

## **Contribución de los modelos de Gestión de la Calidad a la adopción de Buenas Prácticas de RSC en el sector bancario**

**Autora:** Laura Balbás

**Tutora:** Ana Belén Escrig Tena

**Resumen:** El presente trabajo pretende establecer la relación existente entre la adopción de modelos de gestión de la calidad y el desempeño de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en empresas pertenecientes al sector bancario.

A raíz de la crisis financiera internacional de 2008, la coyuntura económica se vió obligada a incorporar nuevas prioridades en cuestiones relacionadas con la responsabilidad del sector financiero. El comportamiento del sector con respecto a códigos éticos (corrupción, sobornos, blanqueo de capitales, manipulación de tipos de interés, paraísos fiscales...) y de gobernanza (conflictos de interés, falta de transparencia...) desembocó en falta de confianza de las partes interesadas (accionistas, inversores, clientes, sociedad...) lo que implicó una necesidad de mejorar su imagen, y una de las oportunidades fue mejorarla considerando como estrategia la RSC haciendo de ella un elemento diferenciador y competitivo.

En 2008 se establece, como herramienta de benchmarking del compromiso en RSC, el índice de sostenibilidad FTSE4good, índice que nació para poder comparar la sostenibilidad de las empresas, con respecto a unos mismos criterios y estándares, mostrando de nuevo, el interés diferenciador del sector financiero en el contexto de sostenibilidad.

A pesar de que, antes de esta crisis, había entidades bancarias que contaban con modelos de gestión certificables, no es hasta hace pocos años cuando, la mayoría de las entidades optaron por implantar sistemas de gestión basados en normas ISO y/o modelos de excelencia como puede ser el modelo EFQM o la ISO 9001.

Este contexto, suscita, por tanto, el interés de estudiar y analizar la medida en que los sistemas de gestión de la calidad han podido contribuir al desempeño en RSC y más concretamente qué puede aportar el modelo de las normas ISO 9000 y modelo EFQM a la RSC a la gestión de las entidades bancarias.

**Palabras claves:** RSC, sistemas de gestión de la calidad, sector bancario, certificaciones, índice

FTSE4GoodIBEX

**ÍNDICE:**

0. COMPROMISO ÉTICO.....	PAG 3
1. INTRODUCCIÓN .....	PAG 4
2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	PAG 6
2.1. La RSC en el sector bancario.....	PAG 6
2.2. Referentes de sostenibilidad.....	PAG 8
2.2.1. FTSE4GoodIBEX.....	PAG 8
2.3. Gestión de la calidad total (GCT). Estándar ISO 9001 y modelo EFQM....	PAG 12
2.4. Relación entre GCT y RSC.....	PAG 17
3. METODOLOGÍA.....	PAG 21
3.1. Muestra.....	PAG 22
3.2. Variables.....	PAG 24
4. RESULTADOS.....	PAG 26
5. CONCLUSIONES.....	PAG 36
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	PAG 39
7. ANEXOS .....	PAG 43

## 1. INTRODUCCIÓN:

El creciente interés por temas medioambientales y sociales, así como la importancia de contar con dirigentes “transparentes” y libres de escándalos económicos y éticos, hace que la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) se esté convirtiendo en una necesidad y en un elemento diferenciador entre Instituciones y Empresas. La adopción, por parte de los Estados Miembros, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, es una muestra más de cómo el concepto de RSC se ha convertido en una realidad que está cada vez más presente en nuestros días. Los ODS nacen como una llamada universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. Este triple enfoque de resultados, ya se definió hace años por Elkington en lo que se conoce como la triple cuenta de resultados o “triple botton line”(TBL) (Elkington, 1997), si bien el término de sostenibilidad ya fue acuñado años antes por Brundtland, en su conocido “informe Brundtland” donde se definió el término “desarrollo sostenible”, término que ha evolucionado en la actualidad al término “sostenibilidad” (Brundtland, 1987, p. 43). Alhaddi (2015) utiliza la afirmación de Goel (2010) para establecer los tres factores definidos en el TBL como un marco para medir el desempeño de la empresa y el éxito de la organización.

Con respecto a la RSC cabe destacar que, tal y como describen Kudlak et al. (2018), aunque aparentemente sea un concepto relativamente nuevo, ya en la década de los 50 apareció este concepto en América como respuesta a las deficiencias sociales (Carroll, 1999, 2008), teniendo en este periodo un enfoque principalmente caritativo (Eells, 1956; Murphy, 1978). Este concepto se ha ido extendiendo con el paso de los años ampliando el alcance de su definición a otros conceptos como derechos humanos y laborales (Yu, 2008; Husted, 2015), la protección del medio ambiente (Nath y Ramanathan, 2016), biodiversidad (Borial y Heras-Saizabitoria, 2017), salud y protección de los empleados.

La globalización en la que estamos inmersos, está haciendo que el concepto y la implantación de la RSC en las empresas esté cambiando. Además, los grupos de interés (GI) cada vez son más exigentes con el comportamiento de las empresas en cada uno de los 3 ejes de la RSC, lo que hace pensar en un desarrollo de la RSC en las compañías, tanto en el ámbito público como en el privado, a pesar de que, aunque existen estudios sobre el futuro de la RSC, ninguno examine empíricamente su futuro en una perspectiva más amplia (Kudlak et al., 2018).

Sin embargo, parece evidente que la RSC cada vez tiene más relevancia, sobre todo en ciertos sectores como puede ser el sector bancario español, sector que no gozó de muy buena reputación tras los escándalos y la crisis financiera sufrida en la década anterior (Sanchís, 2018).

Ya en el *Libro verde sobre la Sostenibilidad* en el sector financiero, se hace referencia a la responsabilidad del sector financiero y a la necesidad de asumir la RSC como estrategia para la toma de decisiones responsables. (CECA, 2008)

El triple enfoque de resultados, económicos, sociales y medioambientales descritos con anterioridad son elementos clave en el desarrollo de la RSC, y desde hace años, existen estándares de sistemas de gestión que contribuyen a su desarrollo, los cuales pueden ser evaluados por una entidad externa independiente (ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001, ISO 9001/EFQM, SG21, GRI...) lo que permite poder medir la implicación de cada entidad.

Asimismo, tal y como se establece en la literatura, los modelos de gestión de la calidad constituyen herramientas básicas que permiten el desarrollo de los sistemas de gestión en las compañías (Gómez et al., 2014). Del mismo modo, la relación existente entre los modelos de gestión de la calidad y la RSC ha sido objeto de análisis en varios artículos (Tarí, 2011; Tarí y García, 2011; Del Río et al., 2014; Pérez y Escrig, 2018).

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la aportación de modelos de gestión de la calidad en el desempeño de la RSC en entidades pertenecientes al sector bancario y explorar si, tal y como afirma Tarí (2011), Del Río (2014) y Pérez y Escrig (2018), aquellas entidades que disponen de un modelo de gestión de la calidad, basado en el modelo EFQM o en ISO 9001, adoptan en sus políticas aspectos económicos, sociales y medioambientales, ya que el disponer de un sistema de gestión de la calidad puede ayudar a la adopción de prácticas RSC.

Este objetivo lo podemos desglosar en cinco objetivos específicos que se analizan en este trabajo:

1. Analizar el índice FTSE4Good
2. Establecer si existe alguna relación entre las entidades bancarias que cotizan en bolsa, empleando un referente de sostenibilidad, como es el índice FTSE4GoodIbex (en adelante índice) y los sistemas de gestión certificados
3. Profundizar en la relación entre el índice y modelos de gestión de la calidad (GCT): ISO 9001 y EFQM
4. Valorar el grado en que entidades bancarias han utilizado modelos de GCT han desarrollado prácticas de RSC
5. Valorar las dimensiones de la RSC más destacadas en las entidades bancarias

Para ello, el trabajo analiza las buenas prácticas de RSC de varias organizaciones del sector bancario a través de sus memorias de sostenibilidad.

Para poder alcanzar nuestro objetivo, primero se realiza una revisión bibliográfica respecto de los conceptos GCT y RSC, y la relación entre ambos, para posteriormente poder formular la proposición del trabajo que se pretende analizar. Teniendo en cuenta que el sector analizado es el sector bancario, el trabajo se centra en el índice de sostenibilidad FTSE4GoodIBEX como índice indicativo del desempeño de RSC. A continuación, en el apartado tercero se presenta la metodología empleada y la muestra objeto de estudio, finalizando con los resultados y las conclusiones.

## **2. MARCO TEÓRICO/ CONCEPTUAL**

### **2.1. La RSC en el sector bancario**

Tal y como hemos definido en la introducción, los grupos de interés cada vez ejercen más presión para que las empresas desarrollen prácticas éticas, sociales y medioambientales, siendo el sector financiero uno de los sectores que están en el punto de mira por el peso que tiene y la representación del mismo.

Términos como desarrollo sostenible o responsabilidad social corporativa son cada vez más utilizados por la sociedad, sin embargo, son conceptos diferentes.

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones económica, social y ambiental, que son interdependientes. La responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible, y se puede establecer que el objetivo principal de una organización socialmente responsable debe ser contribuir al desarrollo sostenible (CEG, 2019).

A pesar de que el sector financiero fue uno de los pioneros en la aplicación de prácticas de RSC orientadas a la sostenibilidad, no es hasta el estallido de la crisis financiera de 2008 cuando se plantea un cambio de orientación hacia la RSC del sector, entendido como una oportunidad para abordar los aspectos más troncales del modelo de negocio, tales como el sistema de Gobierno Corporativo, el negocio de banca minorista y de inversión, o el negocio basado en la gestión de activos (CECA, 2008).

Cabe destacar que las Cajas de Ahorro ya nacieron con un espíritu social, si bien desde un punto de vista de filantropía más que de RSC, concepto que ha ido variando a lo largo de los años.

De acuerdo con Muñoz et al. (2004), el sistema financiero ya estaba hace años en situación de crear compromisos éticos con la sociedad en general, ya que se aúnan tanto el argumento de Friedman (1970), por el que se considera que la única responsabilidad de la empresa es para con sus accionistas, como el de Carroll (1979) o Freeman (1984) quienes estudian el interés de otros interesados diferentes a los accionistas. Finalmente, se hace referencia en su artículo al argumento de Brickley et al. (2002) para quienes, si el mercado de valores está capacitado para valorar intangibles, lo está para valorar la reputación de una empresa.

Desde el inicio de la crisis bancaria internacional, la reputación de la banca española fue descendiendo, hasta ser considerada como el segundo país con peor reputación tras Irlanda (Sanchís y Rodríguez, 2018), según el informe de la European Systemic Risk Board de junio de 2015, donde se concluye que el nivel de confianza en los bancos españoles descendió desde un 31% (nivel de confianza en 2009) a un 16% en 2014, principalmente debido a los escándalos de carácter ético (corrupción, sobornos, blanqueo de capitales, manipulación de tipos de interés, paraísos fiscales...) y de gobernanza (conflictos de interés, falta de transparencia y confianza).

Dado que la imagen es crucial para el negocio bancario, por ser un sector basado en la confianza, es importantísimo que el sector mejore su imagen mediante estrategias de responsabilidad social corporativa (De la Cuesta González, 2017)

Estas afirmaciones se han visto reflejadas en las conclusiones del VI Informe del impacto social de las empresas (2019), elaborado por SERES y Deloitte donde se indica que el sector financiero, es el sector más activo en materia de RSC, con 2.718 proyectos desarrollados y más de 61.000 empleados involucrados en actividades de voluntariado corporativo. Estos datos, muestran que, para la banca, la responsabilidad social es una realidad. (SERES, 2019)

Del mismo modo, según un estudio de la OBS Business School, un 31% de los consumidores/clientes practica un consumo consecuente y responsable. Además, los ciudadanos valoran más los atributos de RSC que los criterios contables para afirmar que una empresa es una buena compañía.

En este sentido, la mayoría de bancos españoles ya tienen incorporadas políticas de RSC en su estrategia de negocio, ya que, valores como la transparencia al informar sobre las inversiones y la financiación de proyectos vinculados al desarrollo sostenible, al compromiso social y al respeto al medio ambiente son considerados por los españoles a la hora de elegir su banco.

Por otro lado, en términos económicos, este sector ha realizado una inversión elevada en actuaciones de RSC, representando un 29% del total de su inversión de 2018, con 13 millones de personas beneficiadas por los mismos (SERES, 2019).

El mantenimiento de estas políticas y el comportamiento del sector bancario en el futuro va a ser determinante para las entidades financieras, debido a la crisis económica que se está sufriendo como consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19.

## **2.2. Referentes de sostenibilidad.**

Para avanzar en la integración de la excelencia y la sostenibilidad, las organizaciones pueden trabajar apoyándose en uno o varios de los referentes disponibles que le permiten desarrollar su modelo de gestión de responsabilidad social entre los que destacan los referenciales ISO 26000, Pacto Mundial y ODS, los Estándares GRI para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y los modelos aplicables para los sistemas de gestión SGE 21 o IQNET SR10 (CEG, 2019).

Del mismo modo, se pueden considerar como referentes de sostenibilidad, los índices que cotizan en bolsa.

En 2008 se establece, como herramienta de benchmarking del compromiso en RSC, el índice de sostenibilidad FTSE4goodIBEX, índice que nació para poder comparar la sostenibilidad de las empresas, con respecto a unos mismos criterios y estándares, mostrando de nuevo, el interés diferenciador del sector financiero en el contexto de sostenibilidad.

Este índice (FTSE4GoodIBEX) junto con el Dow Jones Sustainability (creado en 1999) son los índices más empleados en el sector bancario. En este trabajo, nos centraremos en el índice FTSE4GoodIBEX. En el anexo 1, se muestra la composición histórica del índice desde su creación.

### **2.2.1. Índices de sostenibilidad FTSE4GoodIBEX**

Los índices de sostenibilidad son herramientas de carácter multisectorial que sirven como comparativa del compromiso con la RSC de sectores y empresas y organizan a las compañías en ratings de acuerdo a su mejor o peor contribución a la sostenibilidad, mediante la estandarización de criterios de selección y revisión. El cumplimiento de los mismos, es evaluado por terceras partes que permiten determinar el grado de compromiso de sus componentes respecto a un conjunto de capítulos vinculados a la sostenibilidad.

Los índices, ofrecen una muestra de la distinción del sector financiero en el contexto de sostenibilidad respecto a cualquier otro. De acuerdo con su carta de presentación, FTSE4Good *“nació para crear una familia de valores comparables y comercializables en respuesta al creciente interés por la Inversión Socialmente Responsable alrededor del mundo”* (CECA, 2008). Los gestores de fondos utilizan estos índices como benchmark de sus fondos de inversión socialmente responsables (ISR). Dow Jones creó en 1999 la familia de índices Dow Jones Sustainability Indexes, que analiza el desempeño de las empresas comprometidas con la sostenibilidad.

Del mismo modo, la bolsa de Londres cuenta con el FTSE4Good, donde se evalúa e identifica a las empresas que trabajan para conseguir estándares de responsabilidad social universalmente reconocidos, facilitando la inversión en dichas empresas. A su vez, el mercado español dispone, desde abril de 2008, del FTSE4GoodIBEX, índice que elige a las empresas cotizadas en la Bolsa española que mejor gestionan la sostenibilidad en su negocio.

La serie FTSE4Good Index es una herramienta líder en el mercado para inversores que buscan invertir en empresas que demuestren buenas prácticas de sostenibilidad o que apoyen a los inversores que desean fomentar un cambio positivo en el comportamiento corporativo y alinear sus carteras con sus valores.

Las compañías que cotizan en el índice FTSE4GoodIBEX son compañías que deben cumplir con una variedad de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) para cumplir con los requisitos de inclusión, FTSE Russel (2019).

Los criterios de selección de FTSE4Good están diseñados para reflejar las prácticas de gestión de riesgos ESG. Para ser incluidas en la Serie FTSE4Good las empresas deben tener una calificación ESG global de 3.1 sobre 5, lo que garantiza que solo las empresas que demuestren una fuerte gestión de los riesgos ESG están incluidas.

El Índice apoya la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Los 17 ODS están reflejados en los 14 ESG, temas sobre los que las empresas son evaluadas para ser incluidas en la serie de índices (Figura 1).

**Figura 1.** Temas ESG para evaluación e inclusión de empresas en el índice FTSE4GoodIBEX.



Fuente: <https://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings>

La serie de índices FTSE4Good utiliza la calificación general de FTSE Russell's y su modelo de datos para seleccionar empresas para su inclusión.

Las calificaciones ESG se componen de una calificación general, que se utiliza para ajustar el peso de las acciones en la serie de índices FTSE4Good. La calificación general se basa en la evaluación de más de 300 indicadores individuales que se aplican a cada uno de las exposiciones a los riesgos ESG de la empresa (Figura 2).

**Figura 2:** Indicadores para la inclusión de empresas en el índice FTSE4GoodIBEX.

CALIFICACIÓN ESG						
Medida de la calidad global de la gestión empresarial respecto a la calificación crediticia de los aspectos ESG					Calificación	
<b>Medio Ambiente</b> Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cuestiones ambientales Riesgo: Medida de la relevancia de las cuestiones ambientales para la empresa		<b>Social</b> Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cuestiones sociales Riesgo: Medida de la relevancia de las cuestiones sociales para la empresa		<b>Gobernanza</b> Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cuestiones sociales Riesgo: Medida de la relevancia de las cuestiones sociales para la empresa		<b>3 Pilares</b>
Biodiversidad Cambio climático Contaminación y Recursos Cadena de suministro Seguridad uso del agua		Clientes Seguridad y salud laboral DDHH y Comunidad Normas laborales Cadena de suministro		Anticorrupción Gobierno corporativo Gestión de riesgos Transparencia fiscal		<b>14 temas</b>
Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cada uno de los temas Riesgo: Medida de la relevancia para la empresa de cada uno de los temas		Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cada uno de los temas Riesgo: Medida de la relevancia para la empresa de cada uno de los temas		Puntuación: Medida de la calidad de la gestión de una empresa en cada uno de los temas Riesgo: Medida de la relevancia para la empresa de cada uno de los temas		<b>más de 300 indicadores</b>
<b>Más de 300 indicadores, cada tema contiene de 10 a 35 indicadores. Se aplica un promedio de 125 indicadores por empresa</b>						

Fuente: FTSE Russell.com

Queda patente la importancia de los grupos de interés en este índice, estando en línea con la teoría normativa de los stakeholders que se posiciona en una concepción de ética empresarial, donde la RSC tiene un fundamento social, y no tanto económico. Bajo este enfoque la orientación de la empresa hacia sus stakeholders no se realiza con un objetivo económico, sino que se ajusta a una norma de ética o de buen comportamiento. En este contexto, se podría considerar el índice como un referente en RSC dado que contempla las dimensiones de Carroll. La responsabilidad social de las empresas abarcaría las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo (Carroll, 1979).

Este modelo de Carroll (1979) aporta una visión multidisciplinar de la RSC, al referenciarse las cuatro dimensiones establecidas: económicas, legales, éticas y discrecionales o sociales.

- Económica: la empresa debe ser rentable y esta dimensión es la base sobre la que se apoyan otras responsabilidades
- Legal: es necesario cumplir con la ley. La ley es la codificación de la sociedad entre lo correcto y lo incorrecto, es decir, la sociedad exige que las empresas cumplan con los requisitos legales
- Ética: la sociedad espera que las empresas cumplan con los principios éticos, yendo más allá de lo legalmente establecido.
- Discrecional o Social: expectativas de la sociedad de que las empresas contribuyan con recursos a la comunidad con el fin de mejorar la calidad de vida (González et al., 2010).

Tal y como hemos explicado anteriormente, podemos observar que el índice recoge las dimensiones de RSC de Carroll pudiendo considerarlo un referente en RSC en sí mismo. Con el fin de establecer la relación entre sus 4 dimensiones con las dimensiones propias de la actividad empresarial (considerando como dimensiones propias de la actividad empresarial los 14 temas ESG definidos en el índice FTSE4GoodIBEX), se elabora la tabla 1.

**Tabla 1.** Relación entre dimensiones empresariales del sector bancario (índice FTSE4goodIBEX) y dimensiones de la RSC

Dimensiones empresariales (ESG índice)	Dimensiones Carroll (1979)			
	Económica	Legal	Ética	Social
<b>1. Gobernanza</b>				
1a. Gobierno Corporativo (GC)	X	X	X	
1b. Transparencia fiscal (TF)	X	X	X	
1c. Gestión de riesgos (GR)	X	X	X	
1d. Anticorrupción (AC)	X	X	X	
<b>2. Medio Ambiente</b>				
2a. Biodiversidad (BIO)	X	X	X	X
2b. Cambio climático (CC)	X	X	X	X
2c. Contaminación y recursos (CR)	X	X	X	X
2d. Seguridad del agua (SA)	X	X	X	X
2e. Proveedores (cadena de suministro) (PR)	X	X	X	
<b>3. Social</b>				
3a. DDHH y comunidad (CO)	X	X	X	X
3b. Normas laborales (NL)	X	X	X	X
3c. Seguridad y salud (SS)	X	X	X	X
3d. Clientes (CL)	X	X	X	X
3e. Proveedores (PR)	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia a partir de Carroll (1979) e índice FTSE4GoodIBEX

### 2.3. Gestión de la Calidad Total. Estándar ISO 9001 y modelo EFQM.

Tal y como describe Fonseca (2015), la Gestión de Calidad Total (GCT) es un movimiento que se remonta a la década de 1980 impulsado por grandes gurús de calidad como Deming (1986), Juran (1979), Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Ishikawa (1986) o Taguchi (1986).

Sin embargo, los conceptos y principios de la gestión de la calidad han ido cambiando en las últimas décadas, encontrándonos ante un contexto donde las organizaciones se caracterizan por trabajar en un entorno cambiante donde la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal parece un hecho. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente pudiendo tener, además, un impacto directo en la reputación de la organización.

La sociedad está más formada y demanda más, lo que hace a las partes interesadas más influyentes progresivamente. Es por esta evolución por lo que las empresas implantan en sus organizaciones sistemas de gestión basados en la calidad, conocidos como Total Quality Management (TQM) o Gestión de la calidad (GC).

Los principios de calidad total constituyen los pilares sobre los que los modelos de excelencia se han desarrollado y en el que las empresas han encontrado una filosofía de gestión orientada al éxito a largo plazo y a mejorar sus resultados. Algunos autores como Ghobadian et al. (2007) afirman que el término “excelencia” ha reemplazado al de Gestión de la Calidad Total.

A la hora de analizar la gestión de Calidad Total (GCT) y su impacto en los resultados de las organizaciones, muchos investigadores han subrayado la dificultad de conceptualizar las dimensiones contempladas por la GCT. Esta dificultad se justifica por las diferentes perspectivas incluidas en los modelos de GCT desarrollados por los gurús de la calidad, lo que impide tener una visión común que facilite medir un concepto tan amplio como la GCT (Gómez et al., 2014). Existen varios caminos que orientan a las organizaciones para el desarrollo de la GC, centrándonos en este trabajo en dos: el estándar ISO 9001 y el modelo EFQM.

Los modelos de excelencia en general y en particular el modelo EFQM, se han constituido a nivel internacional como herramientas de gestión, siendo utilizados por decenas de miles de empresas que encuentran en ellos una referencia para realizar los procesos de autoevaluación y de soporte para la toma de decisiones. Muestra de ello, son grandes entidades financieras como Santander, BBVA, Caixabank o Banco Sabadell, que han adoptado este modelo como modelo de gestión, pudiéndolo comprobar en sus páginas web, encontrando el sello de excelencia con la puntuación obtenida en cada una de estas entidades.

El modelo EFQM nació en 1992 para ayudar a las empresas a impulsar su mejora con el objetivo de alcanzar y mantener rendimientos excepcionales para satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés.

Se basa en un conjunto de valores europeos expresados en el Convenio Europeo para la protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). También hace referencia a los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU (2000).

Es una herramienta que ayuda a las organizaciones a realizar un análisis objetivo, regular y estructurado de su funcionamiento con el fin de mejorar su gestión, basándose en los 9 criterios que se establecen en el modelo, detectando sus puntos fuertes para poder potenciarlos y sus áreas de mejora como nuevas oportunidades con el fin de definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentales (EFQM, 2012).

**Figura 3.** Criterios modelo EFQM 2012.



Fuente: EFQM

A lo largo de los años, se han ido mejorando los modelos, siendo la última versión el modelo EFQM 2020, publicado en octubre de 2019. En esta versión, se divide el modelo EFQM en 3 bloques y contiene 7 criterios en lugar de los 9 del modelo anterior (EFQM, 2012), tal como se refleja en la figura 4. Estos criterios marcan el camino para que las organizaciones puedan ser excelentes, de modo que si las empresas siguen estos criterios estarán asumiendo los principios de la gestión de la calidad total. A su vez, estos criterios, se subdividen en subcriterios más específicos, que ayudan a las organizaciones a desarrollar cada criterio (EFQM, 2019).

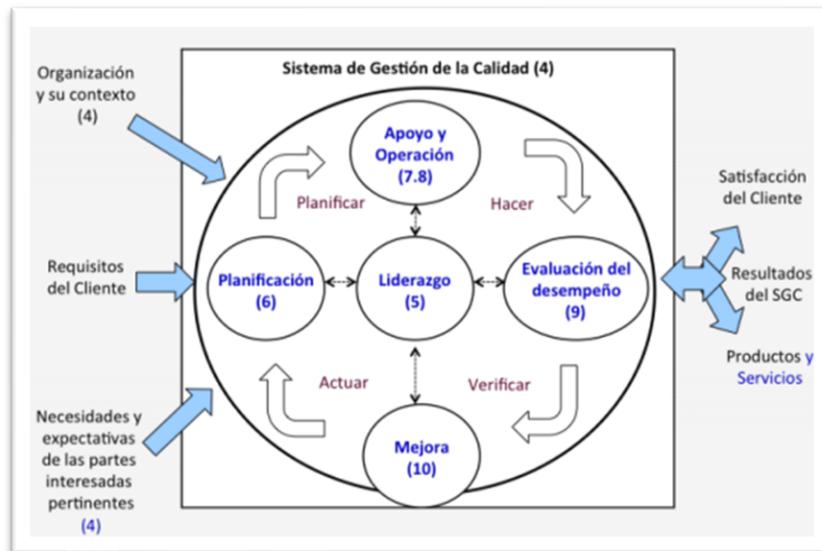
**Figura 4:** Fundamentos del modelo EFQM 2020



Fuente: EFQM 2019

Por otro lado, en las normas ISO podemos encontrar otro enfoque de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) que permiten a las organizaciones identificar los riesgos y las oportunidades y contienen orientaciones para la mejora basándose en los 7 principios definidos en la norma ISO 9001:2015; gestión de la calidad, enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

**Figura 5:** Modelo de sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001: 2015.



Fuente: AENOR, 2015

En el contexto actual muchas cuestiones como la innovación, la ética, la confianza y la reputación podrían considerarse como parámetros dentro del sistema SGC. La última versión de la norma ISO 9000 proporciona una manera de pensar más amplia en relación con la organización, proporcionando conceptos y principios fundamentales para utilizar en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, así como una relación directa con la sostenibilidad (AENOR, 2015). Las normas relativas a gestión de la calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001) y gestión energética (ISO 50001), así como otras normas del sistema de gestión y modelos de excelencia de la organización, han considerado esto (AENOR, 2015).

No obstante, podemos encontrar una relación entre los estándares de calidad y el modelo de excelencia, tal y como se refleja en el artículo de Fonseca y Domingues (2017), donde se analiza como la última versión de ISO 9001, 9001:2015, ha introducido conceptos como gestión del cambio y mejora, lo que hace que este nuevo estándar se aproxime a Modelos de excelencia empresarial, como el EFQM, donde destacan la necesidad de agilidad y flexibilidad para un éxito duradero.

Esta relación entre los dos caminos para establecer la GC, ya fue estudiada por Bayo-Moriones et al. (2011) donde se estableció la contribución de la ISO 9001 al modelo EFQM, suponiendo que la ISO 9001 suponía una primera contribución al modelo EFQM. Comparando este estudio (Moriones et al., 2011) con el de Fonseca y Domingues (2017), podemos concluir que existe una evolución clara de las normas ISO 9001, aproximándose los conceptos cada vez más al modelo de excelencia EFQM 2013. Si tenemos en cuenta la nueva versión del modelo EFQM 2020, donde se incluyen más conceptos de RSC, podemos deducir que parece existir una tendencia a la unificación de criterios y conceptos hacia una mayor estandarización de los mismos, sea cual sea el sistema de gestión de la calidad elegido.

Basándonos en el estudio de Fonseca y Domingues (2017) donde se relacionan los conceptos, criterios y contribución de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 versus el modelo EFQM, y en el estudio inicial de Bayo-Moriones et al. (2011), se elabora la tabla 2 donde se muestra la relación existente entre ambos modelos y la evolución de los principios de la norma ISO en sus diferentes versiones.

**Tabla 2.** Conceptos, criterios y contribución ISO 9001

<b>Conceptos EFQM 2013</b>	<b>Principios ISO 9001:2008</b>	<b>Principios ISO 9001:2015</b>	<b>Criterios EFQM 2013</b>	<b>Contribución ISO 9001<sup>(1)</sup></b>
<b>Añadir valor para los clientes</b>	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Resultados en clientes	Media
<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Baja/Media
<b>Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas</b>	Participación de las personas	Compromiso de las personas (focus en competencia)	Personas /Resultados en Personas	Baja
<b>Mantener en el tiempo resultados sobresalientes</b>	Enfoque por procesos	Enfoque al sistema de gestión por procesos	Resultados clave	Baja
<b>Gestionar con agilidad</b>	Toma de decisiones basado en hechos	Toma de decisiones basado en evidencias (los hechos no están siempre disponibles en el momento de la toma de decisiones)	Procesos	Alta
<b>Aprovechar la creatividad y la innovación</b>	Mejora continua	Mejora (las organizaciones exitosas se focalizan en la mejora)	Resultados en Sociedad	Ninguna
<b>Desarrollar la capacidad de la organización</b>	Relaciones con el proveedor (beneficio mutuo)	Gestión de las relaciones (enfoque más allá de los stakeholders)	Política y estrategia	Media
<b>Crear un futuro sostenible</b>			Alianzas y recursos	Baja/Media

Fuente: elaboración propia a partir de Bayo-Moriones et al. (2011), Fonseca y Domingues (2017), modelo EFQM (2013)

<sup>(1)</sup> Se consideran los datos de Bayo-Moriones et al. (2011). La versión de ISO 9001:2015 es posterior, por lo que la evaluación de la contribución de la ISO 9001 es conforme a las versiones anteriores.

En la tabla 2 se puede evidenciar que algunas de las dimensiones en las que la contribución de ISO 9001 al modelo EFQM era baja, ha evolucionado en la última versión de ISO 9001:2015 y, a pesar de que no hay ningún estudio empírico que lo avale, cabría esperar que esas contribuciones hubiesen evolucionado a contribución media o media/alta, en las dimensiones de personas, resultados de personas y resultados clave, al haber incorporado nuevos conceptos tal y como hemos comentado anteriormente.

#### **2.4. Relación entre CGT y RSC**

Es mucha la bibliografía a cerca de la relación existente entre modelos de excelencia y la RSC, (e.g. Martín-Castilla, 2007; Tari, 2011; Del Río, 2014; Cierna y Sujoda, 2015; Pérez y Escrig, 2018) y en todos se establece o se demuestra que existe una interconexión entre ambos modelos.

Tal y como establece Tari (2011), gurús de la calidad como Deming, Juran y Crosby consideraron los aspectos éticos y el respeto por las personas como elementos importantes para mejorar la calidad. Estos autores sugieren unas relaciones éticas entre directivos, empleados y clientes (Mc Adam y Leonard, 2003). Además, la evaluación de la calidad ha dado cada vez más importancia a la responsabilidad social como muestran los modelos de excelencia (EFQM) y la norma ISO 26000, junto con varios artículos que consideran determinadas prácticas de la responsabilidad social como prácticas de la gestión de la calidad (Al-Marri et al., 2007; Holjevac, 2008; Parast et al., 2006; Sureshchandar et al., 2002). Así mismo, la ISO 9000 ha influido en las primeras etapas de la estandarización de la responsabilidad social (Castka et al., 2004; Castka y Balzarova, 2008). Según Ghobadian et al., (2007) existe un paralelismo entre algunos conceptos de la gestión de la calidad y de la responsabilidad social, tales como: la integridad, equidad, opinión de empleados, transparencia, libertad, cuidado, ya que son elementos de la gestión de la calidad que pueden facilitar el desarrollo de estos conceptos.

Cierna y Sujoda (2015) concluyen que existe una interconexión entre el modelo EFQM con la RSC, ya que ambos modelos se centran en la descripción y en el análisis de temas asociados con el capital intelectual, la organización del aprendizaje o la gestión del conocimiento.

En la misma línea, Pérez y Escrig (2018) concluyen que existe una relación entre la excelencia y el desarrollo de la RSC, apoyando las afirmaciones de Tarí (2011) en cuanto a la GC y la RSC al mostrar una cantidad significativa de prácticas similares, no sin evidenciar áreas de mejora relacionadas con la RSC, que está en línea con las conclusiones de Van der Wiele et al. (1996), Samuelsson y Nilsson (2002), o Ahmed et al. (2003), al detectarse heterogeneidad en el desarrollo de la RSC entre distintas organizaciones, al poder tener diferentes enfoques en la adopción del modelo EFQM, por ser un modelo basado en el reconocimiento de diferentes criterios.

Es decir, una organización puede alcanzar un nivel de excelencia por la puntuación obtenida y esta puntuación final puede no reflejar un nivel homogéneo de rendimiento en el modelo de excelencia EFQM. A pesar de que la RSC es un tema transversal que afecta a todos los criterios de la EFQM, los recursos asignados por las organizaciones a la RSC no son uniformes y, en consecuencia, no puede ir acompañado de un alto rendimiento en cada una de las dimensiones de la RSC.

Finalmente, las acciones observadas en las organizaciones muestran la naturaleza multidimensional de la RSC (Waddock y Graves, 1997; Schreck, 2011). Las prácticas de RSC se priorizan según los impactos que tiene la organización, lo que constata que la RSC es una reflexión sobre el papel en la sociedad y sus relaciones con sus interlocutores internos y externos.

En resumen, cada organización debe buscar su propio nivel de desarrollo de la RSC, según sus valores organizativos (Van Marrewijk y Werre, 2003), lo que significa aplicar un enfoque de contingencia a la RSC (Carroll, 1979; Rowley y Berman, 2000).

En la portada del modelo EFQM de 2013 la frase que aparece ya muestra la relación implícita entre ambas, al igual que la adopción de los 10 Principios del Pacto Mundial de la ONU: “Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”, además de hablar explícitamente de “crear un futuro sostenible” (EFQM, 2012).

Tarí (2011) y Del Río (2014), también establecen que aquellas entidades que disponen del modelo EFQM adoptan en sus políticas aspectos sociales y medioambientales, ya que el disponer de un sistema de gestión de la calidad puede ayudar a la adopción de prácticas RSC.

En la misma línea, los resultados del estudio de Pérez y Escrig (2018) sugieren que el desarrollo de la RSC podría lograrse mediante el modelo de EFQM, en particular a partir de los conocimientos derivados de la evaluación de procesos en forma de áreas de mejora. A lo largo del estudio, se concluye que las organizaciones que utilizan sistemas de gestión certificados,

como ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 han alcanzado altos niveles de excelencia. Por lo tanto, parece que el apoyarse en estas normas, les permitan alcanzar ciertos niveles de desarrollo dentro de ciertas dimensiones del modelo evolutivo de la RSC.

En el modelo EFQM 2020, las referencias entre la relación de EFQM y RSC son más explícitas y más evidentes. En la introducción ya se habla de que *“el Modelo EFQM ayudará a tu organización a alcanzar el éxito midiendo dónde se encuentra en el camino de crear valor sostenible”* (EFQM, 2020).

Sin embargo, según las conclusiones del artículo de Pérez y Escrig (2018), un alto nivel de la excelencia no parece promover el progreso en la presentación de informes o en el establecimiento de gestión de iniciativas relacionadas con la RSC, como los objetivos de rendimiento y la coordinación de Cuestiones de RSC. Parece que estos elementos no se tienen plenamente en cuenta en el modelo de EFQM y las organizaciones pueden necesitar otros marcos para desarrollarlos. Este hallazgo coincide con la opinión de Kok et al., (2001) de que el modelo EFQM no impulsa una posición proactiva en relación con la responsabilidad social de las empresas, al tiempo que sugiere el uso adicional de una herramienta de auditoría para evaluar la responsabilidad social de las empresas.

En base a las conclusiones de los trabajos mencionados en este estudio, podríamos señalar que la GCT tiene en cuenta las dimensiones definidas por Carroll (1979). Analizando detalladamente los Criterios del Modelo EFQM (EFQM, 2013) y los principios del estándar ISO 9001:2015, podemos extraer qué dimensiones de la RSC son las contempladas en cada uno de los criterios. Si, además, tenemos en cuenta la contribución del estándar ISO 9001:2015 sobre los Criterios del Modelo EFQM, que se mencionaron en la tabla 2, podemos establecer una relación entre ambos modelos de GCT y las dimensiones de la RSC mencionadas en la tabla 1. Esta relación se muestra en la tabla 3, donde se muestra la relación entre los modelos de gestión de la calidad (EFQM e ISO 9001:2015) y las dimensiones de la RSC basadas en el índice FTSE4Good.

**Tabla 3. Relación entre los modelos de gestión de la calidad y dimensiones de la RSC  
(basadas en el índice FTSE4Good)**

Criterios EFQM	ISO 9001	Dimensiones RSC <sup>2</sup>												
		GC	TF	GR	AC	BIO	CC	CR	SA	PR	CO	NL	SS	CL
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo	X	X	X	X									
<b>Política y Estrategia</b>	Gestión de las relaciones	X	X	X	X							X	X	
<b>Personas</b>	Compromiso de las personas	X	X	X	X						X	X	X	
<b>Alianzas y recursos</b>				X						X	X	X	X	X
<b>Procesos</b>	Toma de decisiones basados en hechos			X		X	X	X	X	X			X	X
<b>Resultados en clientes</b>	Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
<b>Resultados personas</b>	Competencia	X	X	X	X						X	X	X	
<b>Resultados sociedad</b>	Mejora	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
<b>Resultados clave</b>	Enfoque al sistema de gestión por procesos	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X

Fuente: elaboración propia basada en EFQM 2013 e índice FTSE4GoodIBEX

<sup>(2)</sup> GC (Gobierno Corporativo), TF (Transparencia Fiscal), GR (gestión de riesgos), AC (anticorrupción), BIO (Biodiversidad), CC (Cambio climático), CR (Contaminación y recursos), SA (seguridad/uso del agua), PR (proveedores cadena de suministro), CO (DDHH y comunidad), NL (Normas laborales), SS (Seguridad y salud), CL (clientes)

En la tabla 3, podemos ver como las dimensiones basadas en la gobernanza (GC, TF, GR y AC), tienen relación directa con los criterios relacionados con la dirección y con los resultados, mientras que las dimensiones basadas en medio ambiente (CC, BIO, CR, SA y PR) tienen mayor relación con procesos, mejora y resultados. Por otro lado, las dimensiones relacionadas con lo social, están relacionadas principalmente con personas.

Sólo observamos una dimensión que tiene relación con todos los criterios del modelo EFQM y con todos los principios del estándar ISO 9001, gestión de riesgo, ya que se trata de una dimensión con un enfoque relevante, por ser clave en el sector de actividad que estamos analizando.

En base a los argumentos expuestos en los apartados anteriores y a la revisión de la literatura respecto a los modelos de GC y su relación con la RSC, se puede plantear la siguiente proposición como base de estudio del trabajo:

**Proposición 1:** *Se espera que las organizaciones que cotizan en el índice FTSE4GoodIBEX y que utilizan sistemas de gestión certificados o modelos de excelencia, como EFQM y/o ISO 9001, alcancen altos niveles de excelencia, permitiéndoles una mayor integración y alcanzar ciertos niveles de desarrollo dentro de las dimensiones de la RSC*

### 3. METODOLOGÍA

Este trabajo estudia varios casos de entidades del sector financiero que cotizan en el índice FTSE4GoodIBEX y que reportan sus resultados bajo el estándar GRI4, pero que cuentan con distintos sistemas de gestión, por lo que pretende ser un caso de estudio empírico, que partirá del supuesto anteriormente enunciado, del que pretendemos ver su aproximación a la realidad tras los resultados.

La base de este estudio se asienta en fuentes documentales, principalmente memorias de sostenibilidad de las organizaciones del sector bancario elaboradas según GRI y en el documento emitido por el Observatorio de Sostenibilidad, “La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35” del ejercicio 2018 (Observatorio de RSC, 2020) aunque también se han consultado otras fuentes con informaciones de las compañías presentes en sus páginas web. El empleo de memorias de sostenibilidad está ampliamente reconocido en artículos de investigación, tal y como podemos observar en la bibliografía (e.g. Boiral y Heras-Saizarbitoria, 2017; Nath y Ramanathan, 2016; Chen et al., 2015). Tal y como expresa Chen et al. (2015), los informes de sostenibilidad son, hoy en día, el principal instrumento para conocer el desempeño no financiero de las organizaciones. Por esta razón, un análisis sobre cómo y qué información están publicando las entidades financieras, puede ayudar al propósito de comprender qué asuntos considera relevantes el sector en sus apuestas por la sostenibilidad.

Si bien, cabe destacar, que esta metodología, apoyada en el *Análisis de contenido* (Martínez, 2006), cuenta con limitaciones, tales como información sesgada procedente de las propias memorias de sostenibilidad o la posible interpretación subjetiva del estudio del Observatorio de Sostenibilidad, por lo que, a pesar de utilizar una metodología de investigación adecuada, las fuentes de información empleadas contienen componentes, tanto objetivos como subjetivos.

### 3.1. Muestra

La elección de las 4 entidades bancarias objeto de estudio se basa principalmente en el interés de incluir aquellas instituciones que presentasen un nivel avanzado en sus prácticas de gestión de la calidad y RSC. La selección de la muestra de las 4 instituciones bancarias se ha realizado teniendo en cuenta cuatro criterios principales, no excluyentes:

1. El grado de estandarización de la información que presentan sobre su gestión socialmente responsable (utilización del estándar GRI).
2. Su presencia en índices bursátiles sostenibles (FTSE4GoodIBEX).
3. La adhesión a iniciativas voluntarias de sostenibilidad para el sector financiero (esencialmente UNEP-FI y Principios de Ecuador).
4. Seguimiento de sistemas de gestión y/o modelos de excelencia (EFQM).

Entre ellas hay entidades que basan su gestión en sistemas certificables y sello EFQM y una de ellas, que no sigue estos sistemas estandarizados.

Es importante destacar que, en este trabajo, se tomará como base el modelo EFQM de 2013, ya que se establecerá una comparativa entre las memorias de sostenibilidad de distintas entidades bancaria (memorias de 2018), teniendo el sello de excelencia con respecto a esa versión. Si bien es cierto, que se podrá hacer referencia al nuevo modelo (EFQM 2020), ya que, la nueva versión muestra un modelo que está bastante relacionado con la RSC.

Para que sean lo más comparables posibles y evitar sesgos, se han elegido 4 entidades bancarias, 3 con sistemas de gestión similares (Banco Sabadell, Banco Santander y Caixabank) y una cuyo sistema de gestión no se basa en un estándar (Bankinter). En el análisis de las 4 entidades, se usa como fuente de información las Memorias de sostenibilidad elaboradas por las propias compañías. La tabla 4 muestra datos básicos de las 4 entidades con el fin de contextualizarlas y tener una visión global de las mismas.

**Tabla 4.** Datos de entidades bancarias

Entidad	Nº trabajadores	Nº países donde opera	Beneficio neto (M€)	Presencia en índices de Sostenibilidad	Sistema Gestión Calidad
	26.181	20	783,3	  FTSE4Good	 
	37.440	22	1.985	     	
	203.000	11	7.810	    	
	5.605	3	526,4	  FTSE4Good	Sin certificar

Fuente: elaboración propia en base a Informes/memorias de sostenibilidad (2018) de las entidades

Según esta muestra, partimos de un supuesto: según la definición del propio índice y de los estándares de excelencia y de RSC, la entidad bancaria que mayor número de estándares siga y tenga certificados debería presentar una mayor integración de RSC.

Se pretende analizar si este supuesto reafirma la proposición expuesta en el apartado 2.4, relacionando como interactúan los diferentes referentes entre sí para conseguirlo.

### 3.2 Variables

Las variables seleccionadas para este estudio son dos:

I. Variable determinante de la aplicación o no de los sistemas de gestión y su madurez, pudiendo darse tres situaciones en función de los modelos de GCT implantados:

- a. entidades con modelos certificados de GCT desarrollados a partir del estándar ISO 9001,
- b. entidades con modelos de GCT desarrollados a partir del modelo EFQM y,
- c. entidades sin ningún modelo de GCT.

La distinción y la relación entre ambos modelos de GC ha sido argumentada en los apartados anteriores, así como la revisión bibliográfica que lo avala.

II. Variable que determina el nivel de desempeño en materia de RSC de las empresas (tabla 1 relacionando dimensiones Carroll y variables ligadas a criterios RSC (basados en criterios ESG del índice FTSE4Good). En este sentido se ha elaborado un cuestionario (Ver anexo 2) fundamentado en las dimensiones establecidas por Carroll (1979) y considerando un número determinado de los 350 indicadores del rating ESG del índice FTSE4Good (*Integrating ESG into investments and stewardship*; <https://research.ftserussell.com/products/downloads/FTSE-ESG-Methodology-and-Usage-Summary-Full.pdf>), que contempla variables ligadas a gobernanza (gobierno corporativo, transparencia fiscal, gestión de riesgos y anticorrupción), medio ambiente (biodiversidad, cambio climático, contaminación y recursos, seguridad del agua) y sociales (Derechos humanos y comunidad, normas laborales, seguridad y salud, clientes y proveedores). El cuestionario se basa en 95 indicadores referidos a las dimensiones que definen el desempeño en RSC según el índice (Tabla 1). El criterio de la selección de los ítems estará en línea con los indicadores elegidos en el informe anual de “La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35” elaborado por el Observatorio de RSC y publicado en julio de 2020. Con el objetivo de poder establecer una comparativa entre los resultados obtenidos en el informe elaborado por el observatorio de RSC y los obtenidos mediante la elaboración y respuestas del cuestionario, se utilizarán los mismos criterios de valoración que los establecidos en el informe anual de la RSC (Observatorio de la RSC, 2020).

El Modelo de Análisis es una plantilla construida en una hoja de cálculo, en el anexo 3 se presenta una ilustración de esta hoja de cálculo donde se puede ver un ejemplo para uno de los indicadores. Así, para cada empresa de la muestra se utiliza una ‘columna’ en la que se recogen la siguiente información por indicador/requisito, según sea aplicable: descripción de evidencias documentadas, páginas del documento de la empresa en la que se encuentra dicha información, valoración numérica del indicador/requisito y conclusiones. En total se han valorado 95 indicadores cualitativos distribuidos en las 14 áreas definidas en la Tabla 1.

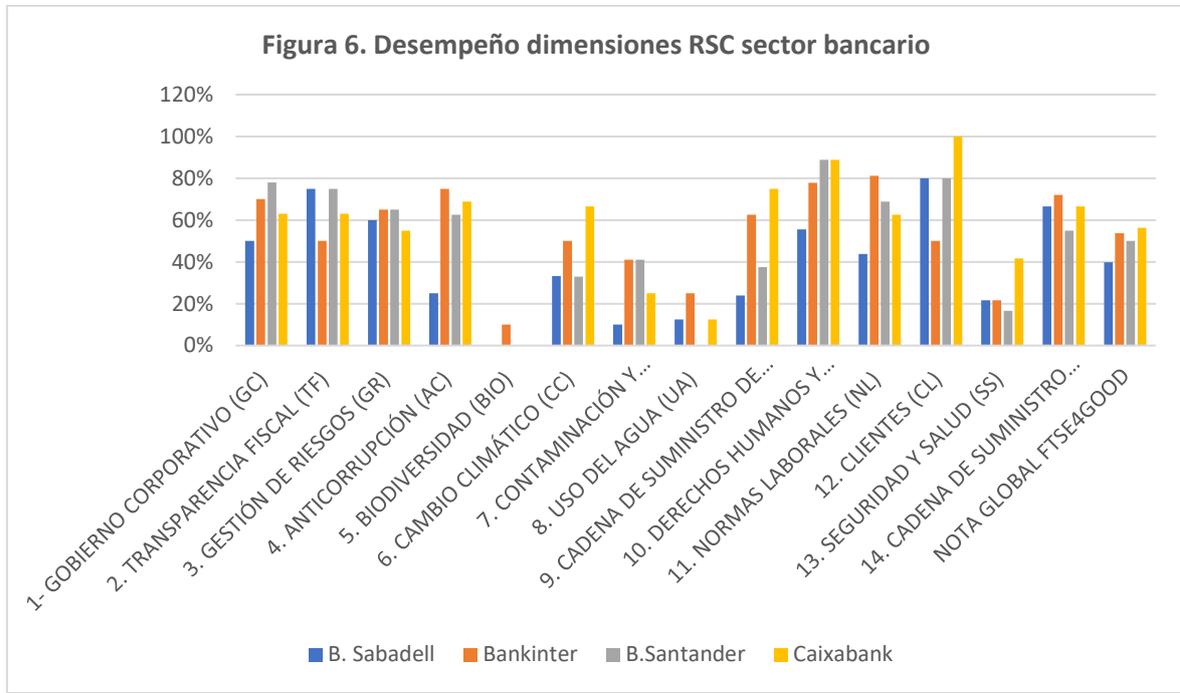
La puntuación final de cada una de las áreas, se obtiene de un promedio de la puntuación obtenida en todas las sub-áreas. Sin embargo, la puntuación total por empresa se obtiene mediante una media aritmética de sus respectivos componentes.

Por lo tanto, el análisis de los resultados se basará en la puntuación obtenida de las respuestas al cuestionario, calculadas tras consultar la información que aparece en las memorias de sostenibilidad de las entidades bancarias y la consulta de información relevante sobre aspectos de gestión de RSC que pueda estar incluida en su Informe Anual, Informe integrado, Cuentas Anuales, Memoria de RSC, Memoria Social, Memoria Medioambiental, Informe de Gobierno Corporativo, Códigos Éticos, Reglamentos, Políticas y otros..

Con el fin de poder relacionar los resultados obtenidos mediante el “método de análisis”, se elabora la Tabla 5: Relación fuentes de información y valoraciones de las dimensiones de RSC, que se mostrará en el apartado de resultados.

#### 4. RESULTADOS

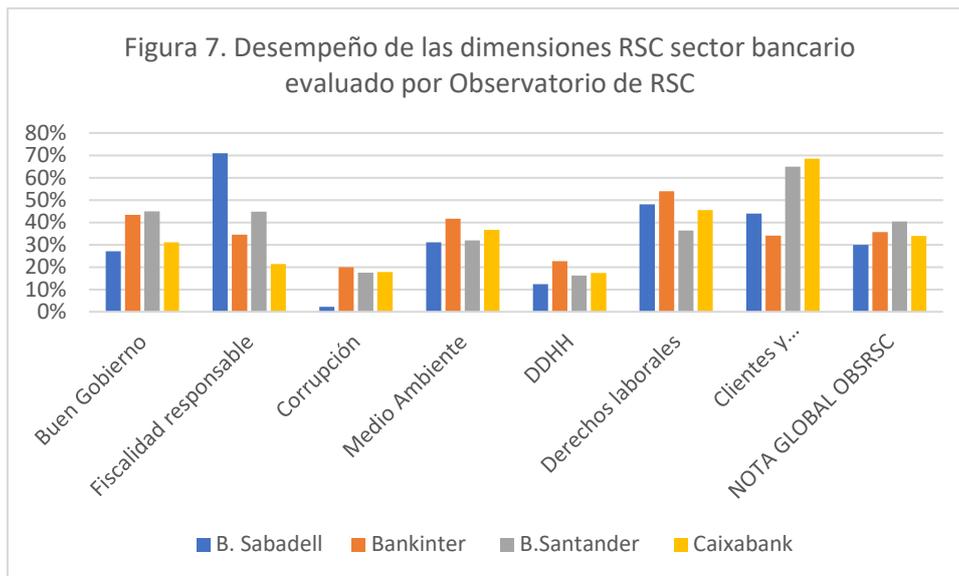
Una vez elaborado el cuestionario y evaluado según los criterios establecidos, mostramos los resultados para cada entidad bancaria y dimensiones en la gráfica que aparece en la figura 6.



Fuente: elaboración propia en base al resultado de las respuestas del cuestionario

Con el objetivo de poder establecer una relación entre los resultados obtenidos con el cuestionario elaborado en este estudio (basado en los indicadores del índice) y los obtenidos en el informe del Observatorio de RSC, se elabora un gráfico con los resultados de este último (figura 7). Hay que tener en cuenta, que el propósito es únicamente poder hacer una comparativa en cuanto a la posición de las 4 entidades en cada dimensión, puesto que, a pesar de la que metodología empleada está basada en los mismos criterios, los indicadores elegidos para evaluar el desempeño de cada dimensión son diferentes: los de este estudio están basados en el índice, limitándonos a 95 divididos en 14 dimensiones, mientras que los obtenidos en el informe del Observatorio de RSC, se basan en 520 indicadores divididos en 7 dimensiones.

Con esta comparativa se pretende analizar si existe una relación entre los resultados obtenidos mediante los dos análisis y la proposición 1 del estudio.



Fuente: elaboración propia en base a los valores obtenidos en el informe del Observatorio de RSC “la RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35”. Observatorio de RSC, 2020.

En la gráfica de la figura 6, podemos observar como las dimensiones de DDHH y comunidad (CO), Gobierno corporativo (GC), clientes (CL) y cadena de suministro (PR) obtienen mejor puntuación, por lo que se puede decir que están mejor valoradas que las dimensiones de Seguridad y Salud (SS), biodiversidad (BIO), contaminación y recursos (CR) y uso del agua (SA)

En la gráfica de la figura 7, las dimensiones de derechos laborales y clientes y proveedores son los que mejor puntuación obtienen, frente a DDHH y anticorrupción.

Tal y como hemos adelantado en el apartado anterior, en la tabla 5, se muestra de forma detallada, la valoración global de las empresas y la valoración según la dimensión de la RSC evaluada en el cuestionario y, por último, la información relevante que aparece en las memorias de sostenibilidad 2018, que permitirá apoyar o discutir las valoraciones obtenidas.

**Tabla 5:** Relación fuentes de información y valoraciones de las dimensiones de RSC

Valoración empresas		Dimensiones RSC cuestionario			Memorias/Informe Sostenibilidad 2018	
Informe	Cuestionario	Dimensión	Valoración	Entidad bancaria	Información relevante de la memoria	
Observatorio	según	RSC				
RSC	indicadores					
2018	FTSE4Good					
30	40	GC	50		<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de la RSC en la práctica empresarial siguiendo la Guía ISO 26000.</li> <li>Adhesión a los Principios de Inversión Responsable (PRI) de N.U en la categoría de gestión de activos.</li> <li>Renovación a la adhesión al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España para el desarrollo de actuaciones en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera.</li> <li>Sello de Oro del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM).</li> <li>Certificación ISO 9001 vigente para el 100% de los procesos y para las actividades del Grupo en España.</li> <li>Certificación ISO 14001 para las seis sedes corporativas.</li> <li>Firmantes del Carbon Disclosure Project (CDP) en materia de acción contra el cambio climático.</li> <li>Obtención del Distintivo "Igualdad en la Empresa" otorgado por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad.</li> <li>Consejo de administración donde: 20% mujeres, 20% internacional, 60% independientes</li> </ul>	
		TF	75			
		GR	60			
		AC	25			
		BIO	0			
		CC	33			
		CR	10			
		SA	13			
		PR	24			
		CO	55			
		NL	44			
		CL	80			
		SS	22			
		PR	67			
36	54	GC	70		<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo de administración: 12 consejeros, 4 años (duración del mandato), 33% mujeres, 58% consejeros independientes</li> </ul>	
		TF	50			

## Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

### Trabajo Fin de Máster

		GR	65		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilidad última de la gestión de riesgos reside en el Consejo de Administración</li> </ul>
		AC	75		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo de prevención específico para prevenir riesgos reputacionales</li> </ul>
		BIO	10		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad: búsqueda permanente de la Calidad excelencia y mejora de sus resultados en la gran mayoría de los indicadores de calidad (basado en NPS)</li> </ul>
		CC	50		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación Innovación Bankinter tiene la misión de impulsar la creación de riqueza sostenible en España y Portugal a través de la innovación y el emprendimiento.</li> </ul>
		CR	41		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan 3 en Raya, en 3 ejes; económico, social (gestión de huella social) y medio ambiental</li> </ul>
		SA	25		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biodiversidad: trabaja en los impactos indirectos que afectan a la biodiversidad y forma parte de un proyecto piloto impulsado por Naciones Unidas (Natural Capital Coalition)</li> </ul>
		PR	63		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación ISO 14001: 42% en España y 45% Portugal, verificación huella de carbono (GEI, huella de C)</li> </ul>
		CO	78		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción edificios ecológicos</li> </ul>
		NL	81		
		CL	22		
		SS	50		
		PR	72		
40	50	GC	78		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con todos los grupos de interés para creación valor</li> </ul>
		TF	75		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de homologación de proveedores: incorpora principios de conducta responsable para proveedores</li> </ul>
		GR	65		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de sostenibilidad: establece unos criterios para la no participación en la financiación de determinados clientes y actividades prohibidas y/o restringidas</li> </ul>
		AC	63		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de cambio climático y gestión ambiental: refleja los órganos de gobierno</li> </ul>
		BIO	0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de DDHH: refleja los órganos de gobierno e incluye el compromiso de Santander con los derechos del colectivo LGBTI.</li> </ul>
		CC	33		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo modelo de banca responsable</li> </ul>
		CR	41		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación Top Employers Europe 2018 y está en el top 3 de las mejores entidades financieras para trabajar de Latinoamérica en 2018, según Great Place to Work.</li> </ul>
		SA	0		
		PR	38		
		CO	89		
		NL	69		
		CL	80		

		SS	17			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados: Posicionamiento de Santander como empleador de referencia tanto a nivel interno como externo</li> <li>• Santander se suma a United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)</li> <li>• Alianza del Sector Privado para la Inclusión Financiera, con Santander en representación del sector bancario</li> <li>• Santander Asset Management lanzó una nueva gama de fondos sostenibles que fusionan criterios financieros y no financieros.</li> <li>• Santander Corporate &amp; Investment Banking (SCIB) consolida su posición de liderazgo en transacciones de energías renovables. 6.689 MW de energía renovable financiados, equivalentes al consumo de 5,7 millones de hogares.</li> <li>• Implantación ISO 14001 en nuevos edificios y certificado por normas internacionales LEED</li> <li>• EFQM 500+</li> </ul>
		PR	55			
34	56	GC	63			<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFQM 500+</li> <li>• CaixaBank ocupa la presidencia de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas desde 2012</li> <li>• Empowerwomen: Compromiso público de alinear las políticas para avanzar en la igualdad de género (2013)</li> <li>• firmantes de los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas</li> <li>• UNEP (1) Promueve las finanzas sostenibles e integración de aspectos ambientales y sociales en el negocio (2018)</li> <li>• UNEP (principles for responsible banking) Organización que trabaja por la reducción de las emisiones y el uso sostenible de agua (2012)</li> <li>• Pº de Ecuador: Compromiso de evaluación de riesgos ESG en la financiación de proyectos &gt; 7 MM€ (2007)</li> </ul>
		TF	63			
		GR	55			
		AC	69			
		BIO	0			
		CC	67			
		CR	25			
		SA	13			
		PR	75			
		CO	89			
		NL	63			
		CL	100			

Trabajo Fin de Máster

---

SS	42
----	----

PR	67
----	----

---

- Socio fundador grupo español Crecimiento verde, promueve el crecimiento vinculado a una economía baja en carbono (2016)
  - Define el rol del sector financiero para garantizar un futuro sostenible (2018)
  - EMAS
  - ISO 50001
  - Carbón neutro (carbón neutral)
  - ISO 14001
  - OHSAS 18001
-

Analizando la información contenida en la figura 6 y los datos de la tabla 5, vemos que el orden de valoración en cuanto al desempeño de la RSC en función de los indicadores definidos para cada una de las dimensiones incluidas en el índice, es (de mejor a peor valoradas): Caixabank, Bankinter, Santander y, por último, Sabadell.

Si consideramos la puntuación obtenida por estas entidades en el informe de RSC del Observatorio de RSC, el ranking de las 4 entidades es: Santander, Bankinter, Caixabank y, por último, Sabadell.

A pesar de que el orden de Caixabank y Santander es diferente en cada una de las dos valoraciones, tanto Bankinter como Sabadell mantienen el mismo puesto, segundo (Bankinter) y cuarto (Sabadell), lo que nos permite sacar una primera conclusión, y es que, no se puede definir un patrón claro que establezca que las entidades que disponen de modelo EFQM o estándar ISO 9001 obtengan una mayor puntuación en el desempeño de la RSC, ya que Bankinter es la única compañía que no sigue ninguna de los dos modelos o estándares y está situado en segunda posición. Por lo contrario, B. Sabadell es la única de las cuatro compañías que dispone tanto del modelo EFQM como del estándar ISO 9001 y se encuentra situada en último lugar en cuanto a desempeño de la RSC.

Sin embargo, este patrón si se puede establecer en la dimensión de clientes y proveedores, que diferencia a las 3 entidades bancarias que siguen el modelo EFQM con respecto a Bankinter, situado en último lugar. Si bien, no se puede establecer que exista un mayor nivel en el cumplimiento de esta dimensión para la única entidad que sigue tanto el modelo EFQM como el estándar ISO 9001 (Sabadell), situada en tercera posición, pudiendo considerar, tal y como establece Bayo-Moriones et al. (2011), la ISO 9001 como una primera contribución al modelo EFQM.

Este mismo patrón se ve refrendado en la valoración del Observatorio de la RSC del año 2018, plasmado en la figura 7 para la dimensión de clientes y consumidores, ya que, tanto en la figura 6 como en la figura 7, estas dimensiones son las dimensiones relacionadas con la satisfacción del cliente y la evaluación de la calidad.

En ambos casos, se observa como el orden las entidades (de mejor a peor valoradas) son: Caixabank, Santander, Sabadell y Bankinter (entidad que no sigue ningún estándar ni modelo de calidad)

Si analizamos las dimensiones de manera independiente, veremos, como segunda conclusión, que aquellas dimensiones en las que las entidades bancarias siguen estándares certificables, obtienen una mayor puntuación, lo que se traduciría en un mejor desempeño de la RSC en esas dimensiones, como por ejemplo la dimensión de seguridad y salud laboral, donde Caixabank

obtiene la mejor puntuación al estar certificada al 100% en OHSAS 18001, seguida de Bankinter (con certificación en oficina de Portugal en OHSAS 18001), o la dimensión de cambio climático, donde Caixabank vuelve a obtener la mejor puntuación al estar certificada en ISO 50001, ISO 14001 y EMAS, seguida de Bankinter que tiene certificada ISO 14001 pero solo 42% en España y 45% Portugal y realiza verificación huella de carbono (GEI, huella de C, según ISO 14064), lo que está en línea con el estudio de Pérez y Escrig (2018), donde se concluía que las organizaciones que utilizan sistemas de gestión certificados alcanzan altos niveles de excelencia.

#### **GOBIERNO CORPORATIVO:**

En cuanto a Gobierno Corporativo la entidad que mejor puntuación ha obtenido, ha sido Santander, ya que, a diferencia de las otras entidades, informa de la frecuencia y tasa de asistencia a las reuniones de la Junta por parte de los delegados independientes y es la única empresa que declara los honorarios pagados a los auditores. Por otro lado, la presencia de mujeres es menor de 30% en consejo de administración, aunque existe un objetivo de incremento en el futuro. Además, los mecanismos de remuneración definidos a largo plazo no se consideran aspectos de ESG, mientras que Bankinter sí que los integra (como Buena Práctica de Bankinter).

#### **TRANSPARENCIA FISCAL**

Para este indicador, la información disponible de las cuatro entidades es común existiendo un compromiso con la transparencia fiscal en la política de la empresa, que es supervisada por el Consejo de administración. En ninguno de los casos aparecen declaraciones del CEO en cuanto a transparencia fiscal en los documentos consultados.

#### **GESTIÓN DE RIESGOS**

La valoración obtenida por las cuatro entidades es bastante homogénea, ya que todas ellas tienen un enfoque relevante en cuanto a la gestión de riesgos, por ser clave en el sector de actividad en el que trabajan. Sin embargo, en el año 2018, el Banco Santander fue sancionado con una multa de más de 100m\$. Sólo el Banco Santander realiza un examen del cumplimiento del Código de Conducta y Banco Sabadell y Caixabank cuentan con expertos en gestión de riesgos no ejecutivos (externos).

### **ANTICORRUPCIÓN**

En los cuatro casos, se cuenta con política anticorrupción y en ninguno existe una política específica para el soborno, éste ítem se incluye en la política anticorrupción. En ningún caso, la empresa realiza una evaluación de riesgos de operaciones e intermediarios. Sólo en el caso del Banco Santander se puede evidenciar que existen procedimientos para operaciones de alto riesgo.

### **BIODIVERSIDAD**

Sólo Bankinter tiene en cuenta la biodiversidad, está trabajando en los impactos indirectos que afectan a la biodiversidad y forma parte de un proyecto piloto impulsado por Naciones Unidas (Natural Capital Coalition). Las otras tres entidades lo consideran como no material en su análisis de materialidad al ser sector financiero.

### **CAMBIO CLIMÁTICO**

Existen diferencias significativas entre las cuatro entidades, y se pone de manifiesto una mejor puntuación en aquellas entidades que tienen sistemas certificados, siendo Caixabank la mejor posicionada al disponer de ISO 50001, ISO 14001 y ser neutra en carbón, le sigue Bankinter que está certificada en ISO 14001 parcialmente y realiza verificación huella de carbono.

### **CONTAMINACIÓN Y RECURSOS**

En esta dimensión, los seguimientos y los objetivos se centran principalmente en la reducción del consumo de papel y en su reciclaje (economía circular), siendo Bankinter y Santander los únicos que hacen seguimiento de consumo de agua. A pesar de tener certificación ISO 14001 en alguna de las entidades, por la propia actividad consideran no material el uso de agua y su contaminación, centrándose solamente en el consumo energético.

### **USO DE AGUA**

Sólo se hace referencia a la reducción de recursos en la política ambiental, no existiendo una política específica para el consumo de agua. Sólo Bankinter ha adoptado medidas para reducir el consumo de agua y existen objetivos y seguimiento de los mismos para la reducción del consumo de agua. Banco Sabadell, ha adoptado medidas para reducir el consumo de agua instalando sanitarios y grifería con mecanismos ecoeficientes y en una de sus sedes dispone de un depósito de recogida de aguas, pero no aparecen objetivos ni seguimiento.

### **PROVEEDORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO MEDIO AMBIENTAL**

En este apartado se observan diferencias significativas entre las cuatro entidades, ya que tanto CaixaBank como Bankinter consideran aspectos ESG en sus edificios, disponiendo de instalaciones ecológicas o con uso de energía renovable 100%.

### **DERECHOS HUMANOS Y COMUNIDAD**

Esta es una de las dimensiones donde se observan diferencias significativas entre Banco Santander y CaixaBank, que son los que mayor puntuación obtienen, y Banco Sabadell (obtiene la menor puntuación). Como buena práctica a destacar, es que en el Banco Santander el 95% de los proveedores son locales.

### **NORMAS LABORALES**

El mejor posicionado es Bankinter, que cuenta con una política específica de discapacidad. En ninguna de las cuatro entidades se ha podido evidenciar que la empresa tenga definido un mecanismo para evaluar los Incidentes de incumplimiento y medidas adoptadas, si se hace referencia a la política de gobierno corporativo y código de conducta y código ético, pero no se evidencia la evaluación de los incidentes.

### **CLIENTES Y PROVEEDORES**

Tal y como hemos avanzado en páginas anteriores, estas dimensiones, nos permite establecer un patrón diferenciador entre las 3 entidades con modelo EFQM con respecto a Bankinter, ya que Bankinter se sitúa en último lugar, si bien, no se evidencia que exista un mayor nivel en el cumplimiento de esta dimensión para la única entidad que cuenta con el modelo EFQM y con el estándar ISO 9001 (Banco Sabadell), ya que se sitúa en tercera posición.

### **SEGURIDAD Y SALUD**

La mejor posicionada es CaixaBank al disponer de un sistema certificado de OHSAS 18001.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha abordado dos de los caminos posibles para implantar modelo de GC, estándar ISO 9001 y modelo EFQM, así como la relación existente entre los modelos de GC y la RSC, estudiando la aportación de dichos modelos al desempeño de la RSC y su influencia, considerando como dimensiones de la RSC, 14 indicadores ESG en los que se basa el índice de sostenibilidad FTSE4Good.

De los resultados de este trabajo, se pueden sacar tres conclusiones principalmente:

- A. No se puede establecer un patrón claro que establezca que las entidades que disponen de modelo EFQM o estándar ISO 9001 obtengan una mayor puntuación en el desempeño de la RSC. Esta afirmación se sustenta en la puntuación global obtenida para las distintas entidades siguiendo tanto los indicadores según el índice, como el obtenido por el observatorio de RSC en su informe y en diferencias relevantes observadas en las dimensiones relacionadas con el medio ambiente donde Bankinter es la entidad mejor valorada.
- B. Si se podría establecer un patrón claro en la dimensión de clientes y proveedores, que diferencia a las 3 entidades bancarias que siguen el modelo EFQM con respecto a Bankinter, situada en último lugar, si bien, no se puede establecer que exista un mayor nivel en el cumplimiento de esta dimensión para la única entidad que sigue tanto el modelo EFQM como el estándar ISO 9001 (Sabadell), y situada en tercera posición, pudiendo considerar, tal y como establece Bayo-Moriones et al. (2011), la ISO 9001 como una primera contribución al modelo EFQM.
- C. Aquellas dimensiones en las que las entidades bancarias siguen estándares certificables, obtienen una mayor puntuación, lo que se traduciría en un mejor desempeño de la RSC en esas dimensiones, como se demuestra en la dimensión de seguridad y salud laboral, donde Caixabank obtiene la mejor puntuación al estar certificada al 100% en OHSAS 18001, seguida de Bankinter (con certificación en oficina de Portugal en OHSAS 18001), o la dimensión de cambio climático, donde Caixabank vuelve a obtener la mejor puntuación al estar certificada en ISO 50001, ISO 14001 y EMAS, seguida de Bankinter que tiene certificada ISO 14001 pero solo 42% en España y 45% Portugal y realiza verificación huella de carbono, lo que está en línea con el estudio de Pérez y Escrig (2018), donde se concluía que las organizaciones que utilizan sistemas de gestión certificados alcanzan altos niveles de excelencia.

Respecto a la proposición planteada en este trabajo, y a la vista de los resultados obtenidos, se puede afirmar que, las entidades bancarias que cotizan en el índice FTSE4Good que se apoyan

en sistemas de gestión certificados o modelos de excelencia, alcanzan mejores niveles de excelencia, obteniendo una mayor integración y mejores niveles de desarrollo en algunas dimensiones de la RSC.

Si bien es cierto, también se puede afirmar que, tal y como concluye Pérez y Escrig (2018), un alto nivel de la excelencia no parece promover el progreso en la presentación de informes o en el establecimiento de gestión de iniciativas relacionadas con la RSC, ya que como hemos podido observar, Bankinter no dispone del modelo EFQM y está mejor posicionado que Santander o Sabadell que si disponen de él (sello de oro en ambos casos), por lo que coincidiendo con la opinión de Kok et al., (2001) parece ser que el modelo EFQM no impulsa una posición proactiva en relación con la responsabilidad social de las empresas.

Respecto a los objetivos específicos, a lo largo de este trabajo, se han analizado los 5 planteados en la introducción, sirviendo de guía durante todo el trabajo para llegar a la conclusión presentada anteriormente, el análisis del índice y su consideración como referente de RSC, ha permitido establecer la relación entre las entidades bancarias y los sistemas de gestión certificados, así como profundizar en la relación entre el índice y modelos de GCT, pudiendo valorar el grado en que entidades bancarias que han utilizado estos modelos han desarrollado prácticas de RSC, para finalizar valorando las dimensiones de la RSC más destacadas en las entidades bancarias.

Los resultados del trabajo deben considerarse teniendo en cuenta las posibles limitaciones encontradas. En primer lugar, la información consultada, que puede contener un sesgo. En segundo lugar, se analizan cuatro compañías del sector bancario, dos de ellas bastante parecidas entre sí (Santander y CaixaBank) y otras dos bastante diferentes (Bankinter que no sigue modelos de certificación de GC y Sabadell que sigue modelos de GC certificados), lo que puede sesgar la comparación entre los modelos de GC. En tercer lugar, la valoración del cuestionario basado en criterios objetivos, pero que, en algún caso puede contener un sesgo al ser una interpretación personal de los documentos consultados.

A pesar de las limitaciones mencionadas, este estudio puede servir para orientar a aquellas personas que quieran invertir responsablemente en alguna entidad del sector bancario que coticen en el índice FTSE4Good teniendo la información sobre la actuación de cada una de las entidades en las diferentes dimensiones. Asimismo, el cuestionario elaborado puede ser utilizado como herramienta de análisis de las prácticas responsables en el sector bancario.

Además, este trabajo muestra las áreas (dimensiones) en las que cada una de las entidades debe esforzarse para obtener mejor puntuación, para mejorar su reputación y cumplir con las expectativas de los grupos de interés en materia ESG.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AENOR (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2015). Madrid: AENOR.

AENOR (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Madrid: AENOR.

Alhaddi, H., (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies* (1), 2752

Bayo-Moriones, A.; Merino-Díaz-de-Cerio, J.; Antonio, S.; Mary, R., (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.

Boiral, O. y Heras-Saizarbitoria, I., (2017). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement: Why, Who and for What Initiatives? *Journal of Business Ethics* (140), 403-421

Carroll, A., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505

CECA, (2008). Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. *Responsables Consulting*.

CEG (2019): Guía Práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad. Madrid: CEG. Recuperado de <http://www.agoraceg.org/banco-conocimiento/guia-practica-excelencia-engestion-y-sostenibilidad-2019>

Cierna, H. y Sujova, E., (2015). Parallels between corporate social responsibility and the EFQM excellence model. *MM science Journal* (2015\_10), 670-676

Cuesta, P.; Penelas, A.; Sarro, M., (2007). La responsabilidad social corporativa (RSC): una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. 1928-1942

Chen, L.; Feldmann, A.; Tang, O., (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics* (170), 445-456

Del Río, M.; Alvarez, J.; Coca, J.L., (2017). Quality Practices, Corporate Social Responsibility and the “Society Results” Criterion of the EFQM Model. *Review of Business Management* (19), 307-328

European Foundation for Quality Management, (2012), “Modelo EFQM de Excelencia”, *EFQM Publications*.

Fonseca, L. (2015), From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1) 167–180

Fonseca, L. y Domingues, P. (2017). Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement. “*Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*” 0097, pp. 916-926

FTSERUSSELL, (2019). FTSE4Good Index Series Index overview Pioneering global ESG indexes. Disponible en [www.ftse.russell.com](http://www.ftse.russell.com)

FTSE ESG Ratings. Integrating ESG into investments and stewardship. *ESG FTSE PUBLICATIONS*

Ghobadian, A., Gallear, D. y Hopkins, M. (2007), “TQM and CSR nexus”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7), 704-721.

Gómez, J., et al.,. (2014). Los modelos de excelencia como herramienta de gestion. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 19, año 2014, pp. 29-49

Heras, I.; Marimon, F.; Casadesús, M., (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 41, 7-36.

Kudlak, R.; Szocs, I.; Krumay, B.; Martinuzzi, A., (2018). The future of CSR-Selected findings from a Europe-wide Delphi study. *Journal of Cleaner Production* (183), 282-291

---

Martín-Castilla, J.I. (2007). La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia. *Boletín económico del ICE*, nº 2909, 57-66

Muñoz, M.J.; Fernández, A.; Cuesta, M., (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa en banca y propuesta de indicadores. Ponencia presentada en el IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información. Sevilla, febrero 2004.

Muñoz, M.J., y Escrig, E. (2013). Responsabilidad Social Corporativa e internalización bancaria: el caso de la banca española en Latinoamérica. Rescatado de [https://www.researchgate.net/publication/265987370\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_CORPORATIVA\\_E\\_INTERNACIONALIZACION\\_BANCARIA\\_EL\\_CASO\\_DE\\_LA\\_BANCA\\_ESPANOLA\\_EN\\_LATINOAMERICA](https://www.researchgate.net/publication/265987370_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_CORPORATIVA_E_INTERNACIONALIZACION_BANCARIA_EL_CASO_DE_LA_BANCA_ESPANOLA_EN_LATINOAMERICA)

Nath, P. y Ramanathan, R., (2016). Environmental management practices, environmental technology portfolio, and environmental commitment: A content analytic approach for UK manufacturing firms. *Int. J. Productions Economics*, 171, 427-437

Observatorio de RSC, (2020). La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2018.

Pérez, J. y Escrig, A.B., (2011). El modelo EFQM de excelencia: Propuesta de valor en Responsabilidad Social Corporativa. *Conference paper*.

Pérez, J. y Escrig, A.B., (2018). The relationship between EFQM levels of excellence and CSR development. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol 35, nº 6, pag 1158-1176

Sanchís, J.R. y Rodríguez, S., (2018). Responsabilidad Social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. *Revesco* (127), 204-227

Tarí, J.J., (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* (102), 623-638

Tarí, J.J. y García, M., (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (18), 77-93

SERES y Deloitte (2019). VI Informe del impacto social de las empresas, disponible en <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/InformeImpactoSocialEmpresasVI.aspx>

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

[https://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/docsSubidos/NormasIndices/Criterios\\_FTSE4GOOD\\_IBEX\\_ESP.pdf](https://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/docsSubidos/NormasIndices/Criterios_FTSE4GOOD_IBEX_ESP.pdf)

**ANEXO 1: Composición histórica FTSE4GoodIBEX**

Composición histórica- FTSE4Good IBEX ®													
Historical Constituents - FTSE 4 Good IBEX®													
Composición inicial/ Initial Constituents													
BBVA	BKT	BME	CIE	DERM	ECR	ENG	FER	GAM	GAS	IBR	ITX	MAP	MLX
OHL	PAS	PRS	PSG	REE	REP	SAB	SAN	SOL	TEF	TL5	VID	VOC	
Revisión / Review		Inclusiones/ Additions						Exclusiones/ Deletions					
Nº	fecha/ date												
1	22/09/2008	A3TV	ABG	BTO	IBLA	SOS							
2	23/03/2009	—						ECR					
3	21/09/2009	CRI	FCC	FDR	MTS			CIE	DERM	MLX	VID	VOC	
4	22/03/2010	CAM	ENC										
5	20/09/2010	POP	IBE										
6	21/01/2011	—						IBLA					
7	21/03/2011	ANA						FDR					
8	03/06/2011	MEL						SOL					
9	01/07/2011	CABK						CRI					
10	11/07/2011	—						IBR					
11	18/07/2011	OLE						SOS					
12	19/09/2011	DIA	IAG										
13	24/02/2012	—						PAS					
14	19/03/2012	—						CAM					
15	24/09/2012	—											
16	26/10/2012	ABG.P											
17	18/03/2013	NHH											
18	26/04/2013	A3M						A3TV					
19	06/05/2013	—						BTO					
20	23/09/2013	—											
21	24/03/2014	—											
22	22/09/2014	AMS											
23	23/03/2015	—						ABG	OLE				
24	21/12/2015	EBRO	IDR	SCYR									
25	20/06/2016	ACS	LOG			ABG.P							
26	19/12/2016	ABE	BKIA	CLNX									
27	08/06/2017	—						POP					
28	19/06/2017	ACX	AENA	ALB	ELE			ENC					
29	18/12/2017	—						PRS					
30	18/06/2018	CIE	GRF	GRF.P	COL								
31	27/06/2018	—						ABE					
32	02/07/2018	NTGY						GAS					
33	24/12/2018	PRS	CDR										
34	24/06/2019	APPS	CAF	CASH			CDR	OHL					
35	23/12/2019	ENC	FDR	LRE			GRF.P						

Clave color / Key Color:	
Revisión extraordinaria / Extraordinary Review	
Cambio de código / Change of symbol	

**ANEXO 2: Plantilla del cuestionario basado en indicadores ESG del FTSE4Good**

Nota: de la valoración cuantitativa de los indicadores cualitativos se obtiene una valoración numérica sobre un gradiente posible de 0 puntos a 100 puntos.

El porcentaje de indicadores sobre los que se informa no coincide con la puntuación final obtenida por la empresa ya que cada subdimensión tiene un peso/ponderación específica sobre la dimensión de la que pende.

Para cada dimensión (del 1 al 14), se ha calculado el resultado considerando el promedio de las subdimensiones (1.1-1.10, 2.1-2.4, 3.1-3.10...), mientras que para el cálculo del resultado final de la empresa, se ha considerado la media aritmética de cada dimensión (1, 2, 3....)

ASPECTOS A VALORAR	PUNTUACIÓN
<b>1- GOBIERNO CORPORATIVO (GC)</b>	
1.1. El presidente (CEO) y el Director General de la empresa no es la misma persona	
1.2. Existe diversidad en cuanto a la experiencia de los directores y de la Junta	
1.3. La empresa informa de la frecuencia y tasa de asistencia a las reuniones de la Junta por parte de los delegados independientes	
1.4. La empresa tiene definido y está disponible la remuneración de los delegados	
1.5. La empresa tiene mecanismos de remuneración definidos a largo plazo y considerando aspectos de ESG	
1.6. La empresa informa sobre la remuneración fija y variable	
1.7. La empresa declara los honorarios pagados a los auditores	
1.8. La empresa tiene puesto en marcha mecanismos que aseguran el derecho a voto de los accionistas	
1.9. La empresa tiene definidas disposiciones para proteger a los accionistas minoritarios	
1.10. La empresa publicación los resultados de las votaciones	
<b>2. TRANSPARENCIA FISCAL (TF)</b>	
2.1. Existe un compromiso con la transparencia fiscal en la política de la empresa	

2.2. El pago de impuestos de la empresa está alineado con la actividad generadora de ingresos	
2.3. La Junta supervisa la política fiscal	
2.4. Existen declaraciones públicas del CEO de la empresa sobre transparencia fiscal	
<b>3. GESTIÓN DE RIESGOS (GR)</b>	
3.1. Existe un código de conducta y es liderado por la Junta	
3.2. La empresa tiene definido un marco de gestión de riesgos supervisado por la Junta	
3.3. Existen referencias a estándares externos (existen expertos en gestión de riesgos no ejecutivos)	
3.4. El Consejo de administración supervisa el Código y la gestión de riesgos (no existen repeticiones de multas de más de 100 m\$)	
3.5. La empresa tiene establecido un mecanismo de denuncia de irregularidades	
3.6. La empresa dispone de procedimientos de incumplimiento y presentación de informes	
3.7. La empresa realiza un examen del cumplimiento del Código de Conducta	
3.8. El Comité o los altos ejecutivos son los responsables del riesgo (ratio de cobertura de liquidez)	
3.9. La empresa tiene planificados escenarios y pruebas de estrés como provisiones para multas y liquidaciones en cuentas auditada	
3.10. La empresa tiene definidos planes de respuesta y procedimientos de emergencia	
<b>4. ANTICORRUPCIÓN (AC)</b>	
4.1. La empresa tiene definida una política de lucha contra el soborno	
4.2. La empresa dispone de una política lucha contra la corrupción	
4.3. La Junta supervisa la política anticorrupción.	
4.4. La empresa realiza una evaluación de riesgos de operaciones e intermediarios	

4.5. La empresa actúa con debida diligencia con los nuevos socios comerciales	
4.6. La empresa tiene establecido un mecanismo de denuncia de irregularidades	
4.7. La empresa realiza comunicación y formación a los empleados en materia de anticorrupción	
4.8 Existen procedimientos para operaciones de alto riesgo	
<b>5. BIODIVERSIDAD (BIO)</b>	
5.1. La empresa tiene definida una política sobre diversidad, considerando el impacto positivo y con objetivos de biodiversidad	
5.2. La empresa ha realizado una evaluación de los riesgos para la biodiversidad	
5.3. La empresa tiene establecidas operaciones relacionados con hábitats biodiversos cercanos o restaurados	
5.4. La empresa ha realizado auditorias de biodiversidad y ha establecido planes de acción	
5.5. La empresa ha participado en sistemas de certificación de la biodiversidad	
<b>6. CAMBIO CLIMÁTICO (CC)</b>	
6.1. La empresa tiene objetivos a corto y largo plazo para reducir las emisiones de gases invernadero (GEI) y de reducción de consumo de energía	
6.2. La empresa tiene definidas y cuantificadas iniciativas de colaboración	
6.3. La Junta supervisa los objetivos de cambio climático	
6.4. La empresa tiene cuantificado el progreso de los objetivos	
6.5. La empresa ha realizado una cuantificación financiera de los costes y I+D	
6.6. La empresa ha realizado una verificación independiente de GEI o/o tiene sistemas certificados (huella de C, ISO 50001...)	

<b>7. CONTAMINACIÓN Y RECURSOS (C&amp;R)</b>	
7.1. La empresa tiene establecida una política de reducción de la contaminación, reducción de los residuos y de consumo de los recursos	
7.2. Se han establecido objetivos para la reducción de la contaminación, de los residuos y de los recursos, así como un seguimiento del avance de los objetivos	
7.3. La empresa tiene cuantificado el vertido de agua y el consumo del mismo	
7.4. La empresa realiza una verificación independiente en la que se consideran los apartados anteriores	
7.5. La empresa ha cuantificado los costes en I+D	
7.6. La empresa ha realizado evaluaciones del ciclo de vida y ecología industrial de sus productos	
<b>8. USO DEL AGUA (UA)</b>	
8.1. Existe una política donde se aborda el uso del agua (consumo de agua)	
8.2. La empresa ha realizado una evaluación de riesgos en regiones con estrés hídrico	
8.3. La empresa ha adoptado medidas para reducir el consumo de agua y existen objetivos y seguimiento de los mismos para la reducción del consumo de agua	
8.4. La empresa realiza una verificación independiente para verificar la reducción del consumo de agua (huella hídrica...)	
<b>9. CADENA DE SUMINISTRO DE MEDIO AMBIENTE (PR)</b>	
9.1. La empresa considera en su política de cartera inmobiliaria cuestiones ambientales en relación con los GEI, el consumo de energía y el uso del agua	
9.2. La empresa cuenta con un sistema de gestión certificado	

9.3. La empresa considera “arrendamientos verdes” para sus edificios	
9.4. Los edificios cuentan con un sistema de gestión con contadores inteligentes, biodiversidad, emisiones GEI, datos energéticos y datos de consumo de agua	
<b>10. DERECHOS HUMANOS Y COMUNIDAD (CO)</b>	
10.1. La empresa apoya las normas internacionales	
10.2. La empresa sigue los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos	
10.3. La empresa respeta los derechos del niño	
10.4. La empresa está comprometida con el empleo local	
10.5. La empresa evalúa el impacto en las operaciones nuevas y existentes	
10.6. La empresa consulta a los interesados y realiza informe sobre la participación de los mismos	
10.7. La empresa tiene establecidos mecanismos de reclamación	
10.8. La empresa analiza los incidentes y actos relacionados con los derechos humanos	
10.9. La empresa cuantifica las inversiones en la comunidad	
<b>11. NORMAS LABORALES (NL)</b>	
11.1. La política de la empresa tiene en cuenta los principales convenios de la Organización Internacional del trabajo	
11.2. La política de la empresa tiene en cuenta la no discriminación, las horas de trabajo y el salario mínimo	
11.3. La empresa está comprometida con el marco de las normas laborales	
11.4. La empresa contempla el desempleo juvenil y a las personas desfavorecidas	
11.5. La política de la empresa en derechos laborales es traducida y comunicada a los empleados	

11.6. La empresa realiza una evaluación de riesgos y debida diligencia	
11.7. La empresa define medidas para abordar las cuestiones laborales y mejorar la diversidad	
11.8. La empresa tiene definido un mecanismo para evaluar los Incidentes de incumplimiento y medidas adoptadas	
<b>12. CLIENTES (CL)</b>	
12.1. Publicidad y comercialización responsables. Se han formalizado los principios para establecer una publicidad responsable.	
12.2. La empresa tiene contemplado en su política el impacto negativo en los clientes, y tiene canales para medir periódicamente el nivel de satisfacción del cliente, estableciendo acciones de mejora en función de los resultados.	
12.3. La empresa participa en iniciativas de la industria	
12.4. La empresa tiene un mecanismo para reconocer los grupos vulnerables y establece iniciativas para protegerles	
12.5. La empresa tiene certificada toda su cifra de negocio bajo algún estándar internacional de calidad (por ejemplo, ISO 9001 o EFQM)	
<b>13. SEGURIDAD Y SALUD (SS)</b>	
13.1. Existe una política de seguridad y salud y un sistema de gestión certificado por una entidad independiente	
13.2. La empresa tiene definidos objetivos para reducir incidentes y un compromiso con la mejora continua y el seguimiento de los objetivos	

13.3. La Junta supervisa los objetivos y tiene presencia en el Comité de Seguridad y Salud	
13.4. Existe participación de los trabajadores en las mejoras	
13.5. Los incidentes son investigados, denunciados y tienen un plan de acción	
13.6. Existe una supervisión y una gestión del desempeño constatada	
<b>14. CADENA DE SUMINISTRO SOCIAL (PR)</b>	
14.1. La política de la empresa tiene en cuenta que los proveedores cumplan con los principales convenios de la Organización Internacional del trabajo	
14.2. La política de la empresa tiene en cuenta que sus proveedores cumplan con: no discriminación, las horas de trabajo y el salario mínimo	
14.3. La política de la empresa tiene en cuenta que sus proveedores cuenten con una política de seguridad y salud	
14.4. La empresa conoce la evaluación de riesgos de sus proveedores	
14.5. la empresa considera el resultado de las auditorías a proveedores	
14.6. Fomento de la capacidad de los proveedores	
14.7. Existen canales de diálogo para conocer la opinión de los proveedores respecto de la empresa	
14.8. En la selección de proveedores se tienen en cuenta criterios sociales y medioambientales	
14.9. Existen mecanismos de medición del comportamiento de los proveedores en relación con prácticas responsables hacia empleados, medio ambiente, comunidad...	

**ANEXO 3:** Ilustración de esta hoja de cálculo empleada para rellenar el cuestionario del anexo 2. Se muestra un ejemplo para uno de los indicadores

ASPECTOS A VALORAR	Banco Sabadell	banco	Bankinter	bankinter	B.Santander	n B.	Caixabank	Caixabank
<b>1- GOBIERNO CORPORATIVO (GC)</b>		50%		70%		78%		63%
1.4. La empresa tiene definido y está disponible la remuneración de los delegados	si, pag 10, informe	10	si, política de remuneración en web	10	si, página 233	10	si, informe anual sobre retribuciones, pag 27	10
1.7. La empresa declara los honorario pagados a los auditores	para otros auditores, pag 366 informe anual	5	no aparece	0	si, página 153	10	no se contempla en informe	0