



TÍTULO: INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS DE RSC EN LA PERCEPCIÓN  
DE LOS EMPLEADOS: EL CASO DE BBVA

Autor: LUIS JAVIER FORCÉN JIMÉNEZ

Tutora: CRISTINA RUZA Y PAZ-CURBERA

Fecha: FEBRERO/2023

## Resumen

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha pasado a convertirse en una acción indispensable a realizar por parte de las empresas para sobrevivir en el entorno actual. Sea cual sea el sector en el que operan, todas deben acometer políticas de RSC acordes con las demandas de sus grupos de interés en cada momento. La RSC modulará la reputación corporativa (RC) que tendrá una enorme influencia en el devenir de la empresa. Uno de los sectores más afectados en los últimos tiempos a nivel mundial por una falla reputacional ha sido el sector financiero. El sector se ha visto en la necesidad de emprender políticas de RSC que le devuelvan la reputación perdida. En el desarrollo del trabajo se plantea la oportunidad que tienen los bancos de recuperar esta reputación, a través de su papel clave a la hora de acometer el mayor reto al que nos enfrentamos a nivel internacional; la sostenibilidad. El objetivo del trabajo es analizar cómo las políticas de RSC son percibidas por un grupo de interés concreto, el de los empleados, y qué influencia tienen en el mismo. Para ello se tomará como ejemplo una entidad financiera como es BBVA, y a través de la realización de una encuesta a una muestra de trabajadores de la entidad se observará cómo este grupo de interés percibe dichas políticas. Del resultado de esta encuesta se extraerán unas conclusiones que se expondrán en la última parte del trabajo.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa (RSC), reputación corporativa (RC), criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), sector financiero, BBVA.

## Indice

1	Introducción.....	3
2	La Responsabilidad Social Corporativa y la Reputación Corporativa.....	4
3	La RSC y su percepción por el empleado .....	6
4	El sector bancario en España, evolución y situación actual.....	8
5	La triple vertiente ASG como oportunidad de mejora de la RC en el sector bancario .....	13
6	Análisis de las políticas de RSC bajo el enfoque ASG implementadas por BBVA en los últimos años .....	15
7	Metodología de la encuesta realizada a empleados de BBVA.....	18
8	Resultados de la encuesta .....	20
	Conclusiones.....	30
	Bibliografía .....	33

## 1 Introducción

El 13 de septiembre de 1970, en un artículo publicado en *The New York Times Magazine*, Milton Friedman afirmó que la responsabilidad social de las empresas consistía única y exclusivamente en maximizar sus beneficios (Friedman, 1970). En el artículo, el autor no reconoce a la empresa como un agente social, cualidad que sí reconoce a los propietarios de esta; desligando a la empresa de cualquier responsabilidad social. Los empleados, los accionistas, los gerentes o cualquier *stakeholder* pueden llevar a cabo acciones sociales, medioambientales o de cualquiera otra índole, pero la empresa como organización sólo debe buscar el máximo beneficio posible dentro de la legislación vigente.

Cincuenta años después de la publicación del citado artículo muchas cosas han cambiado en este sentido. En los años que siguieron a su publicación la economía mundial experimentó una fuerte crisis como consecuencia de los *shocks* de oferta que se produjeron en los años 70, vivió un renacer del liberalismo económico durante los 80, aparecieron nuevas formas de gestión empresarial, un despertar de la conciencia social y medioambiental en los 90, pero no fue hasta la segunda década de este siglo y tras otra crisis (la del año 2008), coadyuvada por una baja calidad de las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas (especialmente las financieras), cuando empezó a manifestarse la necesidad de cambiar este paradigma descrito por Friedman a principios de los 70.

Tras la crisis del 2008, el sector financiero fue de los más perjudicados por esta falla reputacional. Debido a ello, también fue de los primeros en incorporar nuevas políticas de RSC en su actividad diaria. En este trabajo se pretende analizar cómo la introducción de estas políticas es percibida por un grupo de interés concreto; el de los empleados. Para este fin se tomará como referencia la entidad financiera BBVA; a través de una encuesta realizada a trabajadores de la entidad para observar cómo perciben las políticas de RSC que aplica la empresa y cómo afectan a su compromiso con la entidad.

Se ha elegido una empresa del sector bancario por tres motivos; el primero es porque se trata de un sector gravemente afectado por una crisis de reputación acentuada en los últimos años. Como se ha señalado, el sector fue consciente de la merma reputacional que se estaba produciendo, siendo uno de los primeros en introducir políticas de RSC tendentes a mejorar su imagen y sus resultados. El segundo motivo tiene relación con el enorme desafío surgido en los últimos tiempos; la búsqueda de la sostenibilidad medioambiental y económica. La banca, a través de su capacidad

de movilizar fondos, es un actor imprescindible para el desarrollo de nuevos proyectos que puedan acometer este enorme reto. Siguiendo con el argumento expuesto podemos afirmar, de acuerdo con Ruza y De la Cuesta (2016) que la RSC del sector financiero se pone de manifiesto a través de una actividad inversora gestionada de forma adecuada bajo el prisma de los riesgos, oportunidades e impactos que genere en la sociedad. Dichos impactos podrán ser sociales, ambientales o éticos. El tercer y último motivo es que el autor trabaja en la citada entidad, lo que le permite un mayor acceso al colectivo analizado.

Entre las preguntas de investigación a abordar en el presente trabajo se incluyen:

- ¿Tienen las políticas de RSC un efecto directo sobre un grupo de interés clave como son los empleados?;
- ¿Pueden influir en el comportamiento de los mismos?;
- ¿Todas las políticas de RSC son efectivas para lograr el compromiso de los empleados?

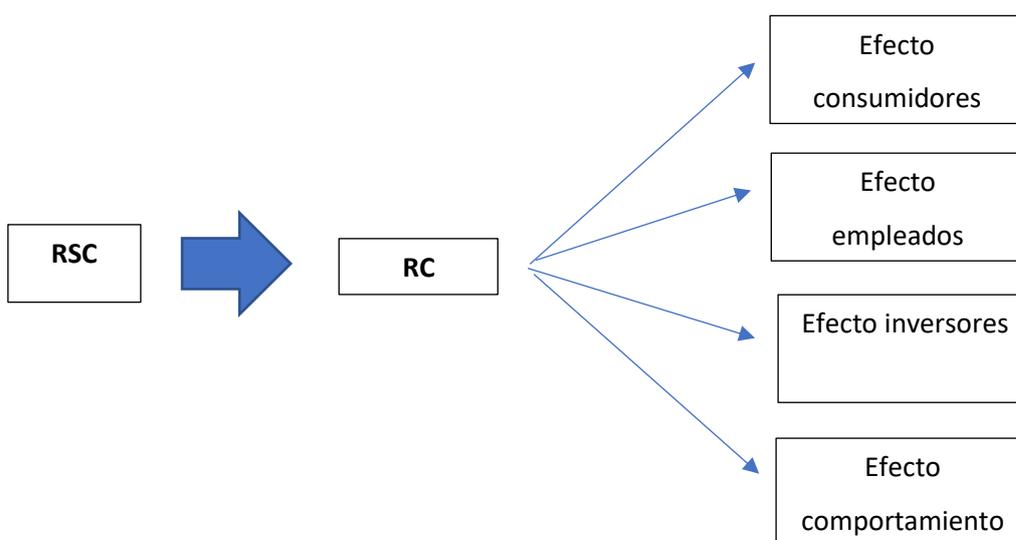
La estructura del trabajo es la siguiente; en primer lugar en el apartado 2 se analiza la relación existente entre las políticas de RSC y la reputación corporativa (RC); el siguiente apartado enlaza la RSC y su percepción por el empleado. El apartado 4 explica la evolución reciente del sector financiero en España, analizando los hechos que le han llevado a una situación de pérdida reputacional. Esta merma de su reputación, tal y como se explica en el apartado 5, puede ser absorbida a través de la gestión que las entidades financieras realicen en el terreno de la sostenibilidad. A continuación, en el apartado 6 se describen las políticas de RSC llevadas a cabo por BBVA en los últimos años, que serán objeto de evaluación por parte de los empleados a través de la encuesta. El apartado 7 explica la metodología de dicha encuesta, con una presentación de los resultados de esta en el apartado 8. En el último apartado se extraen las conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

## **2 La Responsabilidad Social Corporativa y la Reputación Corporativa**

Las empresas hacen uso de la responsabilidad social corporativa (RSC) como herramienta de respuesta ante las expectativas de los grupos de interés y como manera de construir y preservar la reputación corporativa (RC) (Arikan et al., 2016). Las empresas adoptan políticas de RSC ya que pueden obtener beneficios que superan los costes de implementar estas políticas (Meng y Chung, 2013). Estos beneficios son de

dos tipos: tangibles e intangibles (Castaño y Arias, 2021); los beneficios intangibles se depositan en el reservorio de la RC. Las actividades de RSC llevadas a cabo por las empresas construyen una imagen positiva de las mismas a la vez que crean una RC en el largo plazo (Hur et al., 2014). A su vez, la RC es un mediador entre la RSC y la satisfacción del empleado, la lealtad de los inversores, la intención de compra de los consumidores y el comportamiento de todos los grupos de interés para con la empresa (Arikan et al., 2016) (gráfico1):

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia a partir de Arikan et al. (2015)

Se puede afirmar que la RSC es un creador de RC, siendo esta a su vez, un activo intangible para la empresa. Ahora bien, este activo no cubre todas las contingencias que puedan suceder; existe un riesgo reputacional situacional (inesperado) y un riesgo reputacional previsto (Lizarzaburu y Del Brío, 2016). Es en este último donde las empresas pueden actuar a través de las políticas RSC.

Los *stakeholders* perciben a la empresa de una determinada manera, constituyendo esta visión una fuente de riesgo y de oportunidad. Las RSC trata de influir sobre esta percepción para lograr, como indican Lizarzaburu y Del Brío (2016), generar un *stock* de capital reputacional que le sirva a la empresa para compensar pérdidas producidas por actuaciones negativas, así como para generar nuevas ideas de negocio respaldadas por este *stock*.

Es posible que diferentes *stakeholders* tengan una visión distinta de la RC de una misma empresa, v.g. los empleados de una entidad bancaria, los clientes, los accionistas, los reguladores, etc.; no obstante, se puede considerar acertada la afirmación de Ferruz (2018, p. 59) cuando señala que la RC debe entenderse de una

forma holística, suponiendo que “existe una única reputación corporativa, que la propia empresa configura y gestiona, pero que cada público reconoce desde una perspectiva distinta”.

Gómez Pescador y Arzadun (2019) han puesto de manifiesto que la percepción que los *stakeholders* tengan de las políticas RSC se relacionan de forma directa con la RC de la compañía. En dicho artículo, referido al sector financiero de Costa Rica, se habla de la importancia de implementar unas adecuadas políticas de RSC como medio para volver a generar confianza frente a los grupos de interés. Recientemente, se ha visto un ejemplo práctico de una política de RSC errónea que ha dañado la reputación del sector financiero a consecuencia de las demandas no satisfechas de una parte de la sociedad (los mayores), que solicitaban un acceso más sencillo a los servicios bancarios. Este asunto ha supuesto un deterioro de la RC de las entidades financieras y les han obligado a tomar una serie de medidas para atender dichas demandas y tratar de recuperar el *stock* de reputación perdida por este asunto.

Este trabajo se centrará en la percepción de las políticas de RSC de un grupo concreto; el de los empleados. Los empleados son un grupo de interés fundamental en la empresa; tal y como se analizará en el apartado siguiente, una percepción positiva por parte de los empleados de las políticas RSC de su empresa podría significar un mayor compromiso e identificación con la empresa (Arikan et al., 2016) y como consecuencia de ello mejores resultados para las compañías en el largo plazo (El Sayad y Diab, 2022).

### **3 La RSC y su percepción por el empleado**

Las empresas hoy en día están sometidas a una presión continua en la búsqueda de un comportamiento socialmente responsable. Esta presión proviene de los distintos grupos de interés que conforman el entorno de la empresa. Las políticas de RSC tratan de eliminar las discrepancias existentes entre los valores economicistas de las empresas y los valores generalmente aceptados por la sociedad (El Sayad y Diab, 2022). Dentro de estos grupos que ejercen presión, el de los clientes o consumidores es el que más estudios ha acaparado acerca de la influencia de las políticas de RSC de las empresas sobre este grupo y la que ejerce este grupo sobre las políticas de RSC de las empresas. Otros grupos de interés como los accionistas o la sociedad también han sido analizados por numerosos estudios académicos como los de Abeysekera y Chitru (2020) ; Jiaji et al. (2022) o los de Xion et al. (2022). Sin embargo, los estudios que

relacionan la RSC de las empresas con los empleados han tenido menor atención por parte de la literatura académica (Lee et al., 2013).

Cómo perciban los empleados estas políticas de RSC, afectará a su desempeño y satisfacción (El Sayad y Diab, 2022); en esta misma línea, el citado estudio de Lee et al. (2013) demuestra que la relación entre la percepción de la RSC por parte de los empleados y su desempeño es estadísticamente significativa, así como su sentido de pertenencia a la organización y motivación (Boutmaghzoute y Moustaghfir, 2021). Además, esta percepción de la RSC no sólo afectará a los empleados en activo en la empresa, en forma de una mayor o menor rotación de los trabajadores, sino que influye de manera determinante en la fase de reclutamiento de nuevos empleados (Sobhani et al., 2021).

Para lograr un impacto en los empleados, la RSC precisa de una correcta política de comunicación; en su trabajo Chong (2009) destaca la importancia extrema de la comunicación interna en la transmisión de la RSC a los empleados. “Cuando una compañía comunica a sus empleados los detalles de su política de RSC, siendo transparente y consistente, envía un mensaje creíble hacia los empleados” (Hua et al., 2022, **p. 5**) ; al mismo tiempo, cuanto más creíble se muestra la comunicación al exterior de las políticas RSC, mayor legitimidad se consigue (Liang y Bentley, 2022). Los empleados, como grupo de interés que son, esperan una comunicación regular que les mantenga informados (Camilleri, 2022), además esta comunicación deberá ser “ética, transparente, responsable y estratégica” (Orozco y Ferré, 2013, **p. 246**). La comunicación de la RSC debe profundizar en aspectos importantes para los *stakeholders* ya que se trata de rendir cuentas, no sólo en el aspecto económico, sino también en el medioambiental y social (Orozco y Ferré, 2013).

Un cambio que ha afectado de lleno a la comunicación en la empresa ha venido de la mano de las tecnologías de la información. Las redes sociales e internet en definitiva han revolucionado la manera de comunicarse por parte de las empresas. La comunicación ha pasado a ser ubicua e instantánea. En esta línea, el uso por parte de las empresas de *intranets* corporativas es una adecuada estrategia de comunicación interna, ya que permite la transmisión de la información de manera rápida alcanzando a todos los empleados.

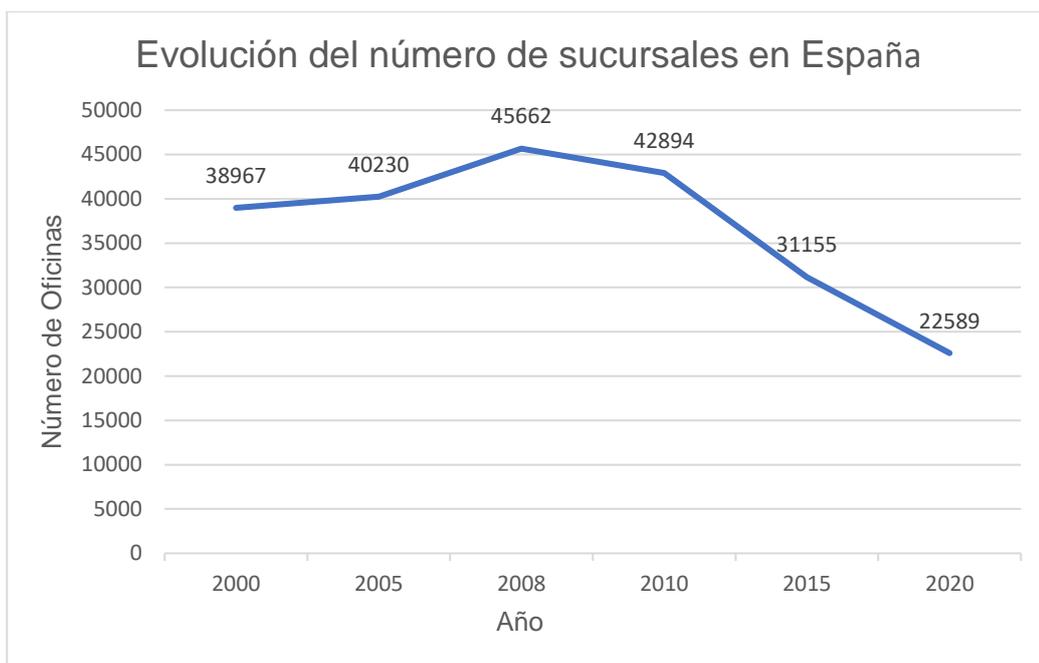
## 4 El sector bancario en España, evolución y situación actual

“Podemos afirmar que a día de hoy las entidades bancarias están atravesando una crisis de reputación sin precedentes en nuestro país” (Ruza y De la Cuesta, 2016, p. 10). Sin duda alguna la afirmación expuesta por las autoras tiene, seis años después de su publicación, plena vigencia.

¿Cuál ha sido la causa o causas que ha provocado este deterioro reputacional? Para responder a esta pregunta, hay que iniciar el análisis examinando la evolución del sector desde comienzos del siglo XXI. El inicio de siglo trajo consigo un periodo de bonanza para el sector financiero gracias a la pujanza del sector inmobiliario. Las entidades financieras, al albur de este desarrollo inmobiliario, iniciaron una expansión de su número de sucursales asociada a las concesiones de crédito inmobiliario (Fernández-Olit, 2015). Tenemos, pues, a principios de siglo un importante crecimiento de la red de oficinas que provocó el sobredimensionamiento en muchos casos.

En el año 2008 estalló la denominada burbuja inmobiliaria, arrastrando a la economía a una profunda crisis que provocó, entre otras consecuencias, un aumento de la morosidad. Por su parte, el Banco Central Europeo se vio en la necesidad de hacer uso de la política monetaria, iniciando una reducción de tipos de interés. En marzo del 2016 el tipo de referencia quedó situado en el 0%. Para el sector financiero español, orientado como se ha visto hacia la banca minorista con una elevada presencia de oficinas, supuso un tremendo esfuerzo en términos de rentabilidad acometer una contracción del crédito junto con una reducción de los márgenes de interés de este calado. Las entidades bancarias iniciaron entonces un proceso de digitalización y de concentración, impulsadas por esta necesidad de reducción de costes, lo que trajo consigo aparejado una disminución drástica de la red de sucursales en España; las oficinas se redujeron en casi 25.000 desde las casi 46.000 que había en el año 2008 (gráfico 2) y el número de entidades pasó de más de 60 (año 2008) a apenas 10 en la actualidad (Domínguez, 2019).

Gráfico 2



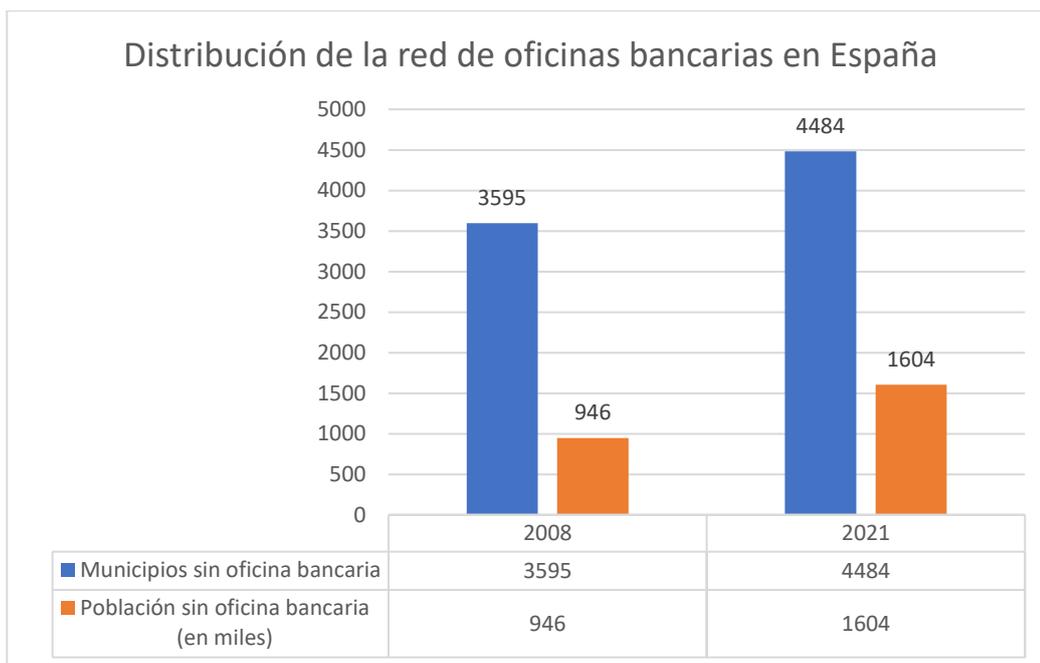
Fuente: Banco de España

Por otro lado, este crecimiento explosivo del sector a comienzos de siglo vino acompañado de prácticas no ortodoxas por parte de las entidades financieras, que en su afán de lograr mayores beneficios incurrieron en comportamientos poco éticos en la mayor parte de los casos. Es cierto que no fue la única causa que provocó la crisis; como indica Carbó (2009), la crisis devino de un cúmulo de factores, como fueron la exuberancia de los mercados inmobiliario y bursátil, una demanda exacerbada y una oferta que atravesaba un periodo igualmente desahogado, apoyado en la evolución tecnológica y la globalización. Pero no es menos cierto, que la ausencia de filtros en el sector bancario supuso un catalizador de enorme trascendencia para la explosión de la crisis. La realidad demostró que buscar resultados a corto plazo y el beneficio individual, lejos de ser beneficioso para la sociedad, acarrearán comportamientos éticamente dudosos (Tirado, 2021).

Es interesante analizar también una derivada que se ha producido a raíz del proceso de concentración y reducción de oficinas, que ha impedido al sector recuperar la reputación perdida: la exclusión financiera para determinada parte de la población. Esta exclusión se ha producido tanto en zonas urbanas como rurales. Se puede ver en el gráfico 3 la evolución en el periodo 2008-2021 del número de municipios sin sucursal bancaria y la población afectada; esta evolución supone pasar de un 44,3% de municipios sin oficina bancaria en el año 2008 a un 55,1% en el año 2021, y de un 2% del total de la población a un 3,4% (Banco de España). En las zonas urbanas las

entidades financieras han evolucionado a un tipo de oficinas que prestan unos servicios básicos, infradotadas de personal y en las que se pretende que la digitalización sustituya esa ausencia de personal. Así mismo, se han creado grandes oficinas, con servicios bancarios especializados, preferentemente en zonas de alto poder adquisitivo, que cuentan con una dotación mayor de personal. Esto ha creado zonas de exclusión dentro de la misma ciudad.

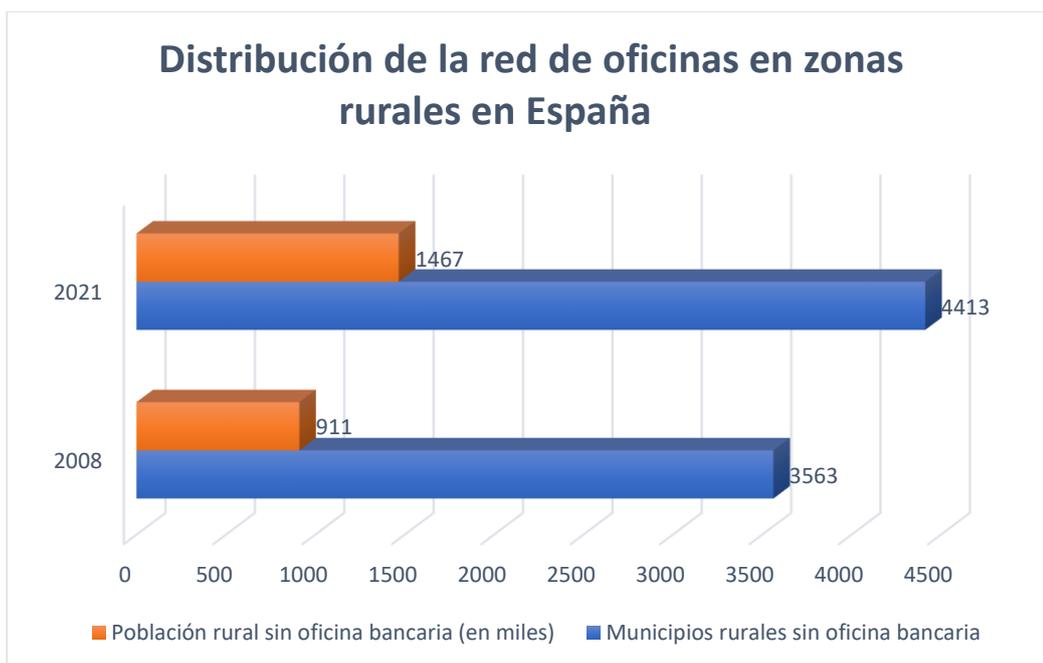
Gráfico 3



Fuente: Banco de España

En las zonas rurales ha sido más acusado el coste asociado a mantener estructuras bancarias debido a la baja densidad de población, lo que ha llevado a un cierre masivo en muchas poblaciones dejándolas sin sucursal. En estas zonas, además, la llamada “brecha digital” es muy significativa por lo que la sustitución de redes físicas por canales digitales ha sido imposible en muchos casos. Hay que añadir un hecho diferencial en las zonas rurales que ha agravado aún más esta exclusión: son zonas donde las relaciones personales necesarias para establecer relaciones de negocio sólidas y duraderas son muy importantes (Alonso y López, 2019). En el gráfico 4 se puede observar el efecto acusado que ha tenido sobre las zonas rurales la política de cierre de oficinas con la consiguiente exclusión financiera que ha producido en determinadas zonas. En términos porcentuales, los municipios rurales sin oficina bancaria han pasado de un 52,5% en el año 2008 a un 64,9% en el año 2021 y la población rural afectada por esta medida ha pasado de un 13,8% en el año 2008 a un 23,3% en el año 2021 (Banco de España).

Gráfico 4



Fuente: Banco de España

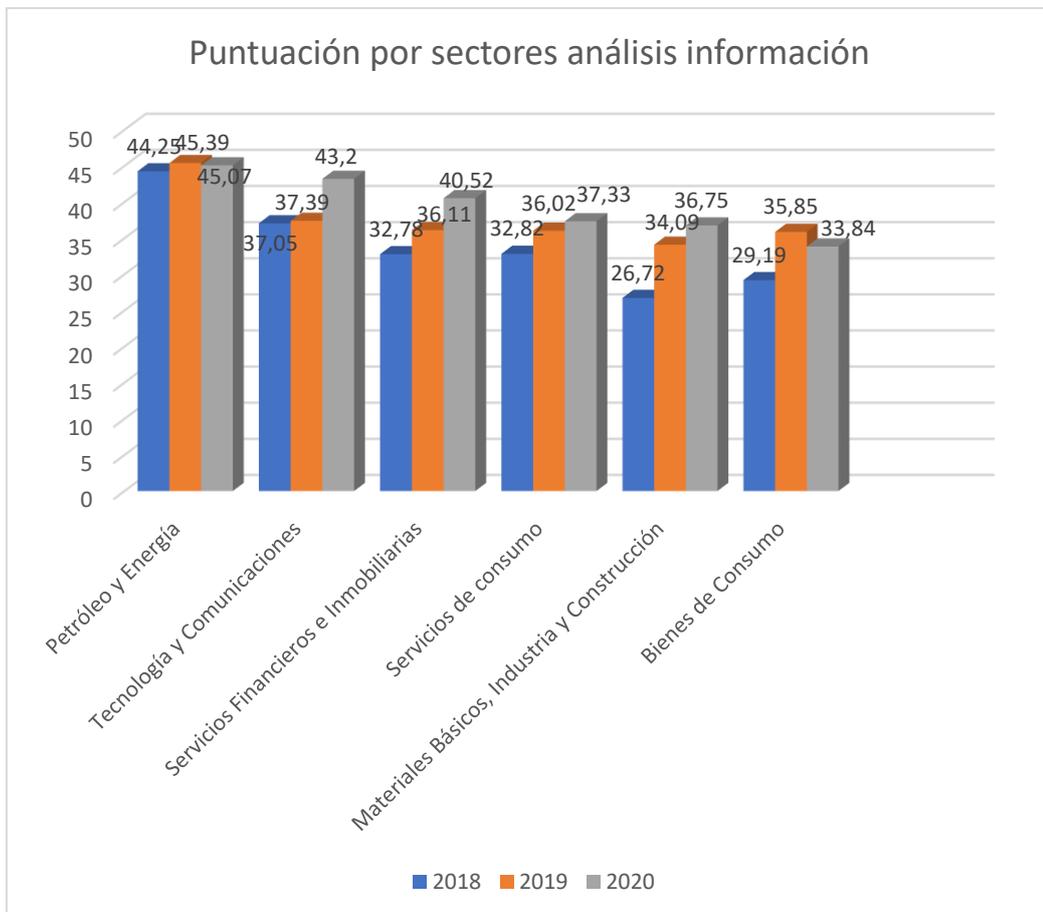
Una vez visto el desarrollo del sector bancario en España desde comienzos de este siglo, las causas de esta evolución y las consecuencias derivadas, cabría preguntarse ¿cómo ha evolucionado la RC del sector en los últimos años?; tal y como indican De Obesso et al. (2012) las empresas (no sólo las financieras) envían señales al mercado; estas señales configuran la RC percibida por cada grupo de interés, que tendrán efecto en los distintos *stakeholders*. Las señales emitidas por el sector financiero en los últimos años, como se ha visto anteriormente, han provocado una pérdida de confianza en el sector. Es cierto que los bancos han sido conscientes de esta situación y por este motivo han impulsado el desarrollo de políticas de RSC que, de acuerdo con Reyes y Morales (2020) ha supuesto que el sector sea puntero en la incorporación de dichas políticas.

¿Ha supuesto entonces la incorporación de estas políticas de RSC una mejora de la calificación del sector financiero? Para comprobarlo, se analizará la evolución del sector bancario a partir de los informes elaborados por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (RSC, 2020) entre el año 2018 y el año 2020 (último informe disponible). Los datos de estos informes hacen referencia a los resultados obtenidos por la calidad de información publicada por las empresas en los siguientes apartados:

- Buen gobierno
- Corrupción
- Fiscalidad Responsable
- Medioambiente
- Derechos Humanos
- Derechos Laborales
- Clientes y Consumidores

Entre los sectores del Ibex 35 (petróleo y energía, tecnología y comunicaciones, servicios financieros e inmobiliarias, servicios de consumo, materiales básicos-industria y construcción, y bienes de consumo), los servicios financieros e inmobiliarias eran los antepenúltimos en el año 2018 (32,78), escalando una posición en el año 2020 (43,20), siendo los segundos en incremento porcentual de las calificaciones (+23,6%) sólo por detrás del sector de materiales básicos, industria y construcción (+37,53%), (gráfico 5), lo que demuestra el esfuerzo del sector financiero realizado en los últimos años en sus políticas de RSC según plasman en sus publicaciones.

Gráfico 5

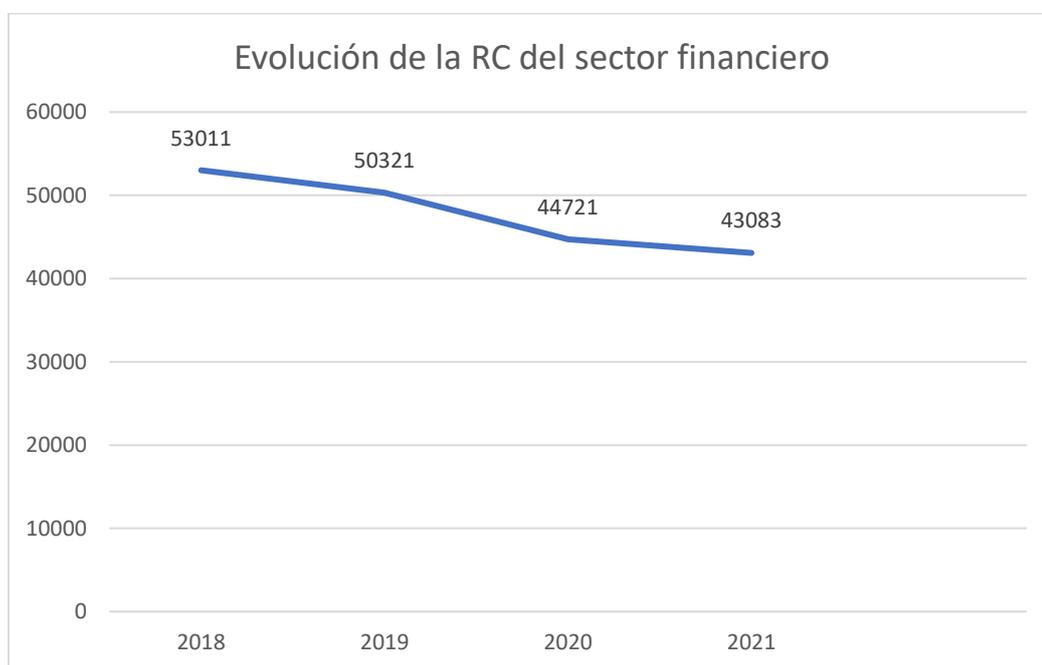


Fuente: Observatorio RSC Informe empresas Ibex 35 (2020)

Por otro lado, se ha analizado la evolución de la puntuación obtenida en RC por parte de las 5 mayores entidades nacionales del sector financiero (Santander, BBVA, Caixabank, Sabadell y Bankinter) y por dos entidades internacionales con presencia en España, como son ING Bank y Triodos Bank en los informes publicados por Merco. Pues bien, como se observa en el gráfico 6 la evolución es descendente.

Cabe concluir por tanto, que una cosa es el esfuerzo realizado por el sector y plasmado en sus informes no financieros analizados por el Observatorio y otra cómo se perciben estas políticas de RSC por parte de los grupos de interés afectando a la RC. Tener en cuenta esta divergencia y actuar es fundamental si se quiere revertir esta tendencia.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia a partir de Merco

## 5 La triple vertiente ASG como oportunidad de mejora de la RC en el sector bancario

Actualmente el mayor desafío a nivel mundial es la sostenibilidad. La manera de enfocar este asunto por parte de las empresas responde a una triple vertiente: la ambiental, la social y la de gobernanza. Estos tres elementos configuran las políticas ASG.

En este reto, el sector financiero va a ser una pieza clave en su papel de movilizador de fondos así como guía para sus clientes. Los bancos tienen una oportunidad histórica para contribuir a alcanzar estos objetivos a la vez que mejorar su

reputación corporativa. A continuación se analizará por qué los criterios ASG pueden suponer una oportunidad para la banca:

El cambio climático, sus *riesgos físicos* y los *asociados a la transición* hacia una economía baja en carbono van a suponer un riesgo y una oportunidad para las entidades financieras. Como indica González Páramo (2021, **p.14**) “la sensibilización ante la emergencia climática ha alcanzado de lleno a la ciudadanía, a las autoridades y a las empresas”. El autor afirma que la actividad bancaria no se había asociado al hecho de ser un negocio responsable hacia el conjunto de los *stakeholders* hasta relativamente hace pocos años. El punto de inflexión definitivo, señala, lo recibe el sector con la publicación del *Informe sobre Responsabilidad Fiduciaria en el siglo XXI* que asocia las materias ASG al deber fiduciario de las organizaciones. El sector financiero se encuentra ante una oportunidad única de gestionar y encaminar los flujos monetarios necesarios para afrontar esta situación de emergencia. Además, puede y debe colaborar en el asesoramiento al resto del tejido empresarial sobre cómo implementar las medidas necesarias para afrontar el problema. Su influencia puede ser notable para transformar los modos de actuar de los grupos de interés. Como ejemplo de esta influencia, en el caso del grupo de los empleados (grupo objeto de estudio de este TFM), Kong et al. (2021) señalan que la percepción que estos tengan de las actividades medioambientales de su empresa se traducirán en una implicación por parte de los mismos en actividades de protección del medio ambiente.

La vertiente social de la RSC también va a suponer una oportunidad y una amenaza (como se ha visto recientemente a cuenta de las quejas de determinados usuarios sobre la accesibilidad a los servicios financieros). En un estudio de De la Cuesta et al. (2021) los autores hablan de la exclusión financiera a la que se están viendo sometidos determinados grupos de personas, como consecuencia de una política de reducción de oficinas y de personal por parte de las entidades, y que en muchos casos no es posible sustituir por la digitalización. Llevar a cabo políticas que reviertan situaciones que provoquen malestar social es fundamental para recuperar la reputación perdida. Es obvio que el sector va por detrás de la sociedad en muchas de estas demandas, obligando además a intervenir al poder ejecutivo para su corrección. Lejos de conseguir una mejora en la reputación, esta situación provoca una mayor pérdida de reputación.

La gobernanza, la gran damnificada en los últimos años, ha visto cómo la introducción de nuevos controles en el sector, tanto externos como internos, se multiplicaban. La búsqueda de un desarrollo sostenible hace necesario que los consejos se doten de personas capacitadas y con los conocimientos necesarios para enfrentarse a este reto.

La gobernanza es la condición necesaria para el desarrollo de las políticas sociales y medioambientales de la empresa.

Es evidente, por tanto, que la sostenibilidad (englobando su faceta ambiental, social y de gobernanza) es el gran desafío y la gran oportunidad a la que se enfrenta la banca en los próximos años.

## **6 Análisis de las políticas de RSC bajo el enfoque ASG implementadas por BBVA en los últimos años**

En este apartado se van a analizar las políticas de RSC desarrolladas por BBVA en los últimos años bajo el enfoque ASG. Se examinarán las políticas de RSC en relación con la sostenibilidad medioambiental, la sociedad y el gobierno corporativo para posteriormente observar, a través de la realización de una encuesta, cómo los empleados de BBVA perciben dichas políticas.

Medioambiente: El sector financiero tiene una baja afección directa sobre el medioambiente. Las emisiones de alcance 1 (directas) son muy bajas, las de alcance 2 (indirectas) varían en función de cada entidad (en el caso de BBVA, este ha alcanzado la neutralidad climática en el año 2020 a través de la compra de créditos en el Mercado Voluntario de Carbono). Sin embargo, las de alcance 3 (indirectas producidas por clientes o proveedores) son las que más impacto pueden tener y sobre las que las entidades financieras pueden influir en mayor medida, a través de sus políticas de inversión y formación para estos *stakeholders*.

BBVA a finales del año 2019 estableció 6 prioridades estratégicas para los próximos años. Una de estas prioridades es la sostenibilidad. En esta misma línea, en el año 2021 creó el área Global de Sostenibilidad, dependiente del consejero delegado y del presidente con un componente transversal determinante en aras de transformar la organización. La sostenibilidad en BBVA incluye la lucha contra el cambio climático y la potenciación del crecimiento inclusivo. El compromiso de canalización de la inversión en estas áreas era de 200.000 millones de euros hasta el periodo 2025 según el Informe no financiero (BBVA, 2021b). Recientemente (12/10/2022) el banco ha anunciado la elevación de esta cifra hasta los 300.000 millones para dicho periodo.

En el año 2018 la sostenibilidad no aparecía entre las prioridades estratégicas del banco, aunque sí aparecía en el Informe no Financiero de dicho año una mención a las finanzas sostenibles (BBVA, 2018), con objetivos de movilización de capital por parte del banco en este sentido. En el año 2021, el banco ya había incluido a la sostenibilidad como una

de sus prioridades y establecido la misma como transversal a todo el grupo. En febrero del 2022 obtuvo la máxima puntuación en el índice *Dow Jones Sustainability Index*, obteniendo una calificación de 88 sobre los 100 puntos posibles, logrando ser el banco más sostenible del mundo según este índice.

Sociedad: La función social de las entidades financieras ha experimentado una evolución en los últimos tiempos. A principios de este siglo esta función estaba consagrada a la creación de valor para el accionista, satisfacción de los consumidores o la formación de los trabajadores. Con el paso de los años esta función se ha ampliado a aspectos tales como la preservación de la inclusión financiera para toda la sociedad, la contribución al desarrollo humano de todos los grupos de interés y la canalización de fondos hacia sectores que aporten valor añadido considerando “cuestiones ambientales, éticas y sociales en el desarrollo de sus productos y servicios que oferta, en su política de crédito e inversión y en definitiva en toda su estrategia de negocio” (Sanchís y Rodríguez, 2017, p. 210).

Las políticas sociales de BBVA se articulan a partir de tres compromisos, según se recoge en el Estado de información no financiera (BBVA, 2021b):

- Reducir la desigualdad y promover el emprendimiento
- La educación como fuente de oportunidades
- Apoyo de la investigación y la cultura

La contribución social se desarrolla principalmente a través de fundaciones locales en cada territorio, así como a través de la Fundación BBVA (FBBVA) dedicada principalmente a la generación de conocimiento y a través de la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) centrada en proyectos de desarrollo social y económico en América Latina.

El buen gobierno corporativo hace referencia a la gestión de factores que pueden generar riesgos a medio y largo plazo en la continuidad de la empresa. La máxima representación del gobierno corporativo es el consejo de administración. A este respecto, la recomendación de la CNMV en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas es la siguiente: “El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros.” (CNMV, 2020, p. 14). BBVA ha pasado de 8 consejeros independientes (sobre un total de 15) en el año 2018 a 10 consejeros independientes (sobre un total de 15) en el año 2021 (Informe anual gobierno corporativo BBVA, 2021). Se percibe un esfuerzo por parte de la entidad en dotarse de

un gobierno corporativo que sea capaz de representar los intereses de los grupos de interés. En este sentido, tampoco existen consejeros dominicales.

La diversidad de un gobierno corporativo es fundamental y cabe preguntarse ¿por qué es importante? porque como indican desde el Observatorio RSC (2020, **p. 87**) “es un elemento clave que afecta al buen funcionamiento de este ya que los procesos de toma de decisiones mejoran sustancialmente con la aportación de nuevos puntos de vista”. Esta diversidad no sólo aplica al género, también hace referencia a la edad, nacionalidad o formación. En 2018, el número de mujeres en el consejo era de 4 (27%), en el año actual (2022) el número se ha incrementado hasta 6 (40%).

Dentro del buen gobierno corporativo, las políticas anticorrupción ocupan un lugar primordial. En el año 2018 BBVA el grupo hacía explícitas sus políticas anticorrupción. Ese año saltó a la opinión pública el llamado Caso Cenytt que provocó un importante daño reputacional al banco. “La entropía comunicacional que se instala en el seno de una organización cuando la gestión de la crisis es la opuesta a la idónea, desemboca en un deterioro de la imagen y de la reputación empresarial” (Martínez y Tuñez-López, 2021, **p. 161**). BBVA ocupaba en el año 2018 la cuarta plaza en el índice Merco (2018) de RC. En el año 2019 descendió a la posición número 10 (Merco, 2019), en el año 2020 a la posición 15 (Merco, 2020) y a la posición 24 en el año 2021 (Merco, 2021). Es un claro ejemplo del daño reputacional de determinadas prácticas.

Las políticas anticorrupción afectan a todos y cada uno de los lugares donde una empresa tenga presencia. El banco cuenta con una red internacional notable, con un elevado porcentaje del negocio en México y Sudamérica, regiones que cuentan con unos altos índices de corrupción. Según el informe de Transparencia Internacional (2021) en América Latina la ponderación numérica es de 43 puntos (0 sería corrupción absoluta y 100 ausencia total de corrupción). En México, por citar un país con una importante presencia del banco, el índice se sitúa en 31 puntos. Fuera de la zona latinoamericana, Turquía con 38 puntos es otro país con importante inversión por parte del banco. Es por ello clave guardar una debida diligencia no sólo en estas zonas sino en cualquier parte del mundo donde el banco realice una actividad comercial. La entidad ha publicado un código de conducta muy detallado, cuya aplicación “es de obligado cumplimiento para todos sus empleados y altos directivos” (Código de Conducta BBVA, 2022, **p. 8**). En dicho código se desarrollan los protocolos que deben cumplir todos los empleados del grupo para evitar prácticas corruptas.

Otro componente a analizar dentro del gobierno corporativo hace referencia a la fiscalidad responsable: “...la fiscalidad responsable es un componente básico de la RSC.

Como actores sociales, las empresas tienen el deber de contribuir al desarrollo y el bienestar de los territorios en los que opera a través de su aportación fiscal.”(RSC, 2020, p. 128). Para Pardo (2019, p. 94) sería “el conjunto de prácticas y políticas en el ámbito fiscal que permiten a las empresas pagar una proporción justa de impuestos en cada jurisdicción en la que operan conforme al valor generado en cada una de ellas y, además, emitir información pública al respecto en términos no solo de montos sino también prácticas y políticas”. Desde el año 2004, el banco ha reducido su presencia en los llamados paraísos fiscales, pasando de 49 establecimientos a 4 (BBVA, 2021a). La justificación ofrecida para el mantenimiento de estos 4 establecimientos es que “la actividad de estos se limita exclusivamente a la emisión de valores de deuda subordinada y otros títulos de renta fija” (*La Información*, 4/3/2022). ¿Es un razonamiento adecuado mantener estos establecimientos por este motivo? No lo es. Deberían asumir una política más restrictiva en este aspecto, lo que redundaría en una mejora de la RC de la empresa.

En cuanto a la contribución en ingresos fiscales por países, viene desarrollada por parte del banco en el documento Contribución fiscal global (BBVA, 2021a). En su tesis doctoral Pardo (2019) realizó un estudio que demostró la creciente importancia que los inversores daban a las prácticas fiscales responsables por parte de las empresas. El BBVA explicita los impuestos pagados en las zonas geográficas donde está presente, desglosándolo por países. La información es bastante completa en aras de la transparencia.

## 7 Metodología de la encuesta realizada a empleados de BBVA

Se propuso encuestar a empleados del BBVA buscando la diversidad de género, edad, ocupación funcional y antigüedad en la empresa, para lograr la mayor profundidad de la muestra posible. El diseño de la encuesta se realizó siguiendo el patrón de análisis de las políticas ASG implementadas por la empresa. Se solicitó la colaboración de 46 empleados de BBVA a los que se les facilitó la encuesta, indicándoles que la confidencialidad era absoluta por lo que se les solicitaba la máxima sinceridad en sus respuestas. De las 46 encuestas accedieron a contestarlas 40 personas que constituyen la muestra definitiva. La distribución de la misma aparece recogida en la tabla 1; el mayor número de los encuestados (60%) está en un rango de edad de 41 a 50 años, seguido por el rango de 51 a 60 años (32,50%). En cuanto al género, la mayoría son hombres (60%) frente al 40% de mujeres. El dato de antigüedad en la empresa es interesante, ya que al tener un 92,50% de los entrevistados una antigüedad superior a 16 años

pueden tener una visión más amplia de las políticas de RSC de los últimos años, su evolución e influencia. También es significativa la distribución en las funciones de los encuestados, con una diversidad que abarca la banca comercial (17,50%), la banca privada (22,50%) y la banca de pymes y grandes empresas (60%), sectores desde los que se puede percibir de distinta forma la actividad de RSC de la entidad.

Tabla 1

Variable	Categoría	Dato	Porcentaje
Edad	20-30 años	-	-
	31-40 años	3	7,50%
	41-50 años	24	60,00%
	51-60 años	13	32,50%
Género	Masculino	24	60,00%
	Femenino	16	40,00%
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años	-	-
	5-10 años	2	5,00%
	11-15 años	1	2,50%
	16-20 años	11	27,50%
	Más de 20 años	26	65,00%
Departamento	Oficina comercial	7	17,50%
	Banca Privada	9	22,50%
	Pequeñas empresas	6	15,00%
	Grandes empresas	18	45,00%

La encuesta se estructuró de la siguiente forma:

- Introducción:  
Percepción sobre la importancia atribuida a las políticas de RSC en las empresas, en el sector financiero en particular y su influencia en la crisis reputacional bancaria.  
Conocimiento de las políticas RSC de BBVA y cómo se informan los

empleados de las mismas.

- Primer apartado centrado en las políticas de gobierno corporativo, importancia de estas, conocimiento de las políticas llevadas a cabo por parte de BBVA en este campo.
- Segundo apartado centrado en las políticas de sostenibilidad medioambiental, importancia de estas, conocimiento de las políticas llevadas a cabo por parte de BBVA en este campo.
- Tercer apartado centrado en las políticas sociales, importancia de estas, conocimiento de las políticas llevadas a cabo por parte de BBVA en este campo.
- Último apartado percepción de la evolución de las políticas de RSC llevadas a cabo por BBVA, de la motivación real de la empresa al desarrollarlas e identificación de los empleados con dichas políticas.

## 8 Resultados de la encuesta

La percepción por parte de los encuestados acerca de la importancia de las políticas de RSC por parte de las empresas es alta, el 92,50% cree que las políticas de RSC son importantes o muy importantes para las empresas (gráfico 7). El porcentaje de los encuestados que considera que es muy importante para el sector financiero desarrollar políticas adecuadas de RSC es del 57,50% siendo importantes para el 40% (gráfico 8).

Gráfico 7

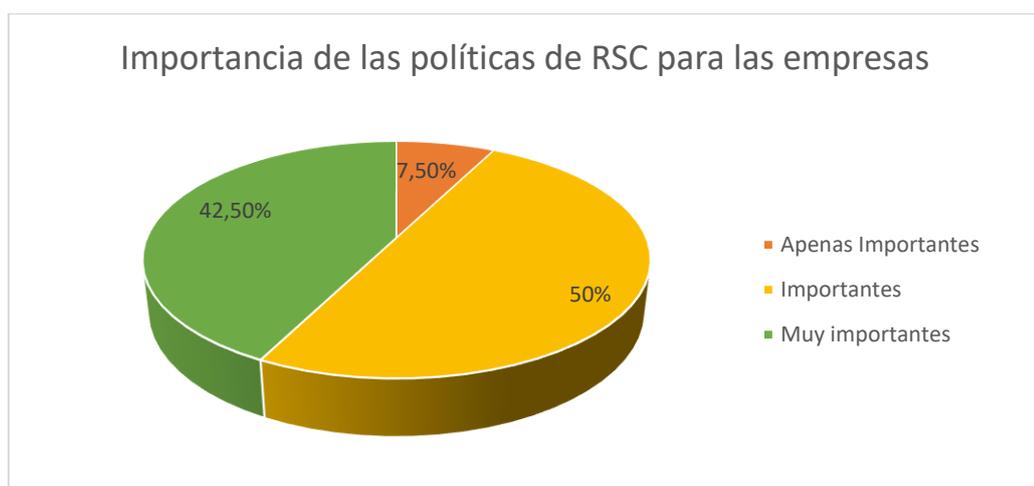
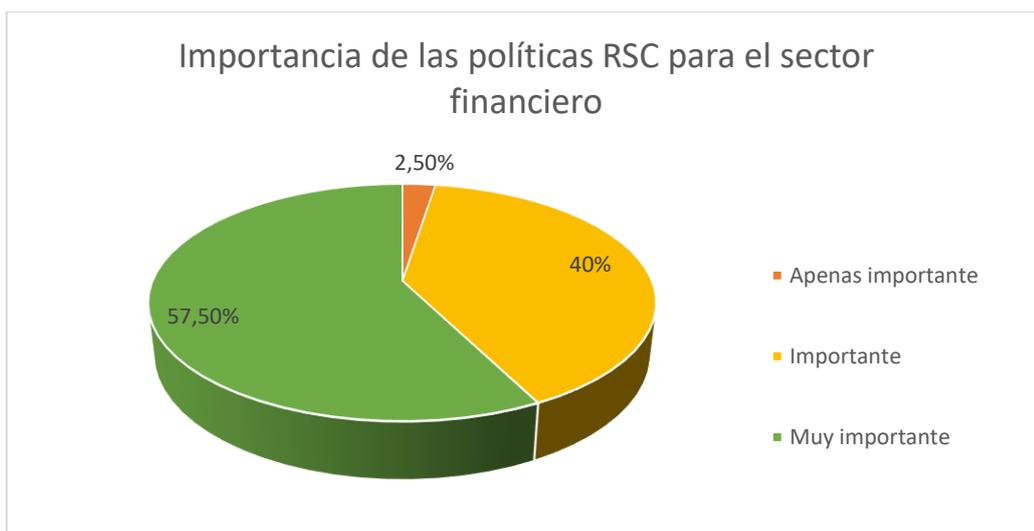


Gráfico 8



Sin embargo, el 47,5% de las personas entrevistadas piensa que la RSC ha influido poco o muy poco en la reputación del sector financiero en los últimos años, frente a un 52,5% que cree que su influencia ha sido alta o muy alta (gráfico 9). Por último y para cerrar la introducción el 78,57% de los encuestados afirma que se informa de las políticas de RSC de BBVA a través de la intranet corporativa, un 11,90% lo hace a través de los medios de comunicación y el 9,52% a través de su responsable. Los compañeros como medio de información de las políticas RSC no juegan ningún papel en este sentido (gráfico 10).

Gráfico 9

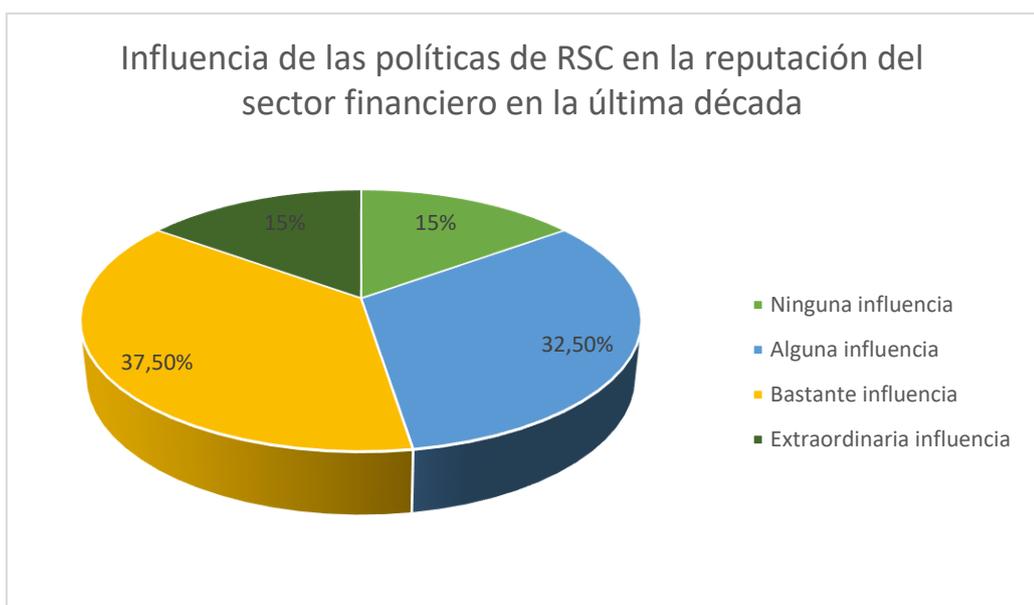
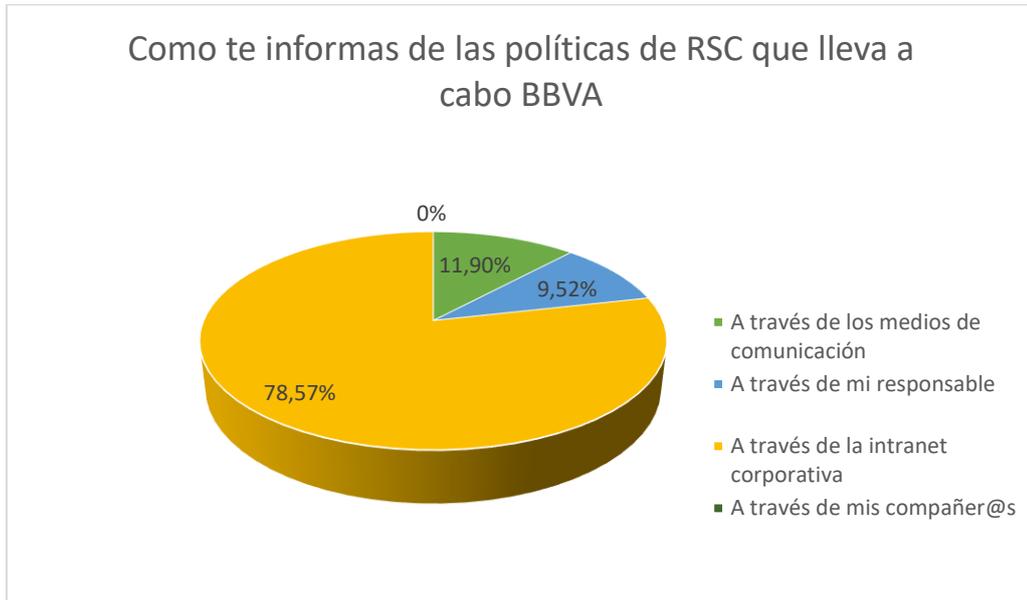


Gráfico 10

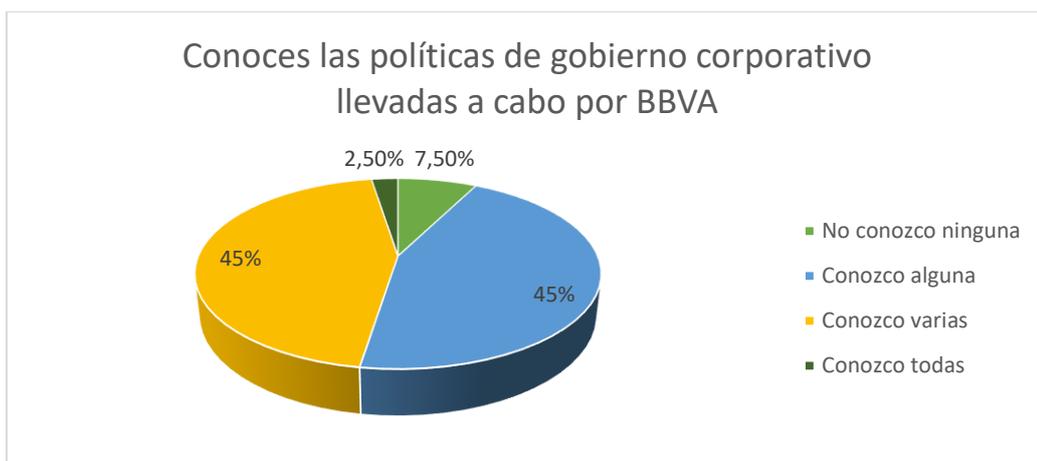


Para el 97,5% de los encuestados, las políticas de buen gobierno corporativo son importantes o muy importantes para las empresas (gráfico 11). El 45% de los entrevistados afirma conocer alguna política de buen gobierno corporativo que lleva a cabo BBVA, otro 45% afirma conocer varias políticas de buen gobierno, mientras que el 7,5% afirma no conocer ninguna y el 2,5% dice conocer todas (gráfico 12).

Gráfico 11



Gráfico 12

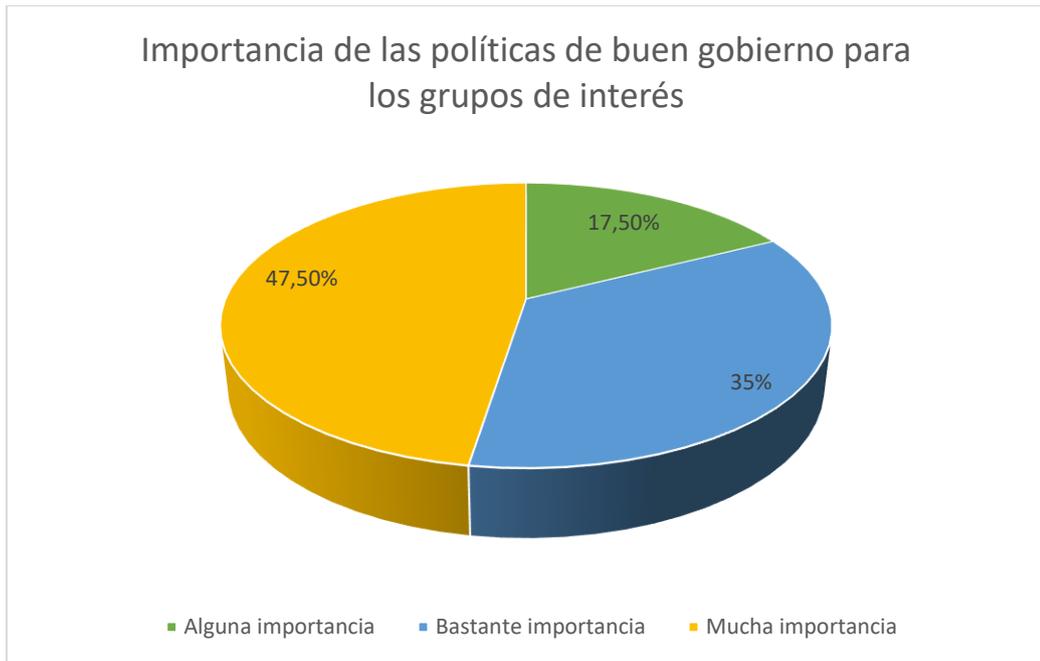


El 70% de las personas coinciden en determinar las políticas anticorrupción como las más importantes en este apartado, seguidas por la política de remuneraciones del consejo (25%) y por las de diversidad en el consejo de administración y fiscalidad responsable con un porcentaje del 2,5% cada una (gráfico 13). Para el desarrollo de la actividad bancaria, los encuestados afirman (82,50%) que las políticas de buen gobierno corporativo son importantes o muy importantes. El 87,50% afirma que para el conjunto de los grupos de interés estas políticas de buen gobierno corporativo son importantes o muy importantes (gráfico 14), frente al 17,50% que cree que sólo tiene alguna importancia.

Gráfico 13



Gráfico 14



El 100% de los entrevistados consideran que las políticas de sostenibilidad medioambiental en las empresas son importantes o muy importantes (gráfico 15). El 45% afirma conocer alguna política de sostenibilidad medioambiental desarrollada por BBVA, el 50% indica conocer varias, mientras que un 2,5% dice no conocer ninguna (gráfico 16).

Gráfico 15

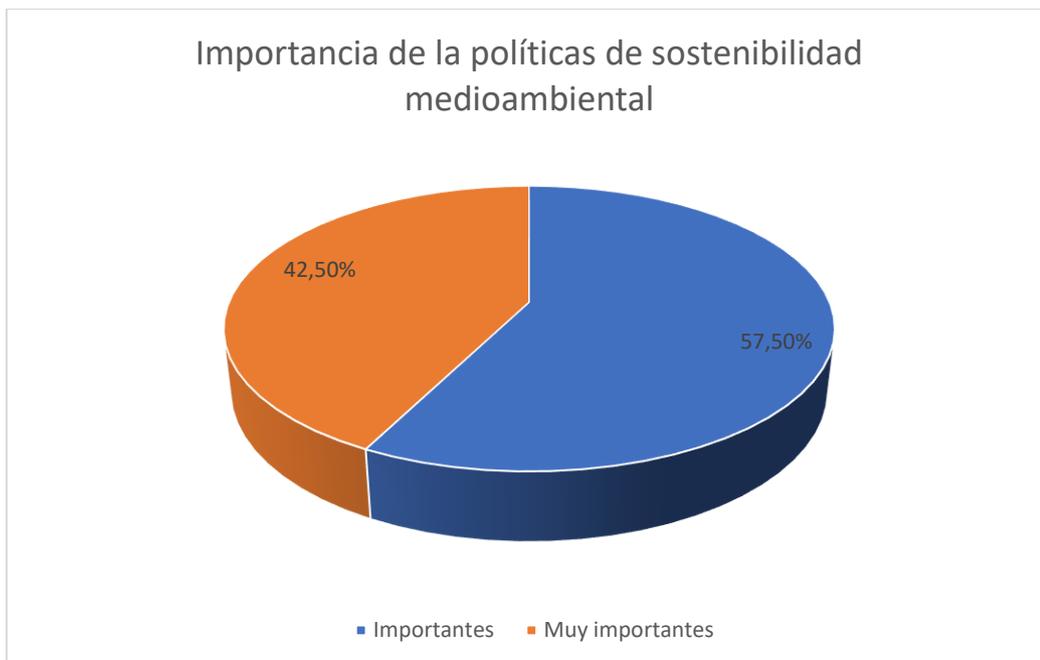
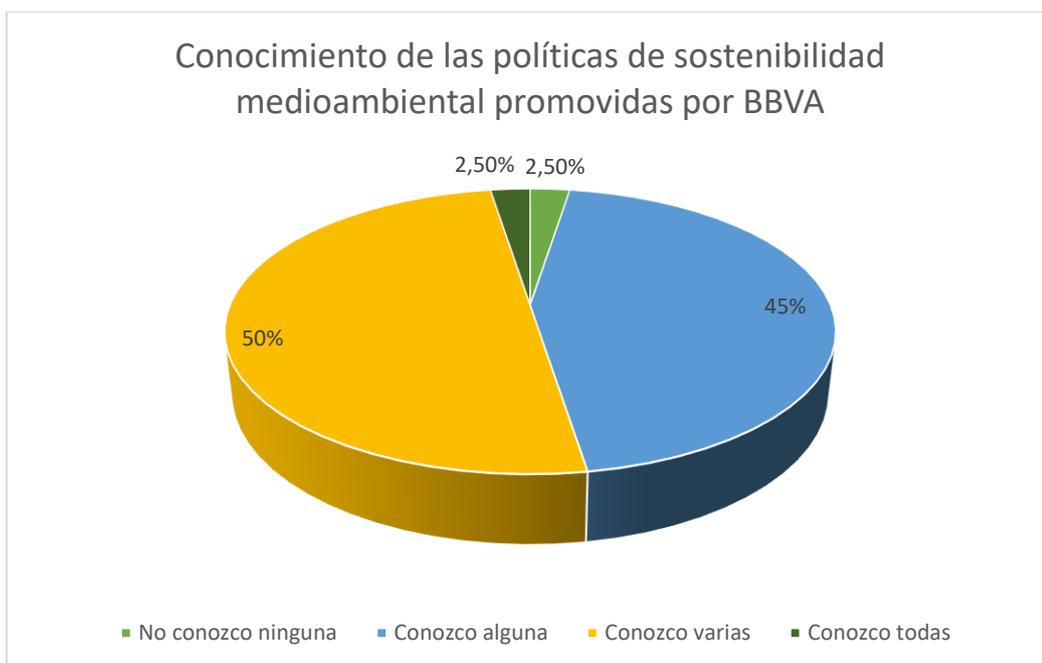


Gráfico 16



La financiación de proyectos sostenibles, con un 90% de respuestas es la política de sostenibilidad más importante a juicio de nuestros entrevistados, seguidas por los préstamos sostenibles y los fondos de inversión sostenibles con un 5% cada uno (gráfico 17). Un 17,5% afirma que no ha cambiado sus pautas de comportamiento por la influencia de estas políticas medioambientales puestas en marcha por BBVA, frente a un 27,5% que afirma que estas políticas han tenido bastante o mucha importancia en su cambio de hábitos personales en relación con un comportamiento más sostenible con el planeta. El 55% dice que las políticas de sostenibilidad de la empresa han tenido alguna influencia en este cambio de hábitos a comportamientos sostenibles (gráfico 18).

Gráfico 17

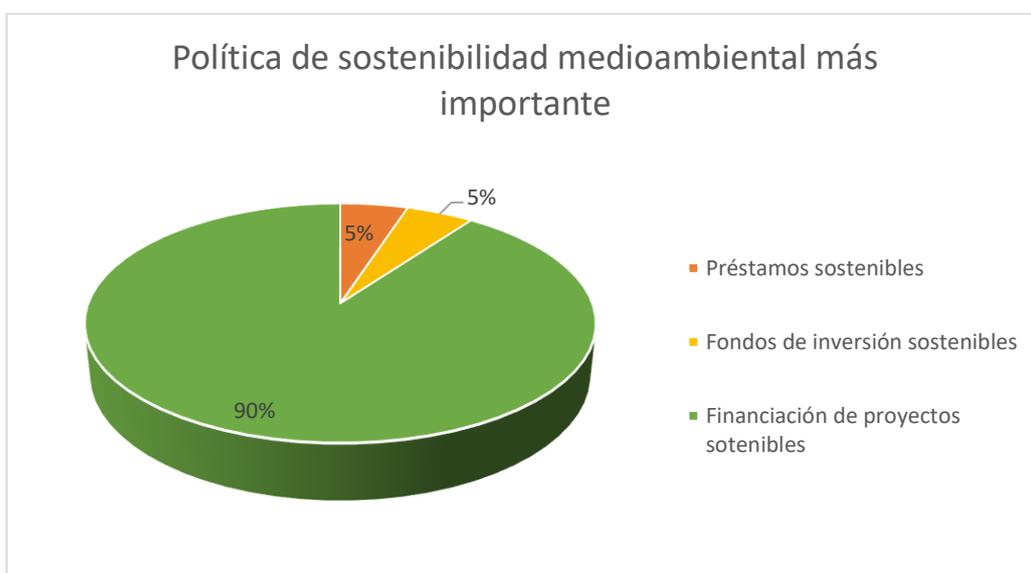
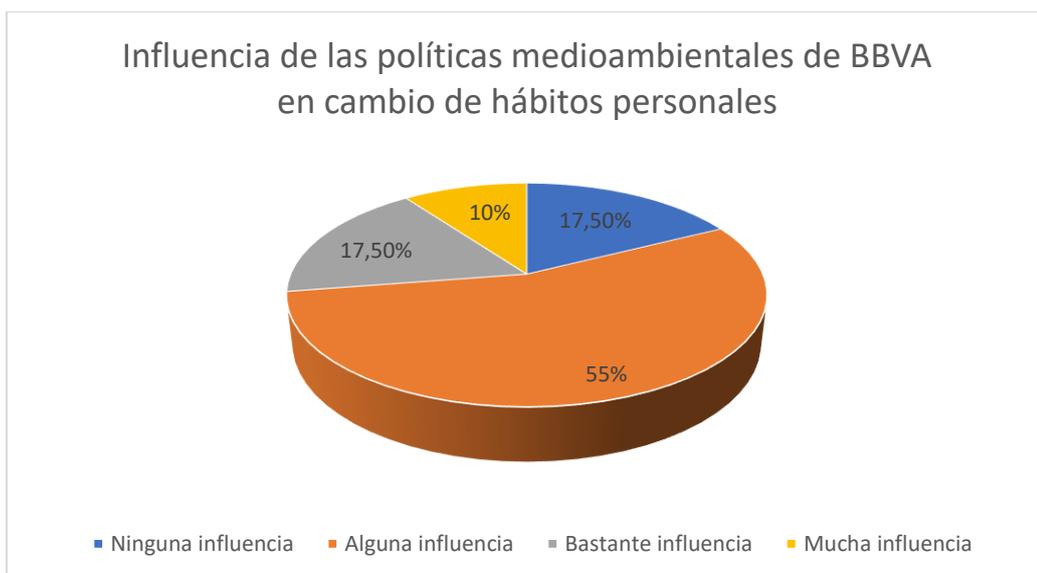


Gráfico 18



El 55% cree que las políticas medioambientales tienen bastante o mucha importancia para el resto de los grupos de interés, un 42,5% piensa que sólo tienen alguna importancia, mientras que para el 2,5% las políticas medioambientales no tienen importancia para los *stakeholders* (gráfico 19).

En cuanto al desarrollo de políticas sociales en las empresas es importante o muy importante para el 87,5% de los encuestados. Sólo un 12,5% cree que estas políticas son apenas importantes. Un 5% dice no conocer ninguna política social de BBVA, mientras que el 50% afirma conocer alguna y un 45% varias (gráfico 20).

Gráfico 19

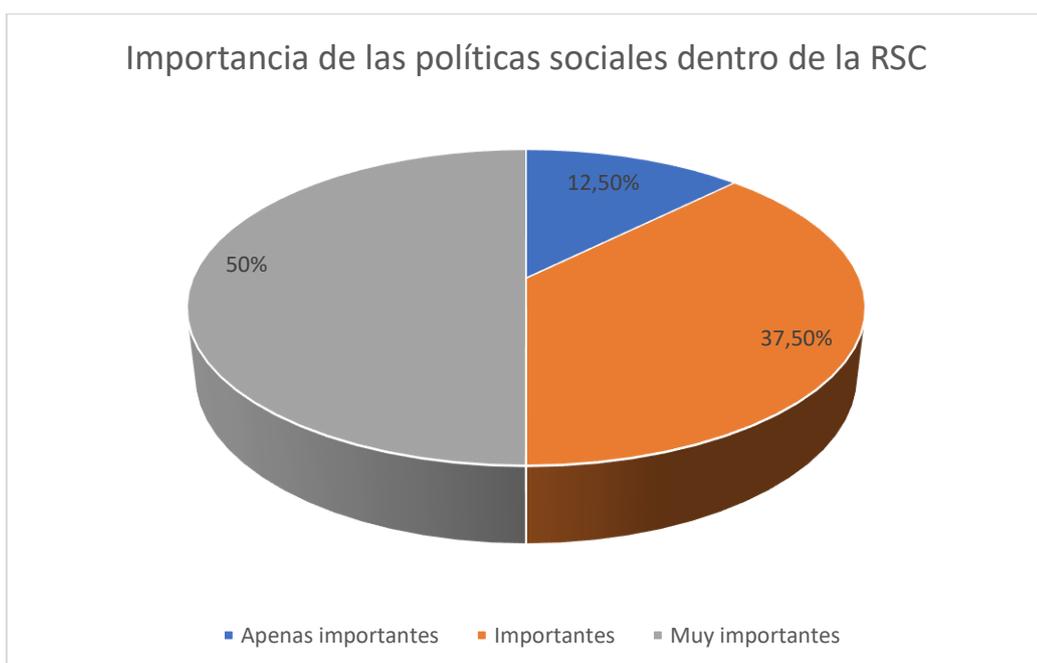
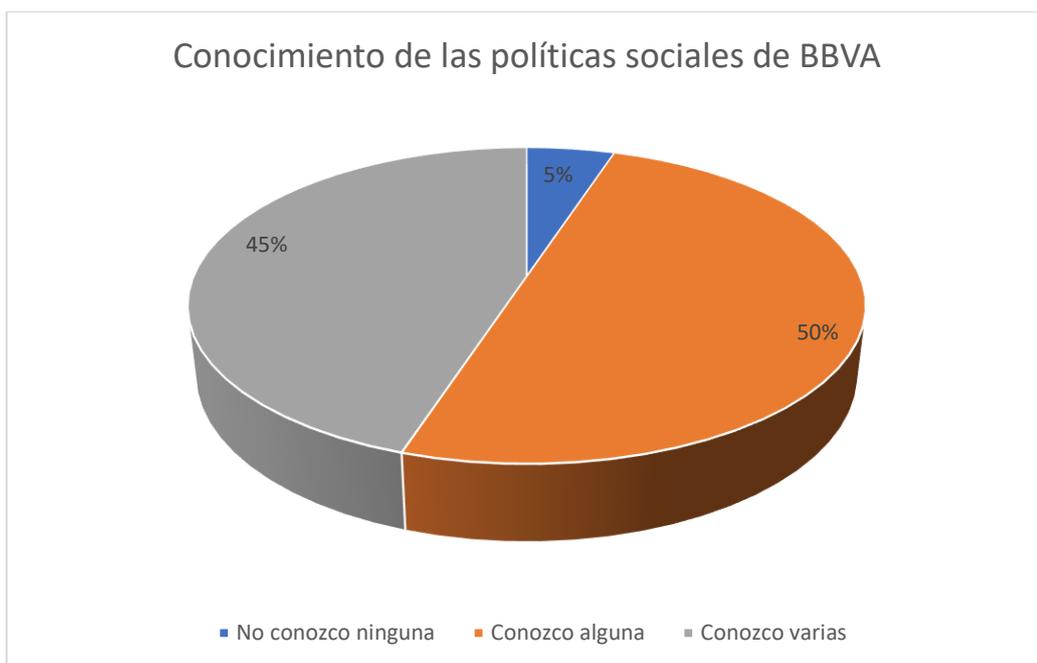


Gráfico 20



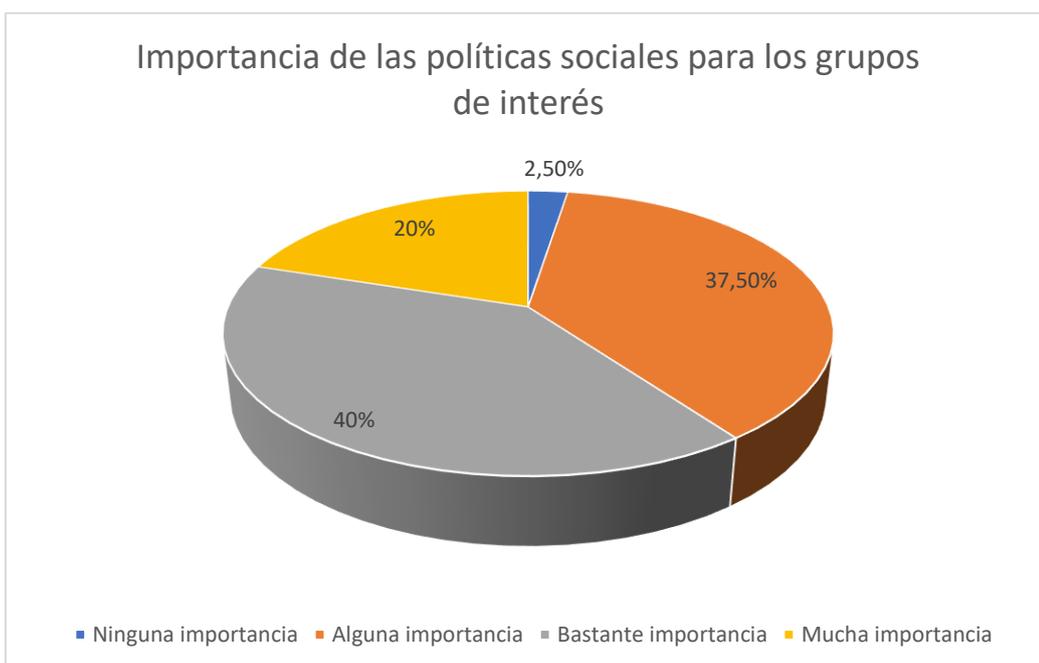
La educación como fuente de oportunidades (42,5%), seguida por la reducción de la desigualdad y promoción del emprendimiento (40%) y el apoyo de la investigación y la cultura (17,5%) son, por este orden, las políticas sociales de BBVA más valoradas (gráfico 21).

En cuanto a las actividades desarrolladas por la Fundación BBVA, un 65% es conocedor de alguna actividad, un 25% conoce varias de estas actividades y un 10% dice no conocer ninguna. El 35% indica no conocer ninguna actividad de la Fundación Microfinanzas, un 50% dice conocer alguna y un 15% afirma que conoce varias iniciativas que desarrolla esta fundación. Las políticas sociales tienen bastante o mucha importancia para el resto de los grupos de interés, en opinión del 60% de los encuestados. Para el 37,5% estas políticas tienen alguna importancia para el resto de *stakeholders*, mientras que el 2,50% piensa que no tienen ninguna (gráfico 22).

Gráfico 21

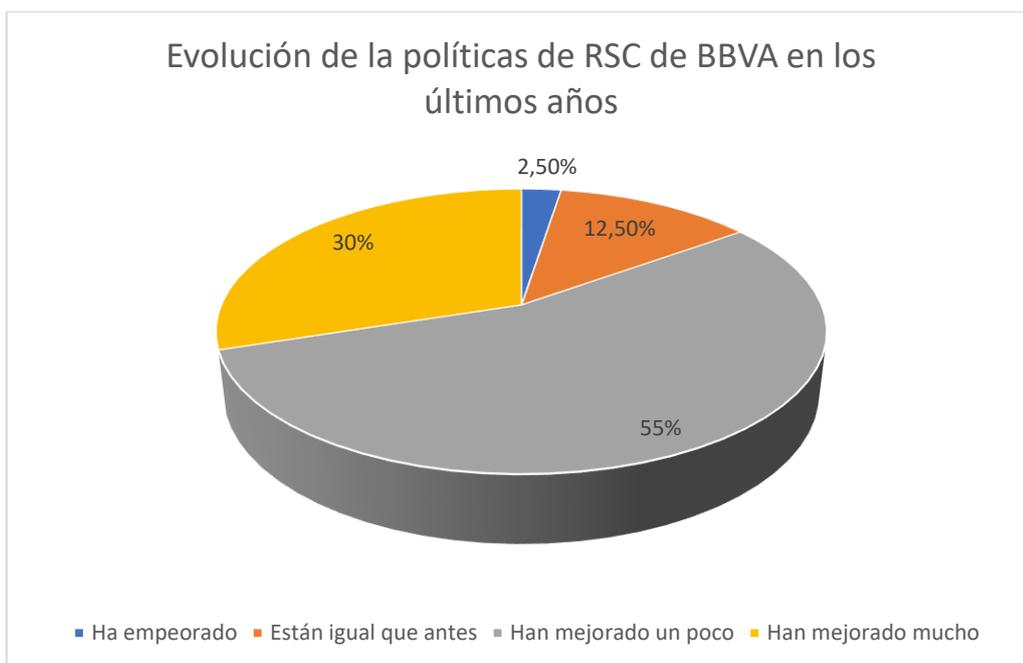


Gráfico 22



El 30% afirma que las políticas de RSC llevadas a cabo por BBVA han mejorado mucho en los últimos años, para el 55% han mejorado un poco, el 12,5% cree que están igual que antes y el 2,5% dice que han empeorado (gráfico 23).

Gráfico 23



¿Qué motivaciones sigue BBVA en su aplicación de las políticas de RSC? Para el 55% BBVA lo hace por cumplir la legislación, mejorar su reputación corporativa y obtener un beneficio económico. Un 25% cree que BBVA lo hace porque es bueno para todos los grupos de interés, mientras que un 20% piensa que BBVA busca cumplir la legislación y mejorar su reputación corporativa (gráfico 24).

Gráfico 24



Finalmente, el 50% de los empleados afirma sentirse más comprometido con la empresa debido al desarrollo de las políticas de RSC, un 45% cree que las actuales políticas de RSC no afectan a su compromiso con la empresa, mientras que un 5% afirma que las políticas de RSC llevadas a cabo por BBVA le provocan desafección por la empresa (gráfico 25).

Gráfico 25



## Conclusiones

Las personas encuestadas en este estudio muestran un claro apoyo al desarrollo de políticas de RSC por parte de las empresas. Consideran que su importancia es elevada aunque casi la mitad de ellas no asocian la pérdida de reputación del sector financiero en los últimos años con el desempeño de estas políticas.

El medio predominante de informarse de las políticas de RSC llevadas a cabo por BBVA es la *intranet* corporativa, lo que demuestra un elevado desarrollo de la política de comunicación interna de la entidad. Sin embargo, la información a través del responsable directo ocupa una baja posición en las respuestas, denotando una carencia importante en la transmisión de estas políticas.

Dentro de las políticas de RSC, las que hacen referencia al buen gobierno corporativo son percibidas como muy importantes por los entrevistados. Las políticas anticorrupción obtienen la nota más alta en cuanto a importancia, seguidas de las remuneraciones del consejo de administración. La diversidad o la fiscalidad responsable son relegadas a posiciones de menor importancia. Las políticas anticorrupción como elemento central de la preocupación de los encuestados están relacionadas con la necesidad de pertenencia a organizaciones que de forma consistente mantengan

criterios elevados en este asunto para el que la sociedad ha rebajado su nivel de tolerancia en los últimos años. Tal y como se ha visto en apartados anteriores, la atracción y el mantenimiento de la fuerza laboral está estrechamente relacionada con la *performance* de las empresas en las políticas de RSC y por ende en su reputación. Sorprende la escasa importancia atribuida a la política de diversidad en el consejo de administración. En una empresa del tamaño de BBVA, el consejo de administración es percibido como algo lejano para los empleados, haciendo que esta política de buen gobierno corporativo no sea tenida en cuenta como prioritaria.

Para las personas entrevistadas las políticas de sostenibilidad medioambiental son fundamentales. La atención a la sostenibilidad promovida por BBVA ha tenido efecto en sus empleados, que manifiestan un cambio de hábitos hacia un comportamiento más sostenible en su actividad personal a raíz de las políticas de sostenibilidad promovidas por la empresa. Se visibiliza de esta forma la influencia que las políticas de RSC pueden tener en los grupos de interés, en este caso el grupo de los empleados. Lo señalado en un capítulo anterior de este trabajo, respecto a la oportunidad de mejora de la RC que supone para el sector bancario su apoyo en la lucha contra el cambio climático, se hace patente a través de este hecho.

Las políticas sociales son también muy importantes para los entrevistados. La educación como fuente de oportunidades y la reducción de la desigualdad han sido elegidos como los más importantes; ambos son dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. No obstante, se percibe que existe un conocimiento reducido de las acciones llevadas a cabo por dos organizaciones importantes en las actuaciones sociales de la empresa, como son la Fundación BBVA y la Fundación Microfinanzas BBVA. Por parte de la empresa sería necesaria una mayor labor divulgativa de las actuaciones de estos organismos hacia los empleados del grupo.

Existe la percepción por parte de los entrevistados de que se ha producido una mejora en las políticas de RSC llevadas a cabo por la empresa en los últimos años. No obstante esta mejora podría ser insuficiente a la luz del bajo compromiso manifestado por una parte de los encuestados, como se analiza en el siguiente punto. BBVA desarrolla estas políticas bajo un enfoque economicista, buscando rentabilizar económicamente sus actuaciones; así lo entienden la mayoría de los encuestados.

Las políticas de RSC han supuesto la mejora del compromiso con la empresa para la mitad de los empleados entrevistados, pero todavía queda un porcentaje elevado que no se siente concernido por estas políticas. Este hecho encaja perfectamente con la divergencia señalada en el apartado 4, donde por un lado se hacía patente el esfuerzo

realizado por las entidades financieras en el desarrollo de políticas de RSC, recogido en sus informes no financieros, al mismo tiempo que la reputación corporativa del sector no había parado de caer. Esta divergencia proviene de la escasa atención que se presta a las demandas de determinados grupos de interés; las empresas, no sólo las financieras, deben estar atentas a las necesidades de todos los grupos de interés si quieren que sus políticas de RSC influyan positivamente en la RC. Es evidente por tanto que BBVA todavía tiene un campo de actuación amplio en la atención a un grupo de interés clave, como es el de los empleados. No hay que olvidar que este grupo tiene una enorme importancia en la creación y mantenimiento de la reputación de la empresa, pudiendo colaborar en su crecimiento o en su descapitalización, por lo que las políticas de RSC deben tener presente esta circunstancia. En un entorno cada día más competitivo donde la demanda de talento es cada vez mayor, las políticas de RSC son para la empresa un activo para la atracción de los trabajadores. Estas políticas deben ser no lo que la empresa desea, sino lo que la empresa y los *stakeholders* quieren.

La conclusión última de este análisis que se puede extraer es la enorme importancia que las políticas de RSC tienen en la percepción de la empresa por parte de los grupos de interés, no sirviendo cualquier política que pueda rellenar un informe no financiero, sino aquella que desde el diálogo crítico y sincero con los diferentes *stakeholders* promueva la mejora para ambas partes. Las empresas que ignoren a algunos de sus grupos de interés, sufrirán un efecto contagio sobre el resto de los grupos que acabará enturbiando las relaciones con todos ellos. Ya no es posible, como hace unos años, mantener una relación adecuada únicamente con un grupo de interés como los accionistas, los reguladores o los clientes; ahora es necesario que la totalidad de los grupos afectados mantengan una relación directa, profunda y sincera con la empresa que lleve a esta a un nivel avanzado de desarrollo empresarial.

## Bibliografía

- Abeyssekera, A., & Chitru, F. (2020). Corporate social responsibility versus corporate shareholder responsibility: A family firm perspective. *Journal of Corporate Finance*, 61(107370). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.05.003>
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Alonso, M. P., & López, C. (2021). Despoblación y falta de servicios en los espacios rurales: La exclusión financiera en Aragón. In R. C. Lois González, F. R. Durán Villa, & C. A. Patiño Romarís (Eds.), *POBOACIÓN E TERRITORIOS RURAIS. Estudios en homenaxe a Julio Hernández Borge e José M. López Andión* (pp. 143–165). Universidad de Santiago de Compostela.
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., & Tecı, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. *Qual Quant*, 50, 129–149.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11135-014-0141-5>
- BBVA. (2018). *Informe no financiero BBVA*.  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2018/informe-de-gestion/estado-de-informacion-no-financiera/index.html>
- BBVA. (2021a). *Contribución fiscal global ejercicio 2021*.  
[https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Contribucion-Fiscal-Global-2021\\_esp.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Contribucion-Fiscal-Global-2021_esp.pdf)
- BBVA. (2021b). *Informe no financiero BBVA*.  
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2021/informe-de-gestion/estado-de-informacion-no-financiera/index.html>
- Código de Conducta BBVA, (2022). [https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/02/Codigo-de-Conducta-022022\\_esp.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/02/Codigo-de-Conducta-022022_esp.pdf)
- Boutmaghzoute, H., & Moustaghfir, K. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility actions and employee retention: A human resource management perspective. *Human Systems Management*, 40(6), 789–801.  
<https://doi.org/10.3233/HSM-211202>
- Camilleri, M. A. (2022). Walking the talk about corporate social responsibility

- communication: An elaboration likelihood model perspective. *Business Ethics A European Review*, 31(3), 649–661. <https://doi.org/10.1111/beer.12427>
- Carbó, S. (2009). Sector bancario, crisis y crédito en España. *Revista Económica de Castilla La Mancha*, 14, 9–30.
- Castaño, A. D., & Arias, S. (2021). Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–25.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8859>
- Chong, M. (2009). Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12, 106–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/crr.2009.8>
- CNMV. (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.  
[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)
- De la Cuesta González, M., Paredes, J. D., Ruza Paz-Curbera, C., & Fernández-Olit, B. (2021). The relationship between vulnerable financial consumers and banking institutions. A qualitative study in Spain. *Geoforum*, 119, 163–176.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.01.006>
- De Obesso Grijalvo, A. M., San Martín Gutiérrez, S., & Jiménez Torres, N. H. (2012). El papel de la reputación, el boca-oreja, la confianza y la incertidumbre en la contratación de un banco. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 18, 190–199.
- Domínguez, J. M. (2019). El sistema bancario en España: tendencias recientes y retos planteados. *EXtoikos*, 22, 1–10. <https://doi.org/10670/1.6rkiyl>
- El Sayad, S., & Diab, A. (2022). Bank Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility Practices: Evidence from Egypt. *Sustainability*, 14(1862).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14031862>
- Fernández-Olit, B. (2015). *Tendencias de la exclusión financiera. Efectos de la transformación del sector bancario español. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia)*. E-spacio UNED. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Bfernandez/FERNANDEZ\\_OLIT\\_Beatriz\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Bfernandez/FERNANDEZ_OLIT_Beatriz_Tesis.pdf)
- Ferruz González, S. A. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de*

consenso. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid).

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/47772/1/T39956.pdf>

- Friedman, Milton (1970, 13 Septiembre). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gómez Pescador, I., & Arzadun, P. (2019). Responsabilidad Social Cooperativa en el sector de ahorro y crédito de Costa Rica. Mediación de la reputación, credibilidad y percepción en la lealtad de los asociados. *Boletín de Estudios Económicos*, 74, 553–578.
- González Páramo, J. M. (2021). Las finanzas sostenibles, entre dos emergencias. *Cuadernos de Información Económica*, 13–26.
- Hua, J., Yang, C., Keonyoung, P., & Wei, Z. (2022). Linking CSR Communication to Corporate Reputation: Understanding Hypocrisy, Employees' Social Media Engagement and CSR-Related Work Engagement. *Sustainability*, Volume 14(2359). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14042359>
- Hur, W.-M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *J Bus Ethics*, 125, 75–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0>
- Jiaji, A., He, D., & Yao, M. (2022). Stakeholder governance and the CSR of banks: An analysis of an internal governance mechanism based on game theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918290>
- Kong, L., Sial, M. S., Ahmad, N., Sehleanu, M., Li, Z., & Badulescu, D. (2021). CSR as a Potencial Motivator to Shape Employees' View towards Nature for a Sustainable Workplace Environment. *Sustainability*, 13(1499). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13031499>
- La Información*. (n.d.). 4-3-2022. <https://www.lainformacion.com/empresas/santander-bbva-sociedades-offshore-politica-cierres/2861343/>
- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Liang, M., & Bentley, J. M. (2022). Can strategic message framing mitigate the negative effects of skeptical comments against corporate-social-responsability

- communication on social networking sites? *Public Relations Review*, 48(4).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102222>
- Lizarzaburu, E., & Del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *GCG*, 42–65.
- Martínez, M. Y., & Tuñez-López, J. M. (2021). La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación*, 147–165.
- Meng, W. W., & Chung, H. S. (2013). Corporate Social Responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3529–3547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.023>
- Merco. (2018). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.  
<https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2018>
- Merco. (2019). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.  
<https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2019>
- Merco. (2020). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.  
<https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2020>
- Merco. (2021). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.  
<https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2021>
- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavía, C. (2013). La Comunicación Estratégica De La Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, 242–258.
- Pardo Errasti, E. (2019). *La dimensión económica de la responsabilidad social corporativa. Una aproximación desde la fiscalidad. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia). E-spacio UNED*. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:ED-Pg-EcoyEmp-Epardo>
- Reyes, M. E., & Morales, S. (2020). La Responsabilidad Social Corporativa en el sector bancario. *Brazilian Journals of Business*, 3, 49–77.
- RSC, O. (2020). *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*. <https://observatoriorsc.org/la-responsabilidad-social-corporativa-en-las-memorias-anuales-de-las-empresas-del-ibex-35/>
- Ruza, C., y De la Cuesta González, M. (2016). *El negocio bancario en el punto de mira: ¿un nuevo paradigma?* (No. 92).

- Sanchís, J. R., & Rodríguez, S. (2017). Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. *Revesco*, 127, 204–227.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59771>
- Sobhani, F. A., Haque, A., & Rahman, S. (2021). Socially Responsible HRM, Employee Attitude, and Bank Reputation: The rise of CSR in Bangladesh. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13052753>
- Tirado, B. (2021). *La gestión interna de marca desde la perspectiva del empleado. Un estudio aplicado a Banco Sabadell. (Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza)*.  
<https://zaguan.unizar.es/record/107446/>
- Transparencia, I. (2021). *Transparency international España*.  
<https://transparencia.org.es/ipc2021/>
- Xion, J., Gao, J., Zhang, C., & Li, W. (2022). Should we be responsible to their society? Corporate social responsibility of Chinese-owned restaurants in Malaysia. *International Journal of Hospitality Management*, 107(103303).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103303>