AL PRESIDENTE

Partiendo de un hecho incuestionable, la globalización e incertidumbre de la economía, parece razonable, sobre todo en empresas con vocación multinacional, orientar su desarrollo bajo unas características de ética global, admitiendo que la ética es un excelente negocio. En ese sentido van dirigidas las siguientes preguntas:

- 1.- ¿En qué basa el BBVA su gestión ética? ¿Ha desarrollado el banco su propio sistema o por el contrario ha seguido algún sistema establecido?
- 2.- ¿Qué actuaciones realiza el Consejo para que las pautas transmitidas sean o puedan ser valoradas desde el punto de vista ético?
- 3.- ¿De qué manera reflejan las inspecciones del Banco y los informes anuales el compromiso con una orientación ética?
- 4.- ¿Es consciente el Consejo de los vacíos, los problemas y las tentaciones que existen desde un punto de vista ético? ¿Podrían enumerarlos? ¿En cuanto se cuantifican?
- 5.- ¿Como se recompensan las prioridades éticas en el nivel ejecutivo?
- 6.- ¿Qué aspectos del “carácter” se tienen en cuenta en las evaluaciones para la sucesión del Consejero Delegado?
- 7.- ¿Qué estructuras, (comités, composición, documentos de política) existen para mejorar la orientación ética del Consejo?
- 8.- ¿Cómo están representados los problemas de los empleados y del resto de los stakeholders?
- 9.- ¿Cómo se han estudiado los problemas de los últimos desastres financieros? ¿Se ha establecido algún protocolo para evitar su repetición?
- 10.- ¿Qué planes y procedimientos existen para tratar la conducta ilegal o inmoral de su Banco?
- 11.- ¿Qué actividades realiza el Consejo para colaborar con el mantenimiento de la justicia en la sociedad? ¿Qué hechos considera más significativos en los últimos tres años?

IV.-2.- PREGUNTAS DIRIGIDAS AL CONSEJERO DELEGADO

Siendo, como es, una tarea específica suya, proteger la integridad y la reputación del Banco y proporcionar una visión y una orientación estratégica y siendo además, como es, espejo para los empleados y clientes, le dirijo las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son las consideraciones éticas en la reputación actual del Banco?

- 2.- ¿Cómo se miden y se evalúan las consideraciones éticas en el marco de las cifras de satisfacción del cliente? ¿Informes trimestrales? ¿Resultados de la recuperación?
- 3.- ¿Cómo se transmiten las normas éticas a los empleados y a los stakeholders?
- 4.- ¿Cómo se evalúan y se cuantifican los valores éticos de los directores?
- 5.- ¿Son iguales o diferentes la actitud entre directores y empleados?
- 6.- ¿Qué formación da el Banco para que los directores sean eficaces en la solución de problemas éticos, de manera similar a las soluciones de los problemas técnicos?
- 7.- ¿Cómo utiliza el Banco su influencia para fortalecer las pautas éticas de la industria y mejorar su conducta?
- 8.- ¿Qué preocupaciones éticas tiene el Banco respecto a los clientes? ¿Privacidad? ¿Tecnología? ¿Ventas?
- 9.- ¿Qué actuaciones éticas de los directores pueden considerarse significativas?
- 10.- ¿Cómo se reflejan en los planes estratégicos del Banco los compromisos éticos del Consejo y de los directores?
- 11.- ¿Dentro de la estrategia del Banco cómo se estimula la práctica ética?
- 12.- ¿Cómo se consigue evitar complicidad en los resultados económicos entre dirección y empleados, permaneciendo el código moral y el código de derecho, por encima del código de grupo?
- 13.- ¿Cuales son los detalles específicos del plan estratégico que contribuyen a la Comunidad?
- 14.- ¿Qué criterio se sigue para la subcontratación de bienes y servicios, además del económico? ¿Cómo se cuantifica?
- 15.- ¿Dentro de la estrategia del Banco, qué iniciativas representan compromisos sociales con la Comunidad? Microcréditos, ayudas...etc
- 16.- ¿Cuales son las características de la cultura del banco?
- 17.- ¿Cómo reflejan estas características un compromiso cada vez más profundo con la orientación ética?
- 18.- ¿Qué conductas se recompensan y se refuerzan?
- 19.- ¿Cómo se gestiona la Comunidad interna del Banco (trabajadores)?

20.- ¿Qué conductas se eliminan o solo reciben un tratamiento secundario?

21.- ¿Cómo se comunican al personal las políticas y planes del Banco?

22.- ¿En las políticas éticas y en las estrategias son transparentes sus objetivos? ¿Cómo se pueden evaluar?

IV.-3.- PREGUNTAS DIRIGIDAS AL DEFENSOR DEL CLIENTE

El Banco es consciente de la necesidad de actuar siempre a través de buenas prácticas, o lo que es lo mismo, actuar de forma ética en cada una de las actuaciones que realiza. Desde su puesto privilegiado dentro de la entidad, le formulo unas preguntas que tienen una gran importancia, por eso le ruego concreción y expansión donde así lo considere oportuno.

1.- ¿Cuántas actuaciones de intermediación ha tenido su departamento hasta la fecha este año 2012, por reclamaciones de los usuarios y accionistas, cuantificando (%) por los cuatro conceptos más habituales, así como la cuantificación (%) de una resolución positiva para el cliente en cada uno de los apartados citados.

2.- ¿Se han producido variaciones relevantes respecto a los años anteriores? ¿Ha habido cambios de tendencia en los conceptos de las reclamaciones? Por favor, cuantificar respecto a los años 2011,2010 y 2005.

3.- Por favor proporcione los siguientes datos personales, que no tienen otro interés que hacer un análisis de la institución:

-Edad:

-Año de inicio de esta actividad

-Desde cuando ha estado ligado al Banco en otras actividades, si así ha sucedido.

4.- En su criterio, ¿Cuáles han sido las características que Ud. reúne para acceder a este puesto de tanta responsabilidad dentro de la institución?

5.- Si tuviera que valorar tres actuaciones dignas de ser resaltadas desde su perspectiva ética a lo largo de su vida. ¿Cuáles serían? y ¿Por qué?

6.- ¿A la vista del trabajo desarrollado en la institución, considera que esta cualificado para proponer mejoras éticas a la dirección del Banco?

7.- Si es positiva la contestación anterior ¿Cuáles han sido las propuestas de mejora realizadas en los dos últimos años?

8.- ¿Considera que podría haber realizado más aportaciones en este sentido, si dispusiera de más medios técnicos y humanos, o disponer de más medios no mejoraría sustancialmente su cometido?

9.- ¿De las desestimaciones que realiza su departamento, conoce cuantos clientes (%) trasladan su reclamación a la justicia ordinaria? y ¿Qué % de estos han resultado con una sentencia favorable?

10.- ¿Es conocedor si instituciones similares, como son el Banco Santander, La Caixa, o Bankia, aportan datos semejantes a los de su Banco? ¿Cuáles son las diferencias significativas si las hubiera?

11.- Teniendo en cuenta la situación actual de crisis y la globalización, ¿Considera que su departamento tendrá grandes variaciones en los próximos años? ¿Hacia qué objetivos?

IV.-4.- PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS SINDICATOS

Siempre se ha considerado dentro de una empresa que su capital humano es la clave del éxito, actualmente se habla con frecuencia del término anglosajón Stakeholders, como grupos de interés, los que definen el comportamiento de una organización empresarial. En este sentido, los Sindicatos representan la voz de los trabajadores, al ser elegidos libremente, y por lo tanto podemos decir, sin riesgo a equivocarnos que constituyen un grupo de interés decisivo.

Desde esta posición de privilegio, con la seguridad que sus contestaciones servirán para hacer una valoración de su compañía y mejora de la misma, les envío las siguientes preguntas, que ruego sean contestadas con la mayor amplitud posible, donde se pide en casi todas una valoración cuantitativa de 0 a 10, donde cero es nada y diez es totalmente.

1.- ¿Cual es la representación sindical actual del Banco, cuantificado en %, como resultado de las últimas elecciones sindicales?

2.- ¿Ha habido variación significativa respecto de las anteriores elecciones? ¿Por qué? Hacer una valoración de ambos términos.

3.- ¿Desde su perspectiva, podría decirse que el Banco acredita una orientación ética con sus trabajadores? Valorar de 0-10

4.- ¿Las políticas éticas del Banco son transparentes para sus empleados? Valorar de 0-10

5.- ¿Podrían decir que las políticas éticas ya valoradas anteriormente tienen unos objetivos cuantificables? Valorar de 0-10

6.- ¿Cómo perciben los empleados de la entidad la honestidad del Banco y de la Dirección? Valorar de 0-10

7.- ¿Podrían definir como justas las políticas del Banco? Valorar de 0-10

8.- ¿Las prácticas habituales del Banco, responden al criterio de igualdad y mejor futuro para sus empleados? Valorar de 0-10

9.- ¿Podría decir que el éxito del Banco es directamente proporcional al éxito de sus empleados? Valorar de 0-10

10.- ¿Los empleados del Banco consideran que el Banco proporciona los elementos necesarios para mantener la confianza de sus empleados en la institución? Valorar de 0-10

11.- ¿Creen que las decisiones estratégicas de la empresa, contribuyen a esa confianza entre los trabajadores? Valorar de 0-10

12.- ¿Consideran limpias y justas las comunicaciones de recompensas y retiradas de contratos con los empleados? Valorar de 0-10

13.- ¿Desde la actuación de los empleados con los clientes, aprecian que se ajustan a las consideraciones éticas del Banco, como son, transparencia, integridad y prudencia? Valorar de 0-10

14.- ¿Siendo como es la ética una expectativa de la comunidad, pero practicada individualmente, consideran que esta valoración ética individual se ha tenido en cuenta al contratar nuevos empleados, o al conseguir puestos más relevantes dentro de la entidad? Valorar de 0-10

15.- ¿Considerando como valores relevantes, la igualdad de género y la conciliación familiar y laboral, podríamos decir que la empresa se ajusta a estos parámetros? Valorar de 0-10

16.- En el momento actual podríamos asegurar que la empresa cada día más depende de la equidad y la confianza en la institución también depende cada día más de la equidad. Sin embargo, podemos adelantar que no depende de la imagen, sino del cuidado que se tiene en asuntos esenciales, como la rotación de gestores, innovación tecnológica, recortes de gastos, formación continuada de empleados según su nivel, etc. etc., en definitiva, cuidando la cultura empresarial.

¿Desde esta perspectiva, cómo valora de 0-10 esta cultura empresarial?

17.- ¿Considera que la cultura del Banco es igual para todos los empleados, independientemente que agreguen mucho valor o menos valor? Valorar de 0-10

18.- ¿El cuidado cultural de la institución se podría considerar igualitario para todos los clientes, sin tomar en cuenta los beneficios que aportan? Valorar de 0-10

19.- ¿La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es suficientemente expuesta a sus empleados y a sus clientes? Valorar de 0-10

20.- La Comisión Europea con fecha 25/10/2011, mediante el documento COM(2011)681 final, ha desarrollado una estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE.

¿Cuál es su opinión al respecto? Valorar de 0-10

¿Lo considera coincidente con la actuación del Banco? Valorar de 0-10

IV.-5.- PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS

Si hemos hablado de la importancia que tiene, en una organización su personal, podríamos decir sin equivocarnos demasiado, que es aún más importante la buena dirección y por tanto sus directivos. Por esta razón hemos desarrollado un cuestionario que tiene dos partes bien diferenciadas. La primera es de información personal, para hacer una codificación previa y la segunda, un cuestionario para conocer su opinión del trabajo que desarrollan diariamente y que puede incluso servirles para una reflexión personal.

CODIGO.- **A B C D E F G**

A.- Sexo

Hombre
Mujer

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

B.- Cargo

| | |
|---------------------|--------------------------|
| Director General | <input type="checkbox"/> |
| Subdirector General | <input type="checkbox"/> |
| Jefe de Producto | <input type="checkbox"/> |
| Otros niveles | <input type="checkbox"/> |

C.- Edad

| | |
|------------------|--------------------------|
| más de 55 años | <input type="checkbox"/> |
| de 54-45 años | <input type="checkbox"/> |
| de 44-35 años | <input type="checkbox"/> |
| menos de 34 años | <input type="checkbox"/> |

D.- Años de permanencia en BBVA

| | |
|-----------------|--------------------------|
| más de 30 años | <input type="checkbox"/> |
| de 29-20 años | <input type="checkbox"/> |
| de 19-10 años | <input type="checkbox"/> |
| de 9-5 años | <input type="checkbox"/> |
| menos de 4 años | <input type="checkbox"/> |

E.- Estudios realizados

| | |
|---|--------------------------|
| Doctorado | <input type="checkbox"/> |
| Licenciado + Máster (MBA u otros similares) | <input type="checkbox"/> |
| Licenciado | <input type="checkbox"/> |
| Diplomado o inferior | <input type="checkbox"/> |

F.- Formación adicional y experiencia.

| | |
|--|--------------------------|
| Formación y trabajo en el extranjero, con dominio de inglés. | <input type="checkbox"/> |
| Formación y trabajo en el extranjero sin dominio de inglés. | <input type="checkbox"/> |

G.- Formación específica.

| | |
|--|--------------------------|
| Formación técnica (Economista, Ingeniero Superior...). | <input type="checkbox"/> |
| Formación humanística (Filosofía, Historia...) | <input type="checkbox"/> |
| Formación legal (Abogado) | <input type="checkbox"/> |
| Doble formación. | <input type="checkbox"/> |

- a.-Técnica+ legal
- b.- Técnica+ humanista
- c.- Legal + humanista

| |
|--|
| |
| |
| |

PREGUNTAS

1.-A.- ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

1.-B.- Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Asume el concepto de RSC?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

2.- El banco BBVA lleva años desarrollando y aplicando el concepto de RSC, ¿Considera que debe seguir este proceso porque es relevante para el buen funcionamiento de la institución?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

3.- Debido a la relevancia de su puesto de trabajo en la organización, ¿Considera que su principal responsabilidad es cumplir los objetivos marcados por la organización?

SI
NO

| |
|--|
| |
| |

4.- A pesar de la afirmación en la respuesta anterior, considero que el mayor activo del Banco es...(marque por favor la opción que corresponda según su criterio)

- a.- El nivel ético de sus directivos.
- b.- El nivel ético de sus directivos es uno de los mayores activos, aunque existen otros anteriores.
- c.- El nivel ético no está entre los mayores activos del banco, hay otros por delante.

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

5.- ¿Podría considerar que los criterios del Banco en cuanto a organización y desarrollo de negocio, son transmitidos correctamente a través de las actitudes de sus responsables más significativos, Presidente, Consejero Delegado y miembros del Comité de Dirección?

SI
NO

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

6.- Considero que algunos de los valores personales más importantes que me capacitan para desarrollar el puesto de trabajo asignado son:
(elegir tres solamente)

Transparencia
Conocimiento
Innovación
Eficacia
Humanidad
Ética

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

7.-Es una opinión generalizada que el mundo está sumido en una crisis, y especialmente el ramo donde se desarrolla su actividad (sector financiero).
¿Considera que desde su puesto de trabajo, podría haber hecho algo más para informar, prevenir o incluso minorar dicha crisis?

SI
NO

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

8.- Aún siendo afirmativa la cuestión anterior, es posible que considere que la sociedad ha llegado a tal grado de deterioro moral, que poco o nada habría significado mi aptitud para minimizar la crisis que padecemos. (Valorar de 0-10 donde 0 es "nada" y 10 "significativo")

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

9.- A.- Es posible que comparta la afirmación "En mi puesto de trabajo, el sueldo que recibo no es lo más importante" sino que valoro otros conceptos como posibilidades de ascenso, satisfacción personal y social, poder, etc... (Valorar de 0-10 donde 0 es "lo menos importante" y 10 "lo más importante")

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

9.-B.- ¿Estaría dispuesto a una rebaja de su salario a cambio de una mayor conciliación familiar?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

10.- Dígame como le afectan las opiniones o sugerencias de sus subordinados, en el trabajo diario. (Valorar de 0-10 donde 0 significa "No me afectan en absoluto, porque nunca las tengo en cuenta." y 10 "Sí las valoro y tomo actitudes positivas al respecto.")

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

11.- A pesar de tener definiciones concretas de organismos e instituciones muy reconocidas como la UE, hay profesionales que consideran que la verdadera RSC es controlar las diferentes actuaciones de la compañía. Otros por el contrario son de la opinión de conseguir el máximo beneficio, y así podríamos aportar opiniones distintas. ¿Podría definirme su concepto de RSC?

| |
|--|
| |
|--|

12.- Valore hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones (Valore de 0 a 10 donde 0 es desacuerdo y 10 acuerdo)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A/ En BBVA desarrollamos nuestra actividad basándonos en principios y una visión a largo plazo.

B/ En BBVA aún tenemos recorrido de mejora para ser un banco mejor y más responsable.

C/ Los clientes y la sociedad en su conjunto nos piden a las entidades financieras que tengamos un mayor compromiso ético con las personas.

D/ Tenemos que trabajar más para que nuestros clientes entiendan bien lo que contratan.

E/ Es necesario basar nuestro negocio en relaciones más equilibradas y de valor mutuo con nuestros clientes.

F/ Los programas de RSC son importantes, pero es solo la punta de un iceberg de un concepto más global de responsabilidad. Nuestra actividad financiera principal debe estar en el centro.

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Es posible que esté dispuesto a exponer alguna opinión o aclaración a las preguntas realizadas, ya sea porque la pregunta era muy cerrada, o por otras razones. De ser así utilice el espacio que sea preciso.

Muchas gracias por su colaboración y esté seguro que su esfuerzo servirá para mejorar su organización y la sociedad en su conjunto.

CAPITULO V.- RESPUESTAS

Las respuestas que adjuntamos son las proporcionadas desde los correspondientes departamentos y cada una tiene un formato específico. Tal como las hemos recibido, las exponemos para no hacer modificación alguna, pues consideramos que es la mejor manera de aportar credibilidad y ser fiel con el trabajo desarrollado.

V.-1.- RESPUESTAS DEL PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO.

Se recogen las contestaciones a las preguntas realizadas al Presidente y al Consejero Delegado, que han sido ejecutadas por la oficina de apoyo al Presidente. Como se puede apreciar, han seleccionado las preguntas dirigidas tanto al Presidente como al Consejero Delegado, agrupándolas según su criterio para su contestación conjunta. De tal manera que las posibles respuestas diferentes aportadas a preguntas similares que han sido realizadas a los dos máximos exponentes del banco, Presidente y Consejero Delegado no han permitido contrastar las respuestas de ambos por separado. Si hubiera sido como pretendíamos, nos habría proporcionado contestaciones muy similares por tratarse de la misma organización, pero seguramente habría matices diferentes, muy enriquecedores para sacar algunas conclusiones, sin duda relevantes, para el desarrollo de la organización.

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL PRESIDENTE D.FRANCISCO GONZALEZ

Partiendo de un hecho incuestionable, la globalización e incertidumbre de la economía, parece razonable, sobre todo en empresas con vocación multinacional, orientar su desarrollo bajo unas características de ética global, admitiendo que la ética es un excelente negocio. En ese sentido van dirigidas las siguientes preguntas:

1.- ¿En qué basa el BBVA su gestión ética? ¿Ha desarrollado el banco su propio sistema o por el contrario ha seguido algún sistema establecido?

La visión de BBVA es "trabajamos por un futuro mejor para las personas". Una visión que emana de una mirada ética de nuestra actividad financiera y que inspira todos los compromisos y

comportamientos que asumimos frente a todos nuestros grupos de interés.

Por ello, los principios son uno de los pilares básicos de nuestro modelo de negocio. Cuando hablamos de principios, hablamos de la aspiración de la empresa de dar respuesta plena a una exigencia social creciente, que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad. Hablamos de asumir un compromiso de integridad absoluta, con todos nuestros grupos de interés. En nuestra industria los modelos más avanzados de gestión se sirven de la Rentabilidad ajustada al Riesgo (RaR) como la herramienta para medir valor.

En BBVA, nuestro modelo de gestión va más allá, porque exige, además, rigurosos criterios éticos. Es decir, que se basa también en una Rentabilidad ajustada a los Principios.

- Transparencia frente a todos nuestros grupos de interés como base para la construcción de credibilidad y confianza.
- Integridad en la relación con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general.
- Prudencia entendida como gestión prudente del riesgo.

2.- ¿Qué actuaciones realiza el Consejo para que las pautas transmitidas sean o puedan ser valoradas desde el punto de vista ético? ¿Qué estructuras, (comités, composición, documentos de política) existen para mejorar la orientación ética del Consejo?

El Consejo realiza un seguimiento de los tres grandes sistemas de gestión de este modelo de negocio diferencial de "Rentabilidad ajustada a Principios":

- . Gobierno corporativo
- . Cumplimiento normativo
- . Responsabilidad Corporativa

Para ello cuenta con distintas comisiones del Consejo además de la Comisión Delegada Permanente: Comisión de Auditoría y Cumplimiento, Comisión de Nombramientos, Comisión de Remuneraciones y Comisión de Riesgos. Tanto la composición, como los reglamentos de cada una de estas comisiones están disponibles en nuestra página web.

<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/governance/index.jsp>

3.- ¿Qué planes y procedimientos existen para tratar la conducta ilegal o inmoral de su Banco?

Es un elemento básico en el sistema de cumplimiento es el Código de Conducta del Grupo BBVA que define y desarrolla los fundamentos del comportamiento ético y las pautas de actuación necesarias para preservar una de sus principales fuentes de creación de valor: la integridad corporativa. El Código de Conducta es aplicable a la totalidad de las entidades y de los empleados del Grupo. Refleja públicamente el conjunto de los compromisos de BBVA con sus grupos de interés directos: accionistas, clientes, empleados y proveedores y con las sociedades en las que opera la compañía.

Para la gestión de posibles actuaciones de incumplimiento del código, BBVA mantiene el Comité de Gestión de la Integridad Corporativa, facilitando a todos los empleados el canal de actitud responsable como medio para la denuncia interna.

4.- ¿Cómo se han estudiado los problemas de los últimos desastres financieros? ¿Se ha establecido algún protocolo para evitar su repetición?

En el entorno actual de crisis financiera, económica y de valores, el modelo de Rentabilidad ajustada a Principios está más vigente que nunca y supone una clara competencia distintiva de BBVA para fortalecer la construcción de credibilidad y confianza. Para BBVA esta es la clave que garantiza la creación de valor de forma sostenida en el tiempo para todos los grupos de interés.

Un modelo que debe servir de referencia para que, junto con la definición de una regulación adecuada y el establecimiento de una supervisión efectiva, sean la base para la salida de la crisis y la construcción de un sistema financiero sostenible.

5.- ¿Como se recompensan las prioridades éticas en el nivel ejecutivo?

En primer lugar, BBVA dispone de una política de compensación que se fundamenta en la generación de valor para todos los grupos de interés y con una orientación a largo plazo. En nuestra página web puede acceder a información amplia sobre la misma.

http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/Informe_sobre_la_Politica_de_Retribuciones_del_Consejo_de_Administracion_tcm926-346323.pdf

Asimismo, fomentamos un estilo de dirección basado en los valores de responsabilidad, integridad y humildad. Prueba de ello es la acción

formativa de amplio alcance realizada recientemente con los 300 directores corporativos del banco.

Ser un referente en esta gestión por valores es un aspecto fundamental de nuestras políticas de desarrollo y compensación.

6.- ¿Qué actividades realiza el Consejo para colaborar con el mantenimiento de la justicia en la sociedad? ¿Qué hechos considera más significativos en los últimos tres años?

Cada año el Consejo realiza un seguimiento de los programas sociales de BBVA. Toda la información es auditada y es pública en la página web de "banca para todos".

<http://bancaparatodos.com/>

Lo más destacable en los últimos tres años es la consolidación de la Fundación Microfinanzas BBVA con más de 1 millón de personas beneficiadas del acceso al microcrédito productivo y el lanzamiento del plan global de educación financiera.

En BBVA queremos ayudar a nuestros clientes y a la sociedad en general a tomar las mejores decisiones financieras. La educación financiera tiene sin duda un alto valor social para las sociedades y las personas. Una mayor educación financiera lleva a la persona y a las familias a una decisión informada, es decir, a una mejor decisión.

Todo ello favorece la situación financiera personal, mejora la gestión del riesgo para las entidades financieras, impulsa el ahorro y fortalece el sistema financiero. La educación financiera revierte, en definitiva, en ahorradores más consistentes y en deudores más responsables.

7.- ¿Cuáles son las consideraciones éticas en la reputación actual del Banco? ¿Cómo se miden y se evalúan las consideraciones éticas?

Tenemos diversas herramientas de medición periódicas tanto internas (empleados) como externas (clientes y no clientes). En todas ellas se reafirma que la orientación ética es la variable más importante para construir reputación en una entidad financiera y generar orgullo de pertenencia.

8.- ¿Cómo se transmiten las normas éticas a los empleados?

Las normas éticas se explican en el Código de Conducta y se comparten en los distintos programas de formación del Grupo.

El código dedica una atención relevante a los valores éticos, entre los que cabe destacar:

- Respeto a la dignidad de la persona y a sus derechos inherentes.
- Respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad.
- Estricto cumplimiento de la legalidad.
- Objetividad profesional.

El Código recoge explícitamente el compromiso del Grupo BBVA con la aplicación del contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con los de otros convenios y tratados de organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo.

Para difundir el conocimiento del contenido del Código, todos los empleados han recibido un ejemplar y han asistido a sesiones de trabajo presenciales en las que se han clarificado los elementos clave del mismo. Además, como elementos de apoyo permanentes para su difusión y para la aclaración de dudas, se ha elaborado un portal específico y un curso de formación, ambos disponibles en la intranet para todos los empleados.

9.- ¿Cómo utiliza el Banco su influencia para fortalecer las pautas éticas de la industria y mejorar su conducta?

BBVA utiliza su posicionamiento como entidad de referencia a nivel mundial para difundir la importancia de impulsar modelos de negocio basados en los principios y en las buenas prácticas.

BBVA es firmante de iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como de iniciativas globales sectoriales de carácter voluntario como los Principios de Ecuador, los Principios de Inversión Responsable, UNEP-FI, Carbon Disclosure Project entre otras.

BBVA ha sido un socio fundador y promotor del SpainSIF, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable.

10.- ¿Qué preocupaciones éticas tiene el Banco respecto a los clientes? ¿Privacidad? ¿Tecnología? ¿Ventas?

Las preocupaciones éticas en relación a nuestros clientes quedan reflejadas en nuestra estrategia de orientación al cliente y en el Código de Conducta. Cabe destacar especialmente las relativas a la confidencialidad, protección de datos, transparencia y prevención y gestión de conflictos de interés.

11.- ¿Qué aspectos del "carácter" se tienen en cuentas en las evaluaciones para la sucesión del Consejero Delegado?

Para la valoración de cualquier cargo directivo es fundamental el desarrollo de un liderazgo basado en valores. Valores como la integridad, la responsabilidad y la humildad.

12.- ¿Cómo están representados los problemas de los empleados y del resto de stakeholders?

En BBVA disponemos, en cada país en el que estamos presentes y en cada área de negocio de un amplio repertorio de herramientas para la consulta y el diálogo con los grupos de interés. Estas herramientas garantizan dos cosas: que clientes, empleados o accionistas disponen de los canales adecuados para ser atendidos y que BBVA cuenta con suficientes fuentes de información para conocer las prioridades y expectativas de estos grupos en su relación con la entidad. Tanto las relaciones con los sindicatos como la figura del defensor de cliente estarían en este ámbito.

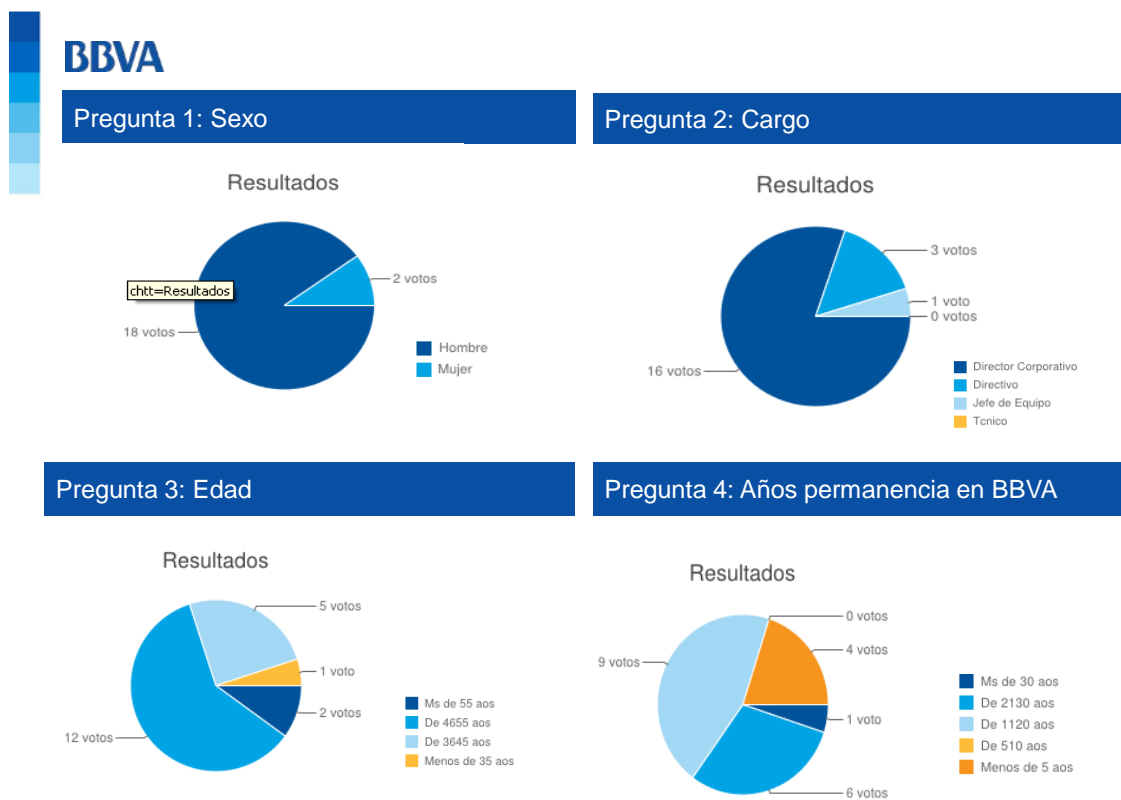
Junto a ello mantenemos una vigilancia constante de las instituciones y las personas que, junto a la opinión pública, configuran la agenda de la sostenibilidad para una institución financiera como la nuestra.

En concreto existen tres principales vías a través de las cuales analizamos e integramos las expectativas de los grupos de interés. En primer lugar, se encuentra la labor específica de cada área en su relación cotidiana con cada grupo de interés y la evaluación periódica de nuestro desempeño. En este grupo se ubican herramientas como la encuesta de satisfacción del empleado, de periodicidad bienal, o las encuestas de satisfacción de los clientes. En segundo lugar, y complementando a lo anterior, el departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC) aporta análisis regulares específicos en el ámbito de la reputación, la marca y la sostenibilidad. En este grupo incluiríamos el análisis de las expectativas y prioridades de los analistas de sostenibilidad; las encuestas de reputación interna (a empleados) y externa (a clientes y no clientes)...En tercer lugar se encuentra el trabajo analítico permanente, los informes y documentos de trabajo del Servicio de Estudios BBVA Research. BBVA mantiene abiertos canales de escucha y de diálogo con todos los grupos de interés.

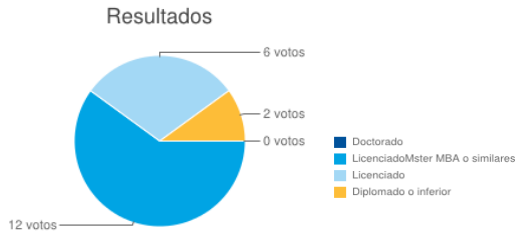
V.-2.- RESPUESTAS DE LOS DIRECTIVOS

En este apartado se ve alguna diferencia respecto al resto de las respuestas recibidas, y la razón no es otra que los resultados han sido entregados desde el

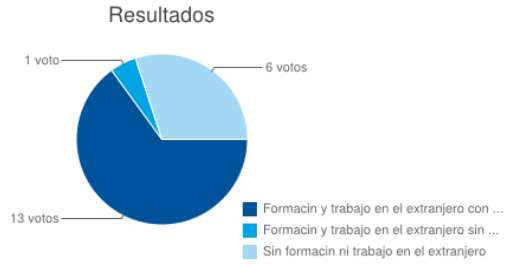
departamento de métrica de la institución. Debemos aclarar que, aún no siendo nosotros los que hemos manipulado las respuestas, si responden fielmente a la realidad, pues cuándo hemos solicitado las respuestas entregadas por los directivos, a los que pretendíamos realizar las entrevistas personales, se nos han remitido. Así pues, podemos confirmar que no había ninguna variación entre las contestaciones recibidas a través del departamento de métrica y las aportadas posteriormente.



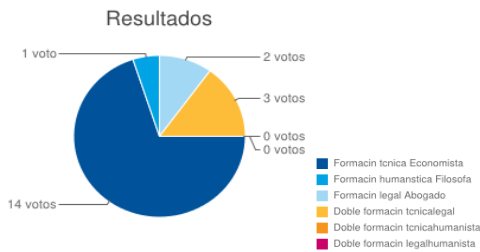
Pregunta 5: Estudios Realizados



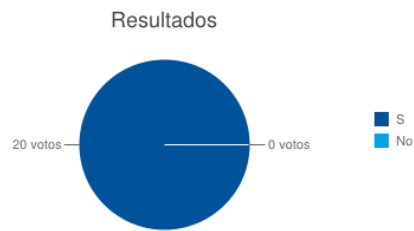
Pregunta 6: Formación adicional/experiencia



Pregunta 7: Formación específica



Pregunta 8: ¿Conoce el concepto de RSC?



Pregunta 9: Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿asume el concepto de RSC?



Pregunta 10: El banco BBVA lleva años desarrollando y aplicando el concepto de RSC, ¿considera que (...)?



Pregunta 11: Debido a la relevancia de su puesto de trabajo en la organización, ¿considera (...)?



Pregunta 12: A pesar de la afirmación en la respuesta anterior, considero que el mayor activo del Banco es (...)



Pregunta 13: ¿Podría considerar que los criterios del Banco en cuanto a organización y D. de Negocio, son (...)?



Pregunta 15: Es una opinión generalizada que el mundo está sumido en una crisis, y especialmente el sector financiero ¿Considera que desde su puesto (...)?



Pregunta 14 (Abierta): Considero que algunos de los valores personales más importantes que me capacitan para desarrollar el puesto de trabajo (...)

Ver respuestas:
 Respuesta: Innovación, ética, eficacia
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: compromiso, autoexigencia, generosidad
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: Conocimiento, ética y transparencia
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: transparencia, sencillez y foco en el cliente
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: ética, transparencia, conocimiento
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: Eficiencia, ética, innovación
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: transparencia, gestión de equipos y eficacia
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: Ética, conocimiento, innovación
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: Transparencia Ética Eficacia
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: Transparencia, Ética, Conocimiento
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: Transparencia
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: eficacia, ética, conocimiento
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: ética, transparencia, conocimiento
 De: FERNANDEZ EAVES

20

Respuesta: Ética, conocimiento, transparencia
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: Transparencia; eficacia, ética
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: Responsabilidad, ética, conocimientos, compromiso
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: ética, transparencia y conocimiento
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: Ética, conocimiento, eficiencia
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: Ética, Eficacia y Transparencia
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: ética, innovación, eficacia
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 16 (Abierta): Es posible que considere que la sociedad ha llegado a tal grado de deterioro moral, que poco habría significado mi comportamiento (...)

Pregunta 17 (Abierta): Es posible que comparta la afirmación "En mi trabajo, el sueldo que recibo no es lo más importante" sino que (...)

Ver respuestas:
 Respuesta: 10
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: Poco significativo
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 9. Siempre se puede hacer algo mas para mejorar las cosas. No comparto el juicio del deterioro moral. La sociedad cambio todos cambiamos, pero el negro sigue siendo negro...
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 10
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: Mi comportamiento es básico y la suma de los comportamientos de todos en la organización, somos la imagen del banco
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 4
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 5
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 2
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 7
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 6
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 6
 De: FERNANDEZ EAVES

20

Respuesta: 5
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 7
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: 5
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 10
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 7
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 2
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 4
 De: CARRION UGUINA

Ver respuestas:
 Respuesta: 6
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 8
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: La compensación es muy importante y es uno de los elementos que junto a las posibilidades de desarrollo, satisfacción personal, posibilidad de mercar la diferencia nos hacen elegir el lugar donde queremos realizar nuestro trabajo
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 10
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: Reconocimiento 10 ascensos 8 satisfacción personal 9 remuneración 7
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 7
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 7
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 5
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 5
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 5
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 8
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 5
 De: FERNANDEZ EAVES

20

Respuesta: 8
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 8
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: 6
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 10 ambiente trabajo 9 ilusión en el puesto
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 5
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 4
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 0
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 18: ¿ Estaría dispuesto a una rebaja de su salario a cambio de una mayor conciliación familiar?



Pregunta 19 (Abierta): Dígame como le afectan las opiniones o sugerencias de sus subordinados en el trabajo diario (...)

Ver respuestas.
 Respuesta: 10
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 8
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: Siempre tomo en consideración las opiniones del entorno, no solo las de los subordinados.
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 10
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 8
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 9 las tomo muy en cuenta
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 8
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 10
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 9
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 9
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 10
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 10
 De: FERNANDEZ EAVES

Respuesta: 8
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 9
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: 9
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 10
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 8
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 8
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 8
 De: CARRION UGUINA

20

Pregunta 20 (Abierta): A pesar de las definiciones de organismos e instituciones, hay profesionales que consideran que la verdadera RSC es controlar las diferentes actuaciones de la compañía, otros son de la opinión de conseguir el máximo beneficio. Defina RSC

Ver respuestas.
 Respuesta: hacer negocios ponsables y rentables teniendo en cuenta el impacto en la sociedad
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: Es el nexa de la empa con la sociedad en su conjunto
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: Yo pienso que nuestra principal misión es hacer bien nuestro trabajo. Somos uno de los bancos más importantes y reconocidos del mundo y es nuestro deber hacer bien nuestro trabajo, maximizando el valor para nuestros accionistas en el largo plazo y para
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: Es devolver a la sociedad lo que nos brinda al depositar su confianza en nuestra institución.
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: creer en lo que haces, compartir para que otros tambien tengan exito, apoyar, dar el ejemplo
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: Es la congruencia entre la convivencia de la organización con los grupos de interés a través de la comunicación en 2 vías
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: Contribución activa y voluntaria a la superación de la realidad social, económica y ambiental por parte de las empas, con el objetivo de mejorar su posición competitiva, valorativa y su valor añadido.
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: Crear valor no solo para el accionista sino para la sociedad en su conjunto
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: Equilibrio entre beneficio económico y social
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: Es una parte más de la gestión de la empa.
 De: SERRANO RODRIGUEZ

Respuesta: no
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: maximo beneficio pero con altos estanda de etica
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: Escuchar, informar, ayudar
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: Cumplir los objetivos de organización sin incurrir en conductas éticamente cuestionables y tratando de aportar valor a las comunidades en las que ptamos nuestros servicios.
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: Garantizar el comportamiento etico de la compañía y contribuir al desarrollo de la sociedad
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: Negocio ponsable y comprometido con la sociedad
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: atender a uno de nuestros stakeholders: la sociedad
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: Actuar en coherencia con valo y principios éticos
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: RSC-Concepto a incorporar en el ADN del Empleado, sin olvidar que nuestro objetivo es maximiza el beneficio pero, por supuesto, dentro de la etica más absoluta.
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: Es el modo de hacer negocios que aúna el modelo económico con un compromiso por la calidad de vida de los empleados, los clientes y el medio ambiente.
 De: CARRION UGUINA

20

Pregunta 21 (Abierta): En BBVA desarrollamos nuestra actividad basándonos en principios y una visión a largo plazo (...)

Ver respuestas.
 Respuesta: 10
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 10
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 10
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 8
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 6 estamos en el proceso
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 10
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 7
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 9
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 9
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 8
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 7
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 9
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 9
 De: NAVARRETE SANCHEZ

20

Respuesta: 8
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 10
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 8
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 9
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 7
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 22 (Abierta): En BBVA aún tenemos recorrido de mejora para ser un banco mejor y más responsable. (Valore de 0 a 10)

Ver respuestas.
 Respuesta: 6
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 7
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 8
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 8
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 9
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 7 se está trabajando
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 8
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 8
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 9
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 9
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 8
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 10
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 7
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 8
 De: NAVARRETE SANCHEZ

20

Respuesta: 9
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 8
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 7
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 7
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 10
 De: CARRION UGUINA

9

Pregunta 23 (Abierta): Los clientes y la sociedad en su conjunto nos piden a las entidades financieras que tengamos un mayor compromiso ético con las personas. (Valore de 0 a 10)

Ver respuestas.
 Respuesta: 9
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 7
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 8
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 9
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 7 en México empieza a haber una mayor implicación y exigencia
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 8
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 8
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 9
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 10
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 10
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 10
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 9
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 7
 De: NAVARRETE SANCHEZ

20

Respuesta: 10
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 9
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 10
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 9
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 8
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 24 (Abierta): Tenemos que trabajar más para que nuestros clientes entiendan bien lo que contratan. (Valore de 0 a 10)

Ver respuestas.
 Respuesta: 9
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 10
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 10
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 10
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 9
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 8
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 9
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 10
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 9
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 10
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 10
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 10 Todo esfuerzo es poco en este dentido
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 7
 De: NAVARRETE SANCHEZ

20

Respuesta: 10
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 5
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 8
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 9
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 10
 De: CARRION UGUINA

10

Pregunta 25 (Abierta): Es necesario basar nuestro negocio en relaciones más equilibradas y de valor mutuo con nuestros clientes. (Valore de 0 a 10)

Ver respuestas.
 Respuesta: 8
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 10
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 8
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 10
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 10
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 10
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 10
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 10
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 9
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 8
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 10
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 10
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 8
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: 7
 De: NAVARRETE SANCHEZ

20

Respuesta: 10
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: 6
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 10
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 10
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 10
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 26 (Abierta): Los programas de RSC, solo son la punta de un iceberg en un concepto más global de responsabilidad. Nuestra actividad financiera principal debe (...)

Ver respuestas.
 Respuesta: 9
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: 7
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: 9
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: 9
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: 8
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: 9
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: 10
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: 10
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: 9
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: 5
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: 7
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: 10
 De: RUBIO SAINZ
 Respuesta: 7
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: 6
 De: BENEIT BLANCO

20

Respuesta: 8
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: 8
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: RSC imbricada en todas las decisiones de la compañía
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: 10
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: 7
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: 7
 De: CARRION UGUINA

Pregunta 27 (Abierta): Es posible que esté dispuesto a exponer alguna opinión o aclaración a las preguntas realizadas. De ser así utilice el espacio que sea preciso.

Ver respuestas.
 Respuesta: la valoración de 0 a 10 en preguntas que requieren estar "totalmente de acuerdo >> nada de acuerdo" no es de fácil aplicación.
 De: ACOSTA VINACUA
 Respuesta: ok
 De: TOBIN GARCIA
 Respuesta: no
 De: ROSSETTI OLIVARES
 Respuesta: Continuar con estos cuestionarios que en su conjunto dan el mayor valor.
 De: ELIZALDE ANAYA
 Respuesta: Me da gusto que hagan estos diagnósticos, demuestra que es una institución comprometida con la RSC
 De: DE LA SERNA MARIN
 Respuesta: Con gusto
 De: ALCANTARA LARA
 Respuesta: Nada que añadir
 De: GARCIA BECARES
 Respuesta: Algunas me han parecido confusas. Espero haberlas contestado con el sentido que se pretendía.
 De: PARAMO LOPEZ-PEREA
 Respuesta: N/A
 De: DEL CAMPO CONDE
 Respuesta: Nada
 De: SERRANO RODRIGUEZ
 Respuesta: no
 De: BURGALETA JIMENEZ-HERRERA
 Respuesta: ...
 De: RUBIO SAINZ

20

Respuesta: Pregunta 15. Creo que un poco de muchos genera grandes cambios
 De: FERNANDEZ EAVES
 Respuesta: nada que añadir
 De: BENEIT BLANCO
 Respuesta: No
 De: NAVARRETE SANCHEZ
 Respuesta: Necesitamos involucrar a toda la organización en los objetivos de RSC y negocio pensable
 De: HALCON DE PARIAS
 Respuesta: Se ha avanzado mucho en la RSC pero queda camino por recorrer
 De: CARRANZA SAENZ-AZCUNAGA
 Respuesta: Establecer métricas de seguimiento concretas
 De: GONZALEZ VIGUERAS
 Respuesta: no
 De: SANCHEZ YEPES
 Respuesta: .
 De: CARRION UGUINA

Se han conseguido contestaciones de 20 directivos corporativos, aunque se habían dirigido a treinta de los 200 que constituyen la estructura de directivos corporativos. La idea inicial también había sido realizar esta encuesta a todos los directivos corporativos, pero no fue posible; consideramos este porcentaje una representación aceptable.

En estas respuestas aparecen sus nombres, aunque no se ha especificado el puesto que desarrollan dentro de la organización. No obstante dispongo de esta información que he utilizado para seleccionar las entrevistas realizadas según mi criterio particular, priorizando diferentes departamentos. En la selección efectuada también libremente, he tomado los que consideraba más idóneos y representativos: RRHH, riesgos y marketing, además del responsable de particulares y autónomos para España y Portugal.

V.-3.- RESPUESTAS DE LOS SINDICATOS

Era nuestra idea haber recibido las contestaciones de todos los sindicatos con representación en la empresa, pero ha sido imposible y solamente podemos aportar las contestaciones que tenemos del sindicato CCOO. Si bien, por ser el mayoritario, lo consideramos representativo de todos los trabajadores.

PREGUNTAS DIRIGIDAS A SINDICATOS

Siempre se ha considerado dentro de una empresa que su capital humano es la clave del éxito, actualmente se habla con frecuencia del término anglosajón Stakeholders, como grupos de interés, los que definen el comportamiento de una organización empresarial. En este sentido, los Sindicatos representan la voz de los trabajadores, al ser elegidos libremente, y por lo tanto podemos decir, sin riesgo a equivocarnos que constituyen un grupo de interés decisivo.

“Me alegra que me haga esta pregunta”. Los sindicatos representan la voz de los trabajadores, pero no se nos pide opinión como stakeholders. Leemos como opinión de “los empleados” las que más parecen del dptº de RRHH.

Desde esta posición de privilegio, con la seguridad que sus contestaciones servirán para hacer una valoración de su compañía y mejora de la misma, les envío las siguientes preguntas, que ruego sean contestadas con la mayor

amplitud posible, donde se pide en casi todas una valoración cuantitativa de 0 a 10, donde cero es nada y diez es totalmente.

1.- ¿Cuál es la representación sindical actual de BBVA, cuantificado en %, como resultado de las últimas elecciones sindicales?

Representación sindical actual. EESS Diciembre 2010.

| | | | | | |
|--------------|-------------------|--------------|---|--|--|
| <i>CCOO</i> | <i>332 Dlgds.</i> | <i>42,8%</i> | | | |
| <i>UGT</i> | <i>163 Dlgds.</i> | <i>21,0%</i> | | | |
| <i>CGT</i> | <i>139 Dlgds.</i> | <i>17,9%</i> | | | |
| <i>CCP</i> | <i>93 Dlgds.</i> | <i>12,0%</i> | | | |
| <i>Otros</i> | <i>48 Dlgds.</i> | <i>6,3%</i> | <i>(CIG 18, ELA 15, LAB 11, SCAT 4)</i> | | |
| <i>TOTAL</i> | <i>775 Dlgds.</i> | | | | |

2.- ¿Ha habido variación significativa respecto de las anteriores elecciones? ¿Por qué? Hacer una valoración de ambos términos.

Las EESS anteriores, en Diciembre de 2006:

| | | | | | |
|-------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| <i>CCOO</i> | <i>39,5%</i> | <i>UGT</i> | <i>21,7%</i> | <i>CGT</i> | <i>19,1%</i> |
| <i>CCP</i> | <i>13,5%</i> | <i>Otros</i> | <i>6,2%</i> | | |

No ha habido variación sustancial en 2010, manteniéndose –e incrementándose- el primer lugar para CCOO (+3,3%) más que duplicando al segundo. Creemos que se debe a nuestra política de “aportamos soluciones, mejoramos tus derechos”, a un buen sistema de comunicación por correo electrónico, al contacto directo con la plantilla con frecuentes visitas a oficinas, y a nuestra fuerte y diversa base afiliativa (6000 afiliados)

3.- ¿Desde su perspectiva, podría decirse que BBVA acredita una orientación ética con sus trabajadores? Valorar de 0-10

Depende de las áreas, aunque en general sí se detecta la preocupación por la orientación ética. Aprueba, sin exagerar: 5,5

4.- ¿Las políticas éticas de BBVA son transparentes para sus empleados? Valorar de 0-10

Hay mucho de auto-propaganda en la información a empleados y se transparenta precisamente esa intención. 3,0.

5.- ¿Podrían decir que las políticas éticas ya valoradas anteriormente tienen unos objetivos cuantificables? Valorar de 0-10

Se realiza regularmente una Encuesta de satisfacción cuyos resultados desconocemos. 1,0.

6.- ¿Cómo perciben los empleados de la entidad la honestidad del Banco y de la Dirección? Valorar de 0-10

Los empleados perciben el cierto interés por la ética en las actuaciones del Banco. Se han compartido ampliamente las soluciones a Preferentes, las renegociaciones de hipotecarios y las gestiones para evitar Desahucios o la solución de empleo-despidos 0 en la integración de Unnim. Se tiene la impresión generalizada de que se intenta no destacar en conflictos sociales, sino al contrario hacerlo por elementos positivos. 7,5.

No así, en que seguimos operando en paraísos fiscales, o la diferencia de contribución fiscal entre las empresas y la sujeción a IRPF de todos nuestros conceptos retributivos. 2,0.

7.- ¿Podrían definir como justas las políticas del Banco? Valorar de 0-10

No podría definir. El mundo es injusto.

8.- ¿Las prácticas habituales del Banco, responden al criterio de igualdad y mejor futuro para sus empleados? Valorar de 0-10

Depende de las áreas y los temas. Sí se considera que los empleados son necesarios para el proyecto del banco y se va abriendo camino, con dificultad, la cultura de pensar al menos a medio plazo y aplicar en la gestión criterios de igualdad y desarrollo profesional. 4,1.

9.- ¿Podría decir que el éxito del BBVA es directamente proporcional al éxito de sus empleados? Valorar de 0-10

En general, creo que sí. Pero desde la consideración, que se nota, de elementos auxiliares y por lo tanto prescindibles. Incluso desde el punto de vista del lenguaje se percibe que desde la Alta Dirección solo somos "colaboradores", no trabajadores ni empleados, con un componente de distancia y desapego importante. 2,1.

10.- ¿Los empleados del Banco consideran que la organización proporciona los elementos necesarios para mantener la confianza de sus empleados en la institución? Valorar de 0-10

En general se manifiesta confianza, sobre todo en cuanto la entidad no se ha visto afectada negativamente por la reestructuración del sector. 3,9.

11.- ¿Creen que las decisiones estratégicas de la empresa, contribuyen a esa confianza entre los trabajadores? Valorar de 0-10

En general, sí. Las decisiones globales son muy prudentes, está claro que no generan intranquilidad. Las de reestructuración que se hicieron hace 3 años han contado –con dificultades, como siempre- con aceptación general, por el fondo y por la forma. 7,0.

12.- ¿Consideran limpias y justas las comunicaciones de recompensas y retiradas de contratos con los empleados? Valorar de 0-10

Las “recompensas” principales son dos:

Los incentivos anuales, con una normativa “objetiva” no acordada. 0,9.

La promoción profesional. Solo hasta Nivel 8 se hace con un sistema de oposiciones y con relativo control sindical. 3,5.

Por “retiradas” de contratos supongo que se refiere a la política disciplinaria. Aunque no hay discrepancia fundamental con esa política, porque tiende a ser objetiva, últimamente sí se pone más en cuestión por la utilización puntual de algunas de las posibilidades más injustas de la reforma laboral, como el absentismo, o el bajo rendimiento. 4,0.

13.- ¿Desde la actuación de los empleados con los clientes, aprecian que se ajustan a las consideraciones éticas del Banco, como son, transparencia, integridad y prudencia? Valorar de 0-10

Sí, claro. Está muy estandarizada y controlada la gestión con clientes. Puede que aún haya algunas disfunciones, pero se puede decir que la dirección es la correcta. 7,5.

14.- ¿Siendo como es la ética una expectativa de la comunidad, pero practicada individualmente, consideran que esta valoración ética individual se ha tenido en cuenta al contratar nuevos empleados, o al conseguir puestos más relevantes dentro de la entidad? Valorar de 0-10

Sí, en general. No es que expresamente conozcamos que hay un dentro/fuera en base a criterios éticos, pero sí que se tiene en cuenta en la valoración global de las personas. 7,5.

15.- ¿Considerando como valores relevantes, la igualdad de género y la conciliación familiar y laboral, podríamos decir que la empresa se ajusta a estos parámetros? Valorar de 0-10

Lo intenta. Hay colectivos, directivos, lobys, nosotros mismos evidentemente, que reman a favor de la igualdad de género. Seguimos encontrando muchas resistencias, sin dejar de reconocer una orientación positiva que aún no consigue encontrar suficiente eco. 4,9.

16.- En el momento actual podríamos asegurar que la empresa cada día más depende de la equidad y la confianza en la institución también depende cada día más de la equidad. Sin embargo, podemos adelantar que no depende de la imagen, sino del cuidado que se tiene en asuntos esenciales, como la rotación de gestores, innovación tecnológica, recortes de gastos, formación continuada de empleados según su nivel, etc. etc., en definitiva, cuidando la cultura empresarial.

¿Desde esta perspectiva, cómo valora de 0-10 esta cultura empresarial?

Desde esta perspectiva, de la cultura empresarial y la reputación corporativa, en los asuntos esenciales que se mencionan, sí parece haber un esfuerzo sostenido, si bien creemos que aún no se llega a toda la organización. 5,1.

17.- ¿Considera que la cultura del Banco es igual para todos los empleados, independientemente que agreguen mucho valor o menos valor? Valorar de 0-10

No. Hay tendencia a valorar mucho las áreas centrales, la parte alta de las áreas centrales, sobre la red. Aún falta mucho para homogeneizar el trato a todos los empleados. 3,9.

18.- ¿El cuidado cultural de la institución se podría considerar igualitario para todos los clientes, sin tomar en cuenta los beneficios que aportan? Valorar de 0-10

Hacemos una segmentación, lógica en el negocio, y se instruye en hacer un trato diferenciado. El cuidado cultural en cuanto a aplicar los mismos principios sí se puede considerar más homogéneo. 5,0.

19.- ¿La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es suficientemente expuesta a sus empleados y a sus clientes? Valorar de 0-10

Hay píldoras informativas centradas en cuestiones de imagen y propaganda, sin vincular al concepto y al fondo de la responsabilidad social. 3,5.

20.- La Comisión Europea con fecha 25/10/2011, mediante el documento COM (2011) 681 final, ha desarrollado una estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE.

¿Cuál es su opinión al respecto? Valorar de 0-10

La nueva comunicación nos parece positiva. La definición de la RSE, muy positiva. 8,5.

¿Lo considera coincidente con la actuación del BBVA? Valorar de 0-10

No, al menos de momento, en lo que supone de avance sobre la situación anterior. 4,0.

V.-4.- RESPUESTAS DEL DEFENSOR DEL CLIENTE

Apréciase que aparecen dos respuestas diferentes, las dos primeras aportadas por la oficina del Defensor del Cliente y las siguientes que han sido contestadas por él mismo, agradeciéndole especialmente no haber eludido las preguntas personales, que como tuvo oportunidad de manifestarle en varias ocasiones, solamente tenía un interés de estudio para este trabajo.

PREGUNTAS DEFENSOR DEL CLIENTE

El Banco es consciente de la necesidad de actuar siempre a través de buenas prácticas, o lo que es lo mismo, actuar de forma ética en cada una de las actuaciones que realiza. Desde su puesto privilegiado dentro de la entidad, le formulo unas preguntas que tienen una gran importancia, por eso le ruego concreción y expansión donde así lo considere oportuno.

1.- ¿Cuántas actuaciones de intermediación ha tenido su departamento hasta la fecha este año 2012, por reclamaciones de los usuarios y accionistas, cuantificando (%) por los cuatro conceptos más habituales, así como la cuantificación (%) de una resolución positiva para el cliente en cada uno de los apartados citados.

Respuesta a esta pregunta en documento aparte

2.- ¿Se han producido variaciones relevantes respecto a los años anteriores? ¿Ha habido cambios de tendencia en los conceptos de las reclamaciones? Por favor, cuantificar respecto a los años 2011,2010 y 2005.

Respuesta a esta pregunta en documento aparte

3.- Por favor proporcione los siguientes datos personales, que no tienen otro interés que hacer un análisis de la institución:

-Edad: 67 años

-Año de inicio de esta actividad: 2011

-Desde cuando ha estado ligado al Banco en otras actividades, si así ha sucedido. Nunca

4.- En su criterio, ¿Cuáles han sido las características que Ud. reúne para acceder a este puesto de tanta responsabilidad dentro de la institución?

18 años de experiencia como Magistrado en el Tribunal de la Unión Europea. Amplia formación jurídica como Abogado del Estado, antes de ejercer como Juez. Personalmente creo que tengo bastante sentido común. Soy Miembro del Comité de Ética de la Comisión europea, que tiene por objeto pronunciarse sobre los conflictos de interés en que puedan incurrir los Comisarios.

5.- Si tuviera que valorar tres actuaciones dignas de ser resaltadas desde su perspectiva ética a lo largo de su vida. ¿Cuáles serían? y ¿Por qué?

Esta es una pregunta muy personal. Sin entrar en detalles, yo he defendido y ayudado a resolver problemas importantes a personas sin medios de fortuna, sin estudios y sin influencias. Desgraciadamente en nuestro país, ese tipo de personas no son generalmente respetadas ni tenidas en cuenta.

6.- ¿A la vista del trabajo desarrollado en la institución, considera que esta cualificado para proponer mejoras éticas a la dirección del Banco?

Sí.

7.- Si es positiva la contestación anterior ¿Cuáles han sido las propuestas de mejora realizadas en los dos últimos años?

Desde un punto de vista general, grabé un video que fue proyectado a la reunión mundial de directivos del Grupo BBVA que tuvo lugar en Barcelona en mayo de 2013 y en el que presentaba al conjunto de directivos mi opinión sobre cómo debían actuar para mejorar globalmente el comportamiento ético del Banco. (Si le interesa el texto se lo puedo proporcionar).

Desde un punto de vista particular, he emitido informes a la Dirección del Banco para que se mejoren las actuaciones en relación con los clientes, en materias diversas, como Planes de Pensiones, Comisiones bancarias, tramitación de testamentarías, préstamos hipotecarios, trato personal a los clientes, seguros de hogar y de vida, etc.

He hecho especial hincapié en que hay que escuchar siempre al cliente, tener un trato correcto con él, no ofrecerle operaciones inadecuadas para el mismo, ser absolutamente transparente y honesto, etc.

8.- ¿Considera que podría haber realizado más aportaciones en este sentido, si dispusiera de más medios técnicos y humanos, o disponer de más medios no mejoraría sustancialmente su cometido?

No. El personal adscrito a la Oficina del Defensor es suficiente y adecuado para el desempeño de las actuaciones asignadas al Defensor. Los medios técnicos son también suficientes.

9.- ¿De las desestimaciones que realiza su departamento, conoce cuantos clientes (%) trasladan su reclamación a la justicia ordinaria? y ¿Qué % de estos han resultado con una sentencia favorable?

No existen cifras precisas, pero son escasísimos los casos en que se dirigen a la justicia ordinaria. Y, hasta ahora, no conozco ningún caso en que se haya resuelto con sentencia favorable al reclamante, salvo los casos de la llamada clausula suelo.

10.- ¿Es conocedor si instituciones similares, como son el Banco Santander, La Caixa, o Bankia, aportan datos semejantes a los de su Banco? ¿Cuáles son las diferencias significativas si las hubiera?

El Banco de Santander tiene también un Defensor del Cliente. No existen diferencias significativas en la manera de actuar de ambas instituciones.

11.- Teniendo en cuenta la situación actual de crisis y la globalización, ¿Considera que su departamento tendrá grandes variaciones en los próximos años? ¿Hacia qué objetivos?

No creo que haya diferencias considerables en la Oficina del Defensor del Cliente. El objetivo seguirá siendo conseguir que el Banco asuma como objetivo primordial hacer banca de forma responsable, mejorar la satisfacción del cliente, resolver las reclamaciones que los clientes presenten valorando adecuadamente todos los intereses en juego, conseguir que el Banco modifique su política y sus actuaciones concretas en los casos en que sea oportuno y conveniente.

Datos estadísticos para responder a las preguntas 1 y 2 planteadas al Defensor del Cliente del Grupo BBVA.- (Periodo 1 de enero a 23 de septiembre de cada año.)

1.- Número de reclamaciones de clientes y usuarios del Grupo BBVA en España año 2013: 1480 reclamaciones. Las más significativas por número de mayor a menor: 61,74% Préstamos hipotecarios (especialmente por las cláusulas de limitación de tipo de interés); 6,74% Planes de Pensiones; 4,99% Seguros de Vida y 4,12% Seguros de Hogar.

2.- Sí se han producido variaciones relevantes o dignas de mención: La primera el cambio de la persona del Defensor por expiración del mandato del anterior, que se produjo en septiembre de 2011. En cuanto al número total de reclamaciones para el mismo periodo han sido: En 2011= 1615 y en 2012= 1232 reclamaciones. También ha existido un cambio de tendencia en 2013 respecto a los dos años anteriores, pues el número de reclamaciones no ha estado tan concentrado en los dos años anteriores como lo ha estado en 2013, conforme al siguiente detalle:

- 2011: Destacaban con un 11,05% las reclamaciones sobre valores; luego había 5 tipos de productos o servicios que se encontraban entre un 7% y un 8,5%, a saber: Préstamos hipotecarios (suelo y cuota segura), Planes de Pensiones, Seguros de Vidas. Seguros de Hogar y Derivados.
- 2012 Del total de reclamaciones las más numerosas fueron sobre temas de Valores (preferentes) con un 21,67%, seguidas de Préstamos Hipotecarios (suelo) 16,23%; Planes de Pensiones 14,29% y Derivados 7,55%

Madrid, 23 de septiembre de 2013

Oficina Defensor del Cliente de BBVA

CAPITULO VI.- RESULTADOS

Siguiendo la estructura en que se ha diseñado el trabajo, hemos considerado oportuno presentar los resultados en dos apartados diferentes. En el apartado primero hemos reflejado los obtenidos en el trabajo realizado sobre las empresas del Ibex35 en su conjunto y en el segundo apartado se han incluido exclusivamente los resultados del BBVA.

VI.-1.- Conclusiones Empresas del Ibex35.

1.- Solamente se encuentran cuatro empresas, que por su dimensión económica, están encuadradas en dos sectores diferentes, principalmente las Empresas Constructoras, por su participación en Energías Renovables. Esto no quiere decir, que no haya varias empresas más con divisiones en diferentes sectores.

2.- Se aprecia que todas las empresas tienen códigos éticos internos. En algunas de ellas estos códigos se ajustan a los códigos descritos en el trabajo, en otros casos, se definen sus propios códigos. Pero sí podemos afirmar que todas las empresas analizadas les interesa disponer de códigos éticos para conseguir mejores resultados.

3.- Prácticamente a todas las empresas del Ibex35, les preocupa la puesta en activo de la RSC, según se desprende del análisis realizado, y esto es una buena noticia porque es el principio para avanzar en una gestión integrada sobre la responsabilidad.

4.- Las grandes empresas españolas, independiente del sector en el que estén establecidas, son las que más índices contemplan en su análisis de RSC. Presumiblemente porque los mercados donde están establecidas así lo demandan y porque tienen una mayor capacidad para su establecimiento.

5.- De las empresas del Ibex 35, solamente cinco de ellas incluyen en su organización los índices más importantes del momento: GRI, G3-DJSI, AA1000AS y FTSE4Good.

6.- Dentro de las empresas que pertenecen el Ibex35, se desprende que el sector más representado es el sector energético seguido del financiero, y a continuación se encuentran las empresas constructoras, lo que da idea de nuestra red empresarial. Se aprecia que la actividad de nuestras empresas, está poco diversificada y sobre todo que hay pocas empresas grandes establecidas en el mundo tecnológico, garantía del progreso en cualquier país.

7.- No hemos podido analizar el comportamiento de estas empresas en compromisos diversos, como son: subcontratación de obras y servicios, ni tampoco analizar el comportamiento de una misma corporación en países diferentes, aunque su estudio lo considero muy significativo para evaluar su RSC.

VI.-2.- Conclusiones Empresa BBVA

Antes de hacer una enumeración de las conclusiones que hemos obtenido del estudio realizado en profundidad de esta organización, quiero hacer un comentario general, válido para todas las empresas contactadas.

En este sentido mencionar que dichas empresas han sido todas reticentes a la hora de favorecer este estudio, alegándose, más o menos, las mismas causas: falta de tiempo para esta actividad, no considerarlo prioritario y dudas sobre la utilización de la información que pudiera resultar negativo en su actividad, en resumen, poca predisposición a colaborar.

Por lo tanto, todas las consideraciones que se hacen a continuación son referidas a la empresa BBVA, como empresa única colaboradora en este proyecto:

a).- Como se ha podido observar a través de las respuestas recibidas, parecen existir diferencias significativas respecto a conceptos iguales, según se trate de las contestaciones de los directivos o de los trabajadores de base representados por los Sindicatos, en este caso CCOO. No pudimos reunir contestaciones de otros sindicatos con representación sindical en el banco, aunque nos esforzamos en ello, si bien la contestación siempre fue la misma: no es el momento de realizar estas preguntas según manifiesta el Director General de Relaciones Laborales.

Así pues se percibe una diferencia sensible entre el diagnóstico de cualquier problema común de la empresa y las opiniones expresadas para la resolución del mismo, llevándome a considerar que esta apreciación es similar a lo que sucede a la sociedad en su conjunto. Dependiendo del puesto desarrollado y del sueldo que se percibe por ello, las sensibilidades son muy diferentes, siendo más dispares aún, cuanto mayor es la diferencia salarial existente entre ambas.

En mi opinión, se está produciendo una desconexión entre los directivos y los trabajadores que tienen que ejecutar las políticas establecidas, considerando este hecho poco recomendable para cualquier organización. Si aceptamos esta situación como real, podría elevarse el riesgo de conflictos laborales, causar

una merma en la productividad y podría ayudar a crear problemas adicionales, como son, inestabilidad, menor motivación y dudas en sus actuaciones.

He expuesto en el párrafo anterior un condicional, “si aceptamos esta situación como real”, porque depende de algunos informes para considerar una realidad u otra diferente al respecto. En este caso he querido establecer algunos puentes y tomar un punto medio equidistante entre ambas posturas, para ser también fiel con el objetivo que pretende esta TESIS.

En definitiva constatamos que la empresa BBVA es fiel reflejo de lo que estamos viviendo en la sociedad. Las diferencias económicas existentes entre distintos colectivos se están agrandando, se está perdiendo clase media, que es la garante de estabilidad y progreso y esto puede llevar a provocar una gran quiebra social. Algunas veces me pregunto si esta quiebra no se ha producido ya.

b).- Podría decir que todos los empleados del banco son conscientes de la importancia del concepto de RSC, desde cualquier posición que realicen su trabajo. Es un concepto muy establecido, aunque sea percibido de forma diferente por cada trabajador.

En todos los casos apreciamos que este concepto de RSC es una idea muy bien asumida, desde su Presidente hasta el último trabajador de la entidad, que se manifiesta institucionalmente como la necesidad de realizar buenas prácticas empresariales.

Es precisamente la utilización de buenas prácticas, lo que ha supuesto una ventaja competitiva de la entidad y una mejor situación del banco BBVA, respecto a sus competidores, ante la crisis aludida, y creemos que han sido las buenas prácticas utilizadas la clave para resolver de forma más satisfactoria problemas por todos conocidos. Son las acciones preferentes un ejemplo de ello, donde otras empresas del sector han tenido y siguen teniendo grandes complicaciones.

c).- Es una prioridad, como decía en el apartado anterior, asumir buenas prácticas empresariales en la institución, y teniendo como tienen unas normas de comportamiento ético muy establecidas, sorprende que no existan métodos o sistemas para su evaluación ni interna ni externamente, aunque como manifiestan en las respuestas el Presidente, tienen regulados estos controles a través de clientes y por otros medios.

Según hemos apreciado, estas evaluaciones sobre comportamiento ético están establecidas entre pares, grupos de trabajo y sus jefes. Sistema que puede ser muy válido para el buen gobierno corporativo, pero puede dar lugar a errores significativos, al no disponer de evaluación independiente que proporcione resultados precisos, ajustados a normas y por tanto cuantificables. Además

estas evaluaciones deben ser dirigidas desde distintos niveles de la organización para que sean efectivas, haciendo mayor incidencia, en las personas o en los departamentos que por sus características de riesgo, inversiones, contrataciones, estrategias, etc. puedan estar más expuestos a la falta de comportamiento ético.

d).- El BBVA, como casi todas las grandes empresas, realizan un gran esfuerzo para presentar una memoria anual sobre RSC, extensa y bien documentada, donde se exponen los resultados de los diferentes análisis realizados para dar cumplimiento a los índices adscritos, sea el DJSI, GRI o cualquier otro, casi siempre con orientación al mercado bursátil. No obstante se echa también en falta un apartado que cuantifique el aspecto que consideramos más importante, su comportamiento ético empresarial en su conjunto.

El comportamiento o nivel ético empresarial debería estar recogido como un índice independiente y debería por lo tanto ser cuantificable. Esta característica serviría para apreciar su evolución anualmente, pero además esta evaluación ética de la empresa tendría un significado muy positivo para sus empleados y para sus clientes.

e).- El banco BBVA, tiene establecidas otras muchas acciones relacionadas con la RSC además de las memorias anuales, resaltando entre otras: la formación financiera, ayudas a la creación de empleo y aportaciones económicas para mejorar el estudio en niños necesitados, etc. Nuestra percepción es que estas actuaciones y ayudas descritas, deberían ser publicitadas más contundentemente, dentro y fuera de la organización. Se aportaría una sensación realista del interés institucional y se podrían considerar las mismas como actuaciones normales y compartidas por todos, no extraordinarias.

f).- Percibimos también, que de manera similar a lo que acontece en otras empresas nacionales sean de este u otro sector diferente, la conciliación laboral y familiar no parece ser prioritario, apreciando opiniones diferentes según se trate de hombres o mujeres trabajadoras.

La consecuencia inmediata de este hecho es un menor número de mujeres en puestos directivos. La organización debería tomar otra actitud diferente para corregir esta discriminación por razón de sexo.

g).- Hemos podido valorar a través de las respuestas aportadas por los directivos, que desde su puesto de trabajo privilegiado poco o nada habrían podido hacer para minorar la crisis que estamos padeciendo, pero además esa posible aportación ni siquiera se tuvo en cuenta.

A partir de este resultado, destacamos dos hechos significativos. El primero, que estamos en un mundo donde la globalización impone comportamientos y

formas de actuación determinadas si se quiere acceder al éxito profesional, y el segundo, que las actuaciones exigidas para poder mejorar la responsabilidad impuesta en cada puesto de trabajo resulta muy laborioso, y por tanto difícil de asumir por la mayoría de las personas.

Esta situación también es similar a lo que sucede en la sociedad de forma generalizada. Se imponen criterios que casi siempre son interesados y muy pocas personas tienen capacidad para analizarlos, y menos aún, tomar actitudes diferentes con un criterio ajustado a valores. Las opiniones de estas personas con capacidad de análisis suelen ser relevantes, pero implementarlas requiere un esfuerzo continuado difícil de asumir, sin saber además si este esfuerzo se traduciría en algún resultado positivo.

h).- Para conseguir una regeneración ética constante en la institución, parece muy importante que el comité de gestión de posibles incumplimientos del código ético del banco, así como las herramientas ofertadas para este fin sean claras, favoreciendo las denuncias de los empleados y de los clientes, con recompensas establecidas. Además estas denuncias deberán ser tratadas con rapidez, sencillez y claridad, única forma para que el hecho denunciado sea resuelto de forma satisfactoria. Circunstancia que no lo hemos podido constatar.

i).- El BBVA es una institución interesada en la innovación y el desarrollo de canales que favorezcan la ética de sus empleados, por lo que se percibe cómo sus directivos enfatizan esta cualidad. Al ser una entidad bancaria donde el 85% de su negocio es entre particulares, o retail, sería necesario analizar los mecanismos que tienen establecidos para el 15% de negocio restante, que es el institucional y que se aleja del estudio que hemos realizado.

En la banca institucional se producen pocas operaciones en número, pero de alto valor económico. Esta característica requiere personal muy especializado y con mucho nivel dentro de la corporación para atenderlo correctamente. Esta circunstancia puede incrementar el riesgo de la operación hacia una operación poco ética o interesada desde el punto de vista personal. Ante este riesgo, se precisaría un control exhaustivo, pero no ha sido considerado en el estudio realizado.

VII.- RECOMENDACIONES

La expresión popular de Sociedades Anónimas (S.A), “Sociedades sin Alma”, da una idea de la percepción que la sociedad tiene de las grandes organizaciones empresariales y especialmente de las organizaciones bancarias, como icono de la sociedad capitalista y especulativa que vivimos. Sería injusto generalizar porque no todas las organizaciones son iguales y además no todas las actuaciones son reprobables, por ello es necesario trabajar en la dirección correcta.

Cada vez más, las empresas están expuestas a la opinión de la sociedad a través de redes sociales y mecanismos de comunicación, por ello han de saber interaccionar con estos medios, ser transparentes en sus comunicaciones y sobre todo en sus actuaciones, y saber que **cualquier empresa que quiera tener un liderazgo empresarial ha de comportarse como un ciudadano ejemplar.**

El profesor de Harvard, Francis J. Aguilar decía: “las empresas que tienen un clima ético más favorable, también gozan de un vigoroso liderazgo empresarial”.

Nos atrevemos a recomendar que para conseguir el liderazgo empresarial, es fundamental tomar como estrategia de empresa el afianzamiento del clima ético³⁶. Emmanuel Lévinas decía algo que también debemos tener muy en cuenta: “anterior a la ontología esta la ética, anterior a la verdad la justicia y previo al error el escándalo de la iniquidad”³⁷.

Aunque una organización como es el BBVA, con muchos trabajadores, y establecida en muchos mercados diferentes, es difícil tratarlo como si fuera un individuo, nos atrevemos a hacer un paralelismo entre ambos, y considerar que según lo expuesto, y a tenor de los resultados obtenidos con este trabajo, sería de gran utilidad para afrontar los retos que vivimos en esta sociedad globalizada, dominada como hemos repetido en varias ocasiones, por el consumismo, establecer como objetivo estratégico lo siguiente:

³⁶ Torralba Fransec. Ética como angustia, Kierkegaard y Aranguren. Barcelona, Editorial Proteus, p.40.” El estado ético se distingue, como se sabe, por la primacía del deber y el respeto a la ley. Ley que tiene siempre carácter general, validez universal”.

³⁷ Lévinas Emmanuel. Ética e infinito. Madrid, Edición A. Machado libros, S.A , p.13.

SER una organización ética, HACER todo lo necesario para incrementar el clima ético, y TENER, como consecuencia de lo anterior, buenos resultados para la empresa y la sociedad en su conjunto³⁸.

Solamente de esta manera la entidad conseguirá un liderazgo empresarial.

Evidentemente esto se dice muy fácil y también se puede entender fácilmente aunque no se comparta, pero como cualquier actuación empresarial que tenga trascendencia, no resulta fácil su aplicación. Es necesario hacer una gran inversión en tiempo y personas, estructurarlo y cuantificarlo, no solamente desde un prisma económico, que también, sino con resultados a largo plazo.

Es preciso entrenamientos continuados y evaluaciones periódicas que nos proporcionen tendencias, palabra tan utilizada actualmente. Estas evaluaciones deben ser cuantificables periódicamente y expuestas públicamente entre el personal de la empresa, así como, al resto de stakeholders por los medios que se consideren más idóneos.

Como manifiesta John Dalla Costa³⁹: "la ética no es un antídoto contra la ambigüedad, es una aptitud que con práctica y conciencia, desarrolla la confianza y la flexibilidad del individuo para el tratamiento creativo de la incertidumbre. El autentico compromiso con la ética tiene el potencial necesario para revitalizar todo el conjunto de habilidades gestionarias".

Siguiendo otra vez con la comparación individual, esto se puede aplicar en el BBVA revitalizando sus habilidades en la gestión diaria, que además, por desarrollar su actividad en el sector financiero, tiene algunas dificultades añadidas. Vivimos un mundo desorganizado, donde la economía mundial está cada vez más expuesta a la delincuencia organizada, armas, drogas, corrupciones, pago de favores, etc. George Soros decía al respecto⁴⁰: "la historia económica es un sinfín de episodios basados en falsedades y mentiras, no verdades. Estos son el camino hacia la riqueza. El objetivo es seguir la tendencia que esta tendencia falsa está creando y salir de ella antes de que quede desacreditada".

³⁸ Kofman Fredy. Metamanagent, la nueva conciencia de los negocios. Barcelona, Editorial Granica 2001,p.70 "Para conseguir un resultado, es necesario primero comportarse de manera tal de producir ese resultado y para comportarse de tal manera, es necesario primero ser el tipo de persona capaz de comportarse así"

³⁹ Dalla Costa John. Imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio. Barcelona, Editorial Paidós, 1999, p. 147-148.

⁴⁰ Declaraciones de George Soros en EI (Estrategias de Inversión), de fecha 17/07/2012

Esta opinión, que sin duda ha podido ser el método seguido para enriquecerse, no aporta datos para contrastar si su objetivo de enriquecimiento, se ha cumplido, y menos aún si ha supuesto algún beneficio para la sociedad, o por el contrario, ha sido negativo para el crecimiento y la igualdad social, aunque parece que esta puede ser la consecuencia.

Estos sistemas de enriquecimiento expuestos basados en la especulación, pueden ser efectivos si se dan las circunstancias necesarias, pero también es preciso añadir, que muchos o al menos algunos procesos de especulación son efectivos para alcanzar el enriquecimiento, porque pueden estar basados en un fraude, al recurrir a engaños, conocimiento de información privilegiada, u otras razones.

Thompson, manifestaba sobre el fraude lo siguiente⁴¹: “en su esencia el fraude implica alguna de nuestras características humanas más básicas, el miedo, el egoísmo y la codicia”. Ya habíamos adelantado que no se puede hablar y menos implantar la ética sin tenerlas en cuenta.

Jhon Maynard Keynes⁴² manifestaba: “el miedo, el egoísmo y la codicia, adecuadamente canalizados y dirigidos son virtudes en el mundo de los negocios porque dan la motivación, la urgencia y los medios de sacrificio para trabajar duro, asumir riesgos y crear valor real, estas fuerzas de la naturaleza requieren gran madurez y autodisciplina. En la mayoría de los casos la codicia se elimina, se ignora o se menosprecia, no todos tienen la sabiduría necesaria para manejarla”....

“La ética sirve, en parte, como sabiduría de la comunidad, que proporciona la orientación y el rigor a quienes carecen de madurez, autodisciplina o responsabilidad para moderar la codicia. En la economía global, el problema estriba en que se estimula la codicia de todo el mundo, y por otro no existe un marco general que ponga en práctica la sabiduría de la comunidad para moderarla”.

Efectivamente esta es la situación que tenemos, pero la empresa tiene que seguir y tiene que dar resultados para obtener la consideración⁴³ de todos los

⁴¹ Dalla Costa John. Imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio. Barcelona, Editorial Paidós, 1999, p. 108.

⁴² Dalla Costa John. Imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio. Barcelona, Editorial Paidós, 1999, p. 108.

⁴³ Hartmut Rosa . Alienación y Aceleración. Editorial La Decouverte, p.56, manifestaba :

stakeholders, creando situaciones diversas, que tendrá que ir asumiendo según sean las circunstancias⁴⁴, pero siempre consiguiendo resultados positivos, para poder ejercer el papel social que estamos atribuyéndole.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos aludidos anteriormente se puede mencionar lo siguiente:

SER una organización ética. Aunque hemos dicho que nada tiene que ver la ética individual con el comportamiento moral de las instituciones. Volviendo a hacer una comparación entre el BBVA como si de un individuo se tratase y sabiendo que la institución quiere comportarse como un ciudadano ejemplar, podríamos hacer un desarrollo ontológico específico, con modelos establecidos previamente o incluso proponer alguno novedoso, pero no lo considero en absoluto necesario, porque se aparta del objetivo propuesto.

Pero para hacer un comentario al respecto, recordemos que Husserl había hablado de una responsabilidad con la verdad. Heidegger lo hizo de la autenticidad y Lévinas de la responsabilidad con el otro, pero como manifiesta también este último: ⁴⁵ “lo social está más allá de la ontología” y esto es lo que debe imperar en el desarrollo de RSC, para incrementar la seguridad y la estabilidad de la institución, de sus clientes y de sus empleados.

HACER de forma regular los planteamientos ya establecidos por el Banco, añadir los controles necesarios internos y externos para reforzar esta característica de ética institucional, incrementando las cualidades morales de sus dirigentes y de todos los empleados.

Para conseguir el reforzamiento moral de la entidad y de los empleados, aconsejamos una selección precisa y rigurosa del personal, no solo por sus cualidades técnicas, sus cualidades de liderazgo, o cualquier otra cualidad prioritaria para el puesto a realizar, sino por su cualidad moral, que tan difícil resulta valorar, José M^a Vegas⁴⁶ manifiesta: “ toda diferencia cualitativa, toda opinión cualificada, toda autoridad basada en la cualidad moral de la persona tiende a considerarse como un atentado contra la exigencia de la igualdad”.

“El reconocimiento ya no depende de lo que uno es, sino de la evolución continua. Hoy no basta con alcanzar la meta que buscábamos, porque nada dura, ni el trabajo, ni la pareja, ni las filiaciones políticas y religiosas, vivimos una presión ligada a los resultados”

⁴⁴ Kofman Fredy. Metamanagement, La nueva conciencia de los negocios. Barcelona. Editorial Granica, 2001, p.69 “ La realidad raramente se ajusta a los conceptos preestablecidos para operar de forma efectiva, la persona (EMPRESA) debe ser capaz de re contextualizar y adaptar su conocimiento a las circunstancias que se presentan”.

⁴⁵ Lévinas Emmanuel. Ética e Infinito. Madrid. Editorial A. Machado libros, s.a 2008, p.53

⁴⁶ Scheler Max. El resentimiento de la moral. Madrid, Caparros editores, 1993, prologo, p, 13-14

Max Scheler⁴⁷ manifestaba sobre la moral moderna: “La moral moderna se basa en la propensión a desconfiar radicalmente del hombre en general y de sus valores morales en particular. Esta desconfianza emparentada muy de cerca con el resentimiento, es la que ha producido el moderno individualismo moral y la negación del principio de solidaridad, que nos parece hoy tan evidente”... “y el segundo principio de la moral moderna es la igualdad moral de todos los hombres”.

Esto, así entendido puede ser una justificación. Desde luego que todos somos iguales como personas, pero el valor moral igualitario, puede ser la llave que abra la justificación anárquica de juicios morales y para evitarlo debemos tener una valoración objetiva de los valores, y no puede ser otra que la universalidad de los mismos. Por ello hay que añadir que cualquier individuo es o no es ético en sus planteamientos, pero difícilmente se podrá percibir un comportamiento ético en un aspecto de su vida y todo lo contrario en otro aspecto que sea diferente, como sucede regularmente para justificar acciones y comportamientos.

La ética individual y por ende empresarial será el mayor activo de la institución BBVA y todos los esfuerzos que propongan para incrementar el clima ético, y su perfección ética⁴⁸ redundarán en su propio beneficio y en beneficio de toda la sociedad.

TENER u obtener resultados positivos, como consecuencia de la puesta en marcha de todos los mecanismos necesarios para incrementar el clima ético. Estos mecanismos bien establecidos, ejercerán el mismo resultado que los producidos en el cuerpo humano cuando nos entrenamos para aumentar nuestra capacidad atlética. Conseguiremos un musculo más definido y fuerte, que nos permitirá superar a nuestros competidores y llegar antes a la meta. Esta actuación nos permitirá ser más competitivos y esto es precisamente el objetivo pretendido, tanto individual como institucionalmente.

⁴⁷ Scheler Max. El resentimiento de la moral. Madrid, Caparros Editores, 1993,p.141-142

⁴⁸ Aranguren J.L, Ética, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva, S,L, 1997, p.179 “ la perfección ética ha de hacerse en el tiempo y con el tiempo decía Seneca, que nos diferenciamos de los Dioses en que nos han dado un tiempo infinito”.

7.- BIBLIOGRAFÍA.-

- Aristoteles, *Ética a Nicómaco*. Madrid, Editorial CIE Dossat, 2001
- Barrio Maestro Jose M^a. *La Gran Dictadura*. Madrid, Ediciones Rialp, S.A, 2011
- Camps Victoria. *Breve Historia de la ética*. Barcelona, RBA Editores, 2013
- Cavallé Mónica y Julian D. Machado. *Arte de vivir, Arte de pensar*. Barcelona, Editorial Ética Aplicada, 2013
- Canto –Sperber Monique. *La filosofía moral y la vida cotidiana*. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A 2005
- Collier Paul. *El club de la Miseria*. Madrid, Editorial Turner 2008
- Contreras Tasso Beatriz. *La Sabiduría práctica en la Ética de Paul Ricoeur*. Mexico Plaza y Valdés Editores, 2012
- Cortina Adela. *Hasta un Pueblo de Demonios*. Madrid, Editorial Taurus, 1998
- Cortina Adela y Emilio Martínez. *Ética*. Madrid, Ediciones Akal, S.A, 1996
- Dalla Costa John. *Por qué el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona, Editorial Paidós Empresa, 1999
- Ehrenreich Barbara. *Sonrie o muere, la trampa del pensamiento positivo*. Madrid, Turner Publicaciones, SL, 2011

Etxeberria Xavier. Ética Básica. Bilbao, Universidad de Deusto,1995

Fernández Amor J.A y Gala Duran Carolina. La RSE, Un Nuevo Reto para el Derecho. Madrid, Editorial Pons,2009

Florida Richard. La Clase creativa. Barcelona, Editorial Espasa Libros, S, L, U, 2010

Francés Pedro, Ángel Borrego, Carmen Velayos. Códigos éticos en los negocios. Madrid, Ediciones Pirámide, 1993

Gazzaniga Michael S. El cerebro Social. Barcelona, Editorial Paidós DL, 2006

Gentile Mary C. Dar voz a los valores. Barcelona, Editorial Proteus, 2012

Gómez Pérez Rafael. Ética en la vida cotidiana. Barcelona, Editorial Romana, S,L, 2010

Gutiérrez Gilberto. Ética y decisión racional. Madrid, Editorial Síntesis, 2000

Hans Jonas. El Principio de Responsabilidad. Barcelona, Editorial Herder, 1995

Hegel G.W.F. Fenomenología del Espíritu. México, Editorial de Cultura Económica, 1999

Heidegger Martin. Ser y Tiempo. Barcelona, Editorial Trotta,2003

Kliksberg Bernardo. Más Ética más desarrollo. Madrid, Temas grupo Editorial SRL,2006

Kofman Fredy. Metamanagement, La nueva conciencia de los negocios. Barcelona, Editorial Granica, 2001

Kant Emmanuel. Antropología Práctica. Madrid, Editorial Tecnos, 2004

Kant Emmanuel. Crítica de la razón Práctica. Madrid, Biblioteca de Signos, 2001

Küng Hans. Proyecto de una ética mundial. Barcelona, Editorial Trotta 2006

Levinas Emmanuel. Francois Poiré, Ensayo y Conversaciones. Madrid Arena Libros, S,L, 2009

Levinas Emmanuel. Ética e Infinito. Madrid, Machado Libros,S.A, 2008

Lozano M. Joseph. Ética y empresa. Barcelona, Editorial Trotta, S.A, 1999

Olcese Aldo, Rodríguez M.A, y Alfaro Juan. Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2008

Ortega y Gasset José. Apuntes sobre el pensamiento. Madrid, Revista de Occidente, 1975

Ortega y Gasset José. Goethe desde dentro. Madrid, Alianza Revista de Occidente, 1983

Palacio Marta y Michel Piperberg. Textos claves de ética. Madrid, Editorial Tecnos, 2012

Parfit Derek. Razones y personas. Madrid, A Machado Libros, S.A, 2004

Perdiguero Tomás y Andrés García Reche. La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. Universidad de Valencia, 2005

Polanyi Kart. La Gran Transformación. Madrid, La Piqueta D, L, 1989

Ricoeur Paul. De otro modo que ser o más allá de la existencia de E. Levinas. Madrid, Editorial Pensar de nuevo,1987

Ricoeur Paul. Sí mismo como otro. Madrid, Siglo XXI Editores, S.A, 1996

Ricoeur Paul. Lo Justo 2. Barcelona, Editorial Trotta,2008

Roa Castel Francisco J., Globalización y Responsabilidad. Claves éticas de la Mundialización. Madrid, Every View Ediciones,2011

Rowls, J. Teoría de la justicia. FCE México 1978

Sánchez Cuesta Manuel. Ética para una vida cotidiana. Madrid, Ediciones del Orto.2004

Scheler Max. El resentimiento de la moral. Madrid, Caparros Editores, 1993

Segura Naya, Armando. Fundamentos Científicos de la Filosofía. Madrid, Every View, 2011

Sen Amartya. Primero la gente. Bilbao, Ediciones Deusto,2008

Torralba Fransesc. La ética como angustia, Kierkegard y Aranguren. Barcelona, Editorial Proteus, 2013

Virilio Paul. El Accidente Original. Madrid, Amorrortu Editores, 2010

Williams Bernard. La ética y los límites de la filosofía. Venezuela, Monte Ávila Editores,1997

www.Abengoa.es, www.Abertis.com, www.Acciona.es,
www.Acerinox.es, www.grupoACS.com, www.ArcelorMittal.com,
www.BancoPopular.es, www.BancoSabadell.es, www.BancoSantander.es,
www.Banesto.es, www.Bankinter.es, www.BBVA.com,
www.bolsaymercados.es, www.Criteria.com, www.ebropuleva.es,
www.enagas.es, www.Endesa.es, www.FCC.es,

www.Ferrovial.es, www.Gamesacorp.com, www.gasnatural.es,
www.Grifols.es, www.Iberdrola.es, www.Iberdrolarenovables.es,
www.Iberdrola.es, www.Iberdrolarenovables.es, www.grupo.Iberia.es,
www.indracompany.com, www.Mapfre.com, www.OHL.es,
www.ree.es, www.Repsol.es, www.gruposyv.com,
www.Tecnicasreunidas.es, www.Telecinco.es, www.Telefonica.es.

ANEXO I

Gráficas del primer análisis de la empresas del Ibex,35.

Gráf.5: Representación de las empresas del Ibex35, que tienen establecida en su página Web, de forma clara y expresa RSC.

Gráf.6: Representación del Sector Energético, que tienen establecido el índice GRI, G3.

Gráf.7: Representación del Sector Financiero, que tienen establecido el índice GRI, G3.

Gráf.8: Representación del Sector Constructoras, que tienen establecido el índice GRI, G3.

Gráf.9: Representación del Sector Empresas Tecnológicas, que tienen establecido el índice GRI, G3.

Gráf.10: Representación del Sector Otras, que tienen establecido el índice GRI, G3.

Gráf.11: Representación del Sector Energético, que tienen establecido el índice DJSI,

Gráf.12: Representación del Sector Financiero, que tienen establecido el índice DJSI.

Gráf.13: Representación del Sector Constructoras, que tienen establecido el índice DJSI.

Gráf.14: Representación del Sector Empresas Tecnológicas, que tienen establecido, el índice DJSI.

Gráf.15: Representación del Sector Otras, que tienen establecido el Índice DJSI.

Gráf.16: Representación del Sector Energético, que tienen establecido el índice AA1000AS.

Gráf.17: Representación del Sector Financiero, que tienen establecido el índice AA1000AS.

Gráf.18: Representación del Sector Constructoras, que tienen establecido el índice AA1000AS.

Gráf.19: Representación del Sector Empresas Tecnológicas, que tienen establecido el índice AA1000AS.

Gráf.20: Representación del Sector Otras, que tienen establecido el índice AA1000AS.

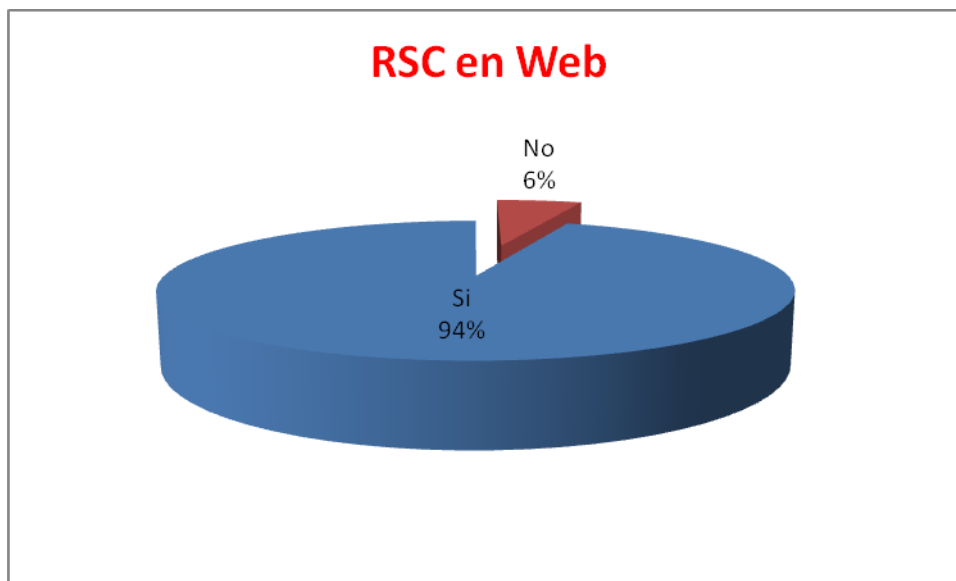
Gráf.21: Representación del Sector Energético, que tienen establecido el índice, FTSE4Good.

Gráf.22: Representación del Sector Financiero, que tienen establecido el índice FTSE4Good.

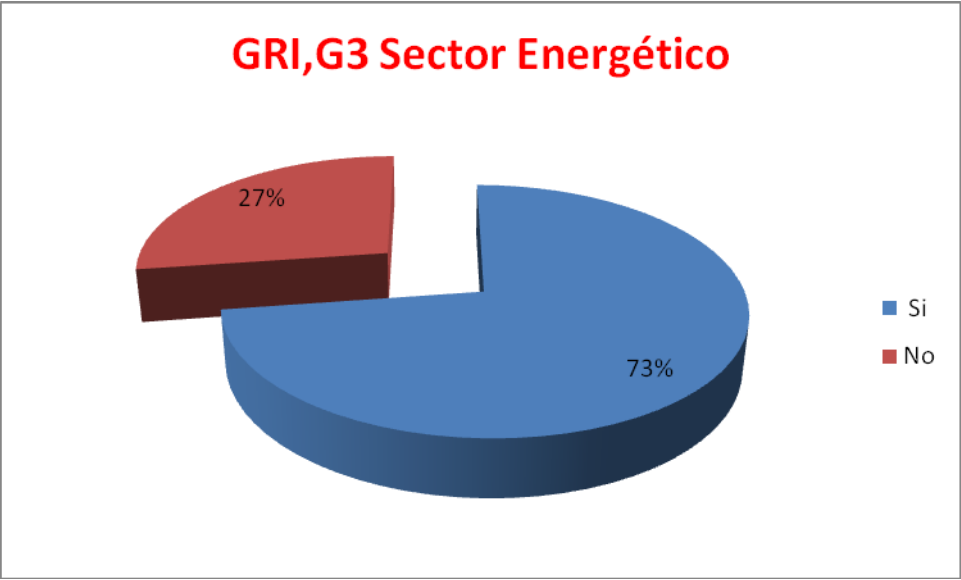
Gráf.23: Representación del Sector Constructoras, que tienen establecido el índice FTSE4Good.

Gráf.24: Representación del Sector Empresas Tecnológicas, que tienen establecido el índice FTSE4Good.

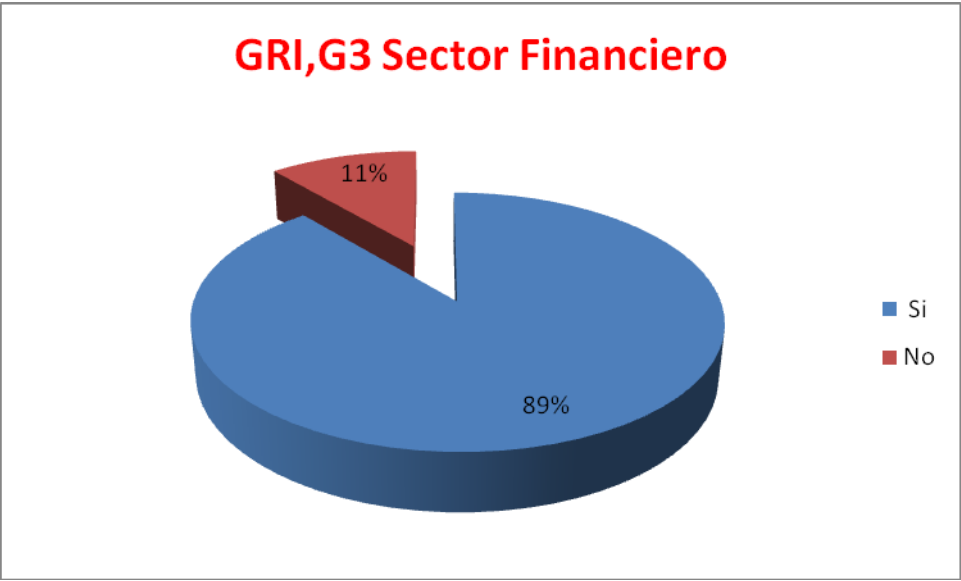
Gráf.25: representación del Sector Otras, que tienen establecido el índice FTSE4Good.



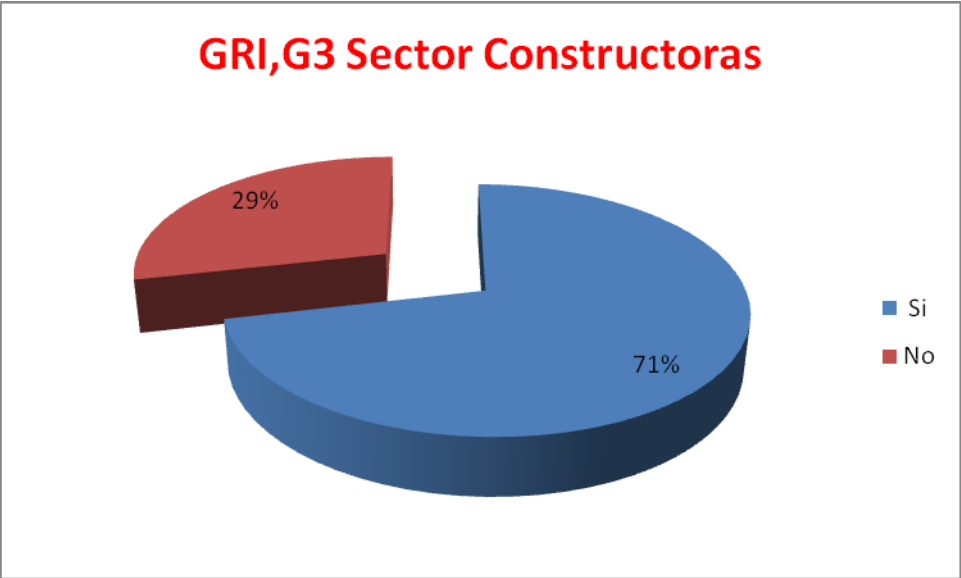
Gráfica 5.- Representación de las empresas del Ibex35, que tienen establecida en su página Web, de forma clara y expresa RSC.



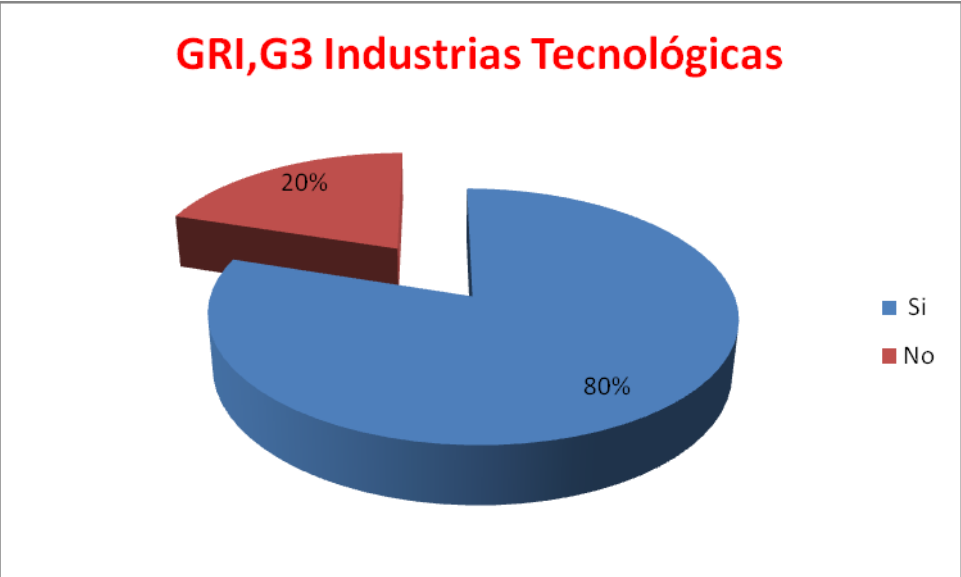
Gráfica 6.- Representación del Sector Energético, que tiene establecido el índice GRI,G3



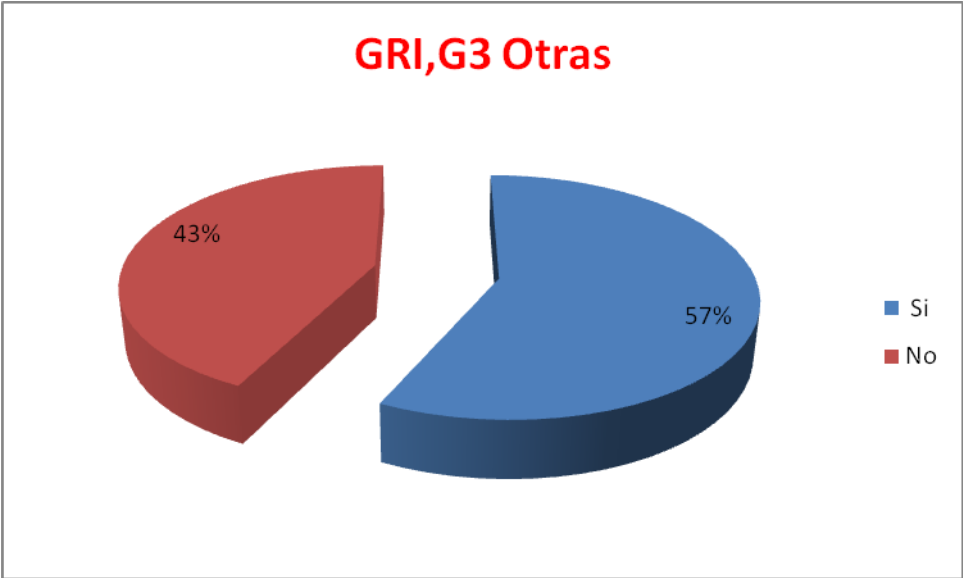
Gráfica 7.- Representación del Sector Financiero, que tiene establecido el índice GRI, G3



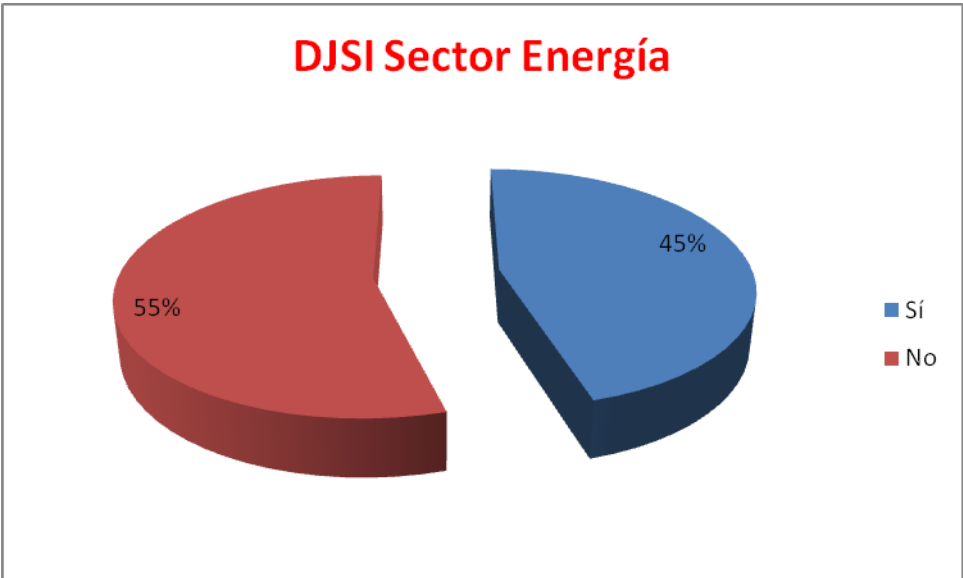
Gráfica 8.- Representación del Sector Constructoras, que tiene establecido el índice GRI,G3



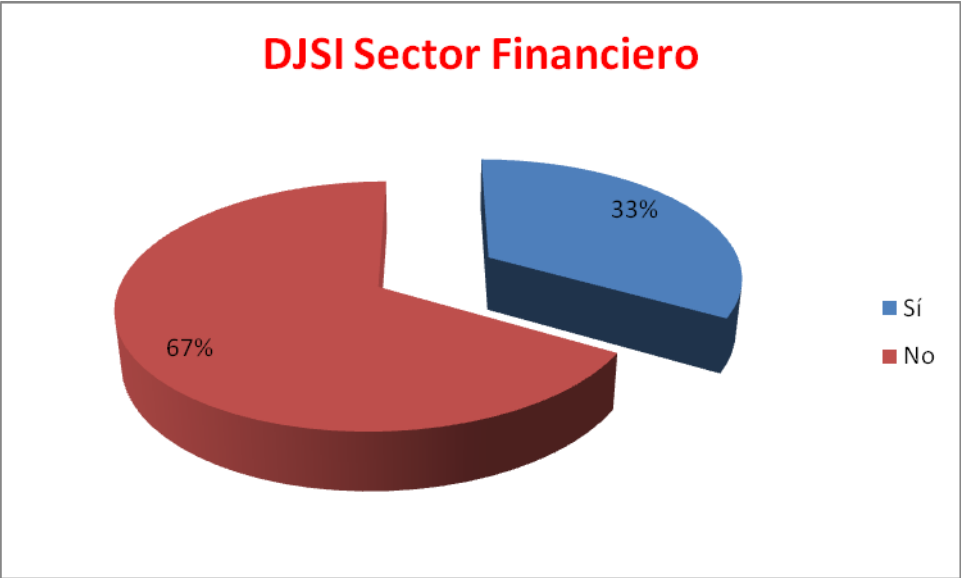
Gráfica 9.- Representación del Sector Empresas Tecnológicas, que tienen establecido el índice GRI,G3



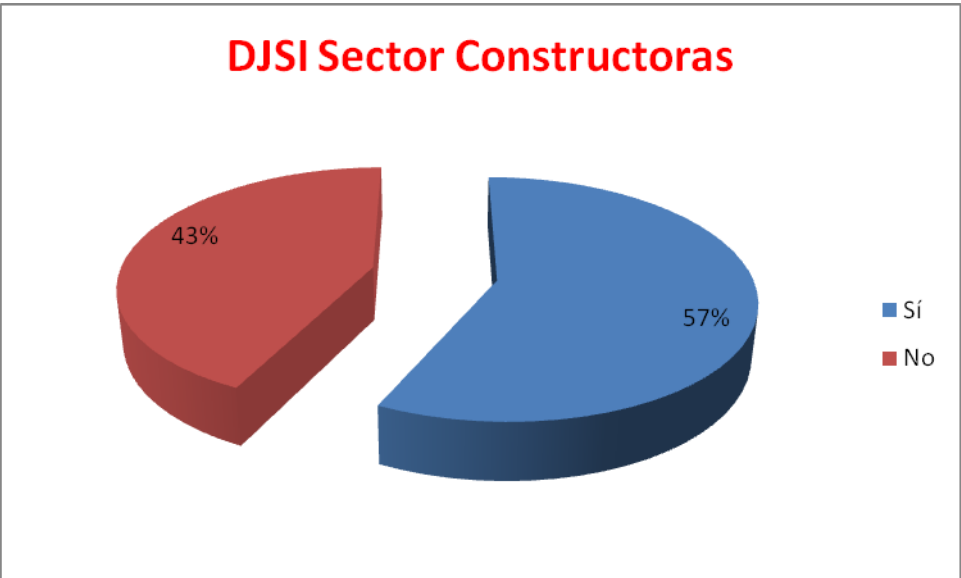
Gráfica 10.- Representación del Sector Otras, que tienen establecido el índice GRI,G3



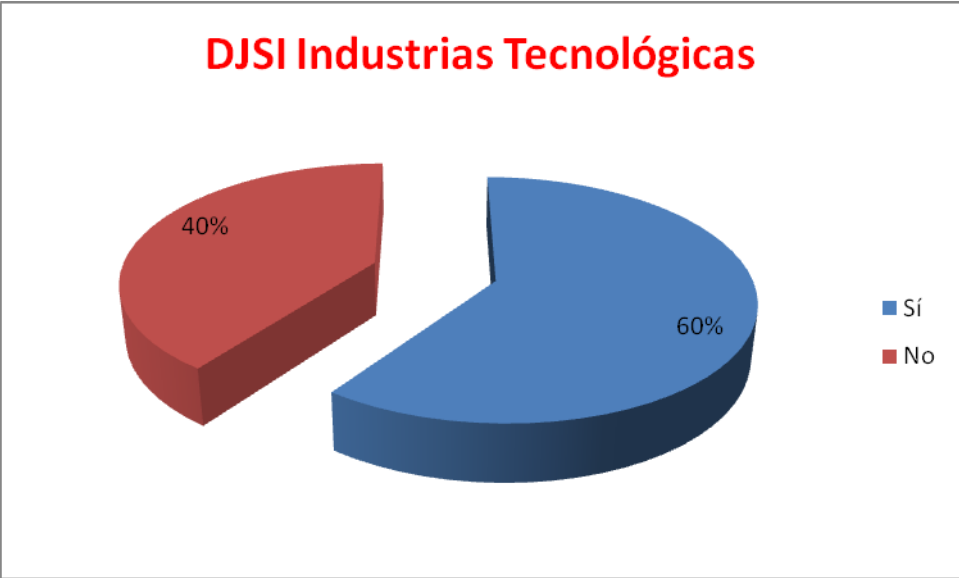
Gráfica 11.- Representación del Sector Energía, que tiene establecido el índice DJSI



Gráfica 12.- Representación del Sector Financiero, que tiene establecido el índice DJSI



Gráfica 13.- Representación del Sector Constructoras, que tiene establecido el índice DJSI



Gráfica 14.- Representación del Sector Industrias Tecnológicas, que tiene establecido el índice DJSI

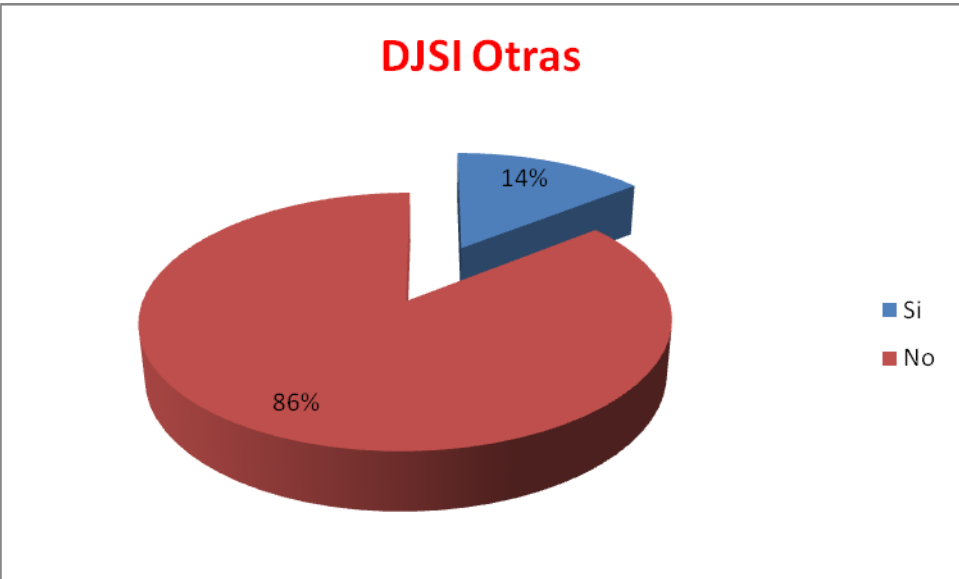


Gráfico 15.- Representación del sector Otras, que tiene establecido el índice DJSI

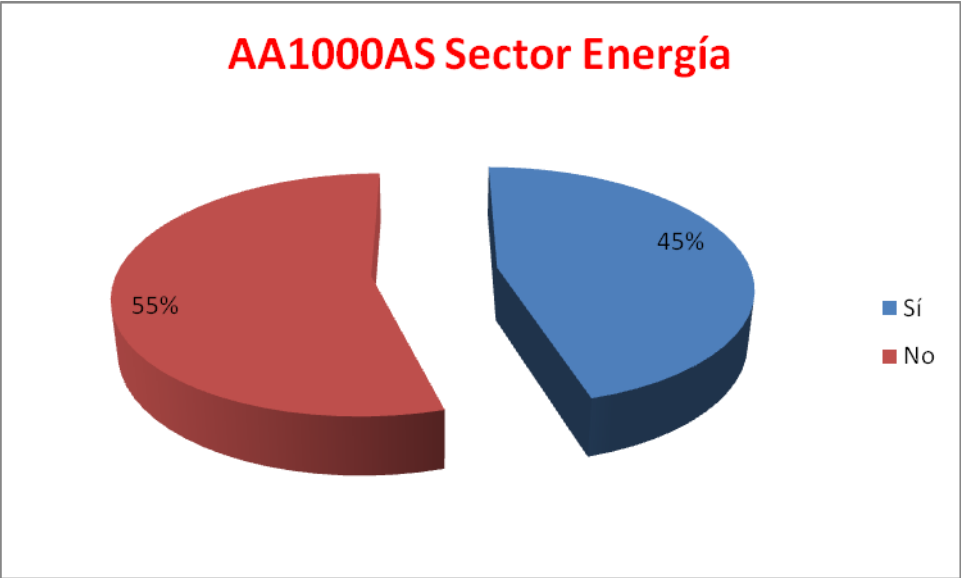
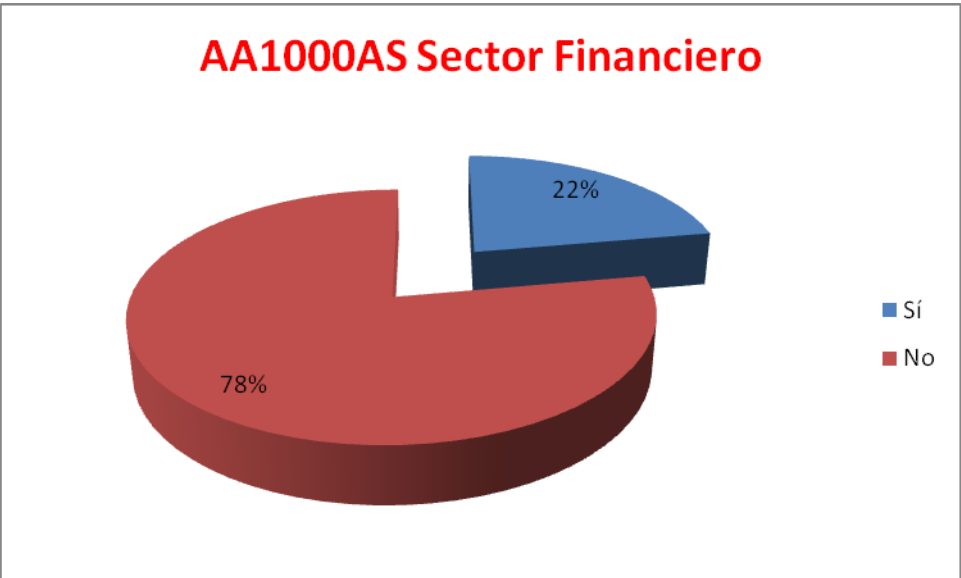
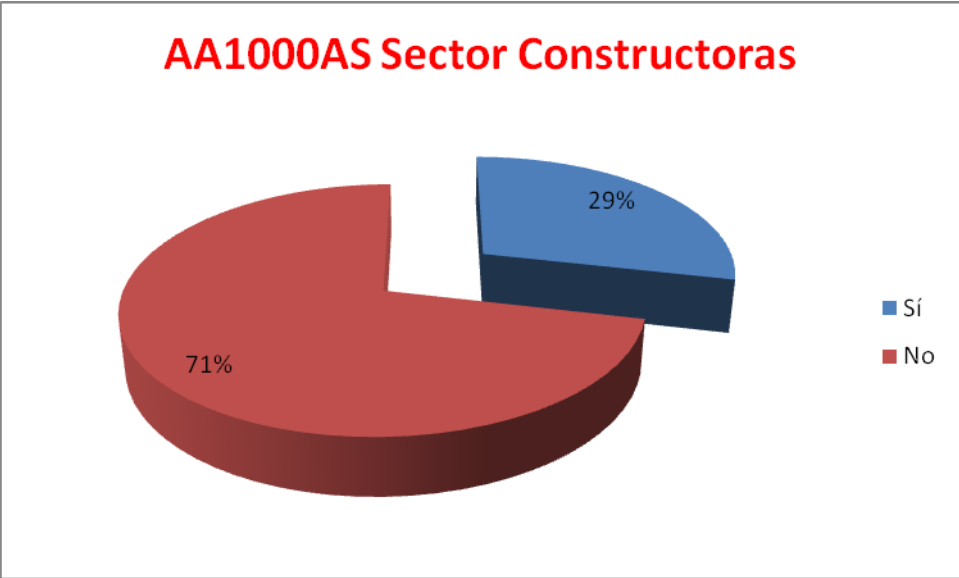


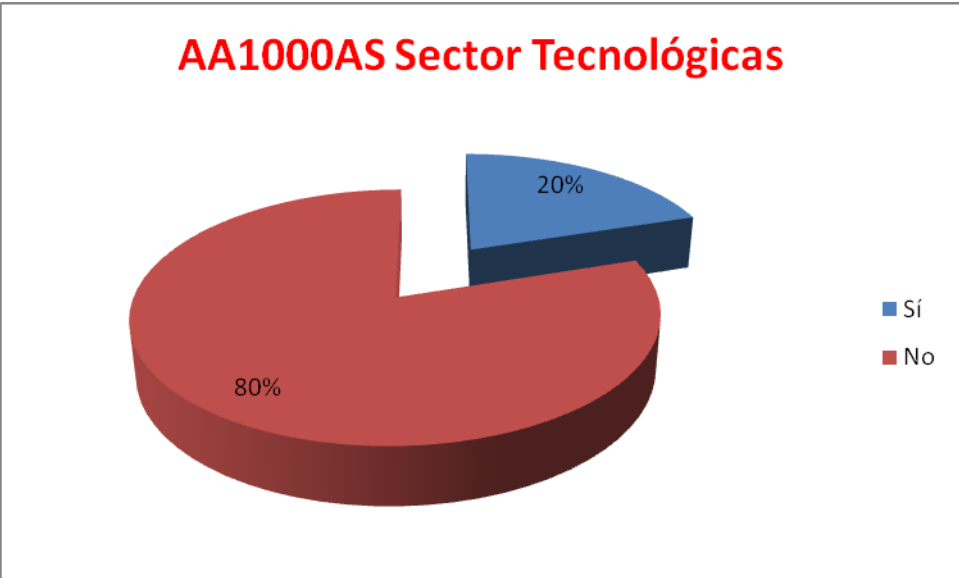
Gráfico 16.- Representación del sector Energía, que tiene establecido el índice AA1000AS



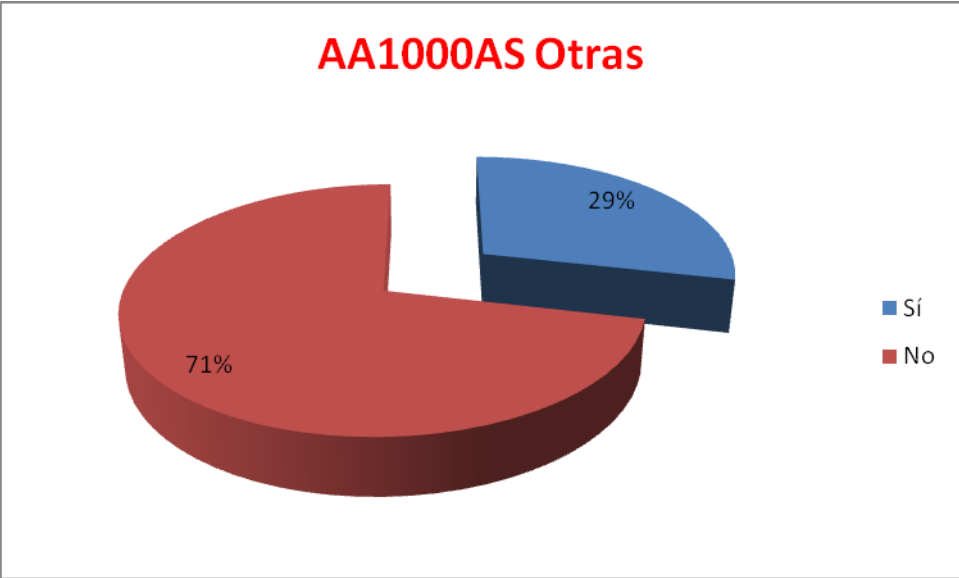
Gráfica 17.- Representación del Sector Financiero, que tiene establecido el índice AA1000AS



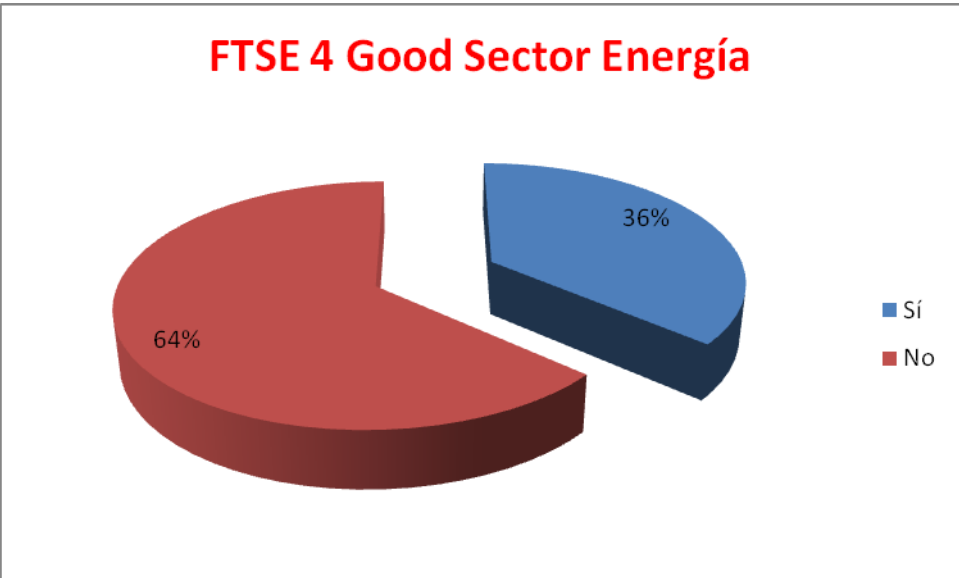
Gráfica 18.- Representación del Sector Constructoras, que tiene establecido el índice AA1000AS



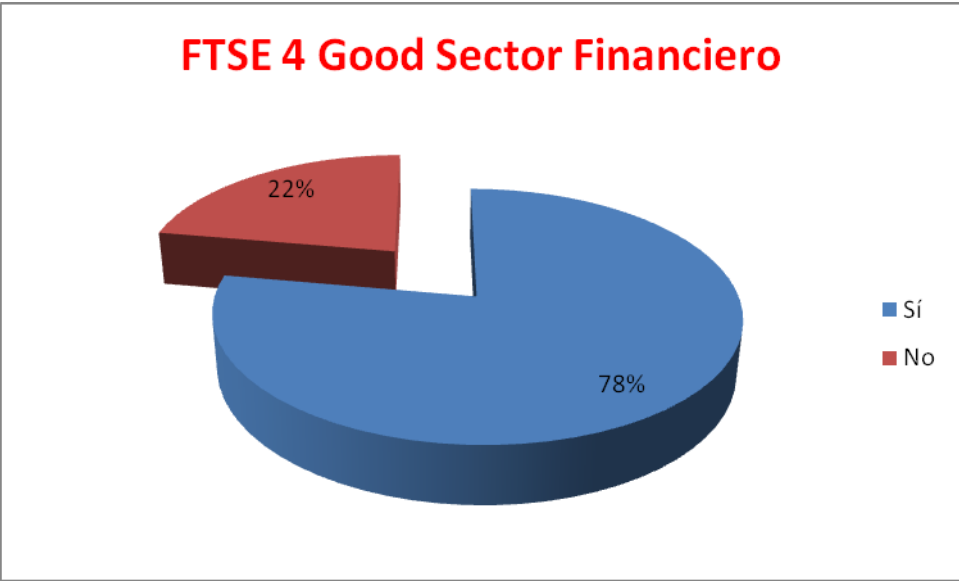
Gráfica 19.- Representación del Sector Tecnológicas, que tiene establecido el índice AA1000AS



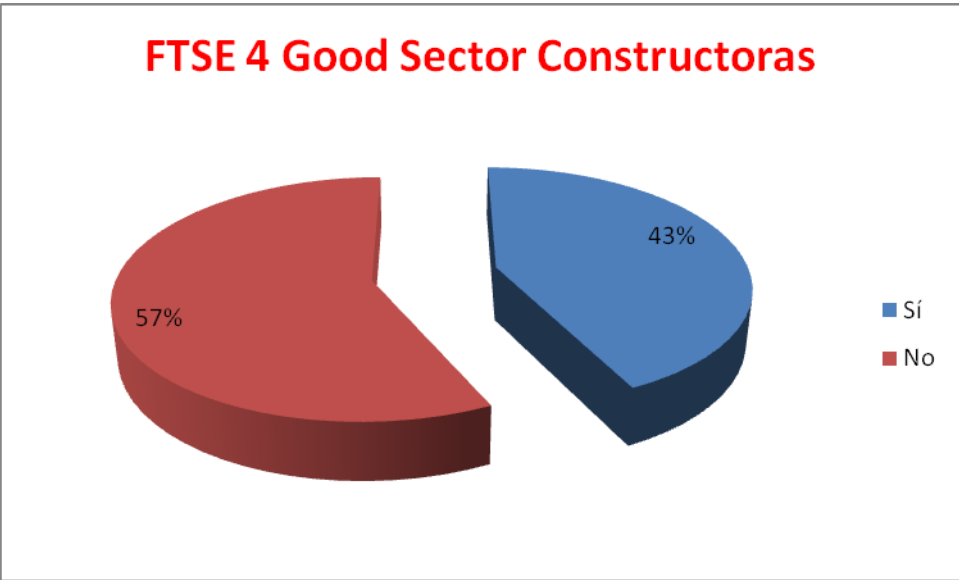
Gráfica 20.- Representación del Sector Otras, que tiene establecido el índice AA1000AS



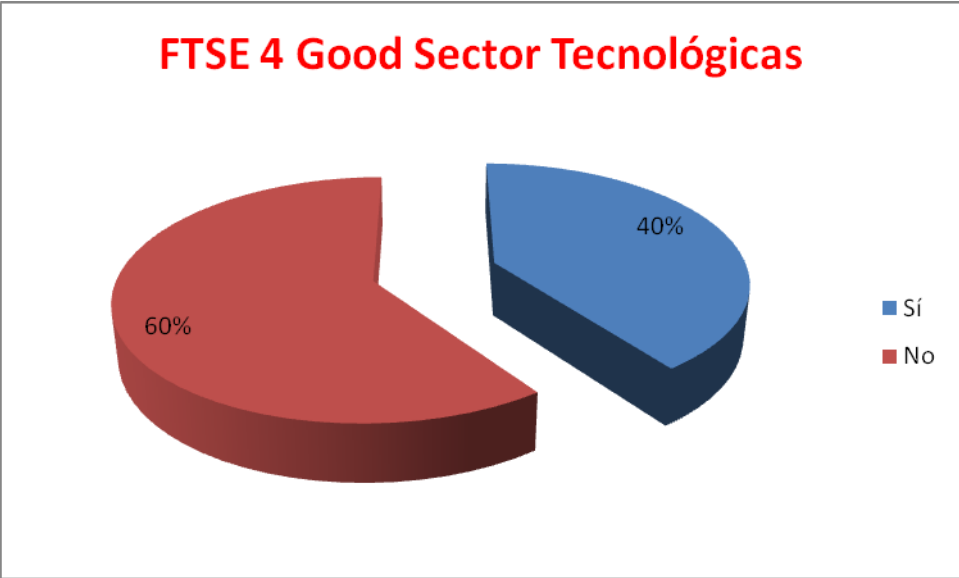
Gráfica 21.- Representación del Sector Energía, que tiene establecido el índice FTSE4Good



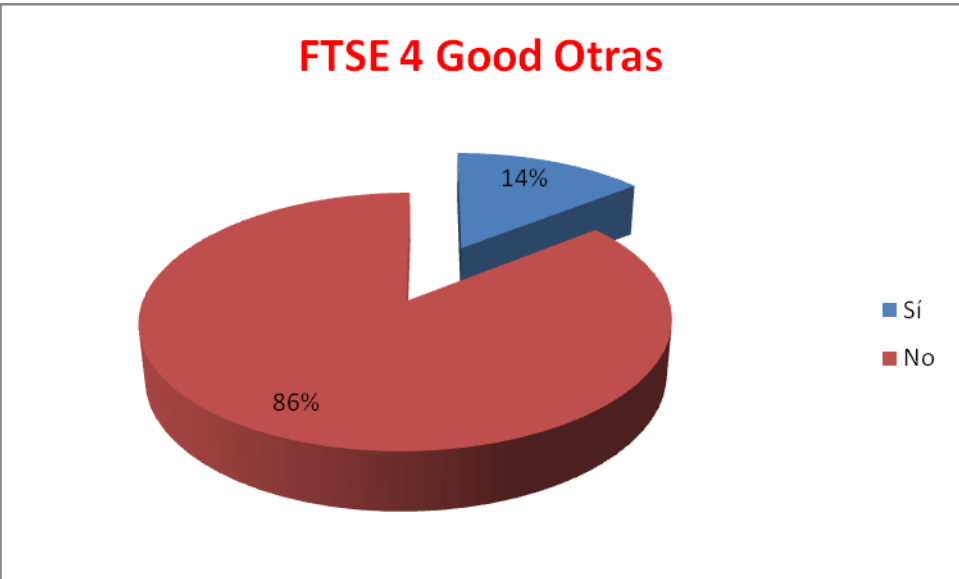
Gráfica 22.- Representación del Sector Financiero, que tiene establecido el índice FTSE4Good



Gráfica 23.- Representación del Sector Constructoras, que tiene establecido el índice FTSE4Good



Gráfica 24.- Representación del Sector Tecnológicas, que tiene establecido el índice FTSE4Good



Gráfica 25.- Representación del Sector Otras, que tienen establecido el índice FTSE4Good

ANEXO II


En Madrid, a 1 de septiembre de 2011

REUNIDOS


De una parte, **BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.** (en adelante, “**BBVA**”) con C.I.F. A-48265169 y con domicilio en Bilbao, Plaza de San Nicolás, nº 4, actuando en su nombre y representación en calidad de Director de Responsabilidad Social Corporativa, **D. ANTONI BALLABRIGA TORREGUITART**, mayor de edad, con domicilio a efectos de notificaciones en Madrid, Paseo Castellana, nº 81 y con D.N.I. número 46630526-G, en virtud del poder otorgado ante el Notario de Madrid D. Ramón Corral Beneyto, el 23 de julio de 2010, con el número 2511 de su protocolo e inscrito en el Registro Mercantil de Vizcaya al tomo 5033, hoja BI-17A, folio 214, inscripción 2516.

De otra parte, **D. PEDRO RODRÍGUEZ CASTAÑEDA**, mayor de edad, de nacionalidad española, con domicilio en la avenida del Ferrol 8, 5º5, y D.N.I. número 12349182E, en su propio nombre y representación

BBVA y D. PEDRO RODRÍGUEZ CASTAÑEDA se denominarán conjuntamente las “**Partes**” e individualmente, cualquiera de ellas, la “**Parte**”.

 Ambos intervienen en la representación y con las facultades que sus respectivos cargos les confieren, reconociéndose recíprocamente la necesaria capacidad jurídica y legitimación para otorgar y suscribir el presente Convenio de Colaboración, y en orden al mismo

EXPONEN

 I. Que D. Pedro Rodríguez Castañeda, está matriculado en la UCM y se dedica a la realización de una TESIS DOCTORAL (en adelante, el “**Investigador**”). Actualmente, está llevando a cabo un estudio consistente en el estudio de la RSC, su implantación y evolución, (en adelante, la “**Investigación**”).

II. Que BBVA está interesado en conocer las últimas tendencias en RSC y desea colaborar con el Investigador en la realización de su Investigación.

A tal efecto, en los términos que más adelante se expondrán, el Investigador facilitará a BBVA un modelo de encuesta sobre dicha materia y BBVA promoverá su cumplimentación de forma anónima entre algunos de sus directivos. Tras ello, BBVA entregará al Investigador estas encuestas cumplimentadas a fin de que éste desarrolle su Investigación.

III. Que, en consecuencia, ambas Partes -reconociéndose plena capacidad de obrar- acuerdan celebrar el presente Acuerdo de Colaboración, conforme a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

Es objeto del presente Acuerdo regular los términos y condiciones por los que BBVA facilitará al Investigador los resultados de la encuesta que realizará de forma anónima entre algunos de sus directivos a partir del modelo que el Investigador le proporcione.

Asimismo, el presente Acuerdo regula los términos y condiciones bajo los que BBVA tendrá derecho a acceder a los resultados de la Investigación y, en particular, a las conclusiones alcanzadas por el Investigador a raíz de la encuesta descrita en el párrafo anterior.

SEGUNDA.- COMPROMISOS DE LAS PARTES

- (a) El Investigador se obliga a:
- Utilizar o aplicar los resultados de la encuesta a la realización de la Investigación. En este sentido, el Investigador acepta y declara que es confidencial toda la información, documentación, métodos, organización y actividades relacionados con BBVA o con su negocio y sus operaciones a los que tenga acceso con ocasión de la ejecución del presente Acuerdo. Siendo consciente que este trabajo se ha de entregar para la lectura de la TESIS, por triplicado y que esta publicación es de dominio público, según establece la normativa existente del Ministerio de Educación y Ciencia, para estos trabajos
 - Compartir y consensuar con BBVA la parte de la Investigación que, en su caso, pueda referirse a BBVA y a las encuestas realizadas a sus directivos con anterioridad a su difusión. Asimismo, el Investigador no podrá hacer mención ni utilizar el nombre y signos distintivos de BBVA sin contar con su previo consentimiento por escrito.
 - Entregar gratuitamente a BBVA un ejemplar de la obra final de la Investigación.
- (b) BBVA se obliga a promover la cumplimentación de forma anónima del modelo de encuesta proporcionado por el Investigador entre algunos de sus directivos y entregar a éste los resultados correspondientes.

TERCERA.- PLAZO

El Investigador se compromete a facilitar a BBVA el modelo de encuesta en un plazo de dos meses desde la firma del presente Acuerdo.

BBVA proporcionará al Investigador las encuestas cumplimentadas de forma anónima en un plazo de cuatro meses.

El Investigador entregará a BBVA los resultados de la Investigación en un plazo máximo de doce meses desde la entrega de las encuestas cumplimentadas, sin perjuicio de que la obra final no se publique hasta tiempo después. En cualquier caso, el plazo fijado podrá sufrir modificaciones que estarán sujetas al acuerdo previo y expreso de las Partes.

Cualesquiera términos del presente Acuerdo que, por su naturaleza o especiales características de su contenido, se extiendan más allá de la terminación del mismo, permanecerán en vigor hasta su total cumplimiento

CUARTA.- IMPORTE ECONÓMICO

La presente colaboración es gratuita y no implica contraprestación económica alguna a favor de ninguna de las Partes, siendo responsabilidad de cada una de ellas los gastos ordinarios que les pudiere originar, con la excepción del compromiso previo adquirido por el BBVA, del pago del PC necesario para realizar este trabajo, y que asciende a 2214,55€ (se adjunta factura del mismo)

QUINTA.- PROPIEDAD INTELECTUAL

Si BBVA facilitare al Investigador otros materiales o informaciones pertenecientes a BBVA, el Investigador no adquirirá ningún derecho sobre los mismos, más allá del derecho a su utilización limitada única y exclusivamente al desarrollo del objeto del presente Acuerdo; el uso para fines distintos requerirá la autorización expresa y por escrito de BBVA.

El Investigador será titular de los derechos de explotación sobre la Investigación y sobre los materiales de trabajo y de apoyo que conformen la misma. No obstante, y por lo que respecta al análisis y conclusiones que se deriven de las encuestas a los directivos de BBVA, el Investigador concede a BBVA una licencia de uso sobre dichas informaciones tan amplia como en derecho sea necesario para que BBVA pueda utilizarlas, aislada o conjuntamente junto con otras, en el marco de su actividad.

SEXTA.- CONFIDENCIALIDAD

Cada una de las partes (Parte Receptora) acepta y declara que considera confidencial (en adelante, "Información Confidencial") toda la información, documentación, métodos, organización y actividades relacionadas con la otra parte o con su negocio, que obtengan o le sea expuesta por la otra parte (Parte Transmitente) con ocasión del desarrollo de este Convenio.

La Parte receptora de la Información Confidencial se compromete a no emplear la Información Confidencial a otros efectos distintos de los derivados de este Convenio; así como a no revelarla, entregarla o suministrarla, ya sea en todo o en parte, a terceros, salvo que medie la autorización previa y por escrito de la Parte Transmitente de dicha Información Confidencial.

En caso de finalización de este Convenio, por cualquier causa que fuere, la Parte receptora se compromete a hacer entrega de forma inmediata a la Parte Transmitente de toda la Información Confidencial que, como consecuencia del Convenio, obre en su poder o en poder de sus empleados, sin que la Parte Receptora tenga derecho a retener copia alguna de la mencionada Información Confidencial.


Las obligaciones aquí asumidas se mantendrán invariables con carácter indefinido aún tras la resolución de este Convenio, por cualquier causa que fuere.

No quedan comprendidas dentro de la obligación de confidencialidad aquí prevista la información recibida por una de las partes que:

- (i) ya sea conocida por tal parte antes de su transmisión y tal parte pueda justificar la posesión de la información;
- (ii) sea información de general o público conocimiento;
- (iii) haya sido recibida de terceros legítimos titulares de la misma, sin que recaiga sobre ella obligación de confidencialidad;
- (iv) haya sido desarrollada independientemente por la parte que la recibe sin haber utilizado total o parcialmente información de la otra parte;
- (v) haya sido su transmisión a terceros aprobada o consentida previamente y por escrito, con carácter general y sin restricciones, por la parte de la que procede la información; y/o
- (vi) haya sido solicitada por una autoridad administrativa o judicial. En este último caso, la Parte que reciba tal solicitud informará a la otra Parte con la mayor celeridad posible y siempre que la naturaleza de las actuaciones administrativas o judiciales lo permitan.


Las partes acuerdan a su vez que la obligación de mantener confidencial la información pactada en este Convenio, se mantendrá invariable, aún tras la finalización del mismo, por plazo de cinco años contados desde la citada finalización.

SÉPTIMA.- RESPONSABILIDAD

 El Investigador responderá frente a BBVA y la mantendrá indemne frente a cualquier tipo de reclamación, demanda, sanción o indemnización a la que tuviera que hacer frente con motivo de la ejecución de este Acuerdo o por el incumplimiento de las obligaciones y/o garantías asumidas por Investigador; ello sin perjuicio de la facultad de BBVA de reclamar al Investigador la indemnización que en derecho corresponda por los daños y perjuicios ocasionados en cada caso.

El Investigador garantiza la total indemnidad de BBVA respecto de cualquier reclamación de un tercero que tuviera su origen en actuaciones del Investigador o relacionadas con los contenidos y declaraciones que tengan lugar e integren su Investigación.

OCTAVA.- TERMINACIÓN

 BBVA podrá terminar en cualquier momento y de forma automática el Acuerdo si considerase que su buen nombre o reputación se vieran perjudicados durante su ejecución o si, por directrices internas del grupo BBVA de obligado cumplimiento, ordenaran a ésta última al abandono de esta colaboración con el Investigador.

NOVENA.- CESIÓN Y SUBROGACIÓN

El Investigador no podrá ceder los derechos y obligaciones dimanantes de este Acuerdo a tercero alguno ni podrá subcontratar ninguna de las obligaciones que asume por virtud de este Acuerdo.

DÉCIMA.- INDEPENDENCIA


Las Partes contratantes se reconocen como contratantes independientes. En ningún momento podrá entenderse que la firma del presente Contrato significa el establecimiento de relación laboral alguna entre BBVA y el Investigador. Los términos del presente Acuerdo no podrán ser interpretados como base para crear una relación jurídica constitutiva de agencia, sociedad, *joint venture*, comunidad de riesgos compartidos, franquicia laboral o cualesquiera otras de análoga naturaleza. En cualquier caso, ninguna de las Partes podrá asumir obligaciones por cuenta de la otra, sin haber sido expresamente autorizadas para ello.

UNDÉCIMA.- LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

El presente contrato se regirá e interpretará de acuerdo con la legislación española. Ambas Partes se someten expresamente a la Jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de la ciudad de Madrid para todas aquellas cuestiones que pudieran derivarse de la validez, interpretación o cumplimiento de este Contrato.

Y, en prueba de conformidad, las partes firman el presente contrato, que se extiende en duplicado ejemplar, en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

BANCO BILBAO VIZCAYA
ARGENTARIA, S.A.



D. Antoni Ballabriga Torreguitart



D. Pedro Rodríguez Castañeda

ANEXO III

PREGUNTAS Y RESPUESTAS DIRIGIDAS AL PRESIDENTE DE TELEFONICA

Partiendo de un hecho incuestionable, la globalización e incertidumbre de la economía, parece razonable, sobre todo en empresas con vocación multinacional, orientar su desarrollo bajo unas características de ética global, admitiendo que la ética es un excelente negocio. En ese sentido van dirigidas las siguientes preguntas:

1.- ¿En qué basa TELEFONICA su gestión ética? ¿Ha desarrollado la empresa su propio sistema o por el contrario ha seguido algún sistema establecido?

Telefónica aprobó en diciembre de 2006 *Nuestros Principios de Actuación*, código ético de la empresa que unificaba todos los códigos anteriormente existentes en la empresa (Telefónica S.A., Telefónica Móviles y O2). *Nuestros Principios de Actuación* aplican a todos los profesionales del Grupo, con independencia del país donde desarrollen su actividad.

Nuestros Principios de Actuación parten de una serie de principios generales asociados a la honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos, y adicionalmente, se establecen principios específicos orientados a garantizar la confianza de nuestros clientes, profesionales, accionistas, proveedores y la sociedad en general.

Junto al código ético, el Consejo de Administración aprobó una serie de mecanismos que velasen por su cumplimiento y que no se convirtiera en una mera declaración de intenciones:

1. **Oficina de Principios de Actuación**, con objeto de velar por la implantación y la observancia del código, identificar y desarrollar normativas, y apoyar a nuestros profesionales dando respuesta a sus dudas, quejas y alegaciones. La Oficina está integrada por las áreas corporativas de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General y Jurídica, y Asuntos Públicos de Telefónica. Además, cuenta con un representante de cada una de las regiones donde está presente el Grupo: España, Latinoamérica y Europa. Esta Oficina informa periódicamente a la Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa del Consejo de Administración de Telefónica.
2. Todos los empleados tienen la posibilidad, de forma anónima o personal, de realizar preguntas, buscar consejo y plantear cuestiones asociadas al cumplimiento de los Principios de Actuación y sus políticas asociadas, a través del Canal de denuncias disponible en la Intranet.

3. Curso de formación on line que tiene por objeto ayudar a los empleados a entenderlos y a fortalecer su compromiso con los valores de la empresa.

2.- ¿Qué actuaciones realiza el Consejo para que las pautas transmitidas sean o puedan ser valoradas desde el punto de vista ético?

Dependiente del Consejo de Administración se encuentra la Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa

La Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa está compuesta por 5 consejeros, siendo 4 independientes y 1 dominical.

Entre otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, la Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa tiene las siguientes:

1. Analizar, informar y proponer al Consejo de Administración la adopción de los acuerdos oportunos en materia de política de personal.
2. Impulsar el desarrollo del proyecto de Reputación y Responsabilidad Corporativa del Grupo Telefónica y la implantación de los valores centrales del mismo. (entre los que se encuentra como valor central la confianza).

Al igual que el propio Consejo y que el resto de las comisiones, la de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa elabora, al comienzo de cada ejercicio, un plan de actuaciones en el que se detallan y periodifican las actuaciones a desarrollar para cada ejercicio en sus distintas áreas de acción.

Asimismo, la Comisión elabora una Memoria de Actividades de carácter interno, en la que se contiene el resumen de las principales actividades y actuaciones llevadas a cabo durante el ejercicio anterior, detallando los asuntos examinados y tratados en las reuniones celebradas y reseñando aspectos relacionados con sus funciones y competencias, composición y funcionamiento.

De los asuntos tratados por la Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa, se da cumplida cuenta al Consejo de Administración al mismo a fin de que conozca dichos asuntos para el ejercicio de sus competencias.

3.- ¿De qué manera reflejan las inspecciones de su empresa y los informes anuales el compromiso con una orientación ética?

Junto a los Principios de Actuación, en Telefónica existen toda una serie de elementos organizativos, normativos y de seguimiento que conforman un entorno adecuado de transparencia e integridad, y de total intransigencia hacia la corrupción.

En 2012 se llevaron a cabo cerca de 950 trabajos de auditoría interna e inspección. Entre los realizados, un 20% fueron auditorías financieras o de sistemas de información, destinadas, fundamentalmente, a la revisión de la existencia y eficacia de controles sobre los procesos financieros que soportan la información de las principales cuentas contables del Grupo. Además, Telefónica emitió una certificación sin debilidades materiales o significativas en relación con el cumplimiento de la Ley

Sarbanes-Oxley y el auditor externo atestiguó tanto los resultados como la eficacia del proceso de revisión. Otro 15% fueron trabajos dirigidos a la prevención de fraudes, investigación de denuncias o revisión de actuaciones personales. Otro 14% analizaron total o parcialmente los procesos relacionados con el ciclo de gastos e inversión y, finalmente, un 5% fueron destinados a verificar el correcto cumplimiento de otras obligaciones legales. En estos trabajos se detectaron casos de mal uso o apropiación de los bienes de la empresa que fueron origen de 121 despidos. Ninguno de ellos presentó especial relevancia, y en ningún caso hubo implicaciones de altos directivos de las empresas relevantes del Grupo.

Estos datos son publicados anualmente en los Informes Anual y de Responsabilidad Corporativa del Grupo.

4.- ¿Es consciente el Consejo de los vacíos, los problemas y las tentaciones que existen desde un punto de vista ético? ¿Podrían enumerarlos? ¿En cuanto se cuantifican?

Telefónica ha desarrollado un Modelo de Gestión de Riesgos que aplica en toda la Compañía. Esa metodología ha permitido definir un total de 60 tipos, divididos en cuatro grandes categorías: de negocio, financieros, operacionales y globales. Para enfrentarlos de la forma más óptima, todos se responden con la siguiente metodología.

→Proceso de identificación. Se basa en un enfoque de autoevaluación (Risk Self Assessment), donde cada uno de los gestores es responsable de la identificación y análisis de los riesgos que afectan a su área de responsabilidad. Una vez identificados, se clasifican según las categorías del Modelo de Gestión de Riesgos para proceder a su evaluación.

→Fase de evaluación. Permite obtener una cuantificación de la exposición de Telefónica a los riesgos identificados. Se consideran dos variables, la probabilidad de ocurrencia y su impacto.

→ Dada la evaluación realizada, Telefónica define la mejor respuesta a cada uno de los riesgos establecidos y desarrolla los planes de acción que eviten, mitiguen o transfieran sus efectos negativos sobre la Compañía.

→ Por último, de manera periódica, la Compañía revisa el grado de implantación de dichos planes, así como la evolución y cambios de los riesgos analizados.

Su seguimiento permite actualizar el reporte a los órganos de gobierno de la Empresa, en línea con la tendencia natural de los riesgos.

A lo largo de 2012, en busca de la mejora continua de los procesos, la Compañía actualizó su metodología de Gestión de Riesgos reputacionales. El objetivo es que los

gestores, además de evaluar el impacto económico, puedan analizar si los riesgos identificados tienen impacto en la reputación de Telefónica. Para ello, cuentan con el apoyo de las Áreas de Reputación de cada uno de los países.

Los posibles riesgos de este tipo identificados pueden derivarse a:

→ Eventos de riesgos de negocio, financieros u operacionales con impacto en la reputación.

→ Eventos de riesgos reputacionales puros, tales como: posibles ataques directos y /o bulos de agentes externos sobre la gestión de Telefónica o actuaciones inadecuadas por parte de alguna de las operadoras del grupo o de alguno de sus partners.

→ Eventos que supongan posibles incumplimientos de los Principios de Actuación de la Compañía y de políticas y normas internas que no hayan sido recogidos como factores derivados de riesgos de negocio, financieros u operacionales.

Para su evaluación, al igual que para el resto de riesgos, Telefónica considera dos variables, la probabilidad de ocurrencia y la cuantificación de su impacto reputacional. Dicha cuantificación viene determinada por la visibilidad y relevancia del evento entre los diferentes grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, empleados...).

5.- ¿Como se recompensan las prioridades éticas en el nivel ejecutivo?

Las consideraciones éticas se incluyen, como las financieras, organizacionales, legales, ...etc, dentro de los aspectos a valorar en la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

6.- ¿Qué aspectos del “carácter” se tienen en cuenta en las evaluaciones para la sucesión del Consejero Delegado?

7.- ¿Qué estructuras, (comités, composición, documentos de política) existen para mejorar la orientación ética del Consejo?

Junto al código ético y a la Oficina de Principios de Actuación que vela por su cumplimiento, existe una serie de elementos que conforman un entorno de control adecuado, en el que el mensaje institucional no da lugar a equívocos en cuanto a la total intransigencia en relación con la corrupción y la ilegalidad. En concreto:

- Comisiones del Consejo de Administración:
 - Una Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración de Telefónica S.A. y otras en las empresas cotizadas. Que recibe información periódica del Auditor Externo, el Auditor Interno, Control

de Gestión y Finanzas, así como, puntualmente, cuando es necesario, del resto de las Unidades del Grupo Telefónica.

- Una Comisión de Recursos Humanos y Reputación del Consejo de Administración de Telefónica S.A.
- Unidades Organizativas específicas:
 - Unidades de Auditoría Interna en todos los países en los que el Grupo mantiene intereses significativos.
 - Unidad Centralizada de Inspección especializada en trabajos de prevención de fraude e investigación de denuncias y otras situaciones.
 - La Comisión Delegada del Consejo aprobó el Estatuto de la Función de Auditoría como reconocimiento expreso a la función y apoyo explícito a su responsabilidad, independencia y dotación adecuada de recursos.
 - Unidad de Intervención de Pagos en las empresas más importantes.
 - Una Dirección Corporativa de Reputación.
 - Unidad Corporativa de Gestión de Riesgos que centraliza y reporta hacia los órganos correspondientes la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos, implantadas en las principales operadoras del Grupo.

8.- ¿Cómo están representados los problemas de los empleados y del resto de los stakeholders?

Para Telefónica resulta imprescindible el diálogo continuado con sus grupos de interés para identificar y mitigar riesgos, pensar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio y ayudar así a generar un valor sostenible.

Entre los grupos de interés se encuentran todas aquellas personas, asociaciones e instituciones que afectan a la actividad social de Telefónica o son afectadas por la misma. Entre ellos se distinguen: clientes, empleados, inversores y proveedores, así como las distintas organizaciones sectoriales, gubernamentales y no gubernamentales con las que la Compañía mantiene una estrecha colaboración para el desarrollo de las comunidades en las que opera:

Cientes

Los canales de comunicación que Telefónica establece en el momento de la venta y de los servicios de atención al cliente, seguimiento de la satisfacción, SDC, así como de las direcciones de marketing y estudios de mercado, foros de debate y áreas de encuentro para conocer la experiencia de consumo de los productos y servicios de la Compañía en materias de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa.

http://info.telefonica.es/es/servicio_defensa_cliente/html/
<http://www.telefonica.com.br/residencial/atencaoaocliente/faleconosco/ombusdma/>
<http://forum.o2.co.uk/>
<http://www.movistar.com.mx/Contacto-Foro- Conectados#ForoConectados>
<http://www.movistar.com.ar/foro/web/guest/foro>
<https://twitter.com/#!/search/users/Telef%C3%B3nica>
<https://twitter.com/#!/search/users/O2>

Empleados

La encuesta anual a todos los profesionales. En ella figuran cuestionarios específicos sobre materias de sostenibilidad, mesas de diálogo interno sobre principios de actuación, canales internos de denuncias diversas. Aparte, funcionan como canal de comunicación la intranet, los blogs de Telefónica y sus cuentas de twitter.

<https://twitter.com/#!/UniversitasTef>
<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/ponencias/PresentacionTelefonicaEstrategiadeComunicacionInternaOnline>.

Accionistas

Las reuniones, individuales y colectivas, con inversores institucionales y analistas sectoriales. Además, Telefónica se apoya de los canales online para conocer los temas que resultan más relevantes a la comunidad inversora y responder a sus preguntas.

http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/jsp/home/home.jsp
<http://serviciosaccionistas.telefonica.es/Registro.do?idioma=es>
http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/presentaciones/confinversores.shtml
http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/presentaciones/index_foros.shtml

Proveedores

La encuesta bianual de satisfacción de proveedores y las evaluaciones de calidad incluidas dentro de los sistemas de calidad de las distintas operadoras.

http://www.telefonica.com/es/suppliers/html/modelo_compras/como_ser_proveedor.shtml

Organizaciones sectoriales

Telefónica participa en foros y asociaciones en los que se debaten los temas particulares de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa que afectan al sector de la telefonía para mejorar las mediciones, estandarizar indicadores y compartir experiencias. GGlobal e-Sustainability Initiative (GeSI) GSMA y GSM Europa CSR Europa International Telecommunication Union (ITU)

Organizaciones gubernamentales

La comunicación se articula principalmente por geografías, agrupando a los diferentes interlocutores según su ámbito de acción (local, regional, nacional y global). Dentro de cada campo de actuación se mantiene un diálogo fluido con los responsables de los servicios de telecomunicaciones, innovación, consumo, educativas, sociales, reguladoras, económicas...

<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/2011/02/03/eclm-2012-promueve-la-continuidadde-la-atencion-social-y-sanitaria/>

Organizaciones no gubernamentales y fundaciones

Acuerdos de colaboración y diálogo continuo. Son los principales prescriptores de productos y servicios desarrollados en Telefónica para personas con alguna discapacidad.

ONCE y su Fundación

ASPAYN Granada

CNSE y su Fundación

FIAPAS

FAPS

CERMI

9.- ¿Cómo se han estudiado los problemas de los últimos desastres financieros? ¿Se ha establecido algún protocolo para evitar su repetición?

A nivel interno se han estudiado los últimos escándalos que se han producido reforzando, si fuera necesario, las estructuras de control antes mencionadas e incluyendo su posible identificación en el modelo de gestión de riesgos.

Desde el punto vista financiero, se realizan las coberturas necesarias.

10.- ¿Qué planes y procedimientos existen para tratar la conducta ilegal o inmoral de su empresa?

La Oficina de Principios de Actuación, que reporta al Consejo de Administración a través de la Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa, es la encargada de velar para que Telefónica desarrolle su negocio de forma ética y responsable y que la reputación de la empresa no se vea afectada.

Cualquier acción que se considere que vulnere el código ética será sancionada conforme al régimen disciplinario.

11.- ¿Qué actividades realiza el Consejo para colaborar con el mantenimiento de la justicia en la sociedad? ¿Qué hechos considera más significativos en los últimos tres años?

Nuestros Principios de Actuación contemplan el principio de neutralidad política y de respeto a la ley.

Telefónica contribuye al progreso social, tecnológico y económico de los países en los que operamos, invirtiendo en infraestructuras de telecomunicaciones, generando empleo y desarrollando servicios que mejoran la calidad. También colaboramos con organizaciones cívicas, comunitarias, no lucrativas y con iniciativas públicas orientadas a erradicar los problemas sociales en las comunidades locales donde operamos, aportando nuestras capacidades y nuestra tecnología.

Puedes encontrar más información de esta contribución en el Informe Anual, Informe de Sostenibilidad Corporativa de Telefónica y en la web <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com>.

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL CONSEJERO DELEGADO

Siendo como es una tarea específica suya, proteger la integridad y la reputación de su compañía además de proporcionar una visión y una orientación estratégica y siendo como es, espejo para los empleados y clientes, le dirijo las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son las consideraciones éticas en la reputación actual de TELEFONICA?

En Telefónica, se trabaja desde 2005 en el análisis de la reputación de la Compañía y sus palancas a través del modelo RepTrakTM.

Para calcular su relevancia entre los grupos de interés se tienen en cuenta los pesos para las diferentes dimensiones y atributos según el modelo establecido. El posible daño en la reputación se cuantifica según la variación negativa de su valoración en una o varias de las siete dimensiones (oferta, innovación, trabajo, **integridad**, ciudadanía, liderazgo y finanzas). Durante los últimos meses, la Compañía ha trabajado en la implantación progresiva de esta metodología en los diferentes países para, en 2013, poder actualizar los mapas de riesgos reputacionales y así centrar sus esfuerzos en proyectos específicos para mitigarlos.

2.- ¿Cómo se miden y se evalúan las consideraciones éticas en el marco de las cifras de satisfacción del cliente? ¿Informes trimestrales? ¿Resultados de la recuperación?

La empresa cuenta con diferentes mecanismos de seguimiento en la satisfacción de los diferentes grupos de interés, como pueden ser empleados a través de la encuesta de clima y compromiso, proveedores, encuesta bianual sobre satisfacción del cliente....etc. En todos ellas se tienen en cuenta los aspectos éticos y de integridad para que sean valorados por los distintos grupos de interés. La periodicidad en el reporte puede ser trimestral, anual o bianual, dependiendo de tiempo establecido para cada uno de estos mecanismos.

Adicionalmente, a través del modelo RepTrak TM, se realizan seguimiento trimestral de la reputación a través de sus siete dimensiones, entre las que se encuentra la integridad.

3.- ¿Cómo se transmiten las normas éticas a los empleados y a los stakeholders?

El código ético, *Nuestros Principios de Actuación*, y las normativas corporativas que lo desarrollan son comunicados a todos los empleados a través de los medios de comunicación interna de la empresa (infobuzón, nota en el Diario,...etc)-

Además existe una página web publicada en la Intranet de todas las empresas del Grupo , a disposición de todos los empleados, sobre el código ético y normativas asociadas.

Adicionalmente existe también otra web donde se recogen las normativas corporativas, que aplican a todo el Grupo y tiene carácter de mínimos.

Junto a la aprobación de cualquier normativa corporativa se suele desarrollar una actividad formativa on line (a través de la plataforma e-learning a +) que permita profundizar en los contenidos de la norma. Actualmente existen numerosos cursos de formación, destacando el de Principios de Actuación, Protección de Datos, Normativas Corporativas...etc.

4.- ¿Cómo se evalúan y se cuantifican los valores éticos de los directores?

En 2012 se lanzó en todas las empresas de Telefónica el Modelo Global de Gestión del Desempeño y del Potencial.

Sus características son las siguientes:

1.- Alineado con la estrategia: Evaluación del Desempeño basada en criterios claros; Objetivos individuales (QUÉ) y 5 comportamientos de Telefónica (CÓMO): +Cliente, +Global, +Digital, +Ágil y +Líder

2.- Consistente y Global Un modelo global para todos los empleados, con un criterio consistente para la evaluación del Desempeño y el Potencial, con la misma escala de valoración.

3.-Diferenciador Facilita la diferenciación positiva entre buen desempeño y desempeño excepcional apoyado por una distribución guiada y un proceso de calibración.

4.- Integrado y orientado a la acción Un único Perfil de desempeño como input clave para la Retribución, Carrera y Desarrollo

5.- Fomenta el criterio de los responsables: Promueve que los responsables desarrollen su criterio y asuman la responsabilidad de las evaluaciones.

5.- ¿Son iguales o diferentes la actitud entre directores y empleados?

El compromiso exigible a todos los profesionales del Grupo es la misma, modulada en función de sus responsabilidades, competencias y funciones.

6.- ¿Qué formación da TELEFONICA para que los directores sean eficaces en la solución de problemas éticos, de manera similar a las soluciones de los problemas técnicos?

Dentro del curso on line de formación en Principios de Actuación, todos los empleados han recibido formación sobre cómo deben actuar ante un dilema ética:

- **Consultar esta Intranet de Principios de Actuación** donde encontrarán información sobre el código ético, normativas que desarrollan los principios y respuestas a algunas preguntas frecuentes

- Pedir **consejo a tu superior** inmediato, teniendo en cuenta que la decisión última no le corresponde a él.

- Ponerte en **contacto** con la **Oficina de los Principios de Actuación** a través de los canales habilitados en esta Intranet (Canal de Denuncias). La Oficina sirve de última instancia para resolver o recomendar una actuación a seguir, una vez que consultada la cadena de mando se mantengan dudas sobre la mejor manera de proceder.

7.- ¿Cómo utiliza TELEFONICA su influencia para fortalecer las pautas éticas de la industria y mejorar su conducta?

Telefónica participa de forma activa en diferentes foros y organismos, tanto nacionales e internacionales, donde se promueven las buenas prácticas en diferentes materias relacionadas con la transparencia y la integridad: Pacto Mundial, ONU, OCDE, ITU, GSMA, GESI ...etc.

8.- ¿Qué preocupaciones éticas tiene TELEFONICA respecto a los clientes? ¿Privacidad? ¿Tecnología? ¿Ventas?

Entre las preocupaciones respecto a nuestros clientes, destacan las siguientes:

- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios innovadores, confiables y que tengan una buena calidad y un precio ajustado. Controlar y asegurar que nuestros productos y los que distribuimos cumplan todos los estándares de seguridad y calidad de fabricación.
- Ser honestos con nuestros clientes, aportándoles siempre información veraz, clara, útil y precisa al comercializar nuestros productos. Además, comprobar que cumplen todas las especificaciones requeridas y publicitadas.
- Facilitar toda la información necesaria para satisfacer a nuestros clientes si en algún momento están disconformes con nuestros productos y servicios.
- Proteger la confidencialidad de la información que nos ha sido confiada por nuestros grupos de interés.
- Facilitar a nuestros grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, etc.) información relevante sobre cómo usamos y almacenamos sus datos personales. Informarles sobre el modo de acceder y corregirlos.
- Mantener sus datos personales con las medidas de seguridad adecuadas. Si en algún momento esta seguridad se ve comprometida, actuar de forma rápida y responsable.

9.- ¿Qué actuaciones éticas de los directores pueden considerarse significativas?

Con carácter anual, se lanza a todas las empresas significativas del grupo un cuestionario self-assessment, entre las cuales se encuentran aspectos de implantación del código ético y normativas asociadas.

10.- ¿Cómo se reflejan en los planes estratégicos de TELEFONICA los compromisos éticos del Consejo y de los directores?

Tanto la integridad como la ética son aspectos básicos en la toma de decisiones de la empresa y los directivos que la conforman, y por lo tanto en la definición de los planes estratégicos de la empresa .

Además, el Consejo de Administración cuenta con una Comisión de RRHH, Reputación y Responsabilidad Corporativa, que entre los temas que le reporta son los avances en el proyecto de Reputación y Responsabilidad Corporativa del Grupo Telefónica y la implantación de los valores centrales del mismo, dentro del cual se encuentra el código ético.

11.- ¿Dentro de la estrategia de su empresa cómo se estimula la práctica ética?

Se impulsa a través del conocimiento del código ético y sus implicaciones en la toma de decisiones en la actividad diaria a través de la formación a todos los empleados. Adicionalmente se encuentra incluido dentro del modelo de evaluación del desempeño

12.- ¿Cómo se consigue evitar complicidad en los resultados económicos entre dirección y empleados, permaneciendo el código moral y el código de derecho, por encima del código de grupo?

Nuestro código ético contempla una serie de directrices que nos ayudan a actuar con integridad y profesionalidad, en un doble plano: por la empresa como organización ya que nos ayuda en el diseño e implementación de nuestros procesos de trabajo, como a nivel individual por los profesionales que trabajan en ella, ayudándoles en la toma adecuada de decisiones.

Ambos planos se encuentran alineados hacia una única finalidad: promover la “confianza” como el valor central de nuestra compañía, valor que todos compartimos .

3.- ¿Cuáles son los detalles específicos del plan estratégico que contribuyen a la Comunidad?

Con el objetivo de afianzarse como una tele operadora del mundo digital y aprovechar las oportunidades que facilita su estructura y sus alianzas industriales y estratégicas, en septiembre de 2011 Telefónica definió una nueva organización. Su objetivo: reforzar su modelo de negocio para hacerlo más eficiente y sacar provecho de las sinergias que se

derivan de la visión integrada de los negocios los procesos y las tecnologías para orientarse más al cliente:

Digital: Para aprovechar todas las oportunidades de crecimiento de este entorno. Para acelerar la innovación, ampliar y reforzar la cartera de productos y servicio. Para maximizar las ventajas de la base de clientes de Telefónica en un mundo que cada vez está más conectado.

Europa: Los clientes europeos seguirán ocupando el centro de la estrategia de la Compañía y sus prioridades de gestión estarán orientadas a mantener la máxima satisfacción posible. Para ello, se impulsará la banda ancha móvil. Que complementará los servicios actuales con nuevos productos.

Latinoamérica. La estrategia en el continente americano se basa en un modelo que aprovecha el crecimiento y la eficiencia de la escala sin perder de vista la gestión local del cliente. El negocio móvil seguirá jugando un papel fundamental como motor de crecimiento. Para ello, Telefónica continuará ampliando la capacidad y cobertura de sus redes y adecuando su canal de distribución para incrementar la calidad de la oferta. En cuanto al negocio fijo, se fomentará el aumento de la velocidad de acceso de banda ancha y se extenderá la oferta de servicios empaquetados. Además, pretende mejorar la eficiencia operativa y comercial y buscar más sinergias para implementar proyectos globales, regionales y locales.

14.- ¿Qué criterio se sigue para la subcontratación de bienes y servicios, además del económico? ¿Cómo se cuantifica?

El Modelo de Compras Global de la Compañía se basa en los principios de transparencia; concurrencia e igualdad de oportunidades; objetividad y unanimidad en las decisiones de adjudicación; orientación al servicio a los clientes internos y externos; y cumplimiento mutuo de compromisos con los proveedores

Adicionalmente, Telefónica exige que sus proveedores y socios cuenten con unos Principios de Actuación similares a los nuestros. Para ello cuenta con una normativa corporativa de extensión de los Principios de Actuación a la Cadena de Suministros que tiene como objetivo describir la estrategia y desarrollo de la gestión responsable de la Cadena de Suministro del Grupo. También establecerlos procesos y herramientas internas para fomentar y asegurar el cumplimiento de los criterios éticos, de sostenibilidad, laborales, medio ambientales y de seguridad y salud.

15.- ¿Dentro de la estrategia de TELEFONICA, qué iniciativas representan compromisos sociales con la Comunidad? ayudas...etc

Telefónica asumimos el compromiso para promover el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades donde operamos. En el Informe de Sostenibilidad 2011 (se anexa) se detallan las iniciativas relativas a Inclusión Digital y nuestros programas sociales y el impacto en los servicios de telecomunicaciones.

16.- ¿Cuáles son las características de la cultura de TELEFONICA?

Telefónica cuenta con 133.000 empleados que comparten una única visión: “La mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital”, y unos valores que nos ayudarán a su consecución. Valores como:

Visión

En Telefónica tenemos las ideas claras, por eso somos un referente del sector de las telecomunicaciones, entendemos la realidad de las regiones donde operamos y vislumbramos hacia dónde va el futuro de nuestra industria. De este modo, vamos un paso por delante para transformar nuestro panorama competitivo a través de la innovación y la tecnología.

Talento

En Telefónica brillamos con luz propia, que nace de nuestra capacidad de atraer y retener un equipo humano experimentado, con las mejores competencias técnicas, dinámico, creativo y partícipe de una diversidad que nos enriquece. Así transformamos nuestra visión en ideas, soluciones e innovaciones relevantes para todas nuestras audiencias.

Compromiso

Telefónica contigo en cuerpo y alma, porque nos volcamos con integridad y sentido ético en ser motor de progreso para nuestros empleados y las comunidades donde operamos; en generar valor para nuestros accionistas y socios; y en ofrecer productos y servicios de total garantía para nuestros clientes. De este modo somos capaces de transformar la relación con todas nuestras audiencias en un camino de confianza y respeto.

Fortaleza

Más de ocho décadas de éxito y crecimiento constante, dotan a Telefónica de experiencia, profesionalidad y un conocimiento global y local de la industria. Su escala y posición en la cadena de valor la capacita como una empresa que transforma la confianza que genera con sus audiencias en valor recíproco y sostenible, permitiéndole acometer empresas que otros no pueden abordar y colocándola como socio y referente privilegiado en el nuevo ecosistema digital para generar potentes alianzas.

17.- ¿Cómo reflejan estas características un compromiso cada vez más profundo con la orientación ética?

Este compromiso con la ética y la integridad forma parte de nuestro ADN y de nuestros valores.

18.- ¿Qué conductas se recompensan y se refuerzan?

La política de retribuciones de Telefónica tiene como criterio fundamental el de configurar paquetes retributivos que permitan atraer, retener y motivar a los profesionales más destacados, a fin de que la Compañía pueda cumplir sus objetivos estratégicos dentro del marco crecientemente competitivo e internacionalizado en que desarrolla su actividad, y al mismo tiempo el control de costes.

En la mayoría de los casos además de la retribución fija, el paquete retributivo de nuestros profesionales se encuentra formado por la retribución variable anual que está vinculada, de una parte, a la consecución de objetivos concretos de negocio, cuantificables y alineados con el interés social que inciden en la creación de valor, y de otra parte, a la evaluación del desempeño individual, basado en criterios claros; Objetivos individuales (QUÉ) y 5 comportamientos de Telefónica (CÓMO): +Cliente, +Global, +Digital, +Ágil y +Líder

Los objetivos se ajustan anualmente a las prioridades estratégicas del negocio.

En el marco del programa estratégico global, en Telefónica lanzamos en 2010, para todos los empleados de la compañía, los Premios Bravo! Por primera vez, en la empresa acometíamos a nivel global una iniciativa con el objetivo de premiar el compromiso, esfuerzo y buen hacer de nuestros profesionales.

Durante 2011, los empleados de Telefónica propusieron un total de 1.700 nominaciones. Se trata de postulaciones que representan los reconocimientos otorgados entre empleados al mejor desempeño a nivel individual y de equipos de Telefónica. En España registramos cerca de 700 nominaciones, 550 en Latinoamérica y 430 en Europa. De todas las nominaciones se entregó el Premio bravo! a cerca de 300 personas, el broche de oro de los distintos programas de reconocimiento que existen a nivel local y regional en las distintas empresas del Grupo Telefónica.

19.- ¿Cómo se gestiona la Comunidad interna de su empresa (trabajadores)?

Hoy, más que nunca, sabemos que nuestro éxito como compañía depende del compromiso de todos nuestros empleados con los retos que nos esperan durante los próximos años. Por esta razón, a través de nuestras políticas de Recursos Humanos, de nuestros procesos y de las iniciativas que ponemos en marcha en cada una de nuestras empresas, pretendemos facilitar a nuestros empleados los recursos, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y el apoyo necesarios para que sientan que están en el mejor lugar para trabajar.

La formación y desarrollo de los empleados en Telefónica se enmarca en un ciclo que comienza con la fijación de objetivos, continúa con la evaluación del desempeño (qué se ha logrado y cómo se ha hecho) y concluye con el diseño de su plan de desarrollo individualizado a partir de las oportunidades que Telefónica pone a su disposición. Durante todo el proceso, buscamos promover un liderazgo inspirador que fomente una cultura de “feedback” como parte esencial del crecimiento de las personas. Las oportunidades de desarrollo en Telefónica se estructuran a través de diferentes herramientas: formación presencial (cursos, seminarios, talleres, conferencias...) y formación eLearning; experiencias críticas (asignaciones internacionales, liderazgo de proyectos, etc.); oportunidades de desarrollo en el propio puesto de trabajo; colaboración en proyectos; aprendizaje de otros (mentoring, coaching...); y herramientas de valoración y auto-conocimiento

Una de nuestras prioridades como compañía es favorecer la conciliación de la vida personal y profesional de nuestros empleados. Con este objetivo, se han puesto en marcha diferentes programas e iniciativas _en Telefónica: Tiempo para Vos en Argentina, Teletrabajo en Telefónica España, Programa “Joined Up People” en Telefónica Reino Unido,...etc.

20.- ¿Qué conductas se eliminan o solo reciben un tratamiento secundario?

Dentro del entorno de control, se desarrollan anualmente planes de auditoría. En 2012 se llevaron a cabo cerca de 950 trabajos de auditoría interna e inspección. Entre los realizados, un 20% fueron auditorías financieras o de sistemas de información, destinadas, fundamentalmente, a la revisión de la existencia y eficacia de controles sobre los procesos financieros que soportan la información de las principales cuentas contables del Grupo. Además, Telefónica emitió una certificación sin debilidades materiales o significativas en relación con el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley y el auditor externo atestiguó tanto los resultados como la eficacia del proceso de revisión. Otro 15% fueron trabajos dirigidos a la prevención de fraudes, investigación de denuncias o revisión de actuaciones personales; otro 14% analizaron total o parcialmente los procesos relacionados con el ciclo de gastos e inversión y, finalmente, un 5% fueron destinados a verificar el correcto cumplimiento de otras obligaciones legales. En estos trabajos se detectaron casos de mal uso o apropiación de los bienes de la empresa que fueron origen de 121 despidos. Ninguno de ellos presentó especial relevancia, y en ningún caso hubo implicaciones de altos directivos de las empresas relevantes del Grupo.

21.- ¿Cómo se comunican al personal las políticas y planes de la empresa?

En Telefónica impulsando los diferentes soportes de comunicación interna a disposición de los empleados. Entre ellos destacan la revista global SOMOS, y los medios electrónicos y audiovisuales como El diario de Telefónica, la Intranet Corporativa, el Portal de Distrito Telefónica, la Intranet de Telefónica España, el Portal del Directivo, la Red de Conocimiento Global “eKISS 2.0”, y el Programa bravo!+, entre otros.

Además, anualmente se realizan reuniones de directivos donde se comparte la estrategia de la empresa y las principales líneas de actuación.

22.- ¿En las políticas éticas y en las estrategias son transparentes sus objetivos? ¿Cómo se pueden evaluar?

El establecimiento de cualquier estrategia o política en aspectos éticos, lleva de forma inherente unos objetivos claros y cuantificables, en la medida que sea posible. Estos objetivos son revisados anualmente y reportados tanto internamente y externamente a través de las publicaciones de la empresa.

ANEXO IV

INFORME DE REPUTACIÓN INTERNA GLOBAL BBVA, SEPTIEMBRE 2013

Es este apartado hemos querido aportar un estudio realizado por el Banco sobre Reputación Interna Global, realizado en septiembre de 2013 y que aporta datos interesantes para contraponerlo al estudio efectuado por nosotros y dar consistencia a los resultados encontrados. Es una buena forma de apoyarse en estudios realizados para mejorar los métodos y encontrar coherencias. Se aportan los resultados también como en casos anteriores, respetando formato para evitar cualquier manipulación.



Reputación Interna Global 2013

Índice

- 1 Introducción**
- 2 Reputación interna :
 - Situación 2013
 - Evolución 2010-2013
- 3 Posicionamiento: Sencillez + Negocio Responsable

Este informe presenta los resultados de la encuesta de reputación interna 2013 a empleados

Países y muestra por país

| País | Muestra | Fecha |
|----------------|---------|------------------------|
| España | 501 | 10-06-13 a 07-07-13 |
| C. Corporativo | 294 | |
| CIB | 406 | |
| Argentina | 823 | |
| Chile | 541 | |
| Perú | 491 | |
| Venezuela | 548 | |
| México | 815 | |
| USA | 695 | |
| Colombia | 587 | |

Metodología

Encuesta **online** – aplicación proporcionada por Calidad Corporativa

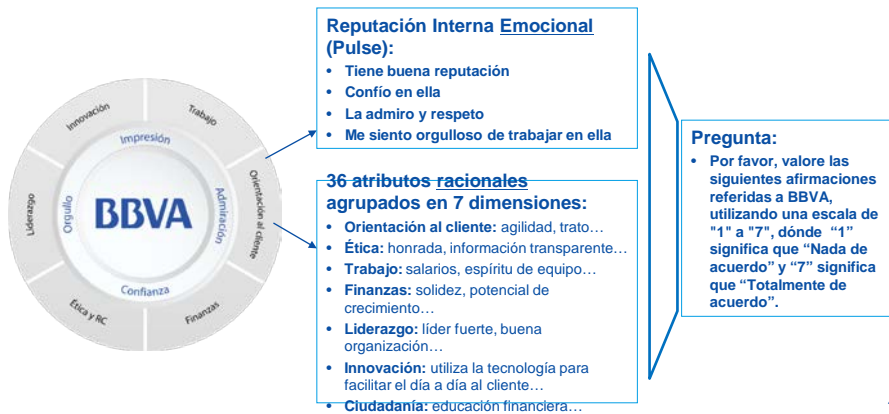
Consultora que realiza el análisis

Reputation Institute

3

Qué es la encuesta de Reputación Interna

La Reputación Interna es la **percepción** que tienen los empleados sobre su empresa, no solamente como lugar de trabajo sino como **institución**.



4

Índice

- 1 Introducción
- 2 **Reputación interna :**
 - **Situación 2013**
 - **Evolución 2010-2013**
- 3 Posicionamiento: Sencillez + Negocio Responsable

5

Existe consenso en todos los países: la ética es la dimensión que más construye Reputación Interna emocional

Relevancia de las dimensiones reputacionales para construir Reputación Interna 2013

| Ranking | Grupo | España | México | USA | Argentina | Chile | Colombia | Perú | Venezuela | CIB |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| 1º | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA | ÉTICA |
| 2º | LIDERAZGO | TRABAJO | LIDERAZGO | LIDERAZGO | FINANZAS | TRABAJO | LIDERAZGO | FINANZAS | INNOVACION ↑ | TRABAJO |
| 3º | FINANZAS | FINANZAS | FINANZAS ↓ | OCLIENTE | TRABAJO | LIDERAZGO | FINANZAS | TRABAJO | FINANZAS | LIDERAZGO |
| 4º | TRABAJO | OCLIENTE | OCLIENTE | TRABAJO | LIDERAZGO | FINANZAS | TRABAJO | LIDERAZGO | TRABAJO | INNOVACION |
| 5º | OCLIENTE | LIDERAZGO | INNOVACION | FINANZAS | INNOVACION | INNOVACION | OCLIENTE | INNOVACION | LIDERAZGO | OCLIENTE |
| 6º | INNOVACION | INNOVACION | TRABAJO ↓ | INNOVACION | OCLIENTE | OCLIENTE | CIUDADANIA | CIUDADANIA | OCLIENTE | FINANZAS ↓ |
| 7º | CIUDADANIA | CIUDADANIA | CIUDADANIA | CIUDADANIA | CIUDADANIA | CIUDADANIA | INNOVACION | OCLIENTE | CIUDADANIA | CIUDADANIA |

No se incluye Centro Corporativo por insuficiencia de muestra.
Las flechas indican bajadas o subidas de 3 o más posiciones en el ranking.

6

Fuente: Estudio Reputación Interna 2013

BBVA

Concretamente los atributos de es una entidad ética, la identificación con la cultura y el entorno laboral son los que más explican la Reputación Interna

| Dimensión asociada | Los 10 atributos (de los 36) que más impactan en la Reputación Interna Emocional del Grupo | Posición en el ranking | Cuántos países tienen el atributo en el Top10 |
|--------------------|--|------------------------|---|
| | | 2013 | |
| Ética | Es una entidad ética y honrada en la que se puede confiar | 1 | 10 de 10 |
| Trabajo | Me identifico con la cultura de BBVA | 2 | 10 de 10 |
| Trabajo | Es un buen lugar para trabajar | 3 | 8 de 10 |
| Finanzas | Es una entidad sólida, solvente y segura | 4 | 10 de 10 |
| O. Cliente | Se preocupa por las necesidades de clientes | 5 | 7 de 10 |
| Liderazgo | Es una empresa bien organizada | 6 | 7 de 10 |
| Liderazgo | Tiene una visión clara de su futuro | 7 ↑ | 5 de 10 |
| Ética | Da info. transparente y clara | 8 ↑ | 3 de 10 |
| O. Cliente | Da un buen trato a clientes | 9 ↑ | 2 de 10 |
| O. Cliente | Da mucha seguridad en transacciones | 10 | 4 de 10 |

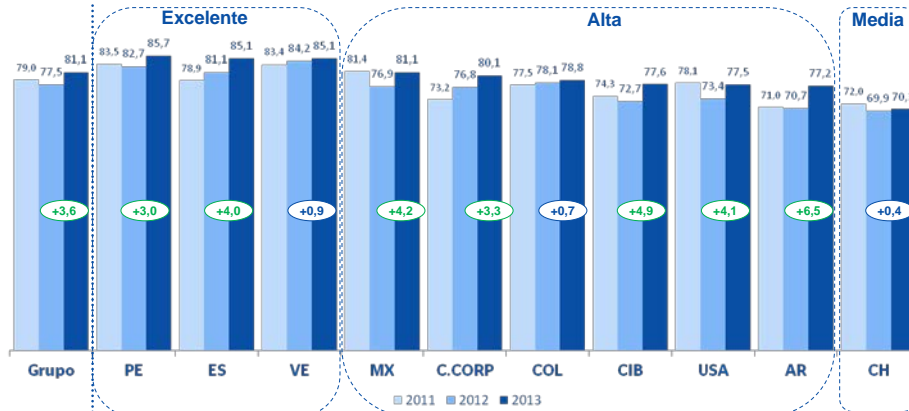
↑ ↓ Atributos que experimentan subidas/bajadas significativas Fuente: Estudio Reputación Interna 2013 Para el CC no hay modelo de pesos por insuficiencia de muestra por lo que no se ha podido incluir en el dato Global pero sí se ha realizado un análisis de correlaciones.

BBVA

Perú, España y Venezuela: un año más los países con mayor Reputación Interna.

BBVA mejora su orgullo de pertenencia en todos los países excepto en Venezuela, Colombia y Chile donde se mantiene estable.

Reputación Interna Emocional de BBVA (Pulse) – 2013: Situación y evolución vs 2012. Escala 0-100

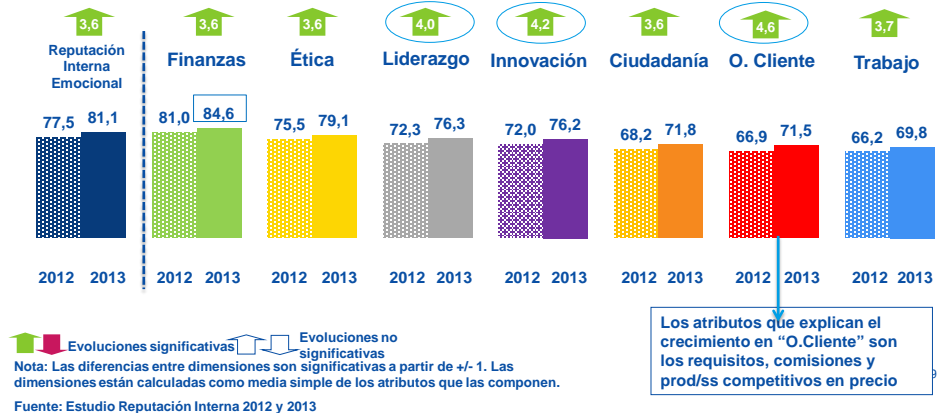


Fuente: Estudio Reputación Interna 2013

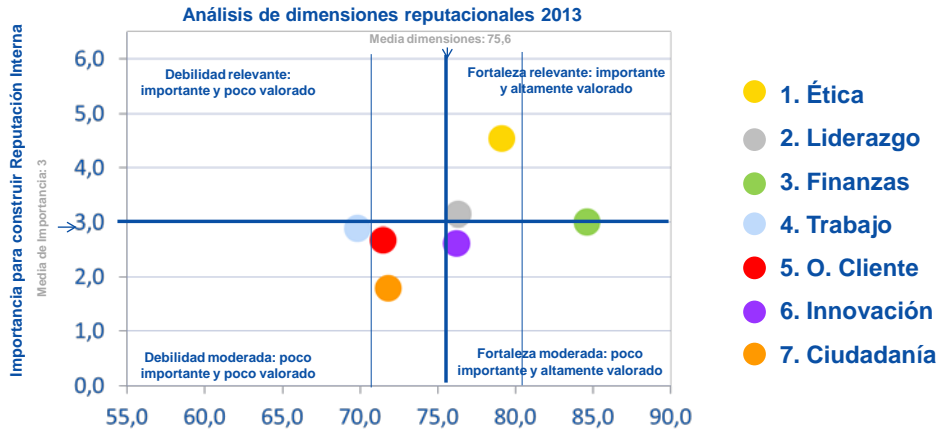
*Diferencias estadísticamente significativas a partir de +/-1

Los empleados del Grupo valoran mejor este año todas las dimensiones, especialmente la orientación al cliente, la innovación y el liderazgo.

Evolución dimensiones de la Reputación Interna Emocional en España en 2013 vs 2012:

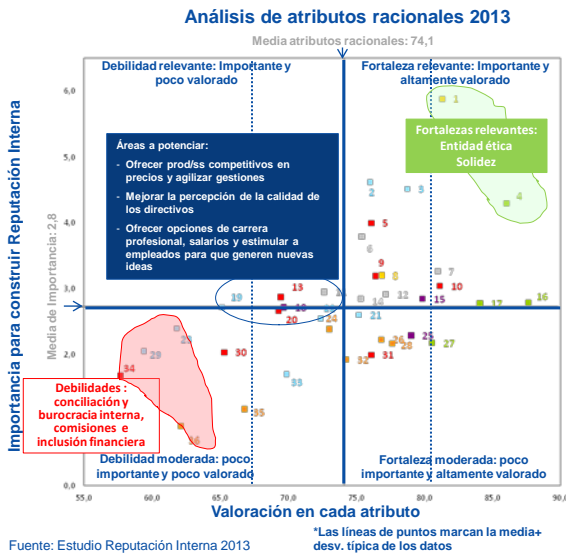


Las finanzas y la ética son las fortalezas más relevantes de BBVA según los empleados. El trabajo es la dimensión peor valorada.





Ser una entidad ética/honrada y sólida son las fortalezas más relevantes.



Fuente: Estudio Reputación Interna 2013

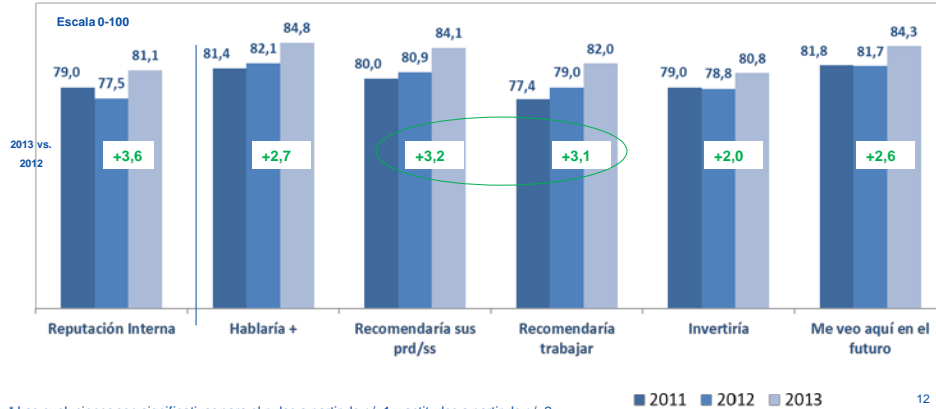
| ÉTICA | |
|------------------------|--|
| 1 | Es una entidad ética y honrada |
| 8 | Da información transparente y clara |
| LIDERAZGO | |
| 6 | Es una empresa bien organizada |
| 7 | Tiene una visión clara de su futuro |
| 11 | Tiene excelentes directivos |
| 12 | Tiene un líder fuerte y respetado |
| 14 | Empleados competentes y bien capacitados |
| FINANZAS | |
| 4 | Es una entidad sólida, solvente y segura |
| 16 | Tiene capacidad internacional |
| 17 | Tiene potencial de crecimiento futuro |
| 27 | Obtiene buenos resultados económicos |
| TRABAJO | |
| 2 | Me identifico con la cultura de BBVA |
| 3 | Es un buen lugar para trabajar |
| 19 | Paga a sus empleados de forma justa |
| 21 | Ofrece seguridad laboral a largo plazo |
| 22 | Ofrece opciones de carrera profesional |
| 23 | Se preocupa de que sus empleados puedan compaginar el trabajo y su vida personal/familiar |
| 29 | Hace las cosas fáciles y no burocráticas |
| 33 | En BBVA se potencia el espíritu de equipo |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | |
| 5 | Se preocupa activamente por las necesidades |
| 9 | Da un buen trato a sus clientes |
| 10 | Da mucha seguridad en las transacciones |
| 13 | Ofrece prodívs competitivos en precios |
| 20 | Analiza las gestiones y ofrece una rápida respuesta a cualquier petición |
| 30 | Los requisitos y trámites para contratar productos y hacer cualquier gestión son sencillos |
| 31 | Está siempre disponible para los clientes a través de algún canal |
| 34 | Cobra menos comisiones que otros bancos |
| INNOVACIÓN | |
| 15 | Es una empresa innovadora |
| 18 | Estimula a sus empleados para generar nuevas ideas |
| 25 | Utiliza los avances tecnológicos para facilitar el día a día de sus clientes |
| CIUDADANÍA | |
| 24 | Protege el medioambiente |
| 26 | Contribuye de forma positiva a la sociedad |
| 28 | Apoya buenas causas sociales |
| 32 | Fomenta la educación en economía familiar, uso prudente del crédito y buen uso de los productos de los bancos en general |
| 36 | Apoya la formación y educación de las personas con pocos recursos |
| 36 | Ofrece productos y servicios financieros a personas con pocos recursos económicos o sociales |



Las actitudes de los empleados mejoran notablemente, como consecuencia de la subida en reputación interna

Las actitudes que mejoran más son las relacionadas con la recomendación de los productos y servicios y la de lugar de trabajo.

Reputación Interna Emocional y actitudes de los empleados de BBVA – 2011, 2012 y 2013.



* Las evoluciones son significativas para el pulso a partir de +/- 1 y actitudes a partir de +/- 2
Fuentes: Estudio Reputación Interna 2013, 2012 y 2011.



Situación y evolución de la Reputación Interna Emocional

- La ética, la cultura, y el buen lugar para trabajar siguen siendo lo más importante para construir Reputación Interna. Cobran relevancia este año aspectos como la visión de futuro, el lenguaje claro y transparente y el buen trato a clientes.
- La Reputación Interna ha mejorado significativamente en la mayoría de países y en todas las dimensiones sobre todo orientación al cliente, liderazgo y e innovación.
- En general la Reputación Interna esta en todos los países entre 70 y 85 sobre 100, siendo Perú, España y Venezuela un año más los 3 países con una reputación interna más alta (por encima de 80).
- Las fortalezas más relevantes del Grupo son la ética y la solidez que habría que mantener.
- Si bien no tenemos debilidades relevantes existen ciertos aspectos que tienen cierta relevancia en la construcción de orgullo de pertenencia y que son áreas de mejora:
 - La agilidad de las gestiones ante los clientes y la percepción de precio
 - Mejorar la percepción de la calidad de directivos
 - Ofrecer opciones de carrera profesional, salarios y estímulo a empleados ¹³ para generar nuevas ideas



Índice

- 1 Introducción
- 2 Reputación interna :
 - Situación 2013
 - Evolución 2010-2013
- 3 **Posicionamiento: Sencillez + Negocio Responsable**



BBVA

¿Qué es un banco que hace negocio responsable para los empleados de BBVA?

Grado de acuerdo con las afirmaciones de los atributos de NR. Escala 0-100



Fuente: Reputación Interna 2013, Reputation Institute

(*) NR = Negocio Responsable

15



BBVA

Posicionamiento de Marca Sencillez y Responsabilidad

Sencillez



Responsabilidad

Los drivers de la reputación interna (**ética, transparencia, ciudadanía...**) y los resultados de la encuesta a directivos, nos están ayudando a declinar el concepto de "Responsabilidad" en nuestro posicionamiento.

Fuente: Consumer Trends BBVA y ATPs

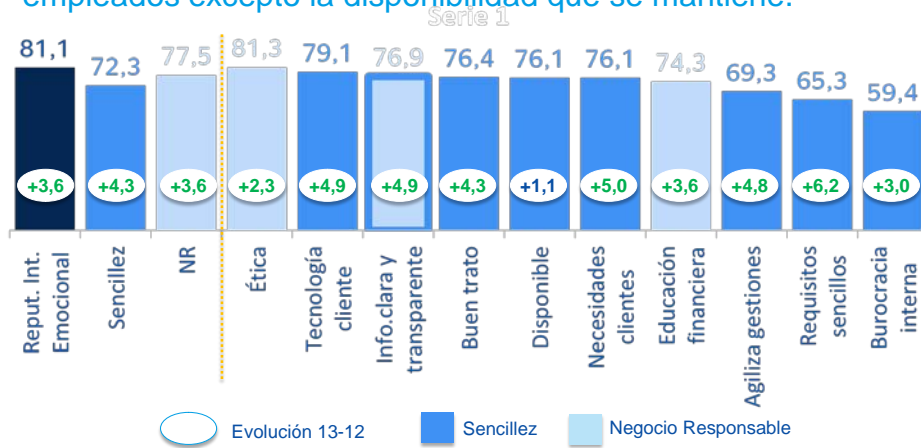
Fuente: Elaboración propia a partir de investigación (ATPs, Consumer Trends Barometer, Funciones de Valor, BD) y trabajo en los talleres con Unidades de negocio.

16

BBVA

La ética y la tecnología al servicio del cliente y la información clara, lo mejor valorado; la agilidad, los requisitos internos y externos, lo peor.

Todos los atributos son más valorados este año por los empleados excepto la disponibilidad que se mantiene.

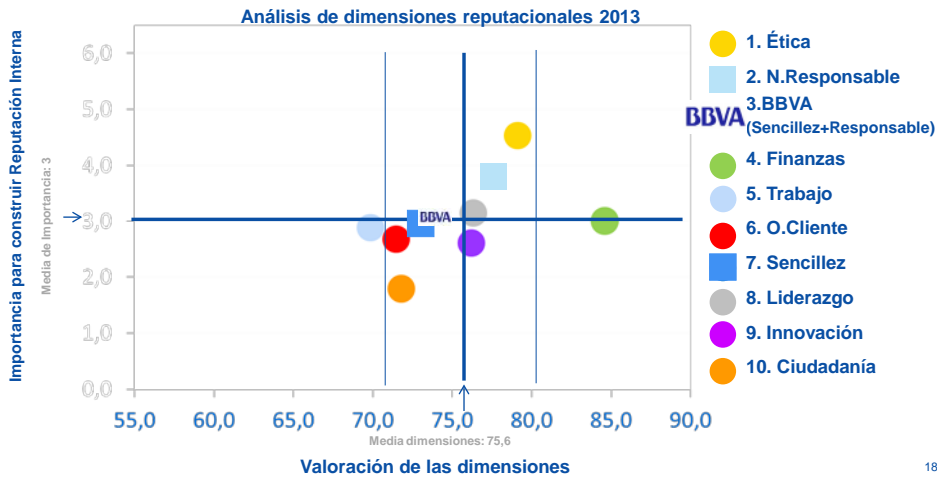


17

Diferencias estadísticamente significativas a partir de +/- 2

BBVA

BBVA no cuenta todavía con una fortaleza relevante en su posicionamiento de sencillez pero sí tiene una ligera fortaleza en negocio responsable.

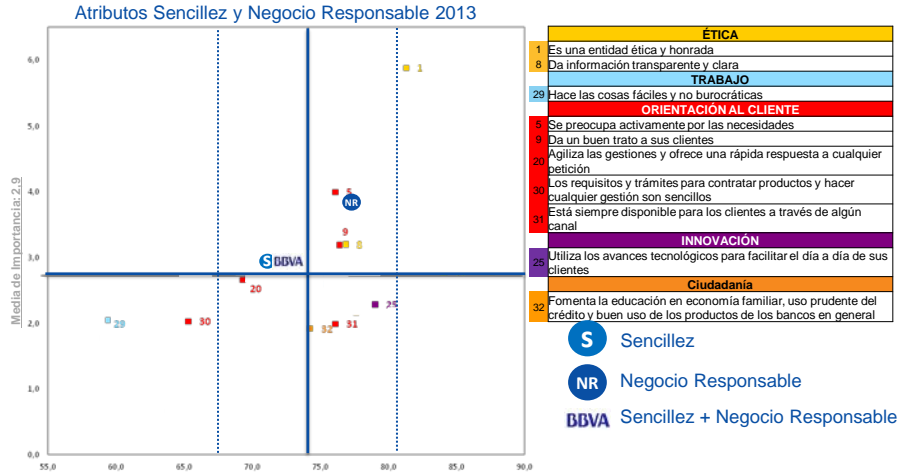


18

Fuente: Estudio Reputación Interna 2013

Las líneas verticales a derecha e izquierda de la media son las desviaciones típicas

La ética lo mejor valorado (NR); la burocracia interna y requisitos sencillos (Sencillez) son las mayores oportunidades de mejora para BBVA.



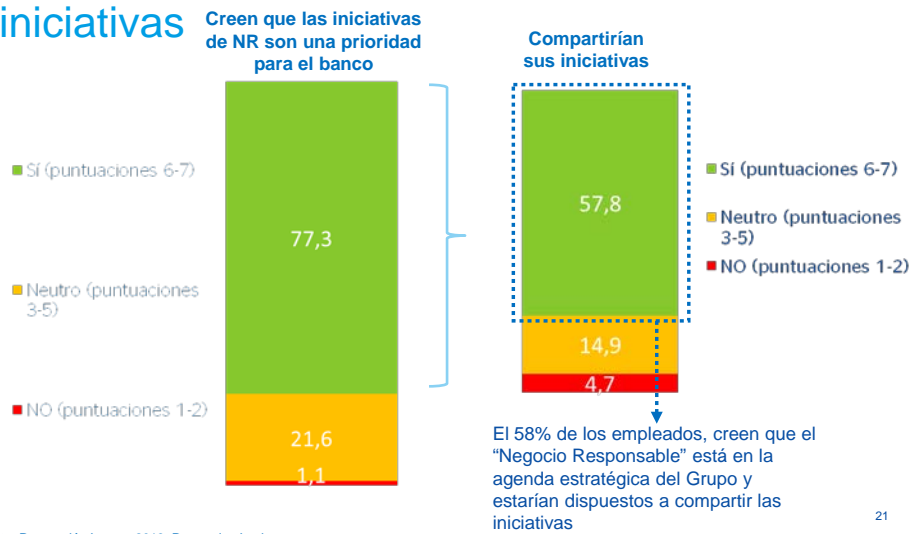
Opinión de los empleados acerca del NR



Fuente: Reputación Interna 2013, Reputation Institute

20

El 58% de los empleados del Grupo, son potenciales embajadores de nuestras iniciativas



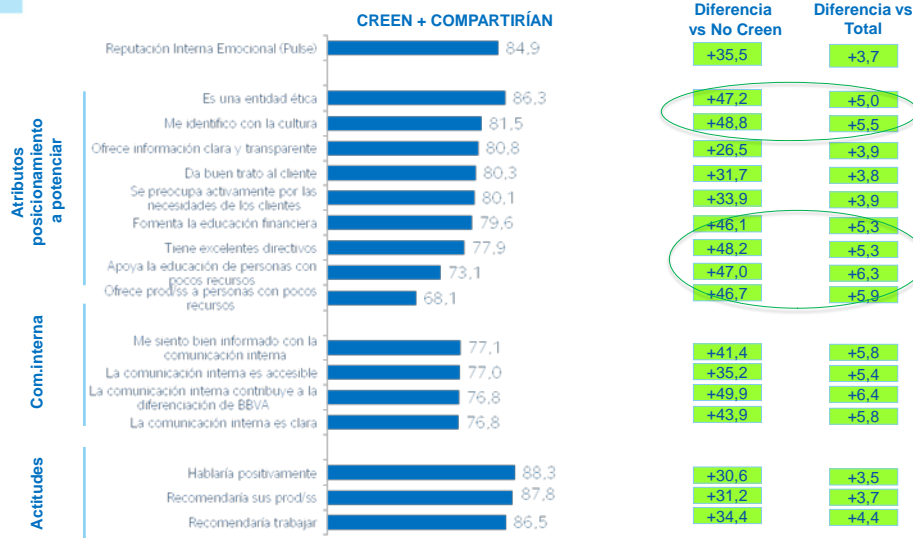
Fuente: Reputación Interna 2013, Reputation Institute

21



BBVA grupo valora mejor al banco en todos los atributos especialmente la ética y ciudadanía, los directivos y la cultura

Reputación Interna Global 2013



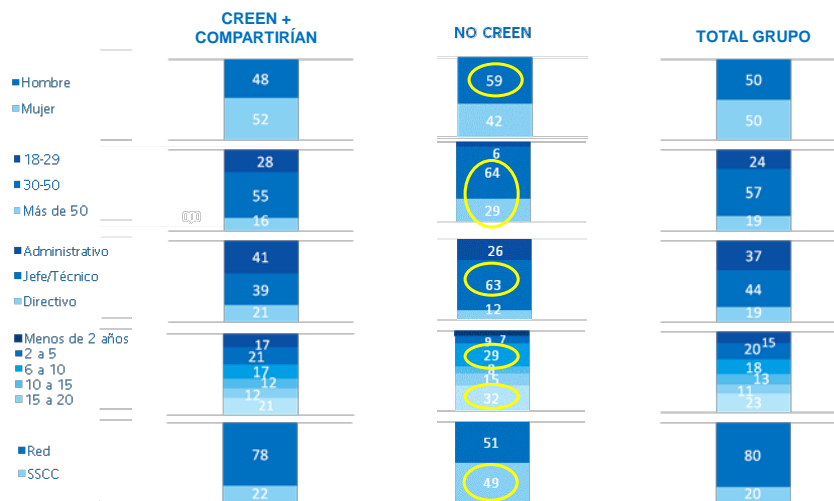
* Los atributos a potenciar son los de NR+Sencillez que más construyen RI y aquellos otros donde más distancia hay entre la valoración de los que creen+compartirían vs los otros dos grupos

22



BBVA Perfil sociodemográfico

Reputación Interna Global 2013



23



Conclusiones y Recomendaciones

- El Negocio Responsable es entendido , principalmente en base a tres premisas:
 - No realización de operaciones éticamente cuestionables (ética)
 - Relación equilibrada con los clientes (claridad y transparencia)
 - Evasión del oportunismo cortoplacista.
 - Educación financiera al cliente para que sepa lo que contrata
- El Plan de Negocio Responsable definido por el Grupo (TCR, Educación y Productos de Alto Impacto), encaja con estos ejes relevantes para los empleados.
- Hay un alto porcentaje de personas que creen que las iniciativas de NR son una prioridad para el banco (77,3%), y de ellas el 75% (el 58% de los empleados) estaría dispuesto a compartir sus iniciativas, por lo que tenemos un target muy elevado de personas al que dirigirnos.
- Sociodemográficamente no son diferentes al resto de empleados, pero sus percepciones son mejores que las del resto y además están más comprometidos y valoran muy positivamente los atributos de ciudadanía.

**ANEXO V
(VIÑETAS)**

Sabiendo que la sociedad, suele ser bastante permeable a conceptos no identificables y con el fin de poder aportar claridad a este trabajo, me puse en contacto con Antonio Fraguas "Forges", por considerarle un gran comunicador y también un exponente de la realidad nacional. Pues bien, a través del diario El PAIS, conseguí su correo electrónico y le expuse cual era mi intención. Le comente que estaba haciendo una TESIS y que me gustaría contar con su colaboración.

Después de varias semanas sin respuesta le volví a enviar el correo y tuve su contestación positiva. Entonces le expuse las ideas que deseaba ver reflejadas en las viñetas, y me contesto que no podía hacer nada al respecto, pues él siempre trabajaba según su criterio, y además tiene un contrato exclusivo que le impide hacer este tipo de colaboraciones, pero me dijo que podía ver todas las viñetas expuestas en el diario EL PAIS de los últimos 15 años y que podía seleccionar las que considerara oportunas y utilizarlas en este trabajo.

Siguiendo su recomendación, me dedique a examinar sus viñetas que haciendo un cálculo elemental, se puede conocer que han sido $15 \times 362 = 5.445$, de la cuales he seleccionado diez, que son las que más se ajustan con el trabajo realizado y bien podría ser el resumen grafico de la TESIS.

Adjunto el correo que acredita su autorización.

Hola, Pedro; gracias por tus palabras de ayuda moral y en esas estamos con los médicos cada semana y yo muy buen enfermo y asaz disciplinado. No hace falta ninguna autorización más que la colección de correos electrónicos que nos hemos cruzado, que valen como fehacencia de autorización y buen uso.

Si quieres poner algo en el libro, en el staf, o página de créditos, puedes poner

© de los dibujos humorísticos cedido por *forges* para la presente edición venal.

Y con eso vale, ya que este correo también es prueba de que yo te lo autorizado.

Dicho queda y abrazos *cum laudem*, afirmo.

Antonio



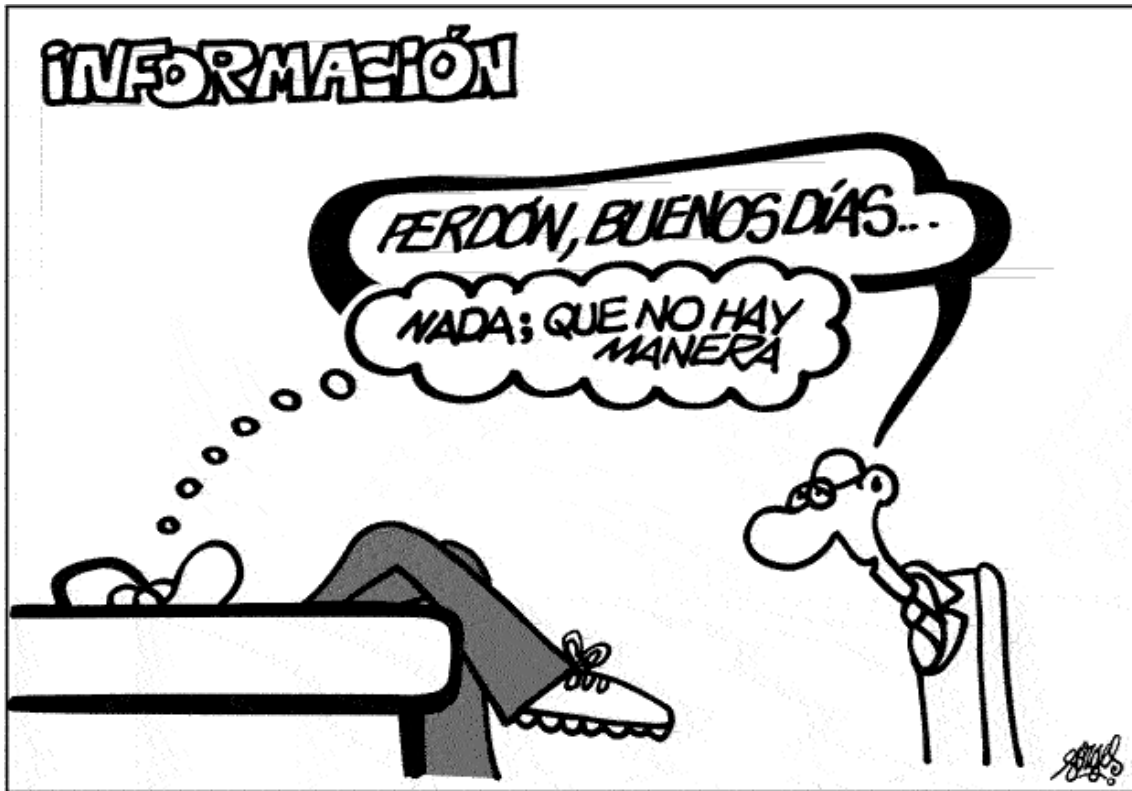
Viñeta-1-



Viñeta-2-



Viñeta-3-



Viñeta-4-



Viñeta-5-



Viñeta-6-



Viñeta-7-

CHISTES PARA
(PEGAR EN) **LA NEVERA**



Viñeta-8-



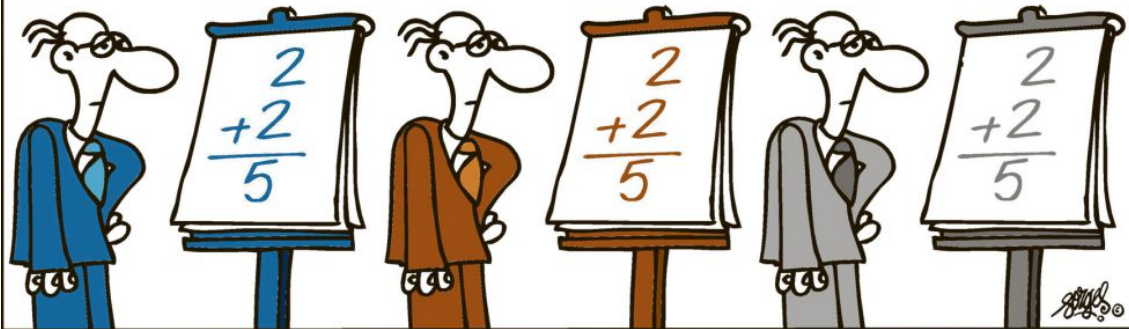
Viñeta-9-

A GRANDES MALES, GRANDES REMEDIOS...

AUDITOR
INTERNO

AUDITOR
EXTERNO

AUDITOR
MEDIOPENSIONISTA



Viñeta-10-