

# **CASO PRÁCTICO**

## **La Responsabilidad Social Corporativa en los Recursos Humanos BBVA**

Carmen Vallejo

Abril 2006

**ÍNDICE:**

<b>PRESENTACIÓN</b>	4
<b>1. LA BANCA ESPAÑOLA EN EL SIGLO XXI</b>	9
<b>1.1. El Acuerdo de Basilea II</b>	9
<b>1.2. Perspectivas Futuras</b>	10
<b>2. EL BBVA</b>	13
<b>2.1. Evolución, situación actual e innovación</b>	13
<b>2.2. La Experiencia BBVA</b>	17
<b>3. LA RSC EN EL GRUPO BBVA</b>	22
<b>4. EL EQUIPO HUMANO DEL GRUPO BBVA</b>	28
<b>4.1. Las personas de BBVA</b>	28
<b>4.2. Pasión por las personas</b>	39
<b>4.3. La Comunicación</b>	42
<b>4.4. Código de Conducta</b>	44
<b>4.5. Beneficios sociales, otras iniciativas y voluntariado</b>	45
<b>5. CUESTIONES CLAVES</b>	50
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	51
<b>ANEXOS:</b>	
<b>ANEXO I: BBVA INFORMACIÓN BÁSICA</b>	53
<b>Organigrama</b>	
<b>Historia de BBVA</b>	
<b>Resultados de BBVA</b>	
<b>ANEXO II: BBVA Y BASILEA II</b>	69
<b>ANEXO III: APROXIMACIONES A LA RSC</b>	75
<b>La RSC en el sector financiero</b>	
<b>Otros comentarios: El Libro Verde de la Unión Europea</b>	
<b>ANEXO IV: CONFERENCIA DEL FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>	81
<b>Javier Ayuso: “La reputación supone una oportunidad que permite una diferenciación sostenida en el tiempo”</b>	

---

<b>ANEXO V: RECURSOS HUMANOS BBVA</b>	85
<b>Francisco González: “para crear más empleo en el futuro tenemos que generar capital humano de mejor calidad” julio 2005.</b>	
<b>La experiencia de una empleada de BBVA: Maria Pérez.</b>	
<b>ANEXO VI: MEDIDAS PARA COMPAGINAR VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL</b>	89
<b>ANEXO VII: ESPAÑA-BANCA: LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS LLEGAN YA AL 25%</b>	96
<b>ANEXO VIII: DATOS ECONÓMICOS: INFORMES</b>	99



## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS RECURSOS HUMANOS EN BBVA.

La posibilidad de conocer como serán los futuros escenarios socioeconómicos eran claves para Luis y Marta, alumnos de un Master. Siempre que disponían de algo de tiempo asistían a conferencias, en ellas habían comprobado que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) aparecía como algo fundamental para toda organización junto con la preocupación por la excelencia en la Dirección de las Personas y además ambas se vislumbraban como muy importantes ahora y en los próximos años.

Estos temas interesaban muy especialmente a Luis y Marta y en este sentido cuando en diciembre de 2005 un profesor del Master que realizaban, les indicó que presentaran propuestas para realizar un proyecto fin de Master, no dudaron que su propuesta debía estar dirigida a la RSC y su implicación en relación con los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, ONG'S...). Marta tenía curiosidad por indagar en estos temas puesto que había encontrado diferentes aproximaciones en la interpretación de RSC. Para Luis lo verdaderamente interesantes eran los empleados (tal vez, ser alumno de un Master le predispuso a ver su futuro como empleado de una organización con RSC).



*EDIFICIO DEL BBVA Diseñado por Sáenz de Oiza en 1971, alberga la sede madrileña del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Se trata de una torre de 120 m.*

Al finalizar la clase del Master de aquel día de diciembre de 2005, decidieron caminar y seguir hablando de la propuesta que habían sugerido como posible proyecto fin de Master, en medio del Paseo de la Castellana, observaron el edificio de BBVA, entidad comprometida con la RSC como se había comentado en diferentes Foros a los que habían asistido, y ambos pensaron lo ilustrativo que sería conocer como el Grupo BBVA integra la RSC.

❶ *Marta seguía interesada en conocer qué se entiende por Responsabilidad Social Corporativa. Se dedicó a buscar diferentes opiniones sobre este ámbito, para así tener una visión más completa.*

En la Casa de América de Madrid había tenido lugar un debate los días 3 y 4 de noviembre 2005, un foro de discusión en el que empresas, administraciones y tercer sector habían participado en el análisis y valoración de las acciones de gestión responsable de las compañías españolas. La Conferencia Internacional de RSE no sólo había reflexionado sobre temas como la gestión empresarial, la transparencia o el buen gobierno, sino que también se había ocupado del cambio en las relaciones entre empresas y sociedad, en un proceso en el que actualmente también participan otros grupos como las organizaciones no gubernamentales o las Administraciones Públicas.

Durante el acto de inauguración Jesús Caldera<sup>1</sup> destacó *la Responsabilidad Social como un elemento estratégico para la efectividad y competitividad de cualquier empresa, para lo que es necesario, en su opinión, emprender acciones a favor de la formación de los trabajadores, la prevención de riesgos laborales o la inserción de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión. Asimismo, Caldera animó a los empresarios a potenciar políticas tanto de igualdad como de conciliación de la vida laboral y profesional entre sus empleados.*

---

<sup>1</sup> Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales en ese momento

Por su parte el director de Desarrollo Estratégico y Corporativo de AENOR, José Luis Tejera Oliver, participó en el debate sobre el control y verificación de la responsabilidad social en España. Aunque Tejera Oliver consideraba que *"aún falta tiempo para que el concepto de RSE sea estructurable"*, consideró que la elaboración de la ISO-26.000, una guía de recomendaciones sobre responsabilidad social que estará lista para su publicación en 2008, es el camino adecuado a seguir para una posible Norma o Certificación en el futuro.

A mediados de noviembre de 2005 el presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), Juan Ramón Quintas, apostaba por el uso de una definición "amplia" del concepto de Responsabilidad Social de las empresas que "haga fácil" su evolución a lo largo del tiempo, y especialmente pensando en que es uno de los mecanismos, aunque no con este nombre, que han hecho posible pasar del capitalismo "más salvaje" a las actuales economías de bienestar que disfrutamos ahora basándose en dos aspectos: *"Uno de compulsión en la Ley y otro de convencimiento"*. (Ver Anexo III).

① Marta estaba un poco preocupada<sup>2</sup> pues había encontrado diversas aproximaciones a RSC. Al comentarlo con Luis, este sugirió que una buena idea sería centrarse en uno de los stakeholders de la RSC y ambos coincidieron en los empleados en BBVA. Marta y Luis decidieron que se repartirían las tareas, Marta examinaría la RSC en BBVA y Luis analizaría los Recursos Humanos en esta entidad financiera, que cuenta con más de 94.000 personas, trabajando en más de 30 países a través de más 7.400 oficinas, para servir a unos 38 millones de clientes.

*En BBVA la RSC hace ya unos años que forma parte de su cultura y es entendida como el conjunto de aportaciones positivas voluntarias –por encima de lo que exige la ley– que realiza a los sectores con los que se relaciona. Estas aportaciones favorecen las*

<sup>2</sup> VER ANEXOS III y IV, se recomienda al alumno analizar varias empresas con RSC para comprobar que entienden por esta.

*relaciones estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés, relaciones que, para BBVA, son uno de los elementos estratégicos de la generación de valor y un instrumento de competitividad, orientado a la rentabilidad y a la sostenibilidad.*

Por otra parte la Responsabilidad Social Corporativa y la calidad en la gestión de los empleados ya estaban en la mente de los directivos del Grupo BBVA cuando Francisco González<sup>3</sup> en 2002 comentaba “*Se trabaja por un futuro mejor para las personas. Señalando el compromiso de BBVA con nuestros accionistas, clientes, empleados y todas las sociedades donde opera*”. Pensando, que es “*el equipo humano el artífice de la creación de valor, y del éxito del propio BBVA*”.

En relación a los recursos humanos BBVA ha señalado, la entidad está llevando a cabo una revolución en la gestión de los equipos humanos. “*Una revolución que se materializa en un compromiso mutuo entre el Grupo y sus colaboradores, fundado en unos estrictos principios éticos de integridad, transparencia, no discriminación, profesionalidad y reconocimiento del mérito*”.

Con esta visión estratégica en el año 2002 se realizó la primera publicación de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, RSC, un año después se lanzaba la *Experiencia BBVA* que sentaba la base de la cultura corporativa con su slogan *Adelante* para ser comunicado a todos sus stakeholders. En el 2003 publicaba el Código de Conducta, directrices que han venido desarrollando en 2004 y 2005.

---

<sup>3</sup> Presidente del BBVA desde enero de 2000. Actualmente principios de 2006, Francisco González es miembro de la European Financial Services Roundtable (EFR), Consejero del Institute for International Finance (IIF), miembro del Institut Européen d'Etudes Bancaires (IIEB), miembro del Capital Markets Consultative Group del Fondo Monetario Internacional, miembro de la International Monetary Conference y Global Counsellor del The Conference Board, entre otros foros internacionales. Previamente a la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, Francisco González fue Presidente de Argentaria en el período 1996 a 1999, donde lideró la integración, transformación y privatización de un grupo muy diverso de bancos públicos.

El discurso del presidente de BBVA a principios del año 2005 anunciaba *queremos ser uno de los 10 primeros Bancos en el año 2010, basándonos en 3 valores: Gobierno Corporativo, la creación de Valor como pieza angular y la Innovación, una apuesta por unos valores transparentes y operativos que no estén solo colgados en la pared sino abierta a los ciudadanos gracias a un equipo de personas formidable que compone BBVA.*

① Marta y Luis estaban configurando sus propias opiniones sobre cuestiones: *¿Cuál es la influencia de la RSC en los recursos humanos y su repercusión en los resultados de BBVA? ¿Cómo evolucionaría la gestión de los RRHH en los próximos años?*

Ellos decidieron compartir con sus compañeros de Master la información sobre BBVA que habían elaborado y dejar por el momento las respuestas abiertas. Parafraseando el slogan de la entidad: **Adelante**, establecieron un debate.

## **1.-LA BANCA ESPAÑOLA EN EL SIGLO XXI.**

Desde hace unos años la banca en España se encuentra en un escenario globalizado y con una moneda única en Europa. Con un uso en aumento de las tecnologías que evitan las fronteras. Con la aparición de entidades financieras especializadas, además de que actualmente no es necesario ser un banco para ofrecer productos y servicios financieros...

El cliente tiene cada vez una mayor importancia y escogerá a la entidad bancaria no sólo en razón de su oferta convencional, sino de su nivel de "servicios" cada vez más valorados por la clientela y su calidad global.

Dentro de este marco se están llevando a cabo fusiones y adquisiciones bancarias, al tiempo que se generan nuevas propuestas de productos y servicios. Y en los próximos años la excelencia en el negocio bancario residirá cada vez más en la capacidad de absorber riesgos, para intermediar, o aconsejar a sus clientes sobre como afrontarlos. Siendo básico disponer de personal con una excelente formación.

### **1.1. El acuerdo de Basilea II.**

En este sentido enlazando con las ideas anteriormente citadas, Basilea II presenta importantes implicaciones para el mundo bancario, con nuevos requerimientos de capital y una mayor transparencia del riesgo de las entidades que obliga a que cada decisión estratégica se ligue muy estrechamente a su rentabilidad ajustada al riesgo; la estrategia de cada entidad ha de orientarse mucho más claramente a la creación de valor económico.

Además supondrá importantes procesos de reconfiguración de las carteras de negocios de los bancos, saliendo de aquellos negocios/segmentos/áreas geográficas donde su

rentabilidad ajustada al riesgo sea inferior a un cierto standard, para concentrarse en aquellos otros donde sea superior.

Este proceso puede llevar a movimientos importantes en aquellas actividades que hasta ahora estaban consideradas como de bajo riesgo, pero que con las nuevas reglas del juego ven incrementados sus requerimientos de capital riesgo operacional: por ejemplo, gestión de activos, depositaría y custodia, etc.

Asimismo, las diferencias que emerjan en cuanto a disponibilidad de capital, la rentabilidad y la valoración de mercado, sin duda estimularán procesos de compras, fusiones y adaptaciones. Existirá, además, una nueva palanca para crear valor con estas operaciones: la posibilidad de aplicar al conjunto del negocio de la entidad fusionada los procedimientos y las técnicas de mediación y control del riesgo de la entidad más avanzada en esta materia.

En este nuevo marco, parece cada vez más importante que los gestores incorporen nuevos rasgos en su perfil entre los que destacan una mayor implicación en la dirección de equipos, una visión global...Y sobre todo buscando las mejores técnicas de segmentación de clientes para conseguir la fidelización ofreciéndoles servicios de calidad. (Ver Anexo II).

## **1.2. Perspectivas futuras.**

En los diferentes análisis de prospectiva sobre la industria financiera, se vislumbran varias fuerzas que influirán en los próximos años en las entidades financieras:

- Demografía
- Ciclo económico
- Política
- Regulación y presentación de información financiera
- Tecnología

### *Demografía*

La cada vez mayor longevidad de la población en los países más desarrollados marcará la evolución de las entidades financieras. Los sistemas de pensiones públicos cada vez se verán sometidos a una mayor presión y el sector privado se convertirá en un complemento necesario para cubrir.

El envejecimiento obligará a las entidades financieras a diseñar, cada vez más, productos no sólo para complementar las pensiones públicas, sino también para rentabilizar esas rentas percibidas.

Por otro lado, la demanda de servicios financieros en China e India, los dos gigantes asiáticos, se verá incrementada por un rápido crecimiento del PIB, mayor disponibilidad de ingresos personales y stock de ahorro a nivel local. El potencial de crecimiento continuo de los productos financieros para el consumidor en dichos mercados es llamativo.

### *Ciclo económico*

Con respecto a los pronósticos económicos la mirada se dirige a los países emergentes para la expansión por parte de las entidades financieras. Pero será necesario innovar para ofrecer nuevos productos transparentes que sean fáciles de entender para los consumidores y aceptables para los reguladores. (Ver Anexo VIII).

### *Política*

Las responsabilidades y la ética de la industria de servicios financieros ya están bajo el escrutinio político y existen diversas razones para creer que el nivel de escrutinio se intensificará. Durante los últimos dos años, los reguladores y otros interesados han prestado mucha atención a las transacciones que involucran lo que se denomina “ingeniería financiera”.

Será necesario lograr una mayor claridad en esta área entre todos los interesados involucrados, las entidades financieras necesitarán asegurarse de que las transacciones que acuerden o diseñen para sus clientes sean consideradas cuidadosamente, a la luz de las opiniones expresadas por los reguladores y otras partes interesadas.

El riesgo geopolítico y el tema del lavado de dinero son también temas claves actuales y en los próximos años.

### *Regulación y presentación de información financiera*

Las empresas de servicios financieros en mercados desarrollados pueden esperar un volumen cada vez mayor de regulaciones, como por ejemplo el Acuerdo de Basilea II, las Normas Internacionales de Presentación de Información Financiera (IFRS), los 42 componentes del Plan de Acción para Servicios Financieros de la Unión Europea (FSAP), así como un mayor rigor en su aplicación. La intensidad del escrutinio regulatorio será menor en los mercados emergentes, pero aquí también, habrá una tendencia hacia mayores reguladores.

La aplicación obligatoria a partir del ejercicio 2005 en Europa, de las nuevas normas contables, las normas internacionales de información financiera (NIIF).

### *Tecnología*

La nueva tecnología sigue proveyendo mayor capacidad a menor costo. Según estimaciones del Banco Mundial, la penetración del e-finance entre los usuarios de Internet aumentará de un 40%-50% en los mercados más importantes como los Estados Unidos, Japón y el Reino Unido en 2005 a un 90% para el año 2010, con un incremento de los índices de penetración en los mercados emergentes de menos de un 20% en 2005 a 60%-70% para el año 2010. Las entidades que no ofrezcan una estrategia de distribución eficaz de múltiples canales no serán competitivas. La distribución electrónica seguirá permitiendo comparaciones de precios más fáciles y cambios de proveedor financiero.

## 2.- El BBVA.

### 2.1. Evolución, situación actual e innovación.

El Grupo BBVA, es un grupo financiero con más de 38 millones de clientes, más de 94.000 empleados y con presencia en más de 30 países.

En uno de los documentos del BBVA se señalaba que *“nuestra historia es la historia de muchas personas que, desde mediados del siglo XIX, hemos formado parte de entidades financieras que se han ido uniendo para construir el Proyecto BBVA”*. Nos encontramos ante personas pioneras en la forma de hacer desde la creación del Banco de Bilbao en 1857, la apertura de la primera oficina en París en 1902, la incorporación en los años 90 de la red latinoamericana... hasta la actualidad. (Ver Anexo I).



Al final del año 2003, BBVA se situaba a la cabeza de la banca europea en términos de eficiencia, rentabilidad y solvencia. Un crecimiento de calidad, rentable y generador de valor. La evolución de los negocios de BBVA ha sido muy positiva tanto en España como en Latinoamérica, lográndose destacados avances en términos de productividad comercial.

El año 2004, que se desarrolló dentro de un entorno macroeconómico de recuperación, aunque con algunas incertidumbres todavía por resolver, fue un año brillante para BBVA: el beneficio atribuido del Grupo se ha elevado hasta 2.802 millones de euros, lo que supone el mayor beneficio en la historia de BBVA.

*Se recomienda al alumno/a analizar la evolución del ROE en diferentes entidades financieras y comparar con BBVA.*

**Cuadro 1. Evolución del ROE y Eficiencia de 2004-2005 en BBVA (porcentajes)**

	ROE		Ratio de eficiencia con amortizaciones	
	2005	2004	2005	2004
<b>Banca Minorista España y Portugal</b>	32,1	32,5	43,3	45,6
<b>Banca Mayorista y de Inversiones</b>	25,9	17,7	29,7	33,2
<b>América</b>	33,8	26,1	46,4	48,7
<b>GRUPO BBVA</b>	<b>37,0</b>	<b>33,0</b>	<b>46,7</b>	<b>48,6</b>

*Fuente: Prensa y Datos de BBVA.*

El beneficio atribuido obtenido en el ejercicio 2005 se eleva a 3.806 millones de euros, con un incremento del 30,2% respecto de los 2.923 millones de 2004. Tanto el nivel del beneficio del conjunto del año como el del último trimestre marcan máximos históricos.

El beneficio por acción, 1,12 euros, crece un 29,5%. (Ver Anexo I). *Para Luis y Marta estas cifras eran muy importantes pero decidieron comparar con otras entidades y con la información de la Asociación de la Banca Española.*<sup>4</sup> Pero nuestros protagonistas no querían centrarse en temas tan financieros (para conocimientos de este tema, ver Anexo I y VIII).

<sup>4</sup> (Ver Anexo VIII) se recomienda indagar en la página Web del Banco de España.

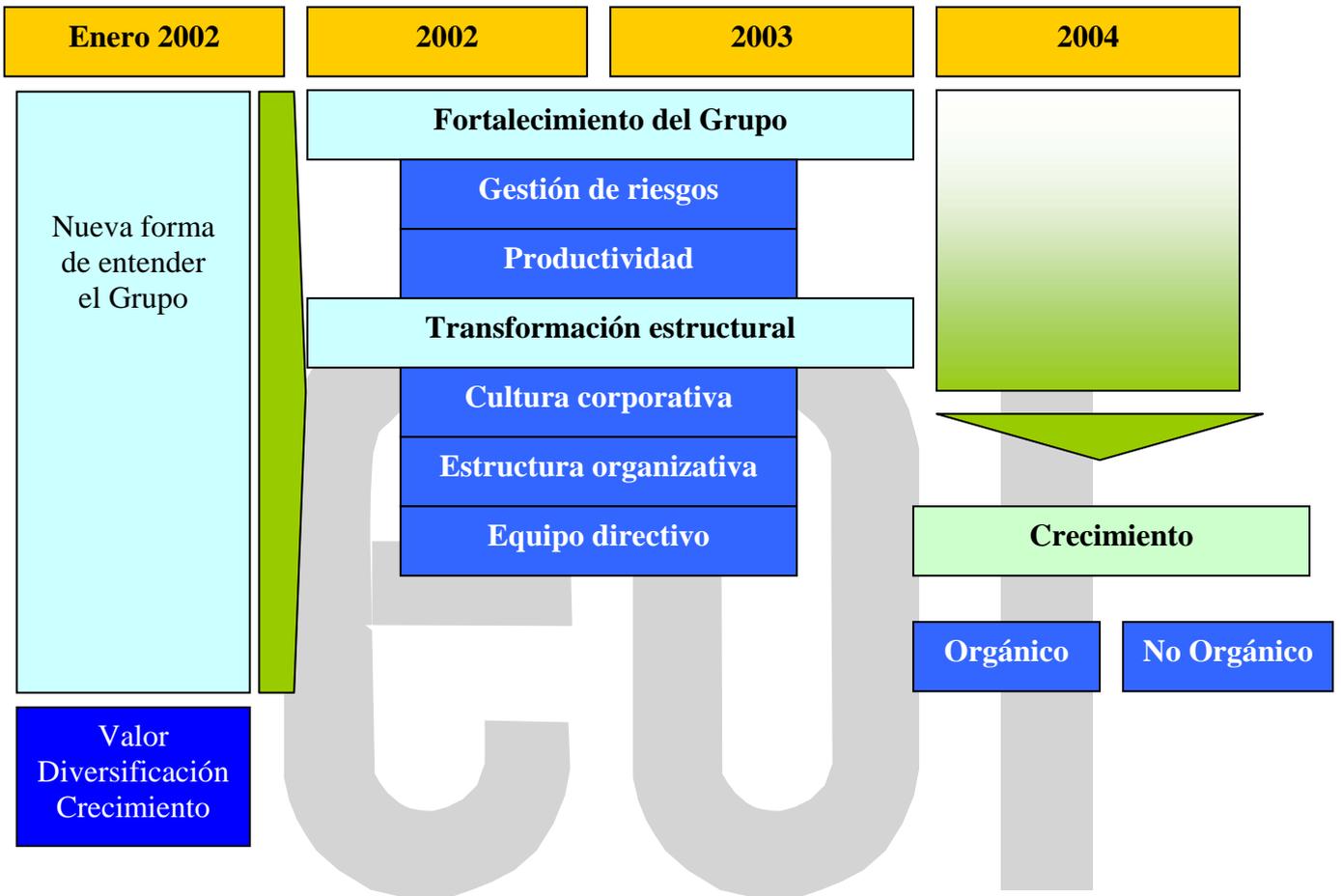
① Un amigo de Luis que trabaja en una de las oficinas de BBVA le comentó que en el año 2002 BBVA había iniciado cambios. Luis se reunió con Marta y le informó que había obtenido la siguiente información:

BBVA había diseñado a partir de 2002 una estrategia que contemplaba dos fases diferenciadas: una primera, en la que la prioridad era el fortalecimiento y la transformación estructural del Grupo, y una segunda, en la que se abordaba el crecimiento.

La gestión de la productividad, mediante la mejora de la eficiencia, los avances en rentabilidad y solvencia patrimonial, por lo que significan la ventaja competitiva, y los avances en la gestión de los riesgos inherentes al negocio constituyeron el eje central sobre el que se trabajó durante la primera fase del plan estratégico con el objetivo de fortalecer los fundamentales de BBVA.

Al mismo tiempo, se hacía necesaria una transformación estructural del Grupo, capaz de dar respuesta a la nueva realidad del mismo, caracterizada por la internalización y la diversidad. Dicha transformación comprendió numerosas actuaciones: el establecimiento de unos nuevos principios de gobierno corporativo, conforme a los más exigentes criterios de transparencia; la elaboración de un código ético y de conducta para todos los empleados de BBVA; la modificación de la estructura organizativa, dotando al Grupo de una estructura más ágil, con mayor autonomía para las áreas de negocio, y una mayor orientación a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y el negocio; la definición e implantación de una nueva cultura corporativa, imprescindible en un Grupo diversificado y descentralizado como BBVA; y la transformación del modelo de gestión de los recursos directivos, ajustado a la realidad del Grupo, y en el que las áreas de negocio cobraban especial protagonismo. (Ver Cuadro 2 y Anexo I).

**Cuadro 2. Estrategia diseñada en 2002**



Fuente: Informe Anual 2004

## 2.2. La experiencia BBVA.

En palabras de Javier Ayuso<sup>5</sup> “*La Experiencia BBVA se basa en un concepto innovador de marca que entiende a BBVA como una **marca experiencia** que genera confianza, construye una reputación sólida y es el motor de nuestro negocio, gracias a las **experiencias positivas** que entregamos cada día, a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad en su conjunto*”.

En *La Experiencia BBVA* se señalaba “*la decisión no es evolucionar o no, sino si queremos estar a la cabeza de esta evolución*”. Avanzar pero no a cualquier precio, es imprescindible mantener una Reputación Corporativa comprobada por los clientes que depositan su confianza en BBVA. Avanzando mediante competitividad en precios, rapidez y eficacia, cumplimiento de condiciones pactadas, competencia profesional: conocimientos de productos y capacidad de aportar soluciones, coordinación de la capacidad global, innovación y creatividad. Intentando lograr un vínculo emocional con el cliente.

① Luis no entendía muy bien los comentarios anteriores y telefoneo a Carlos ¿*Qué es en realidad La Experiencia BBVA?*:

Carlos explicó a Luis y Marta que su padre le había dicho que ante la dinámica de los mercados y las crecientes demandas de la sociedad, BBVA había desarrollado su cultura corporativa - formalizada en un documento denominado *La Experiencia BBVA en 2003*- que define la visión del Grupo, regulando la manera de actuar y le permite afrontar con éxito los retos del futuro. Y que se puede visualizar como un *iceberg*. La superficie que se ve simboliza la *experiencia externa*: lo que se dice, se hace y se ofrece. Pero esa superficie se encuentra sólidamente asentada sobre la *experiencia interna*: la cultura corporativa, el modo de ver, pensar y sentir en BBVA, que marca el camino a seguir. (Ver Cuadro 3).

<sup>5</sup> Javier Ayuso es Director de Comunicación e Imagen de BBVA

La **visión** del Grupo *BBVA*: “*trabajamos por un futuro mejor para las personas*”.  
*Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas, vinculo con sus empleados y progreso para la sociedad.*

### Cuadro 3.



*Fuente: BBVA.*

Los dos factores que ayudan a llevar a cabo *La Experiencia BBVA* son:

- La **cultura corporativa**, definida por los valores, los principios, los compromisos y los criterios operativos que de ellos se derivan.

Los siete principios corporativos son:

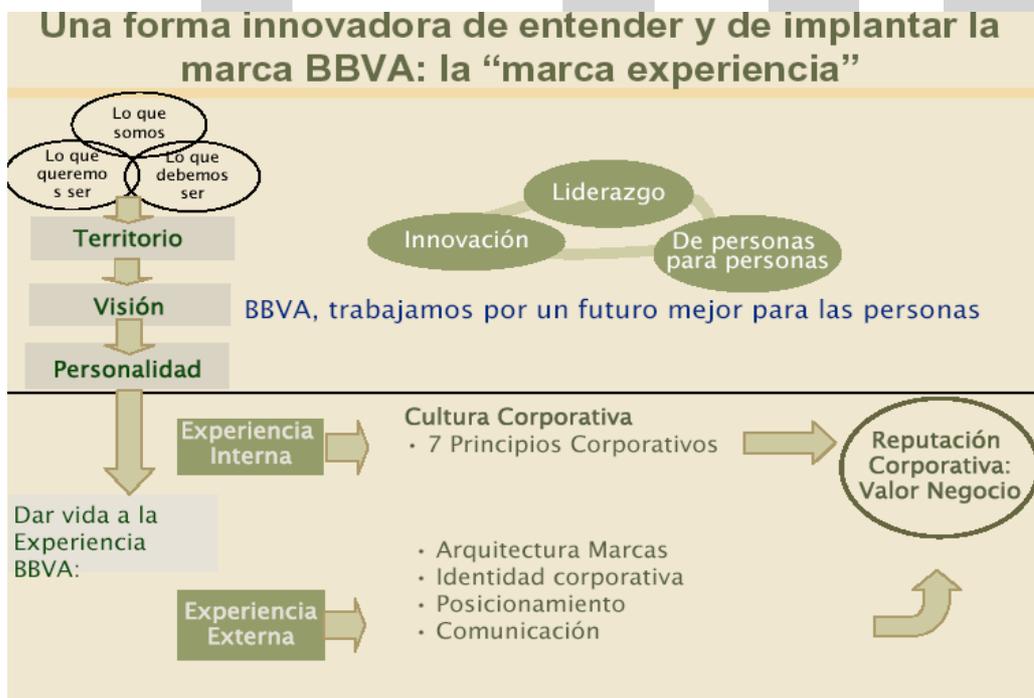
1. El cliente como centro de nuestro negocio
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.

4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

- La **marca experiencia** capitaliza y pone en valor los principios para construir una reputación sólida. La marca expresa los principios en los que BBVA comunica, hace y ofrece, en una idea creativa: **Adelante.**

Esta palabra es la propuesta de valor que el grupo hace a todos sus grupos de interés y sintetiza el mensaje clave para ellos: la posibilidad de alcanzar todos los sueños y proyectos; es decir, de aspirar a un futuro mejor. Implica una actitud y un compromiso de todo el Grupo (Ver Cuadros 4, 5 y 6).

**Cuadro 4.**



Fuente: BBVA

**Cuadro 5.****BBVA, una marca integrada en la visión y la cultura que se expresa con una palabra...**

Fuente: BBVA

① Marta en su búsqueda se encontró que BBVA en julio de 2005 había sido galardonado por el Centro de la Marca de ESADE y por el diario de Expansión con el “Trofeo de Oro” a la marca corporativa mejor gestionada y con el máximo reconocimiento de éste certamen, el “Gran Premio del Jurado”, que se lo notificó a Luis.

① Luis reflexionaba en voz alta, ¿Qué significaría Adelante? Y encontró este ilustrativo cuadro que le parecía importante de profundizar y decidió comentarlo con su amigo Carlos (esté podía ver muy de cerca los stakeholders) pues era accionista, cliente y su padre era empleado de BBVA.

**Cuadro 6. El significado de Adelante para cada uno de los stakeholders de BBVA.**



Fuente: BBVA

eoi

### 3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL GRUPO BBVA.

En octubre de 2005 el consejero delegado de BBVA, José Ignacio Goirigolzarri, durante su intervención en la mesa redonda sobre *“La Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Bancos y Cajas de Ahorro”*<sup>6</sup> indicaba *“Una empresa excelente debe crear riqueza desde el convencimiento de que es tan importante el fin como los medios. Sólo desde la transparencia, el autocontrol y el alineamiento con los valores de sus stakeholders y los de la sociedad se puede asegurar la generación de riqueza a largo plazo”*.

① Ana informó a Luis que un alto directivo de BBVA había comentado que el Grupo BBVA pivota su RSC sobre cuatro ejes:

- **Accionistas.** En 2002, el Grupo estableció una clara separación entre la propiedad y su *management* para evitar posibles conflictos de intereses, al tiempo que desarrolló un nuevo sistema de Gobierno Corporativo que determinaba las normas de régimen interno y funcionamiento del Consejo y de sus comisiones. Además ha desarrollado numerosos códigos a escala funcional como un Código de Conducta, el Estatuto del Consejero, el Código de Conducta en Mercados de Valores, un Código Ético para la Selección de Personal y un Estatuto de Auditoría Interna, entre otros.
- **Clientes.** Uno de nuestros principales compromisos es satisfacer sus necesidades desde una cuádruple perspectiva: transparencia, autodisciplina, desarrollo de productos y atención a los segmentos menos bancarizados ya sean individuos o empresas, con una especial atención a entidades no lucrativas.

<sup>6</sup> Celebrada en el marco de la Conferencia Internacional de Responsabilidad Social de las Empresas organizada por la Fundación Carolina y la Fundación Euroamérica.

- **Empleados.** Desde el fomento del trabajo en equipo y la “meritocracia”, la promoción del personal de BBVA parte de la igualdad de oportunidades y del reconocimiento del mérito y capacidades del individuo medido a través de la evaluación de competencias y rendimiento, tal y como establece el Código de Conducta. El Grupo BBVA sigue en todos sus procesos de selección de personal unos principios éticos orientados a garantizar aspectos como la igualdad de oportunidades y la no discriminación, la independencia, la objetividad, la profesionalidad y la confidencialidad del proceso, así como el derecho de todos los participantes a disponer de información adecuada sobre la evolución de su candidatura.
- **Sociedad.** La acción social de BBVA está presente en todos los países en los que desarrolla su actividad, canalizándola a través de políticas de patrocinio y mecenazgo, fundaciones, desarrollo de productos financieros, acción social con empleados y para la integración de los más necesitados.

Además también le indicó que la apuesta y compromiso por la RSC de BBVA se ha extendido a América Latina mediante:

- Aumento de la transparencia
- Aumento de la competencia, mejora de precios
- Oferta de nuevos productos
- Introducción de tecnología
- Mejora de la eficiencia y productividad
- Participación en los procesos de concentración.
- Incorporación a los mercados de *best practises*.
- Estabilidad (inversiones a largo plazo).

Estas actuaciones en RSC que actualmente vemos, se iniciaban en 2002 con la primera publicación de la Responsabilidad Social Corporativa en BBVA: *Renovación de un compromiso con la sociedad*, donde se indicaba que era una inversión que debía ser

evaluada como tal. Se trata de que las empresas gestionen de manera inteligente los incesantes cambios sociales porque representan una oportunidad para crear valor.

**Cuadro 7. Efectos del nuevo concepto de empresa**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a los <b>accionistas</b>: maximización del valor de la empresa desde una perspectiva de medio o largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a las <b>comunidades locales</b>: obtención de legitimidad para operar y mayor desarrollo socioeconómico del entorno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a los <b>empleados</b>: mayor motivación, mejor integración en la empresa y una relación laboral más fluida, junto con una mayor capacidad de atracción de buenos profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a las <b>Administraciones Públicas</b>: mejores relaciones y una actitud positiva hacia la empresa en general y ante nuevas oportunidades de colaboración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a los <b>clientes</b>: mejor calidad en el servicio, más confianza, diferenciación positiva frente a la competencia y mayor fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a los <b>medios de comunicación</b> y a los <b>creadores de opinión</b>: mejor valoración de la empresa e interpretación más positiva de sus actuaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a los <b>proveedores</b>: mejor gestión de riesgos compartidos y mejor relación calidad/precio en los productos y servicios adquiridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a la <b>sociedad</b> en general: mejor reputación corporativa, construcción de confianza y mayor acercamiento entre la empresa y la sociedad.</li> </ul>

*Fuente: Memoria Responsabilidad Social Corporativa. 2002*

El 2003 proseguía esta andadura, el informe de RSC de este año, había sido elaborado siguiendo las directrices de *Global Reporting Initiative* (GRI), instancia impulsada por Naciones Unidas. Este compromiso se ha incorporado en la cultura y en los principios corporativos del Grupo. Un compromiso que BBVA ha ratificado con su adhesión a dos

importantes iniciativas de Naciones Unidas<sup>8</sup> (Ver Anexo III): el Programa Medioambiental de las Naciones Unidas para Instituciones Financieras (UNEP-FI) y el Pacto Mundial, que pretende impulsar la contribución de las empresas a una sociedad mejor y más respetuosa con el medio ambiente.

Se indicaba que el *protagonismo social de la empresa es hoy una realidad*, y no se trata de seguir una moda, sino que compromete a BBVA a ser una mejor empresa comprometida con su entorno material y medioambiental y con su entorno social.

En 2004 se apuntaba que en la relación de BBVA con la sociedad continúa siendo múltiple e integral, planteando un enfoque sistemático, coherente y proactivo, orientado a dar respuesta a las expectativas de sus grupos de interés, y tomando en consideración todas las dimensiones de la actividad empresarial: la económica, la corporativa, la humana, la social y la medioambiental.

① En la búsqueda de información sobre los logros en RSC de BBVA, Marta encontró una información útil en relación a las Calificaciones de BBVA en Responsabilidad Corporativa según agencias especializadas. El siguiente cuadro generó un intenso debate ente Marta y Luis, para ella era una información muy útil, pero Luis no opinaba igual. (Ver Cuadro 8).

Marta intentaba convencer a Luis, ella tenía constancia que existía una verificación externa de los indicadores de GRI de BBVA en 2004, la cual había sido realizada por la empresa *Deloitte*. Además que en el informe de 2005 se había verificado todo el contenido de la memoria, incluyendo textos y tablas, así como las cifras y demás indicadores.

<sup>8</sup> Se recomienda a los alumnos informarse sobre estas agencias y la valoración de RSC.

**Cuadro 8. Calificaciones de BBVA en Responsabilidad Corporativa según agencias especializadas**

PRESENCIA EN ÍNDICES Y AGENCIAS DE EVALUACIÓN						
Calificaciones de BBVA en responsabilidad corporativa según las principales agencias especializadas						
Entidad	Dimensión	2005		2004		
		BBVA	Media sector	BBVA	Media sector	
 SAM <sup>a</sup>	Dimensión económica	88	62	65	50	- BBVA está incluido en DJSI World desde el 2001. - BBVA está incluido en DJSI STOXX desde el 2005.
	Dimensión ambiental	48	32	43	28	
	Dimensión social	80	46	65	43	
	Calificación global	75	48	60	42	
 EIRIS	Inclusión en el índice	Si		Si		- BBVA está incluido en FTSE4Good desde el 2003.
	Recursos humanos	44	=	58	+	- BBVA está incluido en ASPI Eurozone.
Medio ambiente	45	=	30	=		
 VIGEO <sup>a, b, c</sup>	Clientes y proveedores	61	+	58	+	
	Gobierno Corporativo	56	+	58	+	
	Comunidad	65	+	58	=	
	Derechos humanos	57	=	51	=	
 SIRI <sup>a</sup>	Calificación global	70,8	52,6	72,4	53,6	
	Dimensión ambiental	C-	-	D+	-	- BBVA es considerado como "Prime" en la comparación de los mejores bancos mundiales o <i>Best in Class</i> .
Dimensión social	B-	-	C	-		
Calificación global	C+	-	C-	-		
 STOREBRAND	Inclusión en la lista	Si	-	Si	-	- Includido en la lista de los 26 mejores bancos mundiales o <i>Best in Class</i> en prácticas sociales y ambientales.

<sup>a</sup> Escala de puntuación: 0 a 100

<sup>b</sup> *Rating* respecto a la media del sector: ++ Líder, + Avanzada, = Media, - Bajo media, -- Indiferente

<sup>c</sup> VIGEO efectúa además *Investor Solicited Activity* al estar llevando a cabo auditorias corporativas a petición de las empresas

<sup>d</sup> Escala de la puntuación: A+ a D-

<sup>b</sup> *Rating* respecto a la media del sector: ++ Líder, + Avanzada, = Media, - Bajo media, -- Indiferente)

<sup>c</sup> VIGEO efectúa además *Investor Solicited Activity* al estar llevando a cabo auditorias corporativas a petición de las empresas

<sup>d</sup> Escala de la puntuación: A+ a D-

① El interés por BBVA de nuestros alumnos aumentaba ¿Cómo gestionarían sus Recursos Humanos? Luis había oído comentarios tales como “*Los empleados son quienes han construido y siguen contribuyendo, con sus comportamientos frente a los grupos de interés, la reputación de una empresa. Si ellos no están satisfechos y orgullosos de pertenecer a su empresa, difícilmente pueden generar percepciones positivas en los stakeholders*”. Además una amiga de Luis le había pasado un estudio sobre la Dirección de las Personas que recogía una serie de principios que podrían constituir la guía que toda organización debería seguir con sus empleados, así se mencionaban: la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, resolución de problemas, reconocimiento del esfuerzo, gestión de la creatividad e innovación, desarrollo de proyectos, aprendizaje, delegación en colaboradores, gestión de valores entre ellos la ética y potenciación de la cultura. Con toda esta información y con la ayuda inestimable de su amigo Carlos (cuyo padre trabajaba en BBVA), se disponía a valorar la gestión los Recursos Humanos en esta entidad.

ESTI

## 4. EL EQUIPO HUMANO DEL GRUPO BBVA.

### 4.1. Las personas de BBVA.

Las organizaciones son organismos vivos, constituidos y operados por y para personas. (Ver Anexo V). Y para BBVA las personas que trabajan en el Grupo son sus verdaderos artífices.

**Cuadro 9.** *Empleados BBVA por zonas geográficas.*

Zona	2005	2004
<b>Total empleados</b>	<b>94.681</b>	<b>87.112</b>
<i>Por región (en %)</i>		
España	32,9	35,6
América	65,1	62,1
Resto	2,0	2,3

*Fuente: Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa BBVA .2005*

**Cuadro 10.** *Edad de la plantilla*

Ámbito	2005	2004
Edad media del Grupo	38,4	38,1
Años de experiencia	13,2	13,3

*Fuente: Informe Anual BBVA.2005*

① Marta y Luis comprobaron que ellos estaban por debajo de la edad media de la plantilla, y que en otra entidad financiera la edad media era de 37,8 años.

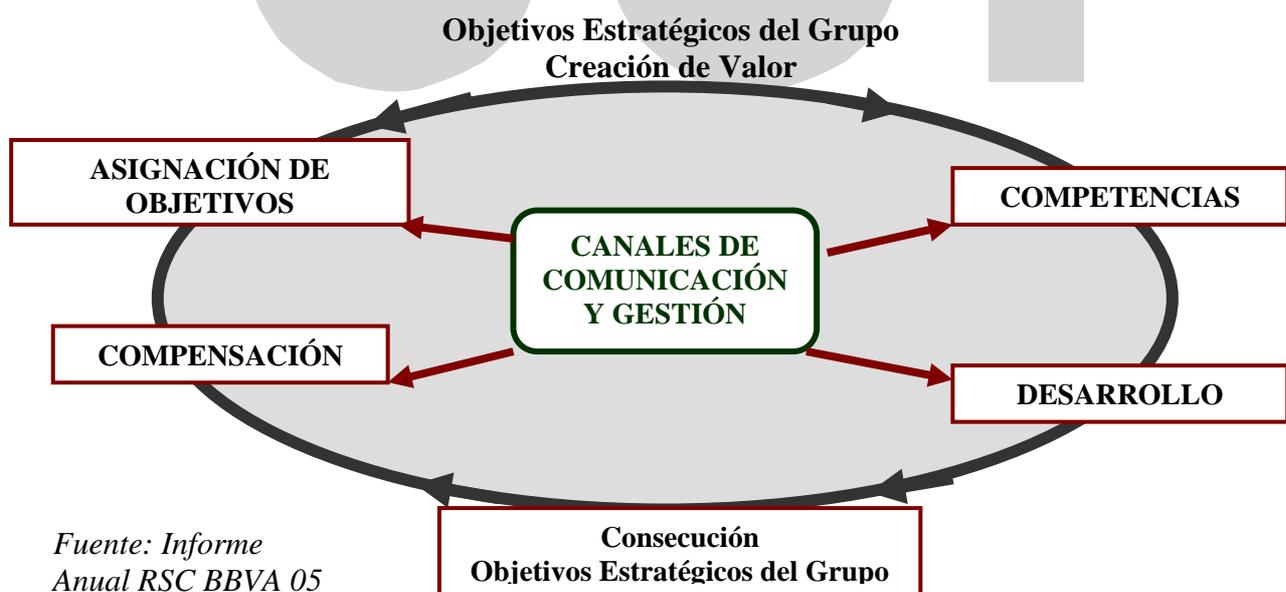
**Cuadro 11. Contratos por tipos (porcentaje respecto al total de la plantilla)**

Contratos por tipos (porcentaje respecto al total de la plantilla)	2005			2004		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Fijos o indefinidos tiempo completo	51,66	40,21	91,88	52,48	39,36	91,85
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,61	0,82	1,43	0,64	0,78	1,42
Temporales	2,30	3,20	5,50	2,30	3,03	5,33
Otros	0,42	0,77	1,19	0,46	0,94	1,40
<b>TOTAL EMPLEADOS GRUPO</b>	<b>55,00</b>	<b>45,00</b>	<b>100,00</b>	<b>55,88</b>	<b>44,12</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Informe Anual BBVA 2005

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos está basado en la gestión por competencias y la comunicación con los empleados, y responde a los principios y compromisos definidos en la cultura corporativa del Grupo, formalizados en *La Experiencia BBVA*. Los compromisos con los empleados hacen referencia al reconocimiento del mérito, el desarrollo profesional y personal, el trabajo en equipo, la generación de ideas, la diversidad e igualdad de oportunidades y el clima de confianza.

**Cuadro 12. Modelo en BBVA de los Recursos Humanos**



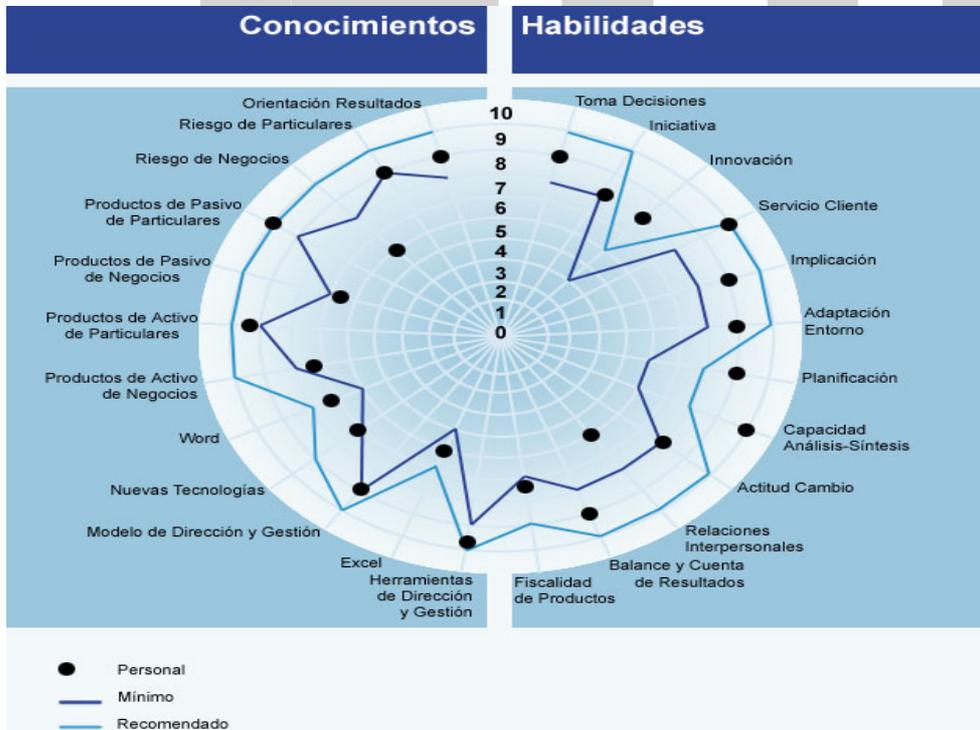
Fuente: Informe Anual RSC BBVA 05

❶ Luis seguía con su labor de investigación de BBVA, encontraron que esta entidad reconoce el mérito, medido por la consecución de resultados y el servicio al cliente. La retribución de cada profesional del Grupo se basa en la responsabilidad, el perfil funcional y el desempeño.

- **Gestión por competencias:** contrastar las habilidades y conocimientos técnicos necesarios para cada puesto –perfil funcional- con la valoración de cada profesional del Grupo –valoración de competencias-. Para la valoración se utilizan técnicas que incluyen entrevistas y cuestionarios, y en el caso de los directivos, la valoración por sus colaboradores. Otra técnica de valoración son las certificaciones de conocimientos, diseñadas por certificadores externos de reconocido prestigio. El resultado permite determinar el GAP individual para definir el Plan de Desarrollo Profesional (PDI).

2005, BBVA renueva el área de RRHH a través de una estructura cercana al negocio. El modelo pretende garantizar la integridad corporativa de las prácticas de RRHH, adaptando las políticas globales a la realidad de cada país y de cada unidad de negocio.

**Cuadro 13. Perfil funcional comparado con la valoración de competencias.**



Fuente: BBVA 2005

- **Desarrollo profesional:** A partir de la valoración de competencias se establece un plan de formación a medida para cada empleado –Plan de Desarrollo Individual (PDI)-. Los empleados pueden consultar en la intranet el perfil requerido para cada puesto, lo que dota al modelo de transparencia y permite a cada empleado dirigir su desarrollo profesional hacia aquellas funciones más acordes con sus intereses. El modelo se completa con la herramienta *Apunto*, diseñada para que los profesionales del Grupo dejen constancia de sus intereses profesionales y sus destinos preferidos y la *Guía de Desarrollo*, dirigida al desarrollo personal y profesional. Está orientado a fomentar la promoción interna y la igualdad de oportunidades.

① Luis quería conocer alguna experiencia, y encontró la de María Pérez nacida en Madrid hace 34 años. (Ver Anexo V).

- **Compensación y remuneración:** se establecen en función del nivel de responsabilidad del puesto y de la evolución profesional de cada empleado, evitando discriminaciones por razón de sexo, raza o cualesquiera otras, y garantizando el cumplimiento de la legislación y los convenios propios del sector. En la retribución variable de cada profesional tienen un peso importante los indicadores de satisfacción del cliente y el comportamiento de acuerdo a los principios de la cultura corporativa, incluyendo el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa.

Tal vez había que conocer más en detalle como se reconoce del mérito (Ver Cuadro 14).

**Cuadro 14. Reconocimiento del mérito, medido por la consecución de resultados, el servicio al cliente y la visión global del Grupo.**

Promoción	2005	2004
Personas promocionadas (% sobre plantilla total)	11,9 %	12,7 %

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

① Luis se detuvo en la presencia femenina en el conjunto de la plantilla. (Ver Cuadro 16). ¿Qué opinarían Marta y sus compañeras?

**Cuadro 15. Mujeres y Hombres en plantilla por funciones en España y en América Latina (porcentaje)**

Distribución funcional por género (porcentaje)	2005		2004	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
<b>España</b>	<b>61,65</b>	<b>38,35</b>	<b>62,64</b>	<b>37,36</b>
Directivos niveles 0-3	93,12	6,88	94,54	5,46
Directivos niveles 4-5	86,94	13,06	88,04	11,96
Jefes de equipo y técnicos	64,72	35,28	66,41	33,59
Administrativos y servicios generales	53,52	46,48	54,13	45,87
<b>América Latina</b>	<b>51,19</b>	<b>48,81</b>	<b>52,57</b>	<b>47,43</b>
Directivos niveles 0-3	100,00	0,00	98,68	1,32
Directivos niveles 4-5	78,76	21,24	78,63	21,37
Jefes de equipo y técnicos	58,85	41,15	60,15	39,85
Administrativos y servicios generales	45,48	54,52	46,20	53,80
<b>Media para el Grupo</b>	<b>54,99</b>	<b>45,01</b>	<b>57,18</b>	<b>42,82</b>
Directivos niveles 0-3	95,27	4,73	95,91	4,09
Directivos niveles 4-5	84,18	15,82	84,64	15,36
Jefes de equipo y técnicos	61,62	38,38	63,12	36,88
Administrativos y servicios generales	47,40	52,60	48,16	51,84

Fuente: Informe Anual BBVA 2005

① Marta ¿Cómo sería la situación en otras entidades financieras? Le habían informado que la presencia de mujeres en puestos de dirección de los mayores bancos del mundo es aún escasa, aunque se han conseguido algunos avances. Luis pasó una información que había encontrado. (Ver Anexo VII). Este hecho generó un debate muy intenso entre nuestros alumnos. Los puntos de vista de Luis y Marta eran discrepantes.

Además, BBVA ha incorporado en 2005 en la página Web corporativa una nueva sección de empleo global, pudiendo consultarse en una única página todas las ofertas de empleo que el Grupo tiene en diversos países y posibilitando enviar el currículum desde cualquier lugar del mundo. También se permite el envío de currículos espontáneos, a

través de un formulario específico. En los últimos cuatro años, el Grupo BBVA ha gestionado más de 500.000 currículos en todo el mundo y realizado cerca de 6.500 contrataciones anuales. Desde su puesta en funcionamiento, esta sección ha recibido currículos de candidatos de cuarenta y dos nacionalidades diferentes y alrededor de cinco mil visitas diarias.

**Cuadro 16. Presentaciones de la oferta de empleo BBVA en España**

<b>Presentaciones de la oferta de empleo BBVA en España</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Nº. de presentaciones en universidades	30	19
Nº. de presentaciones en escuelas de negocio	5	6
Nº. de foros de empleo	19	11

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

**Cuadro 17.**

<b>Tasa de atracción/retención del talento como porcentaje de licenciados jóvenes que permanecen en el banco después de dos años</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
España	77,9 %	80,5 %
América Latina	84,1 %	78,4 %
Resto del mundo	78,2 %	79,3 %
Media para el Grupo	81,8 %	79,2 %

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

**Cuadro 18.**

<b>Rotación No deseada de la plantilla (Turn-over*) Porcentaje</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
España	1,33 %	0,81 %
América Latina	4,62 %	6,74 %
Resto del mundo	3,89 %	2,24 %
Media para el Grupo	3,52 %	4,54 %

\* Turn-Over (Bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/nº empleados al inicio del periodo) x 100

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

① Una compañera de Luis y Marta, que conocía el análisis que estaban realizando de la RSC y la gestión de los Recursos Humanos en BBVA, les comentó que había leído la importancia de la conciliación de la vida profesional y personal que es un asunto que cada día requiere más atención de las entidades financieras.

*“A lo largo del año 2005 Santander –abril-, Banesto –junio-, BBVA –noviembre- y Banco Sabadell –diciembre- han llegado a un acuerdo con sus representantes sindicales sobre medidas de conciliación de la vida familiar y laboral”. (Ver Anexo VI).*

En el 2005 BBVA firmó un acuerdo sobre igualdad y conciliación de vida familiar y laboral con la mayoría de la representación sindical del banco, en el que se recoge la no discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, adhesión sindical o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, y se adoptan medidas que favorecen la igualdad de género y el equilibrio entre vida familiar y laboral. Destacan entre estas:

- Especial protección de la mujer durante el embarazo y cuidado de hijos pequeños.
- Posibilidad de flexibilidad horaria en etapas preescolares.
- Mejoras en cuanto a permisos no retribuidos en situaciones familiares a proteger.
- Mejora en el permiso de paternidad.
- Uso de la video conferencia para reducir los viajes.
- Rechazo a cualquier situación de discriminación sexual, o cualquier otro tipo de comportamiento sexista.
- Observatorio de la igualdad para seguimiento del acuerdo, con la participación de las representaciones sindicales.

**Cuadro 19.**

<b>Principales aspectos recogidos en el Acuerdo de igualdad y conciliación de la vida familiar y laboral (2005)</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Conciliación de la vida personal, laboral y familiar
<input checked="" type="checkbox"/>	Protección al embarazo y la maternidad
<input checked="" type="checkbox"/>	Igualdad de oportunidades
<input checked="" type="checkbox"/>	Acoso sexual y violencia de género
<input checked="" type="checkbox"/>	Creación de la Comisión de Igualdad de Oportunidades

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

**Cuadro 20. Porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad con hijos a su cargo (porcentaje)**

<b>Porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad con hijos a su cargo (porcentaje)</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>España</b>		
Directivos niveles 0-3	76,92 %	80,00 %
Directivos niveles 4-5	54,01 %	54,47 %
<b>América Latina</b>		
Directivos niveles 0-3	0,00 %	9,09 %
Directivos niveles 4-5	25,00 %	26,55 %
<b>Media para el Grupo</b>		
Directivos niveles 0-3	76,92 %	81,82 %
Directivos niveles 4-5	55,83 %	56,19 %

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

① La formación es un tema importante para Luis, “*en tiempos cambiantes sin actualización de tus conocimientos, en poco tiempo te encuentras desplazado*” comentó a Marta, ¿Qué haría BBVA en este ámbito?

La formación en BBVA se lleva a cabo a través de tres canales: presencial, a distancia y por medio de Internet, con un modelo homogéneo para todo el Grupo. En el 2005, BBVA ha reforzado este último canal con la puesta en marcha de una red global de aprendizaje, — *Conoce* —, orientada a aportar soluciones formativas homogéneas que contribuyan a satisfacer la estrategia del Grupo. Además, esta nueva plataforma contribuye al aprendizaje organizativo mediante facilidades de trabajo en grupo, como foros, aulas virtuales y tutorías.

El Plan de Formación de BBVA en el 2005 ha ofrecido por primera vez soluciones integradas, tanto a nivel corporativo como específicas para cada país e individuales para cada empleado, derivadas del modelo de gestión por competencias e integradas en el Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada profesional.

#### ***Conoce***

Objetivo: plataforma corporativa de formación por Internet que permite a los empleados acceder desde su puesto de trabajo a las acciones formativas a distancia, a través de Internet.

Actuación: este proyecto permite extender la formación corporativa a todo el Grupo, al poner un catálogo de acciones formativas a disposición de todas las unidades. La extensión de esta plataforma a las distintas unidades del Grupo se ha realizado en paralelo a la definición e implementación de un catálogo corporativo de acciones formativas y del desarrollo de acciones locales diseñadas por las distintas unidades.

En el 2005 quedó disponible la plataforma corporativa para su utilización desde la Argentina, Colombia, España, México, el Perú, Puerto Rico y Venezuela, y se está avanzando en las pruebas piloto para su utilización en el resto de países.

Los empleados de nueva incorporación cuentan con un Plan de Bienvenida –que incluye información sobre la política de Responsabilidad Corporativa- y un portal específico en intranet, que, en el caso de las nuevas incorporaciones de Banca Comercial, se completa con un programa de formación específico denominado *Escuela Comercial*. Cuenta además con un tutor en la oficina que ejerce el papel de mentor durante el periodo de prácticas. Este programa tiene por objetivo facilitar y agilizar la incorporación efectiva a las tareas comerciales a través de una formación que combina cursos presenciales y por Internet, utilizando un portal propio de esta escuela. El nuevo profesional adquiere así las competencias y conocimientos necesarios, entre los que se incluye información sobre cumplimiento normativo –Código de Conducta, protección de datos personales y prevención del lavado de dinero y financiación de actividades terroristas, entre otros-, principios y compromisos asumidos por BBVA.

En cuanto a formación específica relacionada con la Responsabilidad Corporativa, además del curso sobre Diversidad e Integración, BBVA cuenta con otros cursos específicos por Internet de Voluntariado y Medio Ambiente, y en el 2005 ha realizado en colaboración con la Universidad de Deusto un curso de formación en Responsabilidad Corporativa para 42 representantes de las áreas de Recursos Humanos, Banca Minorista y Banca Mayorista.

## **Becarios**

BBVA ofrece prácticas formativas para estudiantes y becas para licenciados. Ha firmado convenios con un amplio número de instituciones académicas y otras instituciones. Los becarios reciben formación adaptada a la función que desempeñan y remuneración en concepto de ayuda de estudios. Al término de las becas, se mantiene una reunión con cada becario, en la que se pide su valoración —la nota media de 0 a 10 en 2005 ha sido de 8,27—. Adicionalmente, en el 2004 se firmó un acuerdo con el Centro de Recursos Educativos de la ONCE para introducir becarios discapacitados.

## Gestión del conocimiento

Uno de los principales canales de gestión del conocimiento –adicional a los canales de formación- lo constituyen las comunidades virtuales, integradas por los promotores de calidad designados en cada oficina y dirigidas a fomentar el aprendizaje continuo a través del intercambio de conocimientos, experiencias, opiniones y métodos de trabajo en todo el Grupo. Otro canal radica en los foros presenciales, habilitados con un triple objetivo: impulsar la cultura corporativa, fomentar la comunicación entre el Comité de Dirección y los empleados e incentivar a las distintas áreas a dar respuesta a las necesidades detectadas por los profesionales del Grupo. Estos foros tienen lugar en la Escuela de *Management* y en desayunos en grupos reducidos con el presidente, el consejero delegado y el director de Recursos Humanos.

**Cuadro 21.** *Información sobre Formación*

<b>Formación</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Inversión total en formación (miles de euros)</b>	34.302	34.315
<b>Inversión en formación por empleado (euros)</b>	373	393
<b>Horas de formación impartidas (miles)</b>	4.082	3.744
España	1.760	1.639
América	2.323	2.105
<b>Horas de formación por empleado</b>	43,1	43,0
España	56	53
América	38	39
<b>Actividad formativa mediante <i>e-learning</i> (porcentaje)</b>	12 %	9%
España	16%	9%
América	8%	4%
<b>Evaluación de la satisfacción de la formación (sobre 5)</b>	4,2	4,1
<b>Porcentaje de empleados que ha recibido formación en el año</b>	68,0	70,0

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

① Luis consultó lo que hacían otros grupos bancarios. Se recomienda al alumno visite las páginas Web de diferentes entidades para poder establecer un análisis comparativo.

① Carlos telefoneó a Luis, comunicándole que disponía de una información que les sería muy útil. Decidió enviarla en un archivo.

## 4.2. Pasión por las personas.

El proyecto *Pasión por las personas* tiene como objetivo incrementar la satisfacción de clientes y empleados en todo el Grupo. Es un proyecto construido de abajo a arriba, en el que las sugerencias de mejora son elaboradas con las opiniones y conclusiones que tanto clientes como empleados han aportado. Dos de las líneas de actuación de este proyecto se dirigen a empleados:

- *Pasión por ti*: dirigida a mejorar el bienestar profesional y personal de los empleados, con el objetivo de hacer de BBVA un mejor lugar para trabajar.
- *Pasión por el equipo*: dirigida a mejorar la comunicación y la coordinación, con el objetivo de incrementar los niveles de servicio interno y crear valor. Estas iniciativas se encuentran en la actualidad en fase de desarrollo.

**Cuadro 22. Programas Corporativos Programas “Pasión por ti”**

**PENSAMOS EN TI** que permite ofrecer productos y servicios no financieros de compañías proveedoras de BBVA en mejores condiciones que las del mercado.



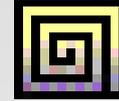
**COMUNICACIÓN**

Proporciona a los profesionales del Grupo la oportunidad de expresar sus inquietudes y sugerencias de mejora.



**DESARROLLO**

Facilita el aprendizaje e impulsa la realización de las aspiraciones profesionales de los empleados



**LIDER** Contribuye a la creación de un estilo directivo que fomente el crecimiento de las habilidades profesionales de sus colaboradores.



**RECONOCIMIENTO**

Valora públicamente el compromiso de los profesionales con los principales culturales y sus aportaciones en la mejora innovadora de trabajo más allá de la incentivación monetaria ya establecida por el grupo.



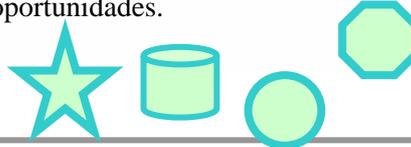
**TIEMPO** Ayuda en la planificación del trabajo en beneficio del tiempo propio y fomenta el respeto de todos hacia el tiempo de los demás.



**VÍNCULO** Proporciona ventajas y beneficios materiales en el ámbito personal que estimulan el orgullo de pertenencia al Grupo BBVA.



**VÍVE LA DIFERENCIA** Contribuye a vivir las diferencias entre los profesionales (edad, género, procedencia) como algo enriquecedor, en un marco de igualdad de oportunidades.



Fuente: Informe Anual BBVA 2005

Los primeros programas que se han desarrollado en el 2005 han sido *Pensamos en ti*, que ofrece descuentos a empleados en hoteles para vacaciones, coches de alquiler, servicios inmobiliarios, viajes, cursos de idiomas para hijos de empleados, ordenadores y pantallas planas, entre otras ofertas, así como un servicio gratuito de multiasistencia para el hogar, que incluye servicios de reforma y urgencias y orientación y asistencia legal – y el programa *Desarrollo*, con las iniciativas *Apunto* —para que los empleados puedan dirigir su desarrollo profesional y dejar constancia de sus preferencias y que recibió en 2005 más de 4.000 solicitudes de diferentes países—, *Conoce* (plataforma global de aprendizaje vía Internet que mejora y homogeneiza los canales de formación existentes en el Grupo) y *Guía de Desarrollo* —para facilitar el desarrollo profesional y personal de los empleados—.

También en el 2005 se ha lanzado el programa *Vínculo*, cuya primera iniciativa es el Plan de Inversión en Acciones *+acción*, con dos líneas de actuación:

- *Acción Lanzamiento*, que ofrece a los empleados la posibilidad de comprar acciones de BBVA en condiciones ventajosas (10 % de descuento y 100 % de financiación). Esta iniciativa se dirige a que los empleados se afiancen como accionistas de la empresa en la que trabajan, impulsando con ello su vinculación al Grupo.
- *Acción Nómina*, que permite a los empleados invertir en acciones de BBVA con cargo a la nómina, mes a mes, y obteniendo una acción gratis por cada diez.

### 4.3. La Comunicación.

Las herramientas de comunicación interna que BBVA pone a disposición de sus empleados tienen como objetivo crear un clima de confianza basado en una relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente. La comunicación interna se estructura a través de la línea directiva -mediante entrevistas personales y reuniones periódicas- y a través de los canales corporativos –integrados en intranet *Espacio*-. En 2005, BBVA ha lanzado el portal de Responsabilidad Corporativa, con el objetivo de hacer partícipes a los empleados de las diversas actuaciones desarrolladas por el Grupo en este campo, invitándoles a integrar criterios de RC en su trabajo diario.

**Cuadro 23.**

<b><i>Principales canales corporativos de comunicación interna en BBVA</i></b>	
<i>Buenos Días</i>	Boletín diario con información de interés general y artículos de opinión de empleados y directivos. En el 2005 se han publicado solo en España 251 artículos de opinión.
Informe de Actividad	Análisis mensual de las líneas de trabajo principales de cada área.
Canal BBVA	Datos económicos, campañas o proyectos relevantes de la organización
<i>Carrusel</i>	Noticias y avisos globales de la organización y propias de las áreas.
Portal del Empleado	Facilita la gestión de procesos e informa sobre los sistemas de gestión de Recursos Humanos –nóminas, beneficios sociales, préstamos y otros servicios financieros para empleados-, permitiendo el acceso a cursos de formación y a otros servicios.
Servicio de Atención al Empleado (S.A.E)	A disposición de los empleados activos, prejubilados y pasivos con el objetivo de dar respuesta rápida a las consultas, facilitar el conocimiento de las políticas y procesos de RR.HH y resolver las incidencias. Durante el 2005 se han gestionado en S.A.E. más de 88.000 consultas (64% empleados activos, 23% prejubilados y 13% jubilados) y 89.000 accesos al Portal del S.A.E.. Los usuarios han valorado el servicio con una calificación de “notable”.
<i>Revista Adelante</i>	De periodicidad trimestral, en ella se inserta la revista local <i>Crónica</i> , que se distribuye en los hogares de todos los empleados de BBVA. Los proyectos estratégicos son expuestos con detalle, se repasan los hechos más noticiables de los últimos meses y se describen distintas funciones o áreas. En cada tirada se distribuyen 120.000 ejemplares en todo el Grupo.

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

El proyecto *Innova* es otro canal de comunicación, cuyo objetivo es canalizar las mejores ideas de los empleados y hacerlas realidad para establecer mejoras en el Grupo. Las áreas de innovación propuestas en el 2005 han abarcado, entre otros aspectos, ideas dirigidas a mejorar las relaciones con los clientes, productos y servicios adaptados a las necesidades de los inmigrantes y soluciones financieras sostenibles para pymes.

**Cuadro 24. Resultados de INNOVA**

INNOVA III EDICIÓN (ESPAÑA)						
MODALIDAD	Áreas temáticas de innovación	Nº. de participantes	Nº. de propuestas recibidas	Calificadas	Implantables*	Alto grado de innovación
Express	Innova Express	192	192	No sujetas a calificación.		
Classic	Área genérica de ideas innovadoras	159	151	113	81 %	20 %
	Innovación en formas de aproximación eficiente al público objetivo	23	23	22	68 %	9 %
	Nuevos productos y servicios especializados para el segmento inmigrante	27	22	20	60 %	15 %
	Soluciones financieras sostenibles para PYMES	6	6	6	67 %	67 %
Beta	Proyecto mercado automoción	4	4	4	100 %	25 %
	Proyecto domótica	11	11	6	83 %	33 %
<b>TOTAL</b>		<b>422</b>	<b>409</b>	<b>171</b>	<b>77 %</b>	<b>20 %</b>

\*Los datos de implantabilidad y grado de innovación están tomados sobre el total de propuestas calificadas.

Fuente: Informe Anual BBVA 2005

La experiencia *Innova* también ha sido un éxito en Argentina, donde se han recibido 401 propuestas durante el mismo período. Así mismo, México puso en marcha en el 2005 este programa, concentrando en un solo mes 218 propuestas.

Existen otros canales de comunicación y diálogo con empleados, como son las encuestas de satisfacción, el diálogo con la representación sindical y las iniciativas para

la gestión del conocimiento, que se explican más adelante en este mismo capítulo. Para más información sobre el Modelo de Recursos Humanos de BBVA puede consultarse el Informe Anual y la página Web [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

**Cuadro 25.**

<b>Canales de comunicación interna en España (número de comunicaciones anuales)</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Semanal/diario	681	526	361
Mensual/trimestral	19	19	15
Otra periodicidad	43	26	29

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

#### **4.4. Código de Conducta.**

Por otra parte y en línea con la reputación y transparencia, Luis y Marta observaron que en BBVA su Código de Conducta aprobado en 2003 y se articula en torno a la **Integridad Corporativa** en ámbitos básicos:

**Integridad Relacional:** concreta los compromisos y caracteriza las pautas de actuación que rigen las relaciones de BBVA con sus clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.

**Integridad en los Mercados:** establece criterios de actuación cuyo objetivo es preservar la integridad y transparencia de los mercados y la libre competencia.

**Integridad Personal:** establece pautas de actuación orientadas a garantizar la objetividad profesional de empleados y directivos, y a fomentar un clima laboral respetuoso, transparente y comprometido con los objetivos empresariales de BBVA, y con el servicio al cliente y a la sociedad.

**Integridad Organizativa:** concreta los órganos y funciones específica para velar el correcto cumplimiento de su contenido y para preservar eficazmente la integridad corporativa. (Consultar Código de Conducta en [www.bbva.com](http://www.bbva.com)).

## 4.5. Beneficios sociales, otras iniciativas y voluntariado.

### Beneficios sociales.

El conjunto de beneficios sociales que disfruta el personal deriva de acuerdos colectivos y está en función de las distintas procedencias de las entidades que han dado lugar al Grupo BBVA. Hasta la fecha, no ha sido posible alcanzar un acuerdo colectivo que dé un tratamiento común a los beneficios sociales.

Toda la plantilla de BBVA dispone de ayuda escolar o familiar por hijos, y existe también una ayuda mucho más elevada para los supuestos de hijos discapacitados, seguros de vida y accidente, obsequios de navidad en metálico o cesta y un amplio abanico de anticipos y préstamos sociales para vivienda y para otras necesidades. Los empleados disponen además de exención de comisiones y gastos en las operaciones más habituales con el banco. Una parte muy mayoritaria y todo el personal que se va incorporando a la entidad dispone de residencias y apartamentos, bolsa complementaria de vacaciones, premios de antigüedad y economatos en las zonas donde se estableció históricamente este concepto. Existen también fondos asistenciales para atender gastos médicos no sufragados por la Seguridad Social.

**Cuadro 26.**

<b>Beneficios sociales en España</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Ayudas al estudio (euros)	5.761.236	6.378.842
Préstamos (euros)	180.990.534	189.654.242
Vales (euros)	9.881.402	9.451.018
Ayudas a empleados (euros)	41.183	53.082
Asignación del fondo asistencial (euros)	998.442	946.810
Personas beneficiadas de las residencias de descanso (número)	13.437	13.656
Titulares	5.670	5.548
Familiares	7.767	8.108
Empleados que han disfrutado de apartamentos subvencionados con sus familias (número)	933	953

*Fuente: Informe Anual BBVA 2005*

### Salud y Seguridad.

La salud es parte del bienestar de las personas que trabajan en BBVA y una de las preocupaciones principales de la Responsabilidad Social Corporativa del Grupo. Los esfuerzos prioritarios se centran en labores preventivas y de formación e información sobre hábitos de vida saludables que disminuyan los riesgos de enfermedad o accidente laboral, garantizando también la seguridad física de los clientes en el uso de sus instalaciones.

#### Cuadro 27.

<i>Reconocimientos en salud y seguridad laboral</i>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Premio Empresa Ejemplar Española en Materia de Prevención de Riesgos Laborales y Salud Laboral en 2004 al responsable de Riesgos Laborales de BBVA, de la Asociación Internacional de Expertos en Derecho del Trabajo
<input checked="" type="checkbox"/>	Premio Empresa Ejemplar Internacional en Materia de Prevención de Riesgos Laborales y Salud Laboral en 2003 a BBVA, de la Asociación Internacional de Expertos en Derecho del Trabajo
<input checked="" type="checkbox"/>	Premio Nacional de Prevención Prever 2002 para Instituciones y Empresas, concedido por el Consejo General de Relaciones Industriales, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y la Agencia Europea de Seguridad y Salud Laboral.
<input checked="" type="checkbox"/>	Medalla de Oro al Mérito Profesional 2002, al responsable del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales por el Colegio Oficial de Graduados Sociales
<input checked="" type="checkbox"/>	Premio Nacional de Prevención Prever 2001 al responsable del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

*Fuente: BBVA*

❶ A Luis le preocupaba el Voluntariado, decidió conocer que actuaciones hacía BBVA en este ámbito.

## Voluntariado.

Los programas de voluntariado promueven la participación de las personas de BBVA en iniciativas sociales y solidarias. Los empleados cuentan además con un curso de voluntariado disponible en intranet.

**Cuadro 28. Acciones de Voluntariado**

	Iniciativa	Observaciones
España	Campaña <i>Euro Solidario</i> . Proyecto de Educación en Perú de la Fundación Entreculturas	En el 2005, BBVA puso en marcha la campaña <i>Euro Solidario</i> , en colaboración con la Fundación Entreculturas —Fe y Alegría—.
	Cesión gratuita de ordenadores	A numerosas entidades benéficas. La cesión ha sido posible gracias a la labor voluntaria, fuera del horario de trabajo, de profesionales del área de Sistemas y Operaciones.
	Proyecto Residencia Activa	BBVA apoya a la ONG Acción Familiar Vizcaína (AFAVI) en el proyecto <i>Leyendo Juntos. Residencia Activa</i> , para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas mayores. Empleados y familiares se sumaron como voluntarios a las labores de lectura activa en residencias, centros de día y clubes de jubilados de Vizcaya.
México	Bancomer en la educación	Proporciona un servicio social voluntario a comunidades de escasos recursos, a través de 24 centros de capacitación integral sostenidos por la Fundación BBVA Bancomer, en los que se forma a más de 3.200 adultos (cursos de alfabetización, educación básica y formación profesional) y se imparte formación en valores a más de 300 menores de edad. Por otra parte, la Fundación BBVA Bancomer ha impulsado la creación del portal de Internet ( <a href="http://www.hacesfalta.org.mx">www.hacesfalta.org.mx</a> ) dirigido a promover la colaboración ciudadana en iniciativas de interés social, con mención especial a sus empleados y familiares.
Venezuela	Proyecto <i>Papagayo</i>	Empleados de Banco Provincial participan voluntariamente en actividades incluidas en este proyecto, que gestiona la Fundación BBVA Provincial y cuyo objetivo es impulsar la creatividad literaria y la educación en valores.
Puerto Rico	Nóminas solidarias con Fondos Unidos	Los empleados aportan directamente de su nómina el importe que desean a Fondos Unidos, agrupación de 154 ONG.
	<i>Adelante es Aprender</i>	Es un plan de educación financiera en las escuelas elementales con participación de empleados del Banco que enseñan a los niños conocimientos financieros.
	Cesión gratuita de ordenadores	A distintas organizaciones humanitarias. Posibilitada gracias a la labor voluntaria de los empleados del área de Informática.
	Talleres de orientación para personas mayores.	Los empleados participan en talleres de orientación dirigidos a personas de edad avanzada sobre aspectos bancarios adaptados a sus necesidades.
Bolivia	Cesión gratuita de ordenadores	A instituciones públicas. Posibilitada gracias a la labor voluntaria de los empleados del área de Informática.

Fuente: Informe Anual BBVA 2005

① Marta y Luis pensaron que esta información tenía que ser analizada con detalle. Marta era escéptica ante tantos avances hacía los empleados. Luis le indicaba que todo se debía a la decisión de diseñar un buen modelo de RRHH. A Marta no le convencían los argumentos de Luis y seguía profundizando en la RSC de BBVA. Ambos estaban de acuerdo que habían pasado tantas horas con documentos de BBVA, que necesitaban opiniones más objetivas y decidieron pedir apoyo de otros compañeros para realizar una valoración más exacta e imparcial. Pasaron la información a Carlos y Julia.

① Julia leyó detenidamente la información e inmediatamente observó que sus compañeros no habían incluido la satisfacción de los empleados de BBVA, pues imaginaba que BBVA llevaría a cabo algún tipo de encuestas y *¿Si disponer de RSC influiría en los resultados de la satisfacción?*

**Cuadro 29.** *Encuesta de Satisfacción de Empleados*

	PARTICIPACIÓN		SATISFACCIÓN		MOTIVACIÓN		IMAGEN	
	2005	2003	2005	2003	2005	2003	2005	2003
BBVA ESPAÑA*	47,1 %	47,5 %	61,1%	60,4%	70,4%	70,7%	76,2%	73,7%
BBVA BANCOMER (MÉXICO)	60,7 %	73,2 %	76,0%	74,4%	84,9%	84,3%	86,7%	84,6%
BBVA BANCO FRANCÉS (ARGENTINA)	65,4 %	61,6 %	65,2%	62,1%	74,7%	71,3%	75,1%	66,1%
BBVA CHILE	55,5 %	64,1 %	59,0%	61,9%	69,1%	73,1%	63,4%	67,3%
BBVA BANCO CONTINENTAL (PERÚ)	75,3 %	82,8 %	66,9%	66,2%	79,9%	80,6%	84,6%	82,8%
BBVA BANCO PROVINCIAL (VENEZUELA)	50,3 %	69,4 %	75,4%	70,9%	85,9%	81,7%	86,3%	85,2%
BBVA COLOMBIA	74,8 %	73,5 %	72,0%	72,5%	81,8%	82,7%	85,0%	81,9%
BBVA URUGUAY	72,8 %	75,3 %	64,5%	61,2%	73,8%	73,0%	62,8%	62,9%
BBVA PANAMÁ	76,4 %	77,7 %	63,4%	68,2%	78,5%	81,0%	74,2%	75,7%
BBVA PUERTO RICO	47,3 %	76,1 %	71,9%	68,2%	85,4%	82,6%	76,6	73,3%
AFJP CONSOLIDAR (ARGENTINA)	69,8%	71,8%	64,9%	66,6%	74,3%	75,0%	77,7%	80,1%
AFP HORIZONTE (PERÚ)	81,2 %	96,9 %	72,8%	70,5%	82,6%	80,5%	84,6%	83,5%
AFP HORIZONTE (COLOMBIA)	99,9 %	96,9 %	80,7%	80,0%	89,1%	89,6%	86,5%	85,6%
AFP PREVISIÓN (BOLIVIA)	58,3 %	77,6 %	67,0%	71,2%	75,7%	83,4%	76,4%	87,0%

\*Incluye BBVA Portugal

Fuente: Informe Anual BBVA 2005

*Encuesta de Satisfacción:* mide el grado de satisfacción general de los empleados con su trabajo, lo que de él esperan en el Grupo, hasta qué punto se están cumpliendo sus expectativas y la diferencia entre su trabajo actual y el que consideran su trabajo ideal.

*Encuesta de Motivación:* mide el grado en que los empleados consideran que están logrando resultados importantes con su trabajo, si se sienten estimulados por él, si realizan su trabajo con entusiasmo, si realizan esfuerzos adicionales para superar sus objetivos y si el trabajo que realizan les está ayudando en su desarrollo profesional.

*Encuesta de Imagen:* mide la que tienen los empleados de su trabajo. Se mide considerando su opinión acerca de la posición de liderazgo del Grupo en el sector, de su capacidad relativa de inspirar confianza, del nivel de servicio al cliente y del grado en que los nuevos canales de distribución a través de Internet son un complemento eficiente de la oferta de productos y servicios del Grupo y permiten anticiparse al proceso de transformación que se está produciendo en el sector.

Julia les realizó sus comentarios por escrito a Marta y Luis.

Pero Luis y Marta se seguían preguntando si entender las necesidades de los empleados y satisfacerlas de manera competente a largo plazo dependería de una apuesta de BBVA por una sólida Responsabilidad Social Corporativa. Esta cuestión la trasladaron a todos sus compañeros.

De acuerdo a lo expuesto, la Responsabilidad Social Corporativa supone sin duda el marco de actuación para desarrollar las iniciativas del Grupo BBVA en el ámbito de Recursos Humanos. Se le pregunta al alumno/a, que reflexione de acuerdo a lo expuesto sobre las siguientes cuestiones:

\* NOTA: se incluirán cuestiones específicas dependiendo del Master.

## CUESTIONES CLAVES:

1.- ¿Cree que la RSC es la que ha motivado las actuaciones en el ámbito de RRHH?

- Si la respuesta es afirmativa. Indique ¿por qué?
- Si la respuesta es negativa. Indique ¿por qué?

2.- Comente y razone ¿Cuál/es de las actuaciones en Recursos Humanos le parece más interesante/s y por qué?

3.- Manifieste su opinión sobre las mujeres en plantilla y sus puestos de responsabilidad. Ver cuadros 15 y 20.

4. ¿Considera que disponer de RSC contribuye a la igualdad de oportunidades, a la diversidad y conciliación de la vida profesional y personal? Razone su respuesta.

5.- Comente la opinión que le merecen los porcentajes que se dedican a formación. Ver cuadro 21. Realice un análisis comparativo con otra u otra/s entidad/es financiera/s.

6.- Indague las iniciativas de otras organizaciones en las siguientes líneas:

- Beneficios Sociales
- Voluntariado

7.- ¿Considera que se podrían diseñar indicadores, que permitan medir los beneficios para BBVA que se consiguen mediante la implantación de RSC en los Recursos Humanos? Si su respuesta es positiva señale los indicadores.

9.- Comente *La Experiencia* en relación a los Recursos Humanos.

10.- Finalmente ¿Qué sugerencia/s hace a los gestores del Grupo BBVA de mejora e innovación en materia de Recursos Humanos en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa?

## BIBLIOGRAFÍA.

- Artículos de prensa 2003-2004-2005-2006
- Código de Conducta de BBVA
- Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2002-2003-2004-2005
- Memorias de BBVA de 2001-2002-2003-2004-2005
- Periódicos: El País, Expansión, Cinco Días.
- Web BBVA: [www.bbva.com](http://www.bbva.com)
- Web [www.AEB.es](http://www.AEB.es)

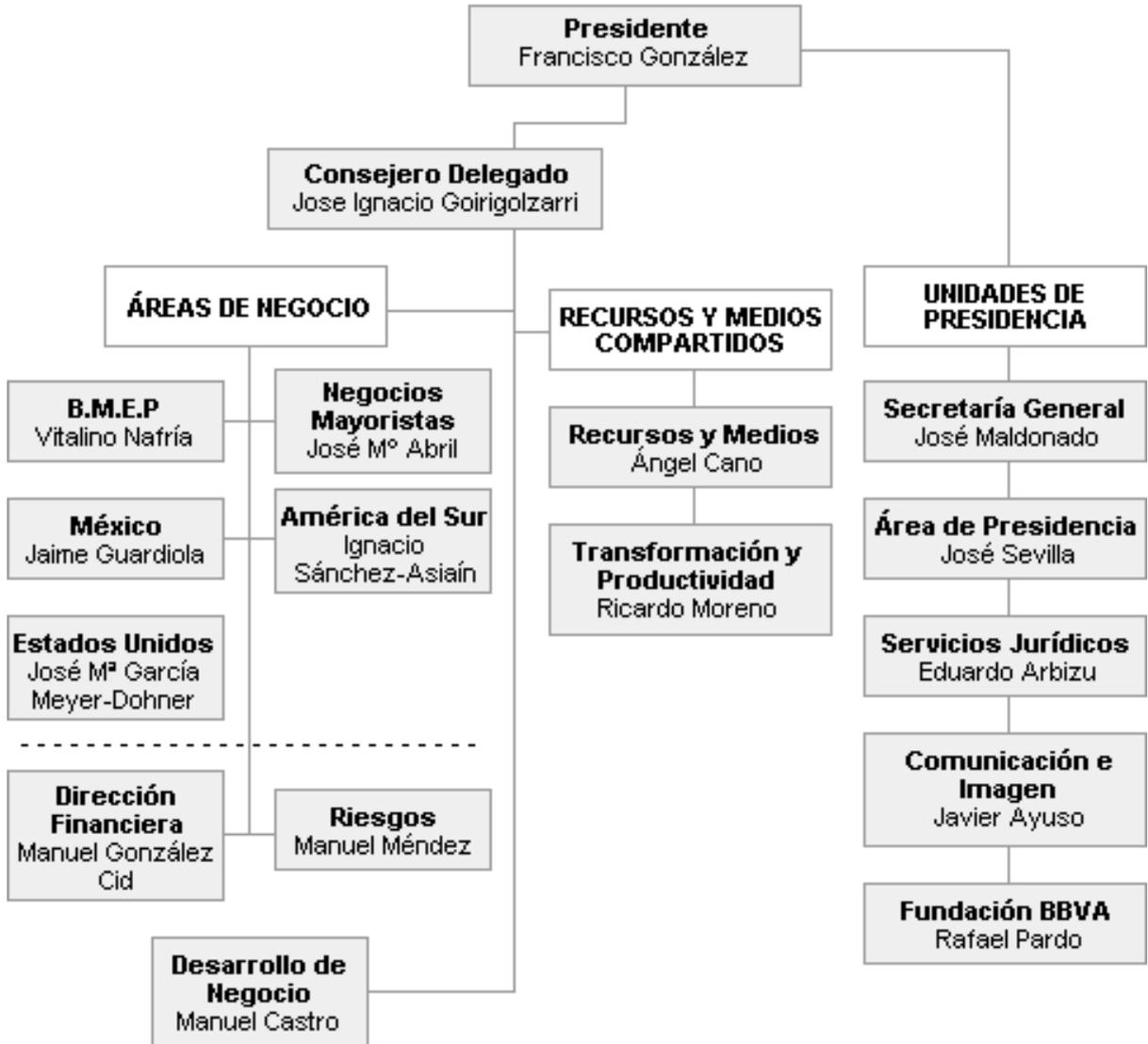


# eoi

**ANEXOS.**

## ANEXO I: BBVA INFORMACIÓN BÁSICA.

### ☰ La Nueva Organización de BBVA (diciembre 2005)



## **BBVA refuerza su Comité de Dirección para afrontar los retos del crecimiento global:**

- El presidente de BBVA, Francisco González, y el consejero delegado, José Ignacio Goirigolzarri, presentan la nueva estructura organizativa del Grupo
- Francisco González: *“La estructura organizativa que hoy presentamos aflora nuevo talento para acelerar el crecimiento y la transformación hacia un banco global”*
- José Ignacio Goirigolzarri: *“Tenemos una organización más ágil y volcada al crecimiento global, al negocio, la diversidad y la innovación”*
- El máximo órgano ejecutivo pasa de 12 a 18 miembros, con una fuerte presencia de las unidades de negocio
- Las áreas de negocio pasan de tres a cinco: Banca Minorista España y Portugal; Negocios Mayoristas; México; América del Sur, y Estados Unidos
- Se unifican las direcciones de Sistemas y Operaciones y Recursos Humanos, en una Unidad de Recursos y Medios, y se crea una Unidad de Transformación y Productividad

El presidente de BBVA, Francisco González, y el consejero delegado, José Ignacio Goirigolzarri, presentaron al Consejo de Administración, reunido en Bilbao, la nueva Estructura Organizativa del Grupo. Este nuevo organigrama refuerza el Comité de Dirección, que se amplía de 12 a 18 miembros, con una fuerte presencia de las unidades de negocio. De esta forma, BBVA da un paso adelante para afrontar los retos del crecimiento hacia un grupo global.

*“La estructura organizativa que hoy presentamos”, explicó Francisco González en la reunión del Consejo, “aflora nuevo talento para acelerar el proceso de transformación del Grupo e impulsarlo de manera más decidida hacia un nivel de excelencia que nos diferencia aún más de nuestros competidores”.*

El presidente de BBVA destacó también en su presentación que los cambios pretenden impulsar el avance del Grupo sobre la base de tres ejes de actuación:

1. Avanzar en la globalización del Grupo
2. Reforzar la capacidad de decisión de las unidades de negocio (autonomía y *empowerment*)
3. Acelerar la transformación mediante la innovación en procesos y fuentes de valor”.

*“Presentamos una nueva estructura más sencilla y flexible”,* añadió Francisco González, *“en la que los responsables de las unidades de Negocio cuentan con más autonomía de gestión, apoyados por las áreas de Recursos y Medios Compartidos y las de Presidencia”.*

El Consejero Delegado, José Ignacio Goirigolzarri, insistió también en su presentación en la fuerte presencia de las unidades de negocio en la nueva estructura organizativa, que calificó de *“más ágil y volcada al crecimiento global, el negocio, la diversidad y la innovación”.*

Respecto a la Unidades de Negocio, Goirigolzarri explicó que se plantean *“como centros de creación de valor, con responsabilidad sobre su aproximación al mercado, su cuenta de resultados y su crecimiento; tendrán una relación cliente-proveedor con las unidades de Recursos y Medios Compartidos, y deberán adherirse a las políticas corporativas”.*

### **Una estructura sencilla y ágil.**

La nueva Estructura Organizativa de BBVA está dividida en tres tipos de áreas y unidades: Negocio, Recursos y Medios Compartidos, y Presidencia. Las dos primeras son responsabilidad directa del Consejero Delegado y la tercera, del Presidente.

Las Unidades de Negocio se definen como centros de creación de valor, con responsabilidad directa sobre su aproximación al mercado, su crecimiento y su cuenta de resultados. La estrategia global y diversa de BBVA aconseja ampliar de tres a cinco las áreas de negocio del Grupo, que engloban un total de 29 unidades de negocio:

- 1.- Banca Minorista España y Portugal: **Vitalino Nafría**
- 2.- Negocios Mayoristas: **José María Abril**
- 3.- México: **Jaime Guardiola**
4. - América del Sur: **Ignacio Sánchez Asiaín**
- 5.- Estados Unidos: **José María García Meyer-Dohner**

Además, se refuerza la presencia del negocio en el máximo nivel de decisión ejecutiva, con la incorporación al Comité de Dirección de cuatro responsables de unidades clave. Dos del Área de España y Portugal: **Vicente Rodero** (Banca Comercial España) y **Javier Bernal** (Desarrollo de Negocio e Innovación); y dos de Negocios Mayoristas: **Juan Asúa** (Banca de Empresas y Corporaciones España) y **José Barreiro** (Negocios Globales).

La segunda gran área es la de Recursos y Medios Compartidos. Respecto a la anterior estructura, se ha optado por integrar las direcciones de Sistemas y Operaciones y Recursos Humanos en una sola Área de Recursos y Medios, dirigida por **Ángel Cano**, y con presencia en el Comité de Dirección.

Se crea, además, un Área de Transformación y Productividad, que se ocupará de la ingeniería y ejecución de procedimientos y procesos de negocio. Su responsable es **Ricardo Moreno**.

La Dirección Financiera, cuyo director es **Manuel González Cid**, el Área de Riesgos, con **Manuel Méndez** (ambos en el Comité de Dirección) y el Área de Desarrollo de Negocio, con **Manuel Castro**, mantienen su estructura anterior. Estas áreas tienen características propias que las diferencian de las clásicas de negocio, pero se integran con ellas por su aportación a la creación de valor al Grupo.

En cuanto a las Áreas de Presidencia, sus funciones son las de desarrollar el modelo de Gobierno Corporativo, supervisar el control interno y gestionar los activos intangibles del Grupo. Su estructura y responsables se mantienen básicamente como hasta ahora. Estas áreas son:

- Secretaría General: **José Maldonado**
- Área de Presidencia: **José Sevilla**
- Servicios Jurídicos: **Eduardo Arbizu**
- Comunicación e Imagen: **Javier Ayuso**, que se incorpora al Comité de Dirección para facilitar una mayor coordinación de las estrategias y políticas de Comunicación del Grupo
- Fundación BBVA: **Rafael Pardo**

## ☰ **Historia de BBVA.**

### **El comienzo.**

La historia de BBVA comienza en 1857, cuando la Junta de Comercio promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trataba de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, actuó casi en solitario en la plaza.

En 1872, la ley del 2 de diciembre crea el Banco Hipotecario (BHE) con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles.

En la segunda mitad del siglo XIX el Banco de Bilbao protagoniza importantes realizaciones de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento.

El Banco de Vizcaya se funda en 1901, realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. Además de su actividad como banco comercial

y de depósitos, interviene en la creación y desarrollo de buena parte de la industria española.

En 1902 el Banco de Bilbao se fusiona con el Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantienen sus respectivas figuras jurídicas.

En 1909 se crea Caja Postal como entidad de derecho público, y empieza a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro.

Un consorcio de banqueros e industriales constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. El Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

En 1923 se crea el Servicio Nacional de Crédito Agrícola, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concede créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados.

Iniciativas públicas y privadas crean el Banco de Crédito Local (BCL) en 1925, como sociedad anónima, con el objeto de financiar a entes locales y otras instituciones públicas.

En 1929 se crea el Banco Exterior (BEX), con las funciones de fomentar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones.

### **La ampliación**

En el entorno de desarrollo económico de la década de 1960, el Banco de Bilbao aumenta su dimensión bancaria integrando otros bancos y comienza a crear un grupo financiero, mientras que el Banco de Vizcaya continúa su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo

financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar la red comercial.

Caja Postal amplía los servicios que presta a los clientes con la apertura de cuentas corrientes, compra-venta de valores y la concesión de créditos en algunas líneas específicas.

La Ley de Ordenación Bancaria de 1962 nacionaliza BCI, BHE y BCL, y transforma el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en Banco de Crédito Agrícola (BCA), convirtiendo a los cuatro bancos en entidades de derecho público. Pero en 1971 se convierten en entidades oficiales de crédito (Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial) como sociedades anónimas.

En la década de 1980, el Banco de Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

El Banco de Vizcaya contribuye al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolla una política de fuerte crecimiento por adquisiciones que le lleva a formar un gran grupo bancario. La operación más importante es la compra de Banca Catalana en 1984.

Por su parte, las entidades oficiales de crédito van ampliando sus negocios con operaciones de mercado. En 1982 BEX pierde la exclusividad del crédito a la exportación, orienta su negocio hacia la banca universal y forma un grupo financiero. En este proceso adquiere el Banco de Alicante (1983).

En 1988 se firma el acuerdo de fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para crear BBV.

Corporación Bancaria de España (CBE) se constituye en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. Argentaria inicia su historia con un modelo de

banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco: Argentaria.

### **La integración BBVA**

BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. Con su creación, BBVA adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios.

El cliente dispone de una mayor red y una gama de productos más amplia, un acceso más fácil a los nuevos canales y una fuerte presencia internacional. El empleado cuenta con más oportunidades para su desarrollo profesional.

La integración en BBVA ha tenido un desarrollo modélico que se atribuye a:

- la rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas,
- la inmediata definición de la estructura organizativa y el acuerdo marco laboral,
- la celeridad en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad,
- el cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma anticipada, y
- el entusiasmo, involucración, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA, lo que permite generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. El proceso de integración de BBVA, desarrollado con rapidez y eficacia, concluye en febrero de 2001.

La integración de los negocios minoristas del grupo en España -BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante- permite aprovechar la potencialidad de una notable red de oficinas con la imagen BBVA.

Publicaciones financieras de gran prestigio reconocen la eficacia de la integración en BBVA y lo eligen mejor banco del mundo (*Forbes*) y de España (*The Banker*) en el año 2000, y mejor banco de Latinoamérica (*Forbes*) y mejor banco europeo (*Lafferty*) en 2001.

### **El grupo internacional.**

La presencia internacional de BBVA tiene ya un siglo de historia. En 1902, Banco de Bilbao abrió una sucursal en París y en 1918 una oficina en Londres. Se adelantaba así en varias décadas al resto de la banca española.

En la década de 1970, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Exterior se van configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Asimismo se producen las primeras incorporaciones de bancos locales de estas áreas geográficas, básicamente de Latinoamérica.

El Banco Exterior funda en 1968 BEX Panamá, convertido en el actual BBVA Panamá con la integración en 2000 de BBV Panamá.

El Banco de Vizcaya adquiere en 1979 el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico, banco fundado en 1967 por un grupo de comerciantes e industriales. Convertido en BBV Puerto Rico, en 1992 inicia una etapa de crecimiento vía adquisiciones, que dan origen al actual BBVA Puerto Rico.

Pero es a partir de 1995 cuando BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos.

En 1995 entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa.

Los inicios del Banco Continental, conocido como "*su banco amigo*", datan de 1951. El Banco combina la dedicación por el cliente con su preocupación por la cultura. En 1970 se incorpora a la Banca Asociada, con participación accionarial del Estado.

En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con Banco Francés.

Banco Ganadero se funda en 1956 con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. Su misión era impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En 1959, la Ley 26 transforma el banco en sociedad de economía mixta y tiene como accionistas al Gobierno, particulares y ganaderos.

Banco Francés (del Río de La Plata) se funda en Buenos Aires en 1886. Durante casi un siglo presta servicios bancarios a grandes empresas en Argentina. En la década de 1980, realiza una expansión de la red de sucursales por todo el país que le permite ampliar su clientela a pymes y particulares.

En 1997, BBV entra en Venezuela de la mano de Banco Provincial, fundado en 1953. En sus inicios, Banco Provincial concentra sus actividades en las regiones capital y central. Hoy es la institución financiera más importante y sólida de Venezuela, posición de liderazgo que ocupa desde el año 1983.

En 1998 se instala en Chile con el Banco BHIF.

El origen del Banco BHIF se remonta al año 1883 con la creación del Banco Hipotecario en Valparaíso. En 1976 inicia un proceso de expansión impulsado por los tres grupos industriales que controlaban el banco, y traslada la sede a Santiago. En 1989 se fusiona con el Banco Nacional bajo el nombre de Banco BHIF.

En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país.

El Grupo BBVA se configura en torno a tres grandes áreas de negocio, que agrupan los negocios minoristas, los negocios mayoristas y la actividad de BBVA en Latinoamérica.

Esta estructura de áreas de negocio responde a la estrategia de BBVA que tiene al cliente como centro del negocio, para ofrecerle soluciones de valor con visión de futuro, eficiencia y anticipación.

### **Banca Minorista España y Portugal**

Incluye los negocios minoristas, de gestión de activos y banca privada desarrollado por el Grupo en España y Portugal.

Así, aglutina los segmentos de clientes particulares y de pequeñas y medianas empresas en el mercado doméstico, el grupo Finanzia/ Uno-e (dedicado al negocio de e-banking, a la financiación de ventas de productos de consumo, a la distribución de productos de tarjetas y a actividades de renting), BBVA Portugal, el negocio de Banca Privada, las gestoras de fondos de inversión y pensiones y los resultados vinculados al negocio asegurador.

### **Banca Mayorista y de Inversiones**

Engloba los negocios que el Grupo realiza con grandes empresas e instituciones a través de la banca corporativa, tanto nacional como internacional, y de la banca de instituciones.

Además, también incorpora los negocios de las salas de tesorería ubicadas en España, Europa y Nueva York, el negocio de distribución y originación de renta variable y la actividad de depositaría y custodia de valores, así como los negocios de proyectos empresariales e inmobiliarios que no se desarrollan a través de la participación del Grupo en grandes corporaciones.

## América

Comprende la actividad y resultados de los bancos filiales del Grupo en Latinoamérica y de sus sociedades participadas, incluidas las gestoras de fondos de pensiones y las compañías de seguros, así como el negocio de Banca Privada Internacional.

### Resultados de BBVA.

#### **BBVA aumenta un 30,2% su beneficio atribuido, hasta 3.806 millones de euros en 2005.**

El beneficio por acción (BPA) crece el 29,5% y el dividendo total con cargo a 2005 aumentará un 20,1%, hasta 0,531 euros

El Grupo alcanza un beneficio anual y trimestral récord con crecimientos en todas las áreas de negocio

- Mejoras en todos los Márgenes: el de Intermediación crece un 17%, el Básico un 16,9%, el Ordinario un 17,1%, y el de Explotación un 22%
- Banca Minorista aumenta un 13,1% su beneficio atribuido, hasta 1.614 millones de euros
- Banca Mayorista y de Inversiones eleva un 46,6% su beneficio atribuido, hasta los 592 millones de euros
- América sube un 52,3% el beneficio atribuido, hasta los 1.820 millones de euros

El Grupo aumenta un 25,9% la inversión crediticia, un 22,4% los recursos totales de clientes, un 25% el patrimonio neto y un 17,2% el activo total

BBVA concluye 2005 a la cabeza de los grandes grupos financieros europeos en rentabilidad, eficiencia y gestión del riesgo

- La rentabilidad sobre recursos propios (ROE) se eleva al 37%, frente al 33,2% un año antes

- La eficiencia mejora desde el 48,6% al 46,7% con amortizaciones y del 44,6% al 43,2% sin amortizaciones
- La tasa de morosidad del Grupo baja al 0,94%, desde el 1,13%, y la cobertura sube desde el 219,7% al 252,5%

BBVA alcanzó en 2005 un beneficio atribuido de 3.806 millones de euros, un 30,2% más que en 2004, gracias a los fuertes aumentos de la actividad y los ingresos en todas las áreas de negocio y a las mejoras en todos los márgenes recurrentes, que llevaron a un crecimiento del 22% en el Margen de Explotación. El Beneficio por Acción (BPA) creció un 29,5% y el beneficio atribuido en el cuarto trimestre aumentó un 46%, hasta 1.079 millones de euros, la mayor cifra trimestral alcanzada hasta ahora por el Grupo. Los positivos resultados registrados por el Grupo permiten proponer un incremento del 20,1% en el dividendo total de 2005, que se situará en 0,531 euros por acción, por lo que el dividendo complementario crecerá un 31% y el “pay out” se situará en el 47,3%.

En 2005, BBVA reforzó su posición competitiva en el sector financiero europeo gracias a un atractivo posicionamiento corporativo, la recurrencia y la sostenibilidad de sus resultados, y una excelente combinación de fuerte crecimiento y rentabilidad ajustada al riesgo.

El Grupo registró avances significativos en los principales indicadores de gestión, situados ya previamente en niveles muy destacados en el contexto internacional: BBVA concluye 2005 con un beneficio anual y trimestral récord, y con niveles de rentabilidad, calidad del riesgo, eficiencia, y aumentos del BPA y del dividendo que le colocan a la cabeza de los grandes grupos financieros europeos.

BBVA se sitúa como el grupo más rentable en Europa, con una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) del 37%, frente al 33,2% al cierre de 2004.

El Grupo mejora de forma notable su eficiencia, que se situó al cierre del año en el 46,7%, 1,9 puntos menos que al final de 2004, si se incluyen las amortizaciones –y en el

43,2%, frente a 44,6% un año antes, sin amortizaciones-, lo que le sitúa también en las primeras posiciones del sector.

Y registra, además, avances importantes en la gestión del riesgo, con una tasa de morosidad que baja hasta el 0,94% (1,13% un año antes) y con una cobertura del 252,5%, frente al 219,7% un año antes.

Por último, el Grupo acaba el ejercicio con adecuados niveles de solvencia, y el ratio BIS se coloca en el 12%, con un *core capital* del 5,6%, tras absorber las adquisiciones de Hipotecaria Nacional, Laredo National Bank y Granahorrar, operaciones cerradas a lo largo del pasado año.

Durante 2005, BBVA registró un avance importante en la apertura de oficinas en España, al ampliar la red en 193 sucursales, y concluye el ejercicio con un total de 3.578 puntos de venta, frente a los 3.385 al cierre de 2004. También América aumenta el número de oficinas y de plantilla debido a las operaciones de adquisición mencionadas.

El Grupo prosiguió con su estrategia de crecimiento rentable y aumentó su inversión crediticia un 25,9% y sus recursos totales de clientes un 22,4%. El activo total creció un 17,2% hasta 392.389 millones de euros, y su patrimonio neto se incrementó un 25% a lo largo del año.

Se exponen a continuación los aspectos más relevantes de la evolución financiera del Grupo BBVA en el ejercicio 2005:

- El beneficio atribuido obtenido en el ejercicio 2005 se eleva a 3.806 millones de euros, con un incremento del 30,2% respecto de los 2.923 millones de 2004. Tanto el nivel del beneficio del conjunto del año como el del último trimestre marcan máximos históricos.
- El beneficio por acción, 1,12 euros, crece un 29,5% y el ROE se incrementa hasta alcanzar el 37,0% (33,2% en 2004).

- El significativo crecimiento del beneficio en 2005 se explica básicamente por la positiva evolución de todas las líneas de ingresos. El margen de explotación se eleva a 6.823 millones de euros, con un aumento del 22,0%.
- Junto al elevado importe del beneficio obtenido, a su significativo crecimiento y a la alta calidad de los resultados generados, es de destacar la aceleración trimestre a trimestre de las tasas interanuales de incremento de todos los márgenes de la cuenta y del propio beneficio.
- El margen ordinario se incrementa un 17,1%, con un comportamiento favorable de todos sus componentes, entre los que destacan el margen de intermediación, que crece un 17,0%, y los ingresos por comisiones y seguros, que aumentan un 16,4%. Los gastos de explotación incluidas las amortizaciones crecen en menor proporción, un 12,0%, que se reduce al 8,4% a igualdad de perímetro.
- De esta forma, el ratio de eficiencia, incluidas amortizaciones, se sitúa en el 46,7%, con una mejora de 1,9 puntos sobre el 48,6% de 2004, y sin amortizaciones se reduce al 43,2%.
- El fuerte incremento de los créditos a clientes ha sido compatible con una nueva mejora de la calidad de los activos, reduciéndose la tasa de morosidad hasta el 0,94% al 31-12-05, desde el 1,13% de diciembre 2004, y aumentando la tasa de cobertura hasta el 252,5% (219,7% al 31-12-04).
- Al cierre del ejercicio, el *core capital* se sitúa en el 5,6%, el Tier 1 en el 7,5% y el ratio Bis en el 12,0%. Excluidas las adquisiciones realizadas en el ejercicio, el *core capital* se situaría en el 6,2%.
- El 10 de enero se ha distribuido el tercer dividendo a cuenta del ejercicio 2005, por un importe de 0,115 euros por acción, que como los abonados en julio y octubre supone un incremento del 15% sobre el distribuido por el mismo concepto en el ejercicio anterior. Los positivos resultados permiten proponer un incremento del 20,1% en el dividendo total de 2005, hasta 0,531 euros por acción. Esta cifra total supondrá un aumento del 31% en el dividendo complementario del ejercicio y un *pay out* del 47,3%.
- En Banca Minorista España y Portugal, el dinamismo de la actividad comercial, con aumentos del 20,1% en créditos (apoyado en la financiación a pymes y en

hipotecas) y del 10,0% en recursos, se traduce en un aumento del margen ordinario del 8,3%. Tanto el margen de explotación como el beneficio atribuido registran incrementos interanuales del 13,1%. El beneficio del área se eleva a 1.614 millones de euros.

- En Banca Mayorista y de Inversiones, la capacidad de generación de ingresos de la franquicia del Grupo se refleja en los aumentos del margen ordinario en un 24,4% y del margen de explotación en un 33,9%. Con unas menores necesidades de saneamientos, el beneficio atribuido crece un 46,6% hasta 592 millones de €
- El área de América mantiene fuertes crecimientos de negocio, en especial de la inversión crediticia, que se trasladan a los ingresos, con incrementos del margen de intermediación del 32,6% y del margen de explotación del 35,4%, que impulsan el beneficio atribuido hasta 1.820 millones de euros, un 52,3% más que en 2004. A perímetro constante (excluyendo Hipotecaria Nacional, Laredo National Bancshares, BBVA Bancomer USA y, desde diciembre, Granahorrar en Colombia), el margen de explotación aumenta un 32,3% y el beneficio atribuido un 45,4%.
- Es especialmente significativa la aportación de Bancomer. Su margen de explotación aumenta un 46,2%, apoyado en el margen de intermediación (+39,7%, gracias a los mayores volúmenes en las modalidades más rentables) y las comisiones (+26,1%), y el beneficio neto crece un 56,3% hasta 1.192 millones de euros (un 46,1% si se excluye Hipotecaria Nacional).

Es de señalar por último, que a finales de diciembre de 2005, el Grupo ha implantado una nueva estructura organizativa con el fin de impulsar la aplicación de su estrategia global de crecimiento rentable e intensificar la transformación mediante la innovación de los modelos de negocio.

Consultar página Web: [www.bbva.com](http://www.bbva.com)

## **ANEXO II: BBVA Y BASILEA II.**

☰ **José Ignacio Goirigolzarri: “La implantación de Basilea II mejora la solvencia y la gestión de las entidades financieras” 17- Noviembre-2005**

- “La implantación de los modelos de Basilea II en las entidades financieras contribuyen a valorar la gestión como uno de los componentes básicos de la creación de valor”, afirmó el Consejero Delegado de BBVA
- “Es necesario avanzar en la convergencia de los criterios contables hasta conseguir que sean universales como las IAS y US Gaap“, señaló el director de Riesgos de BBVA, Manuel Méndez del Río

*“La implantación de Basilea II supondrá a medio plazo una mejora de la gestión y solvencia de las entidades. Además, los sistemas financieros se beneficiarán de una mayor solidez y estabilidad, lo que, sin duda, contribuirá a favorecer la eficiencia y prosperidad de las economías”, afirmó José Ignacio Goirigolzarri, consejero delegado de BBVA, en la VI Jornada Anual de Riesgos, organizada por el Club de Riesgos de España, bajo el lema *La Gestión del Riesgo en el nuevo entorno regulatorio: Retos y Oportunidades*.*

El Consejero Delegado de BBVA, que participó como ponente en la clausura de las jornadas, destacó las oportunidades que la implantación de Basilea II ofrece a las entidades financieras.

En este sentido, subrayó dos claras oportunidades que, a su juicio, tendrán los diferentes sistemas financieros: la mejora de la capacidad competitiva, al considerar la gestión del riesgo como uno de los componentes básicos de creación de valor, y la implantación de un modelo de gestión global que interrelacione riesgo, rentabilidad y capital, “*parámetros imprescindibles*” para mejorar sustancialmente el proceso de toma de decisiones.

La apertura de la jornada, celebrada en la sede de BBVA en Madrid, corrió a cargo de Manuel Méndez del Río y contó con la presencia en la inauguración de Pedro Pablo Villasanté, director general de Supervisión del Banco de España, quien presentó la ponencia *Los nuevos desafíos regulatorios*. En la clausura, entre otras personalidades, participó Patrick Pearson, director de Instituciones Financieras de la Unión Europea.

Además, a la jornada asistieron casi doscientos profesionales del ámbito de la gestión de riesgos, representantes de entidades financieras, reguladores y consultoras de primera línea. Se revisaron las implicaciones de la implantación del nuevo marco regulatorio (Basilea II y las Nuevas Normas de Contabilidad), desde la perspectiva de las entidades financieras y de los supervisores.

### **Optimizar el uso de capital.**

Para el director de Riesgos de BBVA, Manuel Méndez del Río, que realizó la apertura de la jornada, el contexto de fuertes cambios que vivimos supone un reto apasionante y complejo para los profesionales de la gestión del riesgo. *“Hemos evolucionado de la interdependencia de los sistemas financieros hacia una globalización cada vez más consolidada”*, señaló.

*“Se ha puesto de manifiesto la necesidad de asegurar unas nuevas reglas de juego que faciliten el buen funcionamiento de los mercados. Pero, como en todo proceso de intensa transformación, siempre hay luces y sombras. Un factor enormemente positivo es la voluntad generalizada de disponer de mecanismos eficaces que faciliten el desarrollo equilibrado de los mercados”*, dijo.

*“En este punto se ha avanzado mucho en la homogeneización de criterios contables, como la normativa IAS, pero se debe seguir avanzando en la convergencia, hasta conseguir que sean criterios universales (IAS y US Gaap)”*, añadió el director de Riesgos de BBVA.

*“Con la implantación de la regulación de capital de Basilea II, se tomarán mejores decisiones de riesgos y se podrá optimizar el uso de capital necesario para el desarrollo de los negocios, y el mantenimiento de niveles adecuados de solvencia. Esto, que en sí mismo es bueno, requiere una gran cantidad de esfuerzos humanos y materiales”*, matizó Manuel Méndez.

El reloj de Basilea se ha puesto en marcha y las entidades están en pleno proceso de adaptación del acuerdo. En este sentido, Méndez aconsejó: *“Debemos avanzar equilibradamente y ser realistas sin pecar de pesimistas ni de excesivamente optimistas ante una tarea que en sí es ingente”*.

*“También en este caso y, aunque Basilea II define un marco de referencia único, hay diferentes velocidades, lo cual parece más razonable en países emergentes, que deben iniciar este proceso desde sólidas bases”*, apuntó.

Finalmente, Méndez del Río destacó que en todo este proceso el papel de los Reguladores es clave, y hay que elogiar la actitud de algunos de ellos, como el propio Banco de España, que han tomado la iniciativa, siendo punta de lanza en dicho proceso. Resaltó también el caso de México y el de Chile, en Iberoamérica, que ya han publicado su hoja de ruta.

## **Basilea II, según BBVA.**

**Entrevista a Manuel Méndez, Director de Riesgos del Grupo BBVA. Expansión el 19 de julio de 2004.**

*“Para los bancos españoles, Basilea II es una bendición”*.

**Pregunta:** ¿Dónde radica la complejidad de Basilea II?

**Respuesta:** Desde el punto de vista teórico, la complejidad viene de la propia naturaleza del acuerdo, que intenta ligar riesgo y capital. Se parte de la base de que no todos los

créditos son iguales. Pero cuando intentas pasar eso a un número, empieza la complejidad. Una opción es usar el sistema que utilizan BBVA y otros bancos desde hace tiempo. Dividen los clientes y los agrupan por segmentos homogéneos para, de acuerdo con la experiencia, poder calcular la pérdida esperada. Por otra parte, el acuerdo es simple en otras cosas, como en que no reconoce todos los beneficios de la diversificación.

**P.:** ¿Qué quiere decir?

**R.:** Un concepto básico para alguien que se dedica a riesgos es no poner todos los huevos en la misma cesta. Si los riesgos los tengo en distintos sitios como es nuestro caso con las inversiones en Latinoamérica, la probabilidad de que todo se colapse a la vez es nula. Por lo tanto, el banco diversificado es más solvente. Este es uno de los asuntos que el Comité de Basilea abordará a partir de ahora.

**P.:** Usted ha dicho que Basilea II supondrá una revolución.

**R.:** El acuerdo no se limita a hacer una proposición matemática para el cálculo de la pérdida esperada en cada zona, en cada segmento de clientes o en cada filial y el capital que se está jugando en esa inversión. Aunque esto, en sí mismo, ya es revolucionario, también te exige que en todos los procesos de decisión del banco tengas en cuenta el riesgo, tanto en el plano operativo, como en el táctico como en el estratégico. Esto supone que cuando te estés planteando dar un crédito, lanzar una tarjeta o comprar un banco en Estados Unidos, tienes que demostrar al regulador cómo has calculado el riesgo, tanto en términos de pérdida esperada como de capital. Este efecto lo tiene que saber todo el banco, empezando por el consejo.

**P.:** ¿Cómo van a afectar las nuevas reglas en los clientes?

**R.:** Yo creo que en base al razonamiento anterior, la norma va a ser muy buena para los clientes, porque te impide el subsidio de clientes malos por buenos. Si un gestor quiere seguir perdiendo dinero con un cliente que tiene una pérdida esperada enorme y se está

jugando mucho capital, puede hacerlo, pero a alguien se lo tendrá que explicar. La utilización de modelos avanzados de gestión de riesgos permite saber cuál es el precio a partir del cual un cliente te crea valor. Si no quieres perjudicar a los buenos clientes, tienes que subir los precios a los malos.

***“La norma va a ser muy buena para los clientes, porque te impide el subsidio de clientes malos por buenos.”***

**P.:** ¿Aumentará la competencia en el sector bancario?

**R.:** Una vez que todas las entidades tengan identificados los negocios y los clientes buenos, todos iremos a ellos y habrá que competir por precios. Todos entraremos a saco en los segmentos con rendimientos altos en relación al riesgo. Habrá otros clientes donde sucederá lo contrario: cuando se les identifique, se les echará, y tendrán que acudir a los bancos que no sepan identificarlos.

**P.:** ¿Cambiará BBVA su política comercial por Basilea II?

**R.:** En grandes actividades como las hipotecas no creo que haya grandes cambios, porque los precios son ya muy competitivos, a pesar de que consumirán un 30% menos de capital en los modelos estándar, los que utilizarán la mayoría de las entidades.

**P.:** ¿Liberará capital BBVA con el nuevo acuerdo?

**R.:** Es imposible hoy por hoy saber cuánto capital puede liberar un banco. El acuerdo aún no está cerrado y también introduce novedades, como la redefinición de lo que se considerará capital o riesgos nuevos de los que no tenemos experiencia.

**P.:** ¿Cree que el nuevo acuerdo impulsará las fusiones?

**R.:** Yo creo que sí en un sentido. Si un banco libera capital con Basilea ¿dónde lo puede utilizar? En comprar otros bancos que no tengan bien calculadas sus necesidades de capital y que no sean conscientes de que les sobra. Esto generará oportunidades de

compra a los bancos con excedente, aunque este tipo de decisiones se suelen tomar por cuestiones económicas no regulatorias. Para los bancos españoles, Basilea II es una bendición. Son más eficientes, tienen menos morosidad, son más rentables y están mejor capitalizados.

**P.:** Pero también están sobreprovisionados ¿Cree que es una discriminación negativa?

**R.:** Está claro que la banca española tiene un nivel de provisiones más alto que sus competidores. A mí lo que me preocupa es que el mercado reconozca ese exceso en el precio de la acción.

**P.:** ¿Influirá Basilea II en la toma de decisiones de BBVA sobre sus participaciones industriales?

**R.:** El acuerdo diferencia entre dos tipos de participaciones, las especulativas - sin vocación de permanencia-y las permanentes. En BBVA, las empresas donde estamos tienen un rating bueno, por lo que no exigirán un aumento significativo de capital. Se tendrá en cuenta este factor a la hora de hacer compras o desinversiones.

## ANEXO III: APROXIMACIONES A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

☰ **Comentarios de la Responsabilidad Social Corporativa: *La Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero.*** Enrique de Mulder es consejero delegado de Viálogos Capital Humano NEGOCIOS 11-12-2005 EL PAIS

En los últimos años venimos asistiendo a la consolidación de la Responsabilidad Social Corporativa como atributo de ciudadanía empresarial. La sociedad de la globalización es cada vez más sensible al comportamiento cívico-empresarial, y el consumidor exige y aprecia el respeto a los valores democráticos, al medio ambiente, etcétera. También valora la cercanía, la transparencia y el destino de parte del beneficio a causas solidarias que contribuyen al bienestar y al progreso de las comunidades.

Podemos afirmar después del tiempo transcurrido y el arraigo de estas prácticas, que la RSC no es una moda y ha venido para quedarse.

De otro lado, la Reputación Corporativa es cada vez más motivo de diferenciación positiva y negativa y afecta directamente al crecimiento y a la rentabilidad. Además, como en el caso de las personas, la reputación se construye en años y se puede perder en un segundo.

Las "experiencias de compra" están sustituyendo al producto en la motivación del consumidor/cliente, sobre todo en servicios y gran consumo, y no cabe duda de que la "promesa de marca" y su percepción influye cada vez más en las decisiones del cliente y su fidelización.

Paradójicamente, el antecedente más próximo al concepto actual de RSC en nuestro país aparece en el siglo XVIII en el sector financiero, cuando surgen las primeras cajas de ahorros y montes de piedad como instrumento de ahorro y financiación de las clases

más desfavorecidas, con fundadores que van desde la Iglesia y las diputaciones o ayuntamientos a entidades varias, que hoy llamaríamos ONG.

Existe confusión sobre si las cajas de ahorros están o no obligadas a dedicar parte de sus beneficios, a la llamada "Obra Social". No obstante, todas lo practican desde su fundación.

Cabría preguntarse si la larga supervivencia, competitividad y cuotas de mercado actual de las cajas de ahorros españolas se debe a la cercanía y sensación de proximidad que generan en el cliente de banca minorista. Yo creo que sí, aunque mezclado con elementos de arraigo regional y un sorprendente grado de adaptación a los cambios habidos en el entorno y el comportamiento del cliente. No obstante, lo que sí parece seguro es que las cajas de ahorros vienen practicando la Responsabilidad Social Corporativa desde hace muchos decenios, bajo el epígrafe "Obra Social" y ello ha influido notablemente en su reputación y resultados.

Lo anterior se ve corroborado por la entrada masiva de los bancos en el mundo de la RSC a través de fundaciones creadas al objeto de mejorar su imagen de marca y acercarla al ciudadano. Al mismo tiempo, la publicidad de las cajas empieza a centrarse en atributos como el "alma", "el compromiso", "tú eliges, tú decides", etcétera.

A tenor de lo anterior, podríamos afirmar que la Obra Social de las cajas y/o las fundaciones promovidas desde el sector para ejercer la RSC, está dejando de ser un elemento de diferenciación, pues casi todos los operadores la practican y la publicitan como elemento de refuerzo de marca.

La gran mayoría de operadores en nuestra banca minorista han apostado por el modelo multicanal, con una amplísima y creciente red de oficinas propias, de proximidad a sus clientes objetivo. Este modelo es intensivo en relaciones personales de empleados con clientes, y en vínculos no sólo financieros, sino también intangibles y emocionales tales como la calidad de trato, la reputación y la personalización de las soluciones desde el conocimiento del cliente.

Pues bien, el destinar beneficios a su reversión a la sociedad en acciones de RSC está dejando de ser un atributo diferencial, pues todos pueden decir que lo practican y demostrarlo. La diferenciación futura dependerá de dos nuevos elementos: el "cuánto" invierto y el "cómo" invierto en Responsabilidad Social Corporativa.

El "cuánto" dependerá en el caso de los bancos de la generosidad de los consejos y accionistas, de un lado, y del retorno previsible vía crecimiento y fidelización, de otro, y en las cajas del beneficio anual, en tanto el porcentaje que vienen destinando a la obra social se mantiene en el tiempo y nada hace pensar que vaya a variar en el futuro.

Por lo tanto, la gran veta de diferenciación vendrá de ¿cómo invierto en RSC? ¿Quién decide? ¿Cómo se constata y publicita la contribución a la sociedad o a los segmentos objetivo? ¿Cómo se vincula al cliente emocionalmente desde la RSC como atributo de marca?

Por ejemplo, si la decisión de "cómo" y "dónde invertir" en RSC la tuviera el cliente parece obvio que se produciría un cambio sustancial en su percepción en tanto supone más compromiso, más transparencia y más democracia, valores en alza en un mundo de consumidores cada vez más sofisticados y bombardeados por publicidad y productos gancho.

Resulta evidente que si el cliente pudiese opinar y decidir sobre el destino de parte de los beneficios que le puede generar a un banco o caja, a aquellas causas y/o proyectos sociales que más le interesan, sus percepciones se modificarían sustancialmente y el marco de vinculación se ensancha enormemente produciéndose diferenciación duradera.

El poder decidir entre proyectos de investigación del cáncer, ayuda al hambre en Sudán, o medio ambiente para el saneamiento de un río concreto en una región, no es baladí y acerca al cliente emocionalmente a su caja o banco.

Creo firmemente que la democratización del ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa y el máximo de transparencia en su gestión es una veta de diferenciación futura, si bien ya hay alguna caja pionera que lo practica.

Para terminar, hemos de felicitarnos porque hemos entrado en una era en que la conexión empresa/sociedad no se limita a crear empleo y pagar impuestos. El cliente/ciudadano es el rey y espera más. Espera compromiso, transparencia y ciudadanía, es más, lo premia y lo reconoce crecientemente. El balón está en juego.

### ☰ **Otros comentarios a la RSC.**

- *El Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)* de la Unión Europea, es editado en el año 2001. Y como el propio documento recoge, el libro tiene como objetivo iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la Responsabilidad Social de las Empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras y aumentar la transparencia.

El concepto de RSC que propone el Libro Verde es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio y en su relación con sus stakeholders. Sin embargo, a diferencia de otras iniciativas el Libro Verde hace hincapié en las características comerciales propias de la RSC y, por tanto, en el valor económico directo inherente a la asunción de la Responsabilidad Social de la empresa. La RSC así entendida debe considerarse como una inversión y no como un gasto que minimiza los riesgos relacionados con la incertidumbre y proporciona beneficios.

- *Fundación Ecología y Desarrollo*: La adopción de criterios de responsabilidad social corporativa (RSC) en la gestión empresarial implica la *formalización* de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la *transparencia* informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos.

Las organizaciones ejercen su Responsabilidad Social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés (*stakeholders*: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medio ambiente, accionistas, proveedores), contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible, y económicamente viable.

- Ramón Jáuregui<sup>7</sup> - vocal de la Subcomisión para potenciar la RSE-, ha señalado que la RSC *"es una actuación voluntaria para superar los mínimos legales"*, por lo que afirmó que *"es necesaria una política para favorecer estas medidas"*, no necesariamente una ley, sino algún método para que se produzca un desarrollo de este concepto, según apuntó durante la jornada inaugural del seminario *RSE: Empresas españolas en América Latina* que organiza el Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.

En este sentido, advirtió de que las pequeñas y medianas empresas pueden quedar excluidas de estas políticas, sino se produce una ayuda pública, ya que *"es muy difícil"* que la RSE se integre en el tejido empresarial. A su vez, propuso el ejemplo de Reino Unido, en donde cerca del 20% de las inversiones se producen en fondos responsables, frente al menos del 1% de España.

Bajo su punto de vista, este apoyo de las Administraciones Públicas *"debe respetar la voluntariedad"*, por lo que los Poderes Públicos *"deben favorecer"* la creación de un discurso y un debate para generar un marco de opinión sobre esta materia, para poner en práctica acciones, pero *"no para imponerlas"*.

Jáuregui manifestó su deseo de que se produzca un acuerdo con las auditoras para, así, *"poder poner orden"* en la información, verificación y certificación que llevan a cabo estas instituciones, ya que *"no hay una homologación"* de cuáles son los criterios exigidos, sino que *"hay una heterogeneidad enorme"*.

---

<sup>7</sup> Diputado del PSOE, que dirige en el Congreso de los Diputados la Subcomisión de Trabajo y Asuntos Sociales para potenciar la RSC en las empresas. La Subcomisión del Congreso sobre RSC finalizará en enero 2006 con la preparación de un "Libro Blanco" de conclusiones.

- En opinión del representante de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas en España, Fernando Casado, las políticas de RSE no se están tomando en serio y una de las razones por las que el modelo actual no está funcionando bien es el error en la terminología. Además, Casado se mostró crítico con la utilización de la RSE por parte de las compañías como si se tratara de una herramienta más de publicidad, en demasiadas ocasiones gestionada por el departamento de marketing o comunicación.



## ANEXO IV: CONFERENCIA DEL FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

### ☰ Conferencia del Foro de Reputación Corporativa

*Javier Ayuso: “La reputación supone una oportunidad que permite una diferenciación sostenida en el tiempo”*

*“La Reputación Corporativa supone una oportunidad que permite una diferenciación sostenida en el tiempo y una generación de confianza hacia las empresas”, afirmó hoy Javier Ayuso, director de Comunicación e Imagen de BBVA y Secretario del fRC, durante su intervención en la jornada celebrada hoy sobre *La Reputación Corporativa: un activo que se puede medir y gestionar. El modelo del fRC.**

El Foro de Reputación Corporativa, cuya presidencia en 2005 recae en BBVA, es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa creado a finales de 2002 por el Grupo Agbar, BBVA, Repsol YPF y Telefónica y al que se sumaron en 2003 otras compañías de referencia de distintos sectores económicos como Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, y RENFE. En su conjunto, este grupo de empresas representa más del 40% del Ibex.

Ayuso recordó que el Foro de Reputación Corporativa (fRC) entiende la Reputación como el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los grupos de interés de las empresas.

#### **Actividades del fRC en 2005**

Como Secretario del Foro de Reputación Corporativa (fRC), Javier Ayuso aprovechó su intervención para hacer balance las actividades llevadas a cabo por el Foro durante 2005.

Entre ellas destacó las reuniones mensuales donde se ha debatido con especialistas externos sobre los aspectos más destacados de Reputación Corporativa y su importancia estratégica en el tejido empresarial español como la gestión del impacto social de las empresas; la exigencias regulatorias del reporte de RSC, la gestión de la ética y del buen gobierno y la gestión o de la marca o la reputación interna, entre otros.

El desarrollo de modelos de métricas y sus indicadores de percepción junto a la organización de eventos como la Conferencia Internacional de Reputación y el Seminario sobre la reputación y el modelo del fRC fueron otras de las actividades realizadas en 2005 destacadas por el Secretario del Foro.

Por último, Ayuso destacó el lanzamiento de la nueva Web [www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org) y el próximo lanzamiento de las publicaciones "Colección de Reputación", recopilación anual de las ponencias de expertos en las reuniones mensuales con una introducción del fRC y el newsletter bimensual *Carta de Reputación*, como otros de los avances realizados a lo largo del año.

### **El modelo de medición del fRC**

Por su parte, Ángel Alloza, director de Reputación, Imagen y Acción Social, y Alberto Andreu, Coordinador del fRC, presentaron el modelo que ha desarrollado el fRC este año para ayudar a sus miembros a medir y, por lo tanto, poder gestionar la reputación, en respuesta a uno de los principales objetivos establecidos por el Foro para este año.

*"El objetivo de este sistema de indicadores es evaluar la reputación de las compañías miembros del fRC ante sus distintos grupos de interés y en relación a un grupo preseleccionado de grandes empresas",* explicó Alloza.

*"El modelo se construye a partir del principio de que la reputación se compone de siete dimensiones: oferta comercial, innovación, entorno de trabajo, liderazgo, comportamiento financiero, ciudadanía y gobierno corporativo". "Se consigue una*

*buena reputación mediante el trabajo coherente en el tiempo en cada una de sus dimensiones y su traslación a los stakeholders”, afirmó Ángel Alloza.*

Según Alloza, *“en 2005, las compañías miembros del fRC han comenzado a medir las percepciones que de ellas tiene el público – cliente o no cliente- tanto en España como en los principales países donde tienen presencia como Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Este sistema de medición continua del público, llamado RepTrack®, se ha desarrollado en colaboración con el Reputation Institute, a quien el fRC representa en España”.*

Alloza destacó como principales aportaciones del modelo la posibilidad de contar con una herramienta que permita focalizar los esfuerzos en los aspectos más importantes para los *stakeholders* (sistema de escucha); con un sistema que facilite la involucración de todas las áreas del negocio, puesto que la reputación es transversal; y con un continuo termómetro de la situación relativa de cada empresa en términos de reputación.

Para impulsar y coordinar este proceso, BBVA cuenta con un Departamento de Responsabilidad Social Corporativa, dependiente de la Dirección de Relaciones Corporativas, cuyo Director informa directamente al Presidente. Reflejando la importancia que BBVA concede a RSC.

#### **Miembros del fRC:**



**Responsabilidad Social Corporativa**

**Logo**

**Agencia**

**BBVA**



Dow Jones Sustainability Index  
[www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)



[www.globalreporting.com](http://www.globalreporting.com)



FTSE4Good  
[www.ftse.com/ftse4/index.jsp](http://www.ftse.com/ftse4/index.jsp)



[www.innovestgroup.es](http://www.innovestgroup.es)



[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)



[www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

*Se recomienda al alumno/a que indague en estas páginas la situación de BBVA*

## ANEXO V: RECURSOS HUMANOS BBVA.

### ☰ **Francisco González: “para crear más empleo en el futuro tenemos que generar capital humano de mejor calidad” julio 2005.**

- *“España tiene que subir peldaños en la escala de valor y ofrecer al mercado global productos y servicios de más valor añadido”*
- *“Personas, empresas y poderes públicos debemos adoptar una cultura de aprendizaje permanente, de mantenimiento de la empleabilidad”*
- *“BBVA incorpora en España cada año entre 1.200 y 1.500 jóvenes titulados, seleccionados con criterios objetivos, transparentes y respetuosos con las personas”*

*“Para seguir creando empleo en el futuro, vamos a tener que generar ‘mejores’ empleos. Sólo podremos elevar el volumen de empleo en nuestro país si somos capaces de ofrecer al mercado de trabajo lo que éste necesita. Y el mercado necesita, cada vez más, capital humano de mejor calidad”,* afirmó el presidente de BBVA, Francisco González, durante su intervención en la presentación del Informe Infoempleo 2005, elaborado por Círculo de Progreso, en un acto presidido por el ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, Jesús Caldera.

*“Nuestro país ha sido en la última década el que más empleo ha creado, con diferencia, en la Unión Europea. Los datos más recientes, como la Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2005, y los datos mensuales, muestran que esa tendencia positiva, no sólo se mantiene, sino que se está acentuando”,* recordó González.

Aún así, *“nos queda, sin duda, mucho camino por recorrer. Seguimos teniendo una tasa de paro entre las más altas de la Unión Europea, todavía en el entorno del 10%. Pero hoy, nuestro país mira la cuestión del empleo con mucho más optimismo, con confianza en que se puede avanzar hacia el pleno empleo”,* afirmó.

El presidente de BBVA puso de manifiesto que *“para seguir creando empleo en el futuro vamos a tener que generar ‘mejores’ empleos”. “Sólo podremos elevar el volumen de empleo en nuestro país si somos capaces de ofrecer al mercado de trabajo lo que éste necesita, cada vez más, capital humano de mejor calidad”*, señaló.

*“El cambio tecnológico y la globalización están cambiando las sociedades, las economías, los sectores, las empresas y, por lo tanto, los parámetros fundamentales del mercado de trabajo”*, explicó González.

*“Estamos embarcados en una ola de fuerte crecimiento a nivel global. La expansión de China, de India, de Europa del Este y los países que configuraron la antigua URSS, de Latinoamérica...es una enorme fuente de oportunidades para el crecimiento en el resto del mundo y, desde luego, para nuestro país”*, valoró.

Según Francisco González, *“para aprovechar estas oportunidades, España tiene que subir peldaños en la escala de valor. No sólo hemos de ser más flexibles y eficientes; hemos de ofrecer, a ese gran mercado global, productos y servicios de más calidad, de más valor añadido, más innovadores, productos y servicios que incorporen más conocimiento”*, apuntó.

En este entorno, según Francisco González, *“el mercado de trabajo hace mayores demandas a cada persona, porque sólo las personas que cuenten con la preparación adecuada podrán aprovechar el potencial que genera la tecnología”*.

*“Pero no sólo afrontamos mayores exigencias de formación. También debemos adoptar una cultura de aprendizaje permanente, de mantenimiento de la empleabilidad”*, concluyó.

## **El empleo en BBVA**

*“BBVA, como otras muchas empresas españolas, ha pasado, en 10 años, de ser un grupo fundamentalmente doméstico a ser un grupo multinacional. Y ahora, BBVA aspira a ser un grupo de referencia en la industria financiera global”*, recordó.

Para afrontar los retos del mercado, Francisco González explicó que BBVA está abordando una revolución en la gestión de los equipos humanos. *“Una revolución que se materializa en un compromiso mutuo entre el Grupo y sus colaboradores, fundado por una parte, en unos estrictos principios éticos de integridad, transparencia, no discriminación, profesionalidad y reconocimiento del mérito. Y por otra, en una cultura corporativa que, sobre la base de estos principios, potencia el compromiso, el trabajo en equipo y la innovación”*, explicó.

*“Estos principios éticos, esta cultura y estos compromisos se reflejan en todas las fases de las carreras profesionales: desde la selección hasta la formación, la cobertura de vacantes y la promoción”*, añadió Francisco González.

*“BBVA, actualmente, incorpora en España cada año entre 1.200 y 1.500 jóvenes titulados, seleccionados con criterios objetivos, transparentes y respetuosos con las personas a partir de una cifra en torno a 70.000 aspirantes”*, afirmó. *“En suma, concluyó, hemos transformado la gestión de los recursos humanos de BBVA como elemento clave para la transformación del Grupo”*. El presidente de BBVA valoró la labor de Círculo de Progreso porque *“Infoempleo es una fuente clave para el conocimiento de nuestro mercado de trabajo que, año tras año, se esfuerza por innovar, identificando y analizando los nuevos fenómenos o tendencias”*.

### **María Pérez decidió estudiar Económicas. Ese momento marcó su historia, que nos cuenta ella misma.**

*"La decisión de elegir esta carrera ha sido una de las cosas más importantes en mi trayectoria profesional. Para empezar, tener que sacar en cuatro años lo que antes se hacía en cinco... ¡y con buenas notas! La verdad es que la carga de trabajo fue importante, pero me gustaba lo que aprendía y, lo que era mejor, veía su utilidad práctica."*

*"En tercero, como me iban bien las cosas, pedí una beca Erasmus, que conseguí. Me fui un año a Finlandia y ¡menuda experiencia! No tengo más que calificativos buenos en todos los terrenos: otra cultura, aprender a defenderte, mejorar un idioma que no es el tuyo, adquirir conocimientos de tu carrera... En fin, todo bueno. Después, vuelta a España a terminar la carrera y empezar a buscar trabajo."*

*"Ardua tarea. La verdad es que tuve suerte. Me enteré de que BBVA buscaba jóvenes universitarios para trabajar en su red de oficinas, y pensé ¿por qué no? Y así empezó todo. Tras un extenso proceso de selección, pruebas y más pruebas, inglés, entrevistas, me llamaron un buen día para decirme que empezaba en Guadalajara. Pero ¿cómo Guadalajara, si yo soy de Madrid? Ya, me contestaron, pero la oportunidad está ahora en Guadalajara. ¿Te interesa? ¡Cómo iba a decir que no!. Allí empezó mi historia, al principio de cajera."*

*"Tras unos meses en ese primer destino, pasé después a otras oficinas, Toledo, Ciudad Real, algún pueblo de la Mancha de cuyo nombre sí puedo acordarme y cambio de funciones: quitarme el miedo a atender a los clientes, a vender y después (lo debí hacer bien), a dirigir una pequeña oficina."*

*"Hoy, cinco años después, me ocupo de gestionar el trabajo de 8 oficinas, con objetivos por cumplir, con la sensación del trabajo bien hecho y con la misma ilusión que tenía aquel primer día, cuando me pidieron que realizara el primer ingreso de efectivo."*

## ANEXO VI: MEDIDAS PARA COMPAGINAR VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL.

Entidad	Flexibilidad horaria	Excedencias	Maternidad	Licencia retribuida	Licencia no retribuida	Violencia de género
<b>Santander</b>	Para el personal de servicios comerciales, directivos y empleados con responsabilidades familiares.	Hasta tres años por cuidado de hijos y familiares dependientes	Acumulación del permiso de maternidad, paternidad o lactancia con vacaciones. Reducción de jornada para el cuidado de menores de siete años.	Podrán autorizar se siempre que queden a salvo las necesidades del servicio.	Fecundación asistida, fecundación en el extranjero, hospitalización y acompañamiento de familiares con enfermedades crónicas. Hasta un mes de duración, con posible ampliación en casos excepcionales.	Posibilidades de suspensión de contrato, traslado o extinción.
<b>BBVA</b>	Flexibilidad horaria y reducción de jornada para todos los empleados con hijos a cargo menores de siete años y cuidado de familiares.	Hasta tres años por cuidado de hijos y familiares dependientes	Se puede sustituir el permiso de lactancia por la reducción de jornada en una hora, o por quince días naturales acumulables en el período de descanso maternal.	No	Adaptación en el extranjero, fecundación asistida, hospitalizada, hospitalización prolongada y acompañamiento o en la asistencia médica de familiares hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad con enfermedad crónica o discapacidades graves.	Jornada reducida u horario flexible, preferencia en solicitud de traslado con derecho a reserva de puesto durante seis meses. Posibilidad de suspender el contrato de trabajo entre 6 y 18 meses.

<b>Banco Popular</b>	Horario continuado para madres de hijos menores de tres años. Flexibilidad de horario de entrada.	Cuidado de familiares (hasta tres años), fines solidarios (hasta un año), formativa (hasta un año).	Sustitución de la hora de lactancia por licencia retribuida de diez días laborales. Se amplía en dos semanas remuneradas el descanso maternal.	Para madres de trillizos o hijos con minusvalía hasta un año desde el nacimiento	Adopción en el extranjero.	Preferencia en la petición de traslado, flexibilidad horaria o reducción de jornada durante un año, suspensión contrato 6 meses.
<b>Banesto</b>	Flexibilidad horaria en función del puesto en la hora de entrada, de salida y en la pausa del almuerzo.	Hasta tres años por cuidado de familiares.	Se puede sustituir los permisos por lactancia por jornadas completas de libranza que se acumulan al período de descanso maternal, incrementándose el mismo en quince días laborales consecutivos.	Reducción de jornada retribuida hasta una hora por cuidado de hijo menor de seis años o por enfermedad muy grave.	Adopción en el extranjero fecundación asistida, hospitalización prolongada, asistencia médica de familiares hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad con enfermedad crónica o discapacidades graves*.	Movilidad geográfica, cambio de centro de trabajo, suspensión de la relación laboral con reserva de puesto y extinción de contrato de trabajo.
<b>Banco Sabadel</b>	Flexibilidad horaria, reducciones de jornada retribuidas y traslados para acercar el lugar de trabajo al domicilio, para quien tenga a su cargo hijos menores de siete , discapacitados o mayores de 65 años	Hasta 3 años por cuidado de familia.	Mejora de la hora de lactancia acumulable en tres semanas retribuidas. Posibilidad de disfrutar el permiso por maternidad en jornada completo o a tiempo parcial.	No	Permisos especiales en los que se mantienen las condiciones financieros como si se estuviera en activo.	Atención especial a las víctimas de la violencia de género.

Fuente: Expansión, 31 de diciembre de 2005.

\* Puede ser retribuido según caso.

## ☰ **BBVA suscribe un amplio programa de igualdad y conciliación de la vida familiar y laboral. Noviembre 2005.**

- Ángel Cano: *“BBVA quiere estar a la cabeza en el compromiso con lo que demanda la sociedad actual y por ello ha acordado un marco muy avanzado para hacer más fácil la vida familiar y laboral entre todos sus colaboradores y colaboradoras”*
- Los cuatro pilares del acuerdo son: la conciliación familiar y laboral, la protección al embarazo y la maternidad, la igualdad de oportunidades, y las medidas sobre violencia de género y acoso sexual

BBVA ha suscrito un amplio Acuerdo de Igualdad y Conciliación de la Vida Familiar y Laboral que establece importantes mejoras sobre la legislación colectiva actual en materia de igualdad y conciliación familiar y laboral. El acuerdo, suscrito hoy con CCOO y UGT, refuerza el compromiso del Banco con las políticas de igualdad establecidas en la Constitución española y pretende situar a BBVA a la cabeza en las relaciones laborales.

El acuerdo tiene una vigencia bianual renovable, es aplicable a todos los empleados de BBVA en España, y trata de dar respuesta a las demandas de la sociedad actual.

*“BBVA quiere estar a la cabeza en el compromiso con lo que demanda la sociedad actual en todas sus actuaciones”*, afirmó Ángel Cano, director de Recursos Humanos y Servicios Generales del Grupo.

*“Por ello hemos acordado, en línea con la habitual política de gestión de recursos humanos, un marco muy amplio y muy avanzado para hacer más fácil la vida familiar y laboral entre todos nuestros colaboradores y colaboradoras”*.

El acuerdo gira en torno a los siguientes apartados:

**Conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Entre las medidas adoptadas se incluyen:**

**Flexibilidad horaria y reducción de jornada.** Se amplia para todos los empleados de BBVA que tengan a su cargo hijos menores de 7 años o para el cuidado de familiares con alguna discapacidad física o psíquica, o mayores de 65 años. La reducción de jornada podrá ser inferior a 1/4 de la jornada. Además, los préstamos sociales para adquisición de vivienda no se verán afectados en sus límites de concesión por la disminución salarial proporcional que suponga la reducción de jornada.

**Licencias no retribuidas.** Estas licencias –hasta ahora bianuales- pasan a ser anuales en los casos de:

- Adopción en el extranjero.
- Sometimiento a técnicas de reproducción asistida.
- Hospitalización prolongada por enfermedad grave del cónyuge o familiar de primer grado de consanguinidad o afinidad que conviva con el empleado.
- Acompañamiento en la asistencia médica de familiares hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad con enfermedad crónica o discapacidades graves.

**Excedencias.** Se amplia hasta tres años el periodo de excedencia prevista en el Estatuto de los Trabajadores cuando se soliciten para el cuidado de familiares que no puedan valerse por si mismos y no desempeñen actividad retribuida.

La duración de esta excedencia, como la de cuidado de hijos computará a efectos de antigüedad y durante el primer año, el trabajador tendrá derecho a reserva de su puesto de trabajo.

**Traslados.** BBVA tendrá en cuenta la situación familiar del empleado, a fin de procurar compatibilizar sus necesidades organizativas con una mejor conciliación entre la vida familiar y laboral.

**Uso de Videoconferencia.** Se potenciará el uso de la videoconferencia como vía para reducir la necesidad de los viajes de trabajo.

### **Protección al embarazo y la maternidad:**

**Permiso por Lactancia.** El empleado podrá sustituir el permiso retribuido diario por lactancia por la reducción de la jornada en una hora, al inicio o al final de la misma durante el referido período de lactancia, o bien por 15 días naturales acumulables al período de descanso maternal. En el supuesto de parto múltiple, el tiempo de reducción de jornada será de una hora por cada hijo y en el supuesto de que se opte por la acumulación del permiso, este será de 30 días. Este permiso podrán disfrutarlo indistintamente el padre o la madre.

**Descanso por maternidad a tiempo parcial.** Los periodos de descanso por maternidad, adopción o acogimiento, preadoptivo o permanente podrán disfrutarse en régimen de jornada completa o, a opción del trabajador, a tiempo parcial.

**Permanencia en el puesto.** Durante los periodos de embarazo y de lactancia de un hijo menor de nueve meses, la trabajadora no podrá ser trasladada, desplazada en comisión de servicio, ni cambiada de puesto de trabajo que implique destino a otro municipio.

**Vacaciones.** Las vacaciones correspondientes al año del nacimiento del hijo, siempre que no se hubieran podido disfrutar con anterioridad por causa del descanso maternal, podrán disfrutarse hasta el 28 de Febrero del año siguiente.

**Cobertura de bajas por maternidad, excedencias y reducción de jornada.** Se cubrirán las bajas por maternidad, reducción de jornada, excedencia con reserva de puesto de trabajo y suspensión de contrato por riesgos durante el embarazo o la lactancia, mediante contrato de interinidad, siempre que las necesidades del servicio no puedan ser atendidas de otro modo.

**Salud y Seguridad durante el embarazo.** A partir de la notificación por parte de la trabajadora a la Empresa de su embarazo, se evaluará su puesto de trabajo para adoptar,

en caso de que fuera necesario, las medidas preventivas oportunas, para evitar que pueda estar expuesta a situaciones de riesgo que afecten negativamente a su salud y a la del feto.

**Paternidad.** El permiso retribuido por paternidad se amplía a cinco días laborables consecutivos a disfrutar desde la fecha de nacimiento del hijo.

### **Igualdad de oportunidades**

Las políticas de Recursos Humanos de BBVA tienen presente la igualdad de oportunidades y la no discriminación en razón de género, especialmente en lo que se refiere a la carrera profesional.

Con la firma de este acuerdo, BBVA facilitará la participación de los empleados en situación de excedencia por motivos familiares y con reducción de jornada en cursos de formación adecuados para su reciclaje profesional, durante el último trimestre de excedencia para facilitar su reincorporación. Los empleados podrán también participar en convocatorias de traslados, ascensos y exámenes de capacitación como si se estuviera en activo.

### **Acoso sexual y violencia de género**

BBVA pone de manifiesto su rotundo rechazo ante cualquier comportamiento indeseado de carácter o connotación sexual, comprometiéndose –como ya hace– a colaborar eficazmente y de buena fe para prevenir, detectar, corregir y sancionar este tipo de conductas.

Respecto a las víctimas de violencia de género el acuerdo establece los derechos de jornada reducida u horario flexible; preferencia en la solicitud de traslado, con derecho a reserva de su antiguo puesto durante 6 meses; posibilidad de suspender el contrato de trabajo de 6 a 18 meses.

## **Comisión de Igualdad**

Otra de las novedades de este acuerdo es la creación de una Comisión de Igualdad de oportunidades con el objeto de velar por el cumplimiento y desarrollo de las medidas previstas, para así promover el principio de igualdad.



## ANEXO VII: ESPAÑA-BANCA: LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS LLEGAN YA AL 25%.

### ☰ **España-banca: *La presencia de las mujeres en cargos directivos llega ya al 25%. Cinco Días, 9 de diciembre 2005***

El 25% de los puestos de responsabilidad en entidades financieras españolas ya los ocupan mujeres, cinco puntos más que en el año 2000. A pesar de la progresiva incorporación femenina a cargos directivos, los sindicatos reclaman la adopción de medidas de discriminación positiva en la próxima ley de igualdad que prepara el Gobierno.

Hace cinco años, la presencia de mujeres ejecutivas en entidades financieras raramente superaba el 25% del total. Los dos gigantes del sistema financiero español, que entonces aún no habían emprendido sus respectivas fusiones, contaban con un 15%, en el caso del Santander, y un 10% en el del BBVA, de representación femenina en puestos de responsabilidad, según los datos facilitados por las entidades.

En el último lustro, las mujeres han ido traspasando pausadamente el techo de cristal que las impedía promocionarse dentro de las entidades. En el caso del Santander, que cuenta con 125.000 trabajadores, la cuota femenina ha crecido vertiginosamente tras la adquisición del británico Abbey, en cuya plantilla (de más de 25.000 personas), había más mujeres que hombres. La proporción de directivas en La Caixa ha pasado del 23% al 31%. En Caja Madrid, ese porcentaje se ha mantenido más estable, al pasar del 26% al 29%.

Pese a los logros conseguidos hasta la fecha, los sindicatos denuncian la existencia de una discriminación latente e indirecta que frena el ritmo de incorporación de mujeres a cargos directivos. *“Dada la evolución actual, tendrían que pasar 400 años para que hubiera paridad en las entidades financieras”*, asegura Laura Pinyol, responsable de Comisiones Obreras en el Santander.

## Medidas de discriminación positiva

Una de las medidas que proponen los sindicatos para acelerar la promoción de las mujeres es la inclusión de 'cláusulas de acción positiva' en los convenios. Estas políticas de discriminación positiva, de adoptarse, tratarían de conseguir mayor presencia femenina en puestos donde hay pocas mujeres.

Desde 1998, el 80% de las contrataciones netas en banca han sido de mujeres. El pasado 5 de octubre de 2005 venció el plazo para la transposición de una directiva europea sobre igualdad entre hombres y mujeres. Aunque con retraso, el Gobierno tiene previsto aprobar en 2006 una ley de garantía de igualdad, que impulsará la adopción de cláusulas de acción positiva en las negociaciones entre entidades y sindicatos.

Pese a las presiones sindicales, dentro de los bancos y cajas se desconfía de este tipo de políticas. *“Aplicarlas sería complicado, y además podrían generarse numerosas injusticias”*, asegura Eleonora Solé, responsable de Recursos Humanos de Caixa Catalunya.

Un informe de esta entidad revela que de las 18.500 contrataciones netas que se han producido en el sector bancario, entre 1998 y 2004, el 80% han sido de mujeres. La clave para este masivo desembarco femenino ha sido la mejoría de la cualificación de las mujeres y la incorporación de políticas conciliación de la vida laboral y familiar.

Barclays es una de las entidades que más ha apostado por las medidas para facilitar la promoción de las mujeres. *“Hacemos lo imposible para que nadie vea incompatible el acceso a cargos de responsabilidad con su vida personal”*, explica Bárbara de la Morena, defensora de la igualdad en la entidad, un cargo que han creado muchos bancos.

Recientemente, tanto el Santander, como el BBVA, Banesto y el Popular, han firmado convenios de este tipo. La apuesta de las entidades por la promoción de la mujer es

firme, pero aún queda un largo camino que recorrer si se compara con el resto de países europeos.

Barclays y El Monte son las entidades financieras que más apoyan la igualdad

Barclays Bank es la entidad que más apuesta por la igualdad entre hombres y mujeres, según el índice que elabora Comisiones Obreras, que tiene en cuenta tanto la proporción de mujeres como las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral. Contar con un 36% de representación femenina entre los cargos intermedios y un 40% en el total de la plantilla, ha alzado a Barclays al primer puesto. La vocación de Barclays por la igualdad viene de arriba. Su consejero delegado, Jacobo González-Robatto, es *“un firme defensor de la incorporación de la mujer en cargos directivos”*, según la responsable de políticas de igualdad en el banco, Bárbara de la Morena. De hecho, en la casa matriz, el 66% de la plantilla está compuesta por mujeres. El Monte, el otro líder de la clasificación, ha ocupado la primera posición en los tres últimos años. Tras la fusión con caja San Fernando, incluyeron un ambicioso plan de igualdad de oportunidades.

## ANEXO VIII: DATOS ECONÓMICOS: INFORMES.

### ☰ *El Servicio de Estudios de BBVA prevé una reducción del diferencial de crecimiento de España con la UEM. Marzo 2006*

- A lo largo de los próximos trimestres se consolidará la expansión cíclica de la UEM, con un crecimiento del 2,0% en 2006 y 2,2% en 2007
- En los próximos meses, avanzará la recuperación del consumo de los hogares europeos, tras las mejoras registradas en las exportaciones y la inversión
- Llegará a Alemania el esperado aumento del consumo, debido a la mejora de la confianza, la recuperación del mercado laboral y la renta de los hogares
- El Banco Central Europeo mantendrá una senda de subidas de tipos de interés oficiales pausada y moderada, hasta el 3,25% a final de 2007, 0,75 puntos más que en la actualidad
- En España se estima un aumento del PIB del 3,1% y 2,8% en 2006 y 2007 respectivamente

*“La economía de la UEM consolida la recuperación cíclica sin presiones inflacionistas. Con ello, el actual ciclo alcista de tipos de interés será pausado y moderado, con una subida hasta el final de 2007 de 0,75 puntos básicos en el tipo de referencia, desde 2,50% hasta 3,25%. En este contexto, la economía española estrechará su diferencial positivo de crecimiento con el conjunto de la UEM, dado que una mayor contribución de la demanda externa será más que compensada por la desaceleración del gasto de los hogares. Estas favorables perspectivas a corto plazo no deben hacer olvidar asuntos de relevancia a medio y largo plazo”, según afirma el Servicio de Estudios de BBVA en Situación España y EuropaWatch.*

También, en las nuevas ediciones se analizan las causas del deterioro del déficit exterior español, la importancia de la existencia de una mayor intensidad en el uso de la energía en nuestro país y las perspectivas de largo plazo del gasto en pensiones.

*“El entorno global favorable seguirá siendo uno de los soportes para el crecimiento de la economía del área del euro y de España. Se prevé un crecimiento mundial cercano al 4% en 2006 y 2007, ligeramente inferior al registro de 2005 pero superior a su promedio histórico. Se espera que el mayor dinamismo en la UEM y Japón compense la desaceleración económica del continente americano”*, explicó el director del Servicio de Estudios de BBVA, José Luis Escrivá.

Además, en un entorno de expectativas de inflación limitadas y de globalización de los flujos financieros, con elevados movimientos de capital, el proceso de ajuste alcista de la política monetaria será paulatino y los tipos de interés de largo plazo subirán moderadamente.

#### **UEM: recuperación de la demanda interna.**

La economía de la UEM consolidará la recuperación cíclica iniciada en 2003 con una mejora de la demanda doméstica en el área, y particularmente en Alemania.

*“La información disponible -explicó Escrivá- muestra que la demanda interna se está recuperando, especialmente en su componente de inversión. Además, aunque el consumo de los hogares va con relativo retraso, los fundamentos para su mejora, también en Alemania, están presentes. Impulsada por la mejora del mercado laboral, se incrementará la renta disponible de los hogares, clave de la evolución del consumo junto con la riqueza inmobiliaria y financiera. Además, la confianza de las familias está repuntando significativamente, lo que supone una menor precaución a la hora de gastar, algo a lo que ayudarán unas condiciones financieras favorables dado lo pausado de las subidas que realizará el BCE.”*

*“Ahora que la expansión cíclica del área del euro se consolida, aparecen algunas incertidumbres sobre las expectativas de crecimiento de largo plazo del área, ya de por sí no muy elevadas dada la falta de empuje en el proceso de reformas estructurales. En este orden de cosas, la Directiva de Servicios recientemente aprobada por el Parlamento Europeo no es un paso en la dirección apropiada ante los crecientes*

*desafíos globales. Ello deja en segundo término el interés de los consumidores, que seguirán pagando los costes de unos servicios ineficientes. No menos importante por sus efectos negativos en las perspectivas de crecimiento futuro sería la plasmación de la ola proteccionista que recorre Europa, que deja en segundo término criterios de eficiencia económica”, subrayó.*

### **España, estrechamiento del diferencial con la UEM.**

Los pilares en los que se ha basado el crecimiento diferencial español de los últimos años, convergencia nominal, reformas, aumento de población y descenso estructural de los tipos de interés, han generado un crecimiento del gasto interno que han llevado al consumo de los hogares y a la inversión en vivienda a registrar en el periodo 2001-05 su mayor aumento desde comienzos de la década de los años 80.

Los factores determinantes del gasto de los hogares, su renta disponible y su riqueza, están frenando sus incrementos en línea con la evolución de la renta salarial (empleo y salarios reales) y la desaceleración de los precios de la vivienda.

Por otra parte, el aumento de la demanda exterior, especialmente la del resto de la UEM, contribuirá a sostener el crecimiento de la inversión en equipo y a intensificar el de las exportaciones de bienes y servicios, favoreciendo la reducción de la contribución negativa del sector exterior al crecimiento.

*“Con todo lo anterior, se mantiene la previsión de un crecimiento en España del 3,1% y 2,8% en 2006 y 2007. Ello supone el estrechamiento del diferencial de crecimiento con el conjunto de la UEM desde los máximos registrados en los últimos años. Estas favorables perspectivas de corto plazo siguen proporcionando un entorno apropiado para dirigir los esfuerzos a forjar una economía más flexible y competitiva, fomentando la actividad empresarial a través de mecanismos de mercado”, explicó Escrivá.*

### **Economía española: déficit exterior, intensidad energética y pensiones**

Continuando con el análisis de cuestiones relevantes para el medio y largo plazo, en los nuevos informes se analizan las causas del deterioro del déficit exterior español, la importancia de la existencia de una mayor intensidad en el uso de la energía en nuestro país y las perspectivas de largo plazo del gasto en pensiones.

El déficit exterior de la economía española alcanzó en 2005 su máximo valor de las últimas tres décadas. Según las conclusiones mostradas en Situación España de BBVA, el deterioro registrado en los últimos años es resultado, con importancia similar, de la combinación del crecimiento diferencial de la economía española, del deterioro de su competitividad-precio y del aumento de los precios de la energía importada.

En particular, dentro del análisis del sector exterior se analiza la evolución de los ingresos y pagos por turismo, destacando la importancia que tiene el dinamismo de la demanda exterior en la evolución del turismo extranjero en nuestro país, mientras que en el caso de las salidas al exterior de turistas españoles el factor más relevante es el precio de los servicios turísticos.

Dada la importancia que en el déficit exterior está adquiriendo el coste de la energía importada y la evolución de los precios, se dedica un artículo al estudio de la intensidad y la eficiencia de su uso en España. En él se concluye que, aunque factores como la estructura económica del país o la orografía del territorio, contribuyen a un uso más intenso de la energía, existe margen de mejora para un uso más eficiente, principalmente en el sector de transporte.

Por último, el Servicio de Estudios de BBVA ha elaborado un informe especial, *Economicwatch*, dedicado a explicar la situación del gasto en pensiones. Este informe pone de relieve que la actual fortaleza en las cuentas de la Seguridad Social (superávit continuados desde 1999, acumulación de recursos en el Fondo de Reserva hasta el 3,5% del PIB) es en gran medida transitoria, ya que está impulsada por el menor crecimiento del gasto, dada la expansión económica y la desaceleración del número de pensiones por la jubilación de los segmentos de población nacidos durante la Guerra Civil, menos numerosas. Sin embargo, el informe advierte que a medio y largo plazo, el sistema

precisará de transferencias financieras crecientes desde el resto de AA.PP. o de reformas del gasto.

### ☰ ***Informe de la Asociación Española de banca - Marzo 2005***

Los 33 grupos bancarios que operan en España lograron un beneficio neto atribuido récord de 7.766 millones de euros durante 2004, lo que supera en un 23,4% los 6.293 millones del año anterior, gracias a la marcha del negocio y participadas, y pese al coste millonario de las prejubilaciones, informó la Asociación Española de Banca (AEB).

La cuenta soporta, en concreto, pérdidas extraordinarias por 1.405 millones, frente a una ganancia no recurrente de 639 millones en 2003, al cargar contra resultados las jubilaciones anticipadas por la negativa del Banco de España a costearlo un año más con reservas y al dotar los bancos otros fondos de contingencias.

No obstante, el sector presentó en 2004 las mejores cuentas de su historia y superiores a los 5.181,1 millones ganados por las cajas de ahorros (+15,1%), impulsada por la generación de negocio bancario, la "contención" de los costes, más dividendos y mejores resultados de sus participadas.

La AEB cree que en 2005 los resultados será casi una repetición del ejercicio anterior, a la espera de que se mantenga la moderación de costes y las comisiones evolucionen con el negocio, y pese a augurar un mayor estrechamiento del margen financiero, auguró su asesor financiero, Julio Rodríguez.

Como es usual, BBVA y el Grupo Santander marcaron la evolución de las cuentas consolidadas, al suponer entre el 75 y 78% del balance del sector, y tras lograr en ambos casos los resultados más altos de su historia.

El banco cántabro ganó 3.163 millones, un 20,1% más, tras dedicar más de 800 millones de euros que había obtenido en plusvalías a costear prejubilaciones (527

millones), fondos de comercio (154 millones) y a gastos de adquisición de Abbey (155 millones).

El beneficio del grupo BBVA subió un 25,8% y alcanzó los 2.802 millones de euros, tras emplear a su vez 372 millones para sufragar 1.372 prejubilaciones.

Sin embargo, la posición internacional de los dos grandes siguió afectando al volumen del negocio, ya que el balance creció un 8,4%, "entre uno y dos puntos" menos de lo que aumentaría de no ser por la apreciación del euro frente al dólar y divisas latinoamericanas.

En el sentido contrario, la mejora de las economías iberoamericanas permitió ahorrarse provisiones a la banca, al reducirse la morosidad en la cartera crediticia y mejorar el perfil del riesgo del negocio.

La recuperación de las divisas y el tirón del negocio en España y exterior contribuyeron a que el margen financiero repuntase un 6,9% y se situase en 21.024 millones de euros.

El principal revulsivo de este crecimiento fue, sin embargo, el aumento del 45,8% conseguido en los ingresos por dividendos de empresas participadas.

El margen ordinario limitó su avance al 6,3%, hasta los 32.883 millones, afectado por un descenso del 6,4% en los resultados netos por operaciones financieras y en moneda extranjera por la inestabilidad que padecieron los mercados internacionales.

La partida de comisiones aumentó un 7,6% y sumó 10.073 millones, gracias a la notable captación de recursos en fondos de inversión y pensiones y la comercialización de otros productos como los seguros y tarjetas, ya que los clientes fueron "bastante activos" en los mercados de valores.

Entre las claves de las cuentas, la AEB destaca el repunte del 2,2% en los costes de explotación por el proceso de "racionalización" de las plantillas y de las redes, aunque

en 2004 la banca aumentó en España el número de oficinas por vez primera en varios años.

La "contención" de costes ayudó al margen de explotación a totalizar los 15.366 millones, con una mejora interanual del 11,4%.

El margen de eficiencia -parte de los ingresos ordinarios consumidos por los costes de explotación- mejoró en 1,6 puntos, hasta el 47,6%.

Al aumento de la ganancia contribuyó también un aumento del 24,1% en los resultados de empresas participadas, que sumaron 1.180 millones de euros, y que la partida de amortizaciones y provisiones para insolvencias se redujese un 6,5% y consumiese 3.489 millones, gracias a la mejora de la morosidad en Europa y Latinoamérica.

A amortizar fondos de comercio dedicaron 1.276 millones, un 56,6% menos, tras un 2003 en el que realizaron "un gran esfuerzo". La partida de beneficio por operaciones del grupo disminuyó un 30,5%, hasta 1.119 millones, también porque el año anterior la actividad fue "bastante excepcional", según Rodríguez.

El último empujón a la mejora de las cuentas provino de una reducción del 1,9% en los impuestos y en una reducción del 21,5% en el resultado atribuido a la minoría, que ampliaron la progresión del 10,7% del resultado bruto a un 23,4% en la línea del atribuido.

En la rebaja del importe a distribuir entre minoritarios fue determinante que BBVA contabilice ya casi todos los resultados del mexicano Bancomer, al adquirir el 40% del capital anteriormente en manos de otros accionistas.

### **Entidades Matrices.**

El beneficio de las entidades matrices -sin consolidar filiales- se elevó un 21,2% y ascendió a 6.149 millones, más claramente favorecido por la vuelta a la normalidad del resultado por operaciones financieras.

Esta rúbrica sumó 1.436 millones, frente a una pérdida por valor de 764 millones el año anterior. También contribuyó, que las comisiones aportaron un 11% más, los gastos de explotación repuntaron sólo un 2,2% y la partida de amortizaciones y provisiones para insolvencias un 7,9%.

Los resultados extraordinarios fueron, sin embargo, negativos en 1.195 millones, frente a una ganancia de 1.114 millones en 2003 por las menores desinversiones en cartera industrial e inmuebles.

Estos resultados, que reflejan exclusivamente el negocio de los bancos en España, arrojan progresiones del 3,8% en el margen de intermediación, del 17,8% en el ordinario y del 38,3% en de explotación.

En cuanto al negocio, el saldo crediticio de la banca aumentó un 14,1% y alcanzó los 433.875 millones, mientras que el ahorro de clientes gestionado en depósitos se situó en 295.402 millones, con un incremento del 1,7%.

La morosidad se redujo en 13 centésimas y cerró el año en el 0,69% mínimo histórico, tras encadenar ya cinco años por debajo de la barrera del 1%. La tasa de cobertura de los créditos dudosos se elevó desde un 251% al 321% en el año.