



---

**Universidad de Valladolid**

**GRADO EN RELACIONES  
LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**Curso académico 2018-2019**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU  
APLICACION EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

**Autor: Jorge Saldaña Ibáñez**

**Tutor: Diego Vázquez**

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO







**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN RELACIONES**

**LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**2018/2019**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SU**

**APLICACIÓN EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

**Trabajo presentado por: Jorge Saldaña Ibáñez**

Firma:

**Tutor: Diego Vázquez**

Firma:

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO**

Palencia, julio-2019





## **INDICE**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Justificación, objetivos y competencias adquiridas .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Marco teórico de la Responsabilidad Social Corporativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1. Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Dimensiones de la RSC .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3 teoría de los Stakeholders.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Dimensiones de la RSC en el sector financiero .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 RSC en las entidades financieras.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa llevadas por las entidades financieras españolas. ....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1. Inclusión financiera.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2. Educación financiera .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.3. Banca responsable.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.4. Compromiso con la sociedad .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4.1. Prácticas llevadas a cabo en bienestar social.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.4.2. Prácticas llevadas a cabo en medio ambiente por las entidades financieras .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. Herramientas de comunicación de RSC .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Implantación de RSC en entidades financieras. Caso Santander.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Origen Banco Santander .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. RSC del Banco Santander .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.1. Consejo de administración y gobierno de la sostenibilidad .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.2. Empleados .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.3. Clientes .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.4. Inclusión financiera.....</b>	<b>40</b>



<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>42</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>44</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Tabla1: Titulares de prensa vinculados con la RSC.....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2: Pirámide de la Responsabilidad social empresarial de Archie Carrol.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3: Beneficios internos y externos de la RSC.....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 4. Dimensiones de la RSC a nivel empresarial.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 5: Grupos pertenecientes al grupo de interés denominados stakeholders...21</b>	
<b>Tabla 6: Análisis de los enfoque y obstáculos de la inclusión financiera.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 7: Programas de educación financieras de los bancos Unicaja, Bankia, CaixaBank e Ibercaja.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 8: Prácticas en bienestar social de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 9: Prácticas en medio ambiente de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 10: Evolución del DJSI del Banco Santander.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 11: Matriz de identificación de los aspectos mas relevantes en materia de sostenibilidad del Banco Santander.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 12: Evolución de la inversión en la Comunidad del Banco Santander.....</b>	<b>41</b>





## 1. Introducción

En la actualidad la RSC se consolida cada vez más como un elemento de estudio y análisis en campos académicos y empresariales como parte fundamental de la gestión empresarial.

Las entidades financieras son intermediarios económicos que administran capital; pudiendo ser bancos, cajas de ahorro o cooperativas de crédito.

Se contempla en los medios de comunicación y en las redes sociales como influye de forma significativa la Responsabilidad Social y aún mas en las entidades financieras, creando así un foco de atención de sus acciones; haciendo a los consumidores finales cada vez más sensibles ante ciertas acciones. Como se ve en la tabla siguiente, las noticias sobre el tema son cada vez mayores y de más relevancia.

Tabla1: Titulares de prensa vinculados con la RSC.

<b>EL PAÍS</b> <b>Responsabilidad, empresa y sociedad... Un triángulo irregular (controvertido)</b> 12 MAY 2014 - 014
<b>COPE</b> <b>Banco Santander entrega 2,1 millones de euros a proyectos de inserción socio-laboral</b> 25 mar 2019
<b>diariopalentino.es</b> <b>El Banco Santander convoca el tercer Premio Pyme del Año</b> 29 de marzo de 2019
<b>diario_responsable</b> <b>Los programas sociales de Bankia han beneficiado a 2,4 millones de personas</b> 04 ABRIL 2019

Fuente: elaboración propia según los medios de comunicación El País, COPE, Diario palentino y Diario Responsable.



Este trabajo se presenta estructurado en 3 bloques principales.

El primer bloque consiste en el origen y evolución del significado de la Responsabilidad Social Corporativa, así como su concepto y lo que abarca en la actualidad, sus dimensiones y la teoría de los stakeholders que vincula la organización con los grupos de interés.

En el segundo bloque nos centramos más en como dirigen las entidades financieras las acciones de RSC y como la enfocan en sus diversos ámbitos. Además, se refleja la comunicación de la RSC de las entidades financieras y el desarrollo de la ISR.

En el último punto se analiza en como implanta la RSC un banco de origen español, el Banco Santander, el cual pone en práctica un plan estratégico de sostenibilidad a alta escala.

### **1.1. Justificación, objetivos y competencias adquiridas**

Este TFG trata de conocer, analizar y evaluar la Responsabilidad Social Corporativa en las entidades financieras y en como ponen en práctica diversas actividades sociales.

El motivo que me ha llevado a decidirme por este TFG sobre la Responsabilidad Social Corporativa se debe a mi curiosidad e inquietud por la economía sostenible y en como repercute está en la sociedad y en el entorno en general. Los bancos como pilares y propulsores de la economía deben llevar a cabo sus actividades según un baremo de responsabilidad; ya que sus impactos tanto positivos como negativos son trascendentes en nuestra sociedad.

La elección del Banco Santander como entidad de estudios ha sido fácil; ya que es una de las entidades financieras españolas que más implicación y que más está dando que hablar en la actualidad. Por eso me ha parecido interesante estudiar las diversas acciones y estrategias que lleva a cabo relacionadas con el desarrollo sostenible.



El objetivo de este TFG es analizar como llevan a cabo la Responsabilidad Social Corporativa las entidades financieras y en el estudio de una entidad socialmente responsable, como es el Banco Santander.

Los objetivos específicos son:

- Conocer los orígenes de la RSC y su evolución hasta la actualidad.
- Estudiar qué aspectos organizativos interactúan con esta estrategia y que dimensiones tanto externas como internas que abarca.
- Averiguar qué beneficios puede atraer estructurar la visión organizativa en función de unos principios sociales.
- Analizar de forma detallada como las entidades financieras ponen en marcha acciones socialmente responsable y cuáles son las acciones por las que optan.
- Averiguar las características de la RSC en el sector financiero.
- Analizar la política de gestión empresarial del Banco Santander.
- Conocer las prácticas de RSC que lleva el Bando Santander.

Las competencias adquiridas por la realización de este trabajo son:

- Capacidad de proyección de habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas a lo largo de mis años académicos.
- Capacidad para desarrollar un trabajo con búsqueda de fuentes, jurisprudencia, estadísticas y bibliografías.
- Capacidad para investigar e identificar de entre varias fuentes la más fiable.
- Capacidad para leer, interpretar y redactar textos y escritos de naturaleza jurídica.



## **2. Marco teórico de la Responsabilidad Social**

### **Corporativa**

Previamente al desarrollo de la responsabilidad social corporativa aplicada a las entidades financieras es necesario llegar a guiar y enfocar los conceptos y términos desde una perspectiva general. Por esta razón, el trabajo se centra primero en desarrollar las teorías y definiciones desde un marco teórico que permitan entablar las bases teóricas que faculten el poder englobar el alcance de la RSC aplicada a las entidades financieras.

### **2.1. Origen y evolución de la Responsabilidad Social**

#### **Corporativa**

Para poder entender el significado de la RSC en la actualidad es necesario saber de donde procede y cómo ha evolucionado hasta el concepto entendido en la actualidad.

La mayoría de los autores sitúan su origen en los años 1950, que es cuando aparece el debate sobre cual es el rol que deben ocupar las empresas en la sociedad; aunque la raíz de este concepto se puede remontar incluso más de 100 años antes y situarse sus primeras nociones en el siglo XVIII con la Revolución Industrial. Esta Revolución Industrial supuso un punto de inflexión donde queda limitado la intención única y exclusiva de las empresas de generar el máximo beneficio posible operando al margen de la sociedad.

Como pilar fundamental del origen de la RSC se encuentra Howard Bowen quien es considerado el padre de este concepto y quien rompe la idea de la estructura empresarial introduciendo en su gestión acciones filantrópicas. Howard Bowen en 1953 consiguió empezar a desentrañar y concretar el concepto de Responsabilidad Social como `` las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad``. En este primer acercamiento Bowen señala que las empresas que opten por acciones sociales supondrán una mayor sostenibilidad de la empresa a largo plazo, ya que



estas podrán repercutir en una disminución de problemas económicos y/o permitir a las organizaciones conseguir sus objetivos.

En 1960 Keith Davis profundizó sobre el término especificando que la Responsabilidad social debe estar acorde al poder social de las empresas, definiéndolo como “ el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto”. Para Davis, la decisión de tomar o no acciones sociales dependerán de un cálculo minucioso de los costos y beneficios que proporcionará a la empresa.

En 1991 Archie Carrol plantea que hay 4 tipos de responsabilidad social empresarial desarrollando así la denominada Teoría de la Pirámide, la cual enfoca las distintas responsabilidades según las bases en las que se apoyan.

Figura 2: Pirámide de la Responsabilidad social empresarial de Archie Carrol



Fuente: elaboración propia según artículo La Responsabilidad Social

Corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas.



Como se observa en el gráfico anterior las Responsabilidades tienen un peso para la corporación; teniendo más valor la económica que la filantrópica. La clasificación de las responsabilidades es:

-Responsabilidades económicas: son la base de la pirámide; y se basa en la función empresarial de prestar y/o producir bienes demandados por los usuarios; y que la elección de estos bienes sea según una combinación eficiente entre un punto de vista técnico y económico.

-Responsabilidades legales: estas responsabilidades tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales impuestas por los poderes políticos; lo que supone unas normas de obligado cumplimiento para las empresas y que fijan el límite inferior por el cual sus acciones pasan de ser irresponsables a ser delito. Son las reglas básicas por las que deben operar los negocios.

-Responsabilidades éticas: son las obligaciones relacionadas con la realización de actividades que sean justas, correctas y razonables. Estas actividades deben de estar acorde con lo que la sociedad espera.

-Responsabilidades filantrópicas: son las acciones empresariales que responden a las distintas expectativas de la sociedad como buena ciudadanía empresarial. Estas actividades suponen la participación activa por parte de las corporaciones en actividades o programas encaminadas a acometer el bienestar social para poder mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Se diferencia las responsabilidades éticas con las filantrópicas en que las primeras nacen del cumplimiento empresarial de las normas éticas de la sociedad y las segundas son las acciones no esperadas por la sociedad; sino que van más allá; ya que representan una actividad voluntaria y deliberada por las organizaciones; sin la necesidad de que exista o no una expectativa social al respecto.

Peter Drucker en 1996, explicó la RSC como una vinculación a las oportunidades de negocio de la empresa; de forma que las alinea con las actividades que lleva la acabo la empresa para convertir esos problemas sociales



en una oportunidad para obtener rendimiento; ya sea como nuevas oportunidades de negocio o capacidad productiva entre otros.

Un gran hito sobre el concepto de RSC es la denominada Teoría de los stakeholders, definida por Edward Freeman; donde se entiende la empresa como un sistema relacionado directamente con la sociedad a través de los denominados stakeholders o grupos de interés. Esta teoría está fundamentada en la evolución de los negocios; de forma que es necesario que los propósitos de las empresas no sean sólo con la satisfacción de los accionistas, sino que lleguen más allá y de forma equilibrada para su sostenibilidad. Así se incluye en el grupo de interés: clientes, proveedores, sindicatos, sociedad, estado, competidores...

Por último, destacar el papel que tuvo Donna Wood, para quien establecía que los negocios y la sociedad se encuentran entrelazados, por lo que las empresas son más que simples entidades independientes. De este autor surge el concepto de Ciudadanía Corporativa, que lo conjetura como un proceso a través del cual una empresa administra y desarrolla relaciones con sus grupos de interés. De esta forma, las corporaciones tienen que centrarse tanto de la rentabilidad como de las relaciones; respetando a través de sus actividades la dignidad de los Stakeholders según sus prácticas.

### **2.2.1. Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa**

De forma previa se ha visto de donde procede y cómo ha evolucionado la Responsabilidad Social Corporativa, este concepto se ha ido transformando y ampliando hasta haberse desarrollado diversas teorías. Las definiciones más consolidadas acerca de la rsc son:

-La definición del Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas (Comisión Europea, 2001, p.8), donde la RSC es “un concepto mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus grupos de interés de forma voluntaria.”



-La otra noción más importante a nivel regional es la del Foro de Expertos en RSC, constituida por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, donde `` La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones``.

De estas definiciones expuestas se pueden extrapolar cuales son los pilares o principales fundamentales correspondiente a la Responsabilidad Social Corporativa; los cuáles son:

- Voluntariedad: este es la noción más relevante del concepto de la RSC; ya que la opción de optar por preocuparse e involucrarse en las preocupaciones sociales y ambientales es voluntaria en el sentido a que esta no es impuesta legalmente y que va más allá de las normas legales. Depende de las motivaciones que tenga cada organización se podrá dirigir a cubrir las iniciativas que considere oportunas.

- Integración: las iniciativas y actividades de RSC se tienen que interiorizar constituir en todos los diversos ámbitos y áreas pertenecientes al negocio.

-Consistencia: las iniciativas deben tener un recorrido que perdure en el tiempo y que no se constituya como una simple moda temporal. La razón por la que una estrategia de RSC debe estar proyectada para un periodo de tiempo a largo plazo es por la credibilidad que tiene de concebirse; ya que si una compañía no muestra una consistencia y coherencia con las actividades de RSC supondrá la pérdida de confianza por parte de la sociedad.

- Transparencia: basada en las prácticas internas que establezca la compañía, ubicada en las políticas y códigos de valores inculcados en la sinergia diaria. Para asumir sus responsabilidades con respecto a la sociedad donde operen tiene que estar dispuestas a comunicar tanto sus decisiones como sus acciones de



manera veraz y diligente en aspectos clave a los correspondientes grupos de interés. Este principio marca la identificación de las organizaciones que son socialmente responsables.

-Consumo responsable: conducta enlazada con criterios éticos, sociales y ambientales que relaciona la oferta de sus productos con las características intrínsecas de la organización.

- Gestión responsable: se encuentra transmitida en los códigos, modelos y estándares de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa; por la cual, se marcan los objetivos que pretende alcanzar con la práctica. La gestión socialmente responsable no debe anclarse sólo de forma interna, sino con toda la cadena de valor y recursos que se utilice por la organización.

Existen diversos beneficios relacionados con la implantación de la RSC; que pueden segmentar en dos ramas, a nivel interno y a externo.

Tabla 3: Beneficios internos y externos de la RSC.

Beneficios a nivel interno	Beneficios a nivel externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización de la plantilla corporativa</li> <li>-aumento de la motivacion y de la productividad laboral</li> <li>-posibilidad de tener una plantilla con mayor calificación y capacidad</li> <li>-fidelización del cliente.</li> <li>-Aumento de la competitividad corporativa</li> <li>-Aumento de la Eficiencia y eficacia de los procesos productivos.</li> <li>-Incremento de la capacidad de adaptación ante los cambios</li> <li>-Diferenciación frente a la competencia</li> <li>- Mayor potencial de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apertura de nuevas posibilidades de negocio.</li> <li>-Mejora de la reputación y de la imagen</li> <li>-Reducción del riesgo empresarial</li> <li>-Aumenta la facilidad para poder cumplir la normativa vigente</li> </ul>

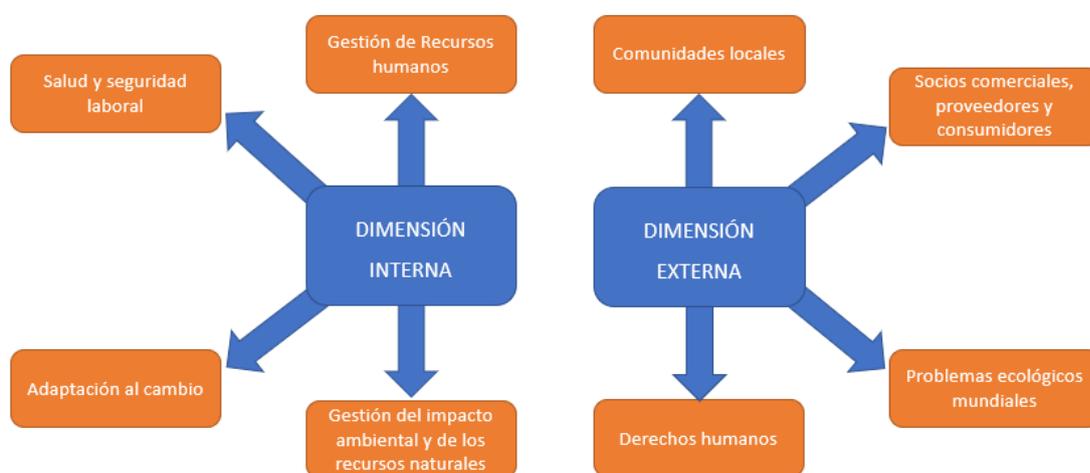
Fuente: elaboración propia según la web Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Cavala.



## 2.2.2. Dimensiones de la RSC

La Responsabilidad Social Corporativa abarca diversas dimensiones de la gestión empresarial, por consiguiente, las acciones que se quieran llevar a cabo sobre la RSC deben estar en estrecha relación con su sostenibilidad y con una alta dirección.

Gráfico 4. Dimensiones de la RSC a nivel empresarial.



Fuente: elaboración propia (información obtenida por el Libro Verde de la CE).

La dimensión interna de la RSC está construida por cuatro ítems:

-Gestión de recursos humanos: es uno de los desafíos más importantes a nivel corporativo y contiene diversas magnitudes; lo que lleva a las compañías a atraer y retener talento, llevar unas prácticas responsables de contratación y la capacidad de fomentar el aprendizaje y la formación.

-Seguridad y salud en el trabajo: el esfuerzo en los últimos años por mejorar la salud y seguridad en el ámbito laboral se está multiplicando; dando a la vez importancia al régimen de contratación empresarial de los proveedores y contratistas con los que tiene relación las compañías.



-Adaptación al cambio: la actual reestructuración empresarial que se está produciendo en Europa está suponiendo una modificación en la plantilla. Llevar esta reestructuración industrial de forma socialmente responsable consiste en llegar a un equilibrio que permite conseguir el éxito tras el cambio reduciendo todo lo posible los despidos y reestructurando los perfiles internos de la empresa.

-Gestión del impacto ambiental y de los recursos humanos: la repercusión por la actividad empresarial del medio ambiente supone una grave amenaza para la sostenibilidad del mismo. Crear una cultura empresarial que fomente la responsabilidad social con el ecosistema es una de las bases principales de la RSC. La Estrategia Europea 2020 se involucra de forma directa con este ítem; teniendo como objetivo reducir los niveles de emisión de gases de efecto invernadero un 20% menos comparados con los niveles que hubo en 1990; que un 20% de la energía fuera renovable y que se incremente un 20% la eficiencia energética.

La dimensión externa está constituida por los siguientes 4 ítems:

-Comunidades locales: la responsabilidad social también alcanza la integración de las empresas con el entorno físico local en el que interactúan. Las empresas son quienes impulsan el desarrollo de la comunidad proporcionando trabajo, salarios e ingresos fiscales; lo que supone una atracción de trabajadores con la correspondiente atracción de talento necesario para impulsar el crecimiento corporativo del mismo; estableciendo así relaciones positivas.

- Socios comerciales, proveedores y consumidores: involucrar una responsabilidad social a toda la cadena de valor de forma que se creen productos responsables con un consumo responsable.

-Derechos humanos: un pilar fundamental para poder considerarse socialmente responsable es la de establecer unos parámetros que vincule la organización con el resguardo de los derechos humanos; estableciendo principios de no vulneración de los derechos fundamentales, incorporación de códigos éticos y códigos de conducta (basados en materia de derechos humanos, condiciones



laborales, vulneración del medio ambiente y con la relación de terceros ya sean clientes o proveedores).

-Problemas ecológicos mundiales: la relevancia de los efectos de los problemas ambientales trasciende más allá del impacto ambiental que pueda producir una sola empresa; quedando remarcado que los problemas ecológicos dependen a nivel global de todas las compañías empresariales. Es significativo la involucración de las empresas con el impacto ambiental a través de fomentar su reducción de consumo innecesario a lo largo de la cadena de producción y la colaboración para mejoras medioambientales a nivel mundial.

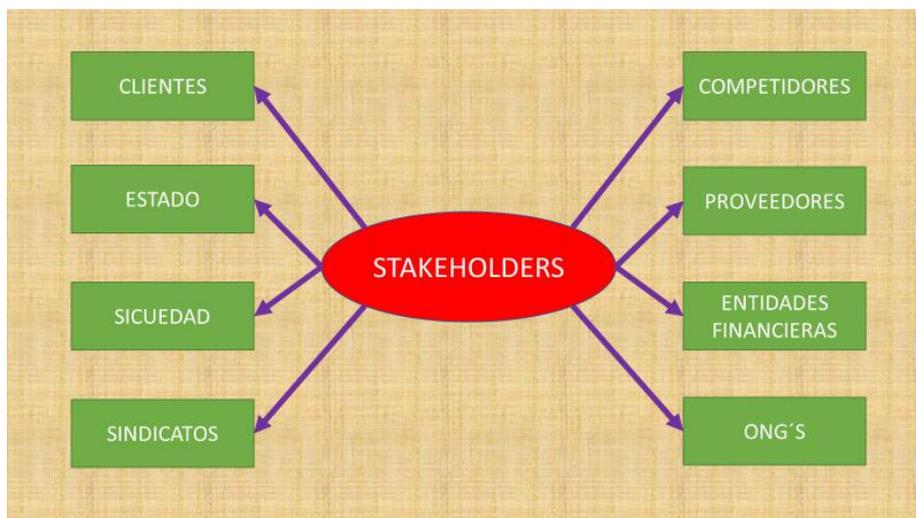
### **2.2.3 teoría de los Stakeholders**

Esta teoría tiene origen en los años setenta con R. Edward Freeman y supuso una ayuda fundamental para el estudio de la RSC. Este término constituyó un pilar básico para poder entender las obligaciones sociales organizativas, ya sea de forma conceptual o de forma empírica. La teoría de los Stakeholders se basa en la identificación del grupo de individuos que contienen cierto interés en una organización. Esto bifurca del modelo tradicional el cual está basado en las necesidades con quienes tienen estrecha relación empresarial, siendo estos los inversores, empleados, proveedores y clientes.

Esta teoría que además de enfocarse en los 4 pilares del modelo tradicional comentados anteriormente se enfoca también en la sociedad, gobierno, asociaciones, futuros clientes o proveedores, uniones comerciales y público en general. Las acciones sociales llevan a cabo una mezcla de consecuencias morales y financieras; de forma que surge una competencia entre incrementar el capital monetario de los accionistas o en asistir a la comunidad. Así surge el conflicto, ya que se mezclan las razones de las distintas dimensiones del denominado grupo de interés.



Gráfico 5: Grupos pertenecientes al grupo de interés denominados stakeholders.



Fuente: elaboración propia según La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad

Esta teoría apela al término de responsabilidad social, construyendo así en las entidades financieras un ente más a tener en cuenta a la hora de establecer una política empresarial; creando un valor tangible a la sociedad. A raíz de este enfoque a las entidades financieras además de reforzar su imagen y la comercialización de sus productos se construye un vínculo conceptual y práctico entre el capitalismo y la ética.

### 3. Dimensiones de la RSC en el sector financiero

Analizar la RSC del sector financiero es uno de los más interesantes, ya que es el agente más relevante del sistema económico al ser una fuente de empleo directo e indirecto, e impulsor de otros sectores, además de ser el motor del desarrollo tanto económico como social del país al ser fuente de crecimiento e inversión de la economía española.



### 3.1 RSC en las entidades financieras

Hasta hace poco tiempo se encasillaba a las entidades bancarias como un sector neutral; ya que proyectaba directamente un escaso impacto social y medioambiental en relación con el sector industrial. En estos últimos años, la integración de una RSC en el sistema de planificación y de estrategia competitiva ha tomado una posición dominante. Una mala gestión de estos riesgos sociales y ambientales representa una amenaza para los negocios financiero, por esta cuestión es necesario protegerse ante cierto riesgo y desarrollar mecanismos de integración de la RSC para conseguir una sostenibilidad a largo plazo.

Las principales áreas que deben abordar las entidades financieras con el modelo de banca ética y sostenible son:

1º Banca medioambiental y sostenible: referente a las medidas y acciones encaminadas a proporcionar productos o servicios a compañías que tengan en cuenta su impacto social y medioambiental. Siguen esta área la política de préstamos de las directrices ASG.

2º Banca social: referenciando la involucración de los bancos con la comunidad, lo que supone facilitar crédito, productos o servicios a regiones o sectores que sufran exclusión financiera y social.

3º Buenas prácticas: incorporar criterios éticos para la adjudicación de productos o servicios que preste la entidad, así como su previa evaluación para evitar que sus fondos se destinen a proyectos que vayan en contra de la sociedad o medio ambiente.

4º Operaciones con terceros países: dar apoyo financiero a países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Con respeto a este tema también se relaciona la financiación a compañías extranjeras que apoyen la venta de armas, abusos de derechos humanos o la mano de obra esclava; los cuáles se les debe negar cualquier tipo de relación.

De esta forma la RSC y la sostenibilidad son conciencias complementarias. A través de la sostenibilidad se fija un horizonte con un objetivo mientras que la RSC orienta a la empresa para que se consiga ese objetivo.



La denominada ESG Charter for Responsible Business<sup>1</sup> fija los siguientes 6 conceptos como principios de responsabilidad para las entidades financieras:

- 1º Establecer relaciones con los clientes transparentes y justas.
- 2º Promocionar la accesibilidad financiera a todos los sectores.
- 3º Transparencia en sus cuentas y en la comunicación.
- 4º Proporcionar una contribución responsable a la sociedad.
- 5º Realizar negocios con corporaciones ambientales responsables.
- 6º Establecer una gestión interna responsable en términos de RR.HH.

## **3.2. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa llevadas por las entidades financieras españolas.**

En este apartado se pretende deslumbrar que acciones y prácticas llevan las compañías del sector financiero en temas de RSC, y tener una idea global de como enfocan la sostenibilidad corporativa. Las acciones de las entidades financieras en materia de sostenibilidad y RSC se estructuran en cuatro bases: inclusión financiera, educación financiera, banca responsable y compromiso con la sociedad. A raíz de estas bases se enlazan las diversas acciones que pueden llevar a cabo las entidades financieras; por eso es necesario a raíz de estas analizar en que consisten y que acciones engloban; resaltando las actuaciones más destacadas de forma genérica.

### **3.2.1. Inclusión financiera**

La inclusión financiera consiste en permitir que personas físicas y empresas puedan tener alcance a productos financieros útiles y asequibles de manera responsable y sostenible. El tener acceso a estos servicios no es sencillo, dependiendo de las distintas barreras físicas, sociales o geográficas pueden quedar marginadas a ese acceso, siendo un factor clave para conseguir reducir la pobreza y para impulsar la prosperidad.

---

<sup>1</sup> ESG Charter for Responsible Business: organización estructurada donde los bancos miembros se comprometen con el desarrollo sostenible donde se establecen unos principios responsables.



Tabla 6: Análisis de los enfoques y obstáculos de la inclusión financiera.

Enfoques para incentivar la inclusión financiera	Obstáculos para la progresión de la inclusión financiera
Fomentar la diversidad de las instituciones financieras.	Garantizar que el acceso y los servicios financieros lleguen a las poblaciones difíciles de alcanzar
Facilitar el uso de tecnologías innovadoras y el ingreso de instituciones no tradicionales basadas en tecnologías	Aumentar la capacidad y los conocimientos financieros de los ciudadanos para que puedan entender los diferentes servicios y productos financieros;
Ampliar mecanismos de prestación de servicios eficaces en función de los costos	Asegurar que todos tengan documentos de identidad válidos y que se puedan legalizar fácilmente y a un bajo costo;
Invertir en supervisión y aprovechar la tecnología para optimizar los recursos limitados	Idear productos financieros útiles y pertinentes, que se adapten a las necesidades de los usuarios;
Implementar requisitos graduales y basados en el riesgo en materia de lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo	Establecer marcos sólidos de protección del usuario de servicios financieros, y adaptar las pertinentes entidades responsables de la reglamentación y la supervisión
Incentivar el desarrollo de productos financieros innovadores de bajo costo	En todo el mundo, la falta de documento de identidad dificulta abrir una cuenta bancaria, tener acceso al capital o al crédito.
Proteger a los consumidores estableciendo normas de divulgación, trato justo y vías de recurso	

Fuente: elaboración propia según artículo enfoques clave para acelerar la inclusión financiera del Banco Mundial

Estos inconvenientes y obstáculos propician la exclusión financieros a determinados colectivos sociales, territoriales y étnicos; impidiendo la participación de operaciones financieras que resultan de acceso normal para el resto de los ciudadanos. El papel que protagoniza la exclusión financiera a nivel social tiene un sesgo importante en los grupos o colectivos poblacionales con una renta inferior o más desfavorecidos, donde será necesario impulsar el autoempleo o la creación de pequeños negocios. Se podrá combatir la pobreza si las personas que tienen mayores necesidades consiguen acceder a un sistema económico financiero que apoye a los emprendedores y dinamice las economías locales.



El servicio principal ofrecido por las entidades financieras para paliar la inclusión financiera es la de proporcionar microcréditos a personas desfavorecidas o de rentas bajas; como inmigrantes, jóvenes, mayores desempleados, etc.

En países desarrollados como pasa en España, estos créditos van destinados para personas pobres que tienen como objetivo desarrollar un proyecto de autoempleo para generar rentas; es decir; para financiar proyectos de actividad productiva, no de consumo. Para poder tener acceso a estos créditos es necesario tener un proyecto empresarial viable.

### **3.2.2. Educación financiera**

Para muchos bancos la educación financiera es una pieza clave en las acciones de RSC. Esta base de RSC consiste en facilitar el acceso y comprensión de las nociones tanto financieras como económicas relevantes para que los usuarios puedan gestionar de una forma responsable y eficiente los recursos económicos de los bancos. Esto permite por parte del consumidor la optimización de la gestión del riesgo y de la situación financiera del usuario al estar bien informado y capacitado. La finalidad de esto es tener como clientes a más deudores que sean más responsables y unos ahorradores que sean más consistentes.

La crisis financiera producida en 2008 se ha considerado generalmente como una crisis de confianza, aunando la ideología de que la ética y la RSC deben ser criterios básicos a tener en cuenta en todas las instituciones de crédito. Los beneficios derivados de la educación financiera se dividen en:

1º Beneficios para las personas: proporcionar a los consumidores y usuarios de productos financieros una buena educación financiera les beneficia en todas las etapas de su vida. Desde la edad más temprana comprender el valor del dinero, ahorro y previsión ayuda a entender los criterios básicos del capital y en la edad más adulta potencia sus habilidades financieras como compraventa de viviendas o planes de jubilación.

2º Beneficios para la economía: tener una ciudadanía con un nivel alto de cultura financiera favorece la estabilidad financiera. Los usuarios que tienen un buen conocimiento de los diversos productos existentes en el mercado financiero y un conocimiento ajustado de sus necesidades les permite tomar decisiones más acertadas; contratando de esta forma los productos más adecuados. Esto propicia



la reducción de tasa de morosidad, evita situaciones de riesgo y aumenta la competencia del sector al permitir que los consumidores valoren y elijan los más rentables o los que presten mejores servicios.

3º Beneficios para la sociedad: permite reducir el riesgo de inclusión social para determinados segmentos más desfavorecidos al contar con las herramientas adecuadas para gestionar de forma más eficiente los recursos a los que tenga acceso; permitiéndoles además evitar contactar con prestamistas marginales que tengan tipos de interés y condiciones financieras de mala calidad.

Si la educación financiera se mantiene y se instala de forma genérica en los bancos y cuentas de ahorro, serán vistas y percibidas por los consumidores como entidades en las que se puede confiar realmente y en las que se dejarán ofrecer productos y servicios financieros sin ningún recelo.

Las iniciativas llevadas a cabo por las entidades financieras en educación financiera dependen del público y canal en el que se encuentren y en el que se dirijan.

Tabla 7: Programas de educación financiera de los bancos Unicaja, Bankia, CaixaBank e Ibercaja.

<b>UNICAJA BANCO</b>	<b>BANKIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congreso Internacional de Educación Financiera.</li> <li>• Guía Financiera Edufinet.</li> <li>• IX Olimpiada Financiera.</li> <li>• Jornadas de Educación Financiera para jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Presencial.</li> <li>• Formación MOOC.</li> <li>• Plataformas, Chatboot, App.</li> <li>• Divulgación: Blog Bankia, Snapchat Portal de información, Podcast.</li> </ul>
<b>CAIXABANK</b>	<b>IBERCAJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan DIALOGA.</li> <li>• Formación para empresarios de microempresas.</li> <li>• Programa AULA.</li> <li>• Talleres Presenciales.</li> <li>• Web y Contenidos Digitales (Campaña online y nuevos contenidos digitales).</li> <li>• Publicaciones y materiales para niños y personas con discapacidad intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres y Jornadas.</li> <li>• Aplicaciones y cursos online.</li> <li>• Alfabetización para mayores.</li> <li>• Cuentas fáciles.</li> <li>• Finanzas para emprendedores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia según la Memoria de actividades de Educación

Financiera 2018 de Funcas Educa.



### 3.2.3. Banca responsable

Consiste en integrar una gestión responsable en toda la cadena de valor de las organizaciones, desde el diseño de productos, comercialización, publicidad, relación con los proveedores e incluso con la gestión de sus riesgos para construir una sociedad que sea más sostenible, humana y sostenible.

El 26 de noviembre de 2018 se crearon los Principios de Banca Responsable en el que se suman 28 bancos a dichos Principios del Programa de las Naciones Unidas; definiendo el rol que deben asumir las entidades financieras para la creación de un futuro más sostenible. Entre los bancos comprometidos con los Principios de Banca Responsable resaltan en España el Banco Santander, CaixaBank, BBVA y Cajamar.

Estos Principios de Banca Responsable pretenden asegurar que los bancos firmantes del acuerdo creen valor a la sociedad y sus accionistas, teniendo como objetivo proporcionar y establecer un marco global que integre la sostenibilidad hacia las distintas áreas empresariales desde el aspecto estratégico, hasta la cartera y las transacciones. Los Principios de Banca Responsable son:

1º Compromiso: las 28 entidades fundadoras deben organizar sus actividades en función de los Objetivos de ODS<sup>2</sup> y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático. Es necesario que cada entidad interiorice estos valores y los formule en sus relaciones y decisiones cotidianas; siendo preciso desarrollar capacidades éticas y responsables.

2º Impacto: ampliar y mejorar los impactos positivos producidos por los bancos y reducir los negativos. Los bancos se enfocarán en las áreas en las que su impacto sea más significativo.

3º Clientes: los bancos llevarán a cabo sus actividades de manera responsable con sus clientes para fomentar actividades económicas y prácticas sostenibles que infunden prosperidad compartida. Los consumidores que se encuentran en contacto con el personal del sector financiero requieren una atención y cuidado para generar confianza en la ciudadanía.

---

<sup>2</sup>ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): medidas establecidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y animar la paz y prosperidad entre la sociedad. Están basados en 17 objetivos en el que se incluyen nociones de desigualdad económica, consumo sostenible, cambio climático o justicia entre otros.



4º Grupo de interés: este principio está relacionado con el compromiso a involucrar y colaborar de forma proactiva con los grupos de interés relevantes para alcanzar los objetivos.

5º Gobernanza y fijación de objetivos: fijar objetivos públicos para paliar los impactos negativos más relevantes de su actividad, así como potenciar los positivos para acondicionarlos y contribuir a cumplir los objetivos de desarrollo sostenible y cambio climático.

6º Transparencia y responsabilidad. De forma periódica se comprueba la implantación tanto individual como colectiva de estos principios, teniendo que informar de forma transparente los impactos positivos y negativos de su actividad asumiendo total responsabilidad de los mismos. El fin es establecer entre las entidades firmantes confianza, transparencia e integridad.

### **3.2.4. Compromiso con la sociedad**

El compromiso con la sociedad es uno de los valores de mayor relevancia que tienen las organizaciones; siendo este el proceso exclusivo de cada entidad en función de su misión, visión y valores éticos. Las organizaciones para poder considerarse socialmente responsable deben llevar acciones y apuestas por el desarrollo de las sociedades en las que opera. Este compromiso social representa la responsabilidad social que las entidades desarrollan como organización en la comunidad y que se traduce como una búsqueda voluntaria de generar bienestar general.

Dependiendo de la organización las prácticas que se lleven a cabo pueden diferir mucho, por eso vamos a centrarnos en las actividades sociales más relevantes con la sociedad y el medio ambiente. Cada entidad establece sus propios criterios de inversión social según el juicio que considere cada entidad. Para poder ver qué tipo de acciones llevan a cabo los bancos en compromiso con la sociedad vamos a analizar los cuatro bancos que más invierten en materia de RSC según los ámbitos más relevantes: el bienestar social y medio ambiente.



### 3.2.4.1. Prácticas llevadas a cabo en bienestar social

Las entidades contribuyen con su actividad y resultados al desarrollo de la comunidad a través de acciones de obra social; buscando así el apoyo a los más frágiles de la sociedad.

Tabla 8: Prácticas en bienestar social de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.

SANTANDER	Lucha contra la exclusión social a través de programas que aborden situaciones de pobreza, vulnerabilidad y marginación de la población e impulsa programas para la prevención de las enfermedades y el fomento de la salud.
CAIXA	Es el líder en apoyo de actividades de voluntariado, facilita el apoyo a la vivienda y apoya a la integración digital promoviendo la igualdad de oportunidades. Tiene para 2019 un presupuesto de 545 millones de euros del cuál al menos el 62% destinará a programas de tipo social y asistencial dedicados a erradicar la pobreza y colectivos socialmente desfavorecidos.
BBVA	Lleva acciones para personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad para mejorar sus condiciones de vida. El 60% de su plantilla es mujer, por lo que contribuye de forma directa a reducir la brecha salarial.
BANKIA	La entidad apoya proyectos sociales que tengan como objetivo la atención y desarrollo de las personas más vulnerables de la sociedad. Incluye una red solidaria a proyectos apadrinados por los empleados de acción social donde se consiguió 1,9 millones de euros en 2019 para dichos proyectos.

Fuente: elaboración propia según los informes anuales de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.

### 3.2.4.2. Prácticas llevadas a cabo en medio ambiente por las entidades financieras

Con respecto a este epígrafe se busca destacar las prioridades en el ámbito medioambiental para cada una de estas entidades. En la actualidad tiene una relevante contribución en responsabilidad social las medidas relacionadas con el medio ambiente, promoviendo que las organizaciones desarrollen su actividad preservando el ámbito en el que operan con una gran amplitud de iniciativas y proyectos que apuesten por su protección y en los que se consigue mitigar la huella ambiental. Para ello se busca medir el impacto del desarrollo de sus actividades en el ecosistema; por eso se busca implantar medidas para contribuir al compromiso



medioambiental. Este compromiso con el entorno busca la eficiencia de recursos naturales y llevar a cabo una serie de medidas proactivas con el fin de luchar contra el cambio climático.

Tabla 9: Prácticas en medio ambiente de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.

SANTANDER	Es de sus prioridades estratégicas, donde impulsa la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. Sus acciones se articulan en 3 grandes líneas: la primera es el control y reducción de los consumos y emisiones de sus instalaciones; el segundo en el análisis del riesgo social y ambiental en las operaciones de crédito y por último en el desarrollo e impulso de soluciones financieras que apuestan por la protección del medio ambiente así como por el tipo de energías renovables y la eficacia energética.
CAIXA	La organización presenta 3 pilares en temas de responsabilidad ambiental, según su estrategia medioambiental: uno de ellos es proporcionar financiación sostenible a través del impulso del negocio verde*, otro pilar es centrarse en la gestión del riesgo ESG apoyando las iniciativas y por último desarrollar proyectos con el medio ambiente y que contribuyan a prevenir, mitigar y dar respuesta al cambio climático.
BBVA	Tiene puesta en marcha una estrategia de cambio climático y desarrollo sostenible para seguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, donde movilizará desde el 2018 al 2025 la cantidad de 100.000 millones de euros en impulsar el desarrollo sostenible y luchar contra el cambio climático. Su inversión se dirigirá a financiación verde, infraestructura sostenible, emprendimiento social e inclusión financiera.
BANKIA	Desarrolla programas y medidas que permiten el desarrollo humano sostenible: desarrolla productos de desarrollo sostenible, favorece la creación de proyectos que contribuyan a mejorar la eficiencia energética, integra riesgos ambientales y sociales en el riesgo de financiación de proyectos de inversión y fomenta la actitud responsable de los empleados.

Fuente: elaboración propia según los informes anuales de los bancos Santander, Caixa, BBVA y Bankia.

### 3.3. Herramientas de comunicación de RSC

Es necesario dar a conocer las acciones y valores en materia de RSC de las entidades financieras a través de la comunicación, ya que esta sirve como palanca para la creación de valor de las compañías. De esta manera, la forma en la que las diversas entidades desarrollan sus negocios para crear un valor latente y valioso en sostenibilidad hace que sea necesario que lo exploten a través de una comunicación efectiva con los Stakeholders. Para poder caminar sus acciones de RSC las entidades financieras utilizan diferentes canales de comunicación:



-Web corporativa: a través de sus páginas web se divulga gran parte de la información y acciones que llevan sobre RSC. Este medio de comunicación lleva un coste muy reducido y tiene un amplio alcance; lo que le convierte en una de las motivaciones principales y mayores para divulgar la información. Las características que destacan de las webs son la accesibilidad para el receptor y la actitud proactiva del usuario ante la información.

-Redes sociales (Twitter, Facebook...): la gran mayoría de las entidades financieras tienen cuentas corporativas en estos medios a disposición de sus stakeholders, donde informan puntualmente de las acciones que lleva a cabo, de los servicios que ofrece o las metas relacionadas con su responsabilidad social.

-Sucursales: lo corriente que en las sucursales de los bancos se encuentre información relativa a la RSC llevada a cabo, transmitiéndola a través de memorias, revistas o folletos entre otros.

-Relaciones públicas: este canal se encuentra en auge en la actualidad, y permite interactuar de forma directa con los grupos de interés mediante reuniones, conferencias, acontecimientos sociales, meetings, etc. Estas operaciones pueden ser periódicas o puntuales, donde además de servir como transmisor de las políticas de la compañía en materia de RSC sirve como feedback de los stakeholders.

-Medios de Comunicación (periódicos, televisión, radio, etc.). las entidades persiguen la difusión de las buenas prácticas que llevan; por eso la elección de estos medios es fundamental ya que es la que genera mayor número de impactos a la población. En este tipo de comunicación se puede realizar publicidad de pago de forma directa mediante anuncios o a través de la publicity<sup>3</sup>.

Conviene resaltar en este apartado los instrumentos de comunicación que llevan a cabo las entidades financieras, donde existen diversas posibilidades para comunicar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa, siendo interesante agrupar sus instrumentos y características de los principales:

---

<sup>3</sup> Publicity: información divulgada por la compañía a través de un medio de comunicación con el fin de crear un clima favorable hacia su negocio por los consumidores.



-Informe/memoria: este tipo de documentos lo generan y elaboran las entidades de forma periódica con el fin de difundir de forma completa y detallada los aspectos de su gestión. Generalmente la periodicidad de este documento es anual y los que destacan en esta materia son la memoria de sostenibilidad, el informe estratégico, informe de RSC, etc.

-Folletos/revista: desarrollan información de la compañía puntal relacionada con alguna actividad específica de RSC. Suelen ser de carácter periódico y en formato papel.

## **4. Implantación de RSC en entidades financieras. Caso Santander.**

Para llegar a ver como enfoca la estrategia corporativa de RSC una entidad financiera hemos decidido analizar la del Banco Santander, debido a su gran relevancia en el sistema económico español. Por eso vamos a ver desde su origen a sus acciones en materia de RSC.

### **4.1. Origen Banco Santander**

La entidad financiera Banco Santander es de origen español, nació de la unión de comerciantes el 15 de mayo de 1857; dejando desde su origen una postura dirigida hacia el exterior, donde inicialmente estuvo ligado al comercio perteneciente al puerto de Santander (España). Años después desde sus inicios y tras un periodo de adaptación consiguió entre los años 1900 y 1919 doblar su balance, ampliar su capital, ingresos y beneficios; lo que permitió a la organización colocarse por encima de la media de sociedad de crédito españolas en términos de rentabilidad.

En 1947 comenzó su primer periodo intensivo de expansión por América y Europa, abriendo oficinas por Cuba, Argentina, Venezuela, México y Londres. Su proceso de expansión seguido en los años 60 por el territorio español adquiriendo un gran número de bancos locales llevo a posicionar al Banco Santander en la séptima entidad financiera a nivel nacional.

En 1995 comenzó su segundo periodo de expansión intensiva, llevando sus actividades y negocios a América por Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Chile, Uruguay y Puesto Rico.



En 2007 tras haber pasado 150 años desde su origen la entidad financiera ya se posicionó el duodécimo en capitalización bursátil del mundo, séptimo en beneficios y la entidad con la distribución minorista más grande del mundo occidental con 10.952 oficinas.

La organización en 2015 tenía 193.863 empleados, más de 120 millones de clientes, 3´6 millones de accionistas y unos beneficios de 5966 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 3% con respecto al año anterior.

Para 2018 consiguió absorber Banco Popular, Banco Pastor, y Popular Banca Privada por el Banco Santander, haciendo que estas entidades financieras desaparezcan como entidades jurídicas.

La política y entidad del Banco Santander es seguir creciendo y progresar como banco, para lo que es necesario en la actualidad llevar una gobernanza de sostenibilidad dirigida a largo plazo incorporando en sus políticas unos buenos códigos y pautas de Responsabilidad Social Corporativa.

## **4.2. RSC del Banco Santander**

Cada año el Banco Santander muestra de forma pública su ``Informe de Sostenibilidad`` y ``Memoria`` en su página web, permitiendo que se puedan conocer las cifras que maneja la organización y las diversas implicaciones y acciones que lleva a cabo de responsabilidad social y éticas que implanta en el modelo de su negocio.

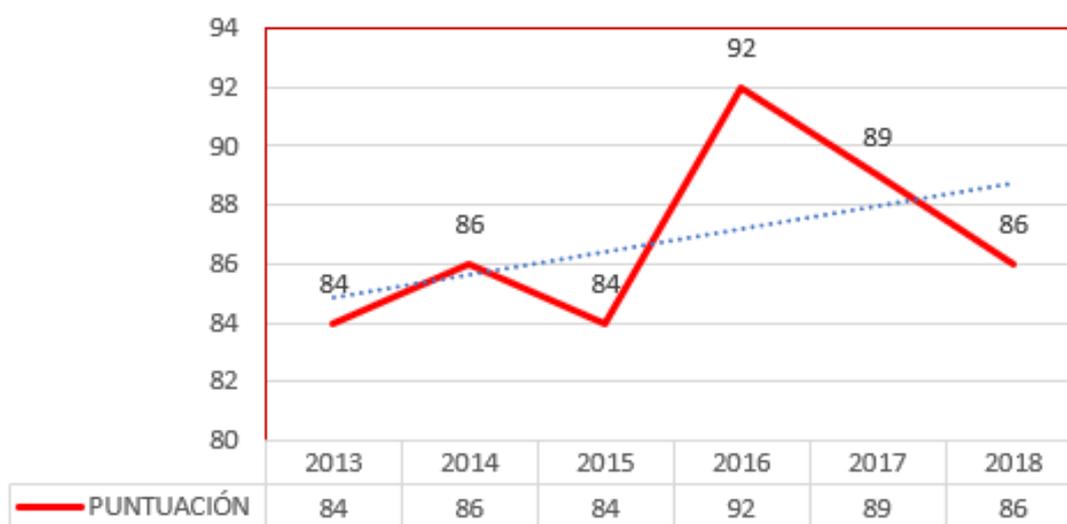
El objetivo estructurado por la entidad financiera acerca de la visión según el Informe Anual 2018 del Banco Santander es ``ser la mejor plataforma abierta de servicios financieras, actuando de forma responsable y ganándose la confianza y fidelidad de nuestros clientes, accionistas y de la sociedad``; la cual se encuentra vinculada con su misión, que consiste en contribuir con el progreso tanto de personas como de empresas. La estrategia de sostenibilidad se enfoca a cumplir unos principios básicos y sólidos de Responsabilidad Social, no sólo cumpliendo los requisitos legales, sino que llegan a cumplir ciertas expectativas enfocadas hacia las personas y sociedad.



Uno de los principales indicadores que lleva a sostener que el Banco Santander lleva acciones relevantes de sostenibilidad es su inclusión desde el año 2001 en el índice DJSI (Índice de Sostenibilidad de Jones). La entidad ha conseguido obtener el primer puesto en el índice DJSI de los bancos españoles desde el 2010 al 2018. Este Índice escoge de entre las 2.535 empresas más grandes del mundo las 320 compañías socialmente más responsables.

Gráfico 10: Evolución del índice DJSI del Banco Santander.

### EVOLUCIÓN INDICE DOWN JONES DEL BANCO SANTANDER (2013-2018)

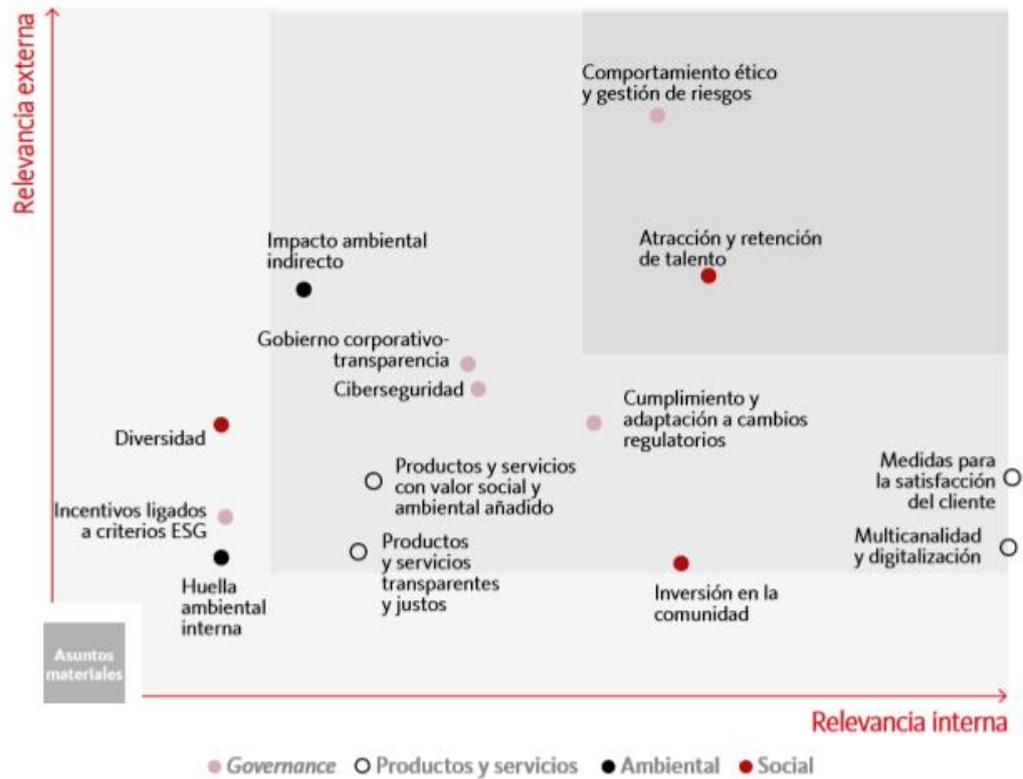


Fuente: elaboración propia según los informes de sostenibilidad del Banco Santander desde el 2013 al 2018.

Esta puntuación tan alta en los últimos años le ha permitido ser el primer banco español del índice DJSI; lo que se materializa con la inclusión de un modelo de gestión y actuación basado en la ética y la Responsabilidad Social Corporativa. La entidad incorpora una matriz de identificación de aspectos relevantes para el estudio de materialidad de la sostenibilidad, basados en cuatro ítems: Gobierno, productos y servicios, ambiental y social.



Gráfico 11: Matriz de identificación de los aspectos más relevantes en materia de sostenibilidad del Banco Santander.



Fuente: informe de sostenibilidad del Banco Santander del 2018.

Como se observa en el gráfico, el planteamiento en el que enfoca su cuadro de sostenibilidad depende de unas premisas establecidas para seguir estando en lo más alto de los índices de DJSI. Los puntos más importantes son:

- Gobierno: tener un gobierno corporativo transparente, un sistema de incentivos ligados a criterios ESG, cumplir y adaptarse a los cambios regulatorios de la ley y mejorar el sistema de ciberseguridad para el bien de sus usuarios.
- Productos y servicios: tener una gama de productos y servicios con valor social y ambiental añadido y que además estos sean justos y transparentes.
- Ambiental: mejorar su impacto ambiental indirecto y su huella ambiental interna.
- Social: atracción del talento, retención del talento e inversión en la comunidad.



Para poder entender el sistema de RSC de la entidad es necesario contemplar y analizar de forma individual el Consejo de Administración, el Gobierno de Sostenibilidad, empleados, clientes, inclusión financiera, inversión en la comunidad y su concienciación con el medio ambiente y el cambio climático.

#### **4.2.1. Consejo de administración y gobierno de la sostenibilidad**

Consolidar una estructura de gobierno consistente garantiza dirigir un modelo corporativo alineado con los intereses de los stakeholders, habilitando crear valor sostenible a largo plazo.

En el marco de las funciones generales del Consejo de Administración se encargan de liderar las decisiones sobre política, estrategia, estructura y cultura del grupo. El Banco Santander se compromete con la sostenibilidad integrando e implantando diversos criterios medioambientales, sociales y éticos en su modelo de negocio, estructura y políticas; afectando de forma transversal a ámbitos muy diversos.

Las políticas, códigos y normas de sostenibilidad de la entidad financiera son muy diversas; pero destacan unas principales que forman los pilares, las cuáles son:

- Política general de sostenibilidad.
- Políticas sectoriales<sup>4</sup>.
- Políticas de cambio climático y gestión ambiental.
- Política de derechos humanos.
- Política de voluntariado.
- Educación financiera.

---

<sup>4</sup> Políticas sectoriales: leyes o reglamentos de un determinado ministerio o consjería.



## 4.2.2. Empleados

En este apartado la organización tiene el objetivo de ser uno de las mejores entidades de crédito para trabajar, siendo capaces de atraer talento y de retenerlo; además de contribuir con el progreso de personas y empresas.

Para enlazar los objetivos con la estrategia es necesario operar con un gran equipo de expertos dispuestos a ofrecer un servicio superior y de calidad enfocado a clientes; por lo que enfoca su gestión de personas a través de 6 grandes bases de actuación: cultura, gestión del talento, sistemas, experiencia de empleado, conocimientos y desarrollo y compensación y beneficios.

Con respecto a la diversidad e inclusión, el banco Santander sigue unos principios generales de referencia con el fin de crear un banco que sea más popular, con meritocracia<sup>5</sup> y equidad donde prosperan tanto personas como negocios.

En este tema el Banco Santander ha sido la empresa con la puntuación más alta del índice Bloomberg Gender-equality Inditex; el cuál se encarga de evaluar el desempeño de las compañías en materia de igualdad de género. El 55% de la plantilla está compuesta por mujeres y el 1,7% de los empleados tienen discapacidad.

Una de las principales acciones por las que apuesta la compañía es la de desarrollar el talento interno, invirtiendo en 2017 la cantidad de 98 millones de euros en formaciones de empleados con planes como:

- Nunca dejes de aprender: estrategia corporativa para potenciar el aprendizaje de forma continua de los integrantes del grupo Santander.
- Global Knowledge Campus: espacio en la red interna de formación diseñado para compartir buenas prácticas y conocimientos con el fin de contribuir a mejorar el desempeño y cambio cultural de la transformación que está sufriendo la compañía.
- Leading by example: programa de formación diseñado para ayudar a quienes ostentan cargos relacionados con el liderazgo para definir qué papel tienen que ejercitar para fundar la cultura de organización Justa, Sencilla y Personal.

---

<sup>5</sup> Meritocracia: sistema basado en las posiciones jerarquizadas en virtud del talento, competencia, educación o aptitud para un determinado puesto de trabajo.



Estos últimos años el Banco Santander ha tenido que afrontar una serie de cambios según la reestructuración de la plantilla y en donde la organización está centrada en seguir una serie de pasos:

- Llegar a acuerdos a través de la participación y negociación de buena fe con los representantes legales de los trabajadores.
- Establecer determinadas mejoras sobre los mínimos legales compensatorios establecidos en la normativa legal.
- Proponen planes sociales relacionados con ayudas de recolocación para poder facilitar todo lo posible la empleabilidad de las personas afectadas.
- Se incentiva la voluntariedad de los trabajadores afectados por los procesos derivados de la reestructuración.

En la actualidad, la reestructuración de la plantilla del Banco Santander se ha acelerado y han puesto en marcha un plan en gran escala con un ERE que afecta a un alto porcentaje de la plantilla; con un total de 3.223 empleados.

Para seguir con los ideales de responsabilidad social en la medida de lo posible ha estructurado un sistema de compensación los trabajadores despedidos; por eso resulta importante contemplar cómo va a llevar este cambio. Dependiendo de la duración en la compañía y de la edad que tengan los empleados, tendrán unas ventajas u otras.

De esta forma para los empleados que tengan más de 62 años recibirán una indemnización de 20 días por año trabajado con el límite de cuantía de una anualidad. Para los trabajadores entre 59 y 61 años recibirán el 80% del sueldo y un convenio especial con la seguridad social hasta los 63; para quienes tengan 58 recibirán el 78% del salario más un convenio especial con la Seguridad Social hasta los 63; y para los que tengan entre 55 y 57 años recibirán el 75% del sueldo más la inclusión en un Convenio especial de la Seguridad Social hasta los 63 años. Estas ofertas están limitadas para los integrantes que lleven como mínimo 15 años en la compañía.



Para quienes se encuentran entre el rango de edad de 50 a 54 años, serán indemnizados con una prima de 15.000 €, más 6 mensualidad del 60% del salario bruto anual en un único pago con un límite máximo de 380.000 €; y además se firmará un convenio especial para cotizar en la Seguridad Social hasta los 63 años. Para estos profesionales que lleven más de 15 años en la compañía la prima ascenderá a 30.000€.

Para los trabajadores que tengan menos de 50 años o una antigüedad en la compañía inferior a 15 años, la compañía entregará una indemnización equivalente a 40 días de salario por año trabajado con un límite de dos años y una prima lineal de 15.000€ más otra en función de la antigüedad que será de 25.000€ para los empleados entre 10 y 15 años de antigüedad. 15.000€ para los que tengan entre 5 y 10 años de antigüedad y de 5.000 para los que tengan menos de 5 años.

Santander de forme preliminar se comprometió previa negociación con los sindicatos que iba a colocar al 100% de los trabajadores despedidos, siempre en cuanto quieran seguir trabajando fuera de la entidad. Ahora solo queda a la espera de ver su cumplimiento.

### **4.2.3. Clientes**

Los clientes constituyen el motor de cualquier empresa; ya que su crecimiento depende de ellos. El Banco Santander tiene como objetivo convertirse en el mejor banco comercial a nivel mundial y por eso entabla relaciones con sus clientes que sean de confianza y a largo plazo basándose en los pilares de actuación de forma sencilla, personal y justa.

La dirección de la organización se centra en mejorar la oferta multicanal, con nuevas aplicaciones digitales, apostando por la digitalización con productos innovadores y acertadas estrategias comerciales cuyo fin es maximizar el número de clientes.

Con relevancia a su responsabilidad social con este ítem, hay determinados productos y servicios con valor social y/o ambiental; por eso promueve la inclusión financiera con el propósito de incentivar el progreso tanto social como económico de los países en los que opera, como los fondos ISR.



#### **4.2.4. Inclusión financiera**

El Banco Santander promueve la inclusión financiera con el objetivo de apoyar el progreso económico y social de los países donde opera. Las principales acciones que lleva a cabo de inclusión financiera son:

- Servicio a estudiantes: la compañía proporciona productos y servicios especiales a la comunidad universitaria para permitir el acceso a una educación de calidad ofreciendo servicios financieros básicos, principalmente cuentas, tarjetas y líneas de financiación a bajo coste para cubrir los gastos de matriculación, material, transporte, alojamiento...
- Microcréditos para los colectivos más desfavorecidos: lleva a cabo diferentes programas de microfinanzas para apoyar a familias con rentas bajas que desean llevar a cabo una actividad empresarial sostenible. En 2017 apoyó 254.921 proyectos con este producto financiero.
- Fondos ISR: son fondos con criterios socialmente responsable para la inversión, comprometidos con los derechos humanos, sociales, medioambientales y laborales. En España hay 3 Fondos ISR Del Banco Santander: Inveractivo Confianza FI, Santander Responsabilidad Conservador FI y Santander Solidario Dividendo Europa FI. También hay dos fondos mixtos lanzados en 2018 bajo la gama Santander Sostenible debido a la alta demanda que se ha generado en los últimos años de este tipo de inversión

#### **4.2.5. Inversión en la comunidad**

La entidad contribuye al desarrollo tanto económico como social con diversas iniciativas y programas que promueven la educación, el bienestar social, el emprendimiento y la empleabilidad.



Gráfico 12: Evolución de la Inversión en la comunidad 2013-2017 del Banco Santander.



Fuente: Informe de Sostenibilidad 2018 Banco Santander

La entidad financia proyectos e iniciativas en la comunidad de forma constante llegando a financiar en 2017 un total de 183 millones de euros, de los cuáles el grueso de su financiación se centró en las universidades con un total de 129 millones de euros.

Las acciones llevadas a cabo por la compañía en inversiones a la comunidad se distribuyen de la siguiente forma:

- Educación superior: Santander se diferencia del resto de las entidades por sus programas de respaldo de educación superior, a través de Santander Universidades y Universia. El Santander desarrolla el mayor programa de becas impulsado por una empresa privada del mundo. Impulsa el emprendimiento universitario con dos programas, uno el Santander X en el que ofrece apoyo, formación y mentoring\* de forma gratuita a jóvenes de 18 a 31 años que quieran desarrollar sus ideas de negocio; la otra iniciativa para impulsar el emprendimiento universitario son los Premios al Emprendimiento y la Innovación que también contribuye al fomento e impulso de la cultura emprendedora.



- Apoyo al bienestar social: lucha contra la exclusión social mediante programas que aborden situaciones de pobreza, vulnerabilidad y marginación de la población.
- Protección y difusión de la cultura: a través de la Fundación Banco Santander y Santander Cultural, donde se llevan a cabo programas y actividades en ámbitos de cultura, arte, educación, medio ambiente y el cine.

#### **4.2.6. Medio ambiente y cambio climático**

La entidad impulsa la protección, recuperación y conservación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. La política ambiental y social de la compañía fija una serie de criterios para la protección del medio ambiente, fijando pautas para ceñir la actividad financiera.

Las iniciativas del banco en esta temática se articulan en 3 líneas:

- Reducir y controlar las emisiones y consumos de las instalaciones de la organización.
- Análisis del riesgo ambiental de las operaciones de crédito, considerando su análisis de riesgo del aspecto ambiental para las decisiones en sus operaciones de financiación
- Desarrollar e impulsar proyectos que apuesten por la protección del medio ambiente, tales como energías renovables o eficiencia energética.

### **5. Conclusiones**

Para terminar esta última parte del Trabajo de Fin de Grado sobre la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación en las entidades financieras queremos destacar los aspectos que han sido más relevantes a lo largo de su desarrollo.

En primer lugar, destacar que a pesar de la complejidad y profundidad que tiene relación con la Responsabilidad Social Corporativa se pueda extraer la conclusión que es una estrategia organizativa basada en la gestión de los impactos de su actividad del entorno en el que operan. Es necesario que las entidades financieras implanten estrategias de RSC para potenciar su competitividad y su sostenibilidad.



En segundo lugar, considerar la teoría de los Stakeholders para poder llegar a entender la RSC y lo que se denomina grupo de interés. Esto implica que las acciones de las organizaciones vayan más allá de los intereses tradicionales (inversores, empleados, proveedores y clientes), sino que también se dirijan hacia la sociedad, gobierno, asociaciones, futuros clientes o proveedores, uniones comerciales y público en general. Se genera así un conflicto entre el grupo de interés por el beneficio propio.

En tercer lugar, destacar que la inclusión de criterios de RSC en las entidades financieras se ha incrementado en los últimos años debido a que tiene un gran impacto social y ambiental tanto de forma directa como indirecta de las sociedades en las que operan. Una gestión eficaz y eficiente de los riesgos sociales y ambientales para una entidad financiera fundamenta los pilares para su progreso y crecimiento corporativo; debido a que los consumidores de estos productos cada vez se fijan más en estos criterios. Para ello las acciones llevadas en España de RSC por entidades financieras se basan en: inclusión financiera, educación financiera, banca responsable y compromiso con la sociedad. Las entidades financieras en los próximos años deberán enfocarse en conseguir la rentabilidad económica, social y medioambiental, por lo consiguiente su labor ayude a revertir el ciclo económico para conseguir beneficios para la entidad y la sociedad de forma vinculada.

Por último, lugar, destacar el papel que tiene el Banco Santander en el desarrollo de sus acciones sociales; teniendo una estructura sólida de sostenibilidad. La entidad ha asumido compromisos económicos, sociales y ambientales llegando mucho más allá de las obligaciones legales. La entidad financiera española cuenta con los mejores índices de DJSI y Bloomberg Gender-equility; y en donde su labor con la sociedad se diferencia del resto por las labores que lleva con las universidades. Cabe destacar también la matriz de identificación de los aspectos más relevantes en materia de sostenibilidad, donde sus acciones se enfocan en: invertir en la comunidad, reducir la huella ambiental interna, producir productos y servicios que sean transparentes, justos y con valor social y ambiental; establecer pautas para su impacto ambiental indirecto, tener un comportamiento ético, gestionar el riesgo según criterios sociales y un gobierno corporativo transparente.



En definitiva, contemplando los objetivos pautados en este trabajo, se puede asegurar que las entidades financieras están sufriendo un cambio y transformación hacia un modelo de ética y responsabilidad fijado por pautas sociales; por el cuál su estrategia de RSC debe tener un papel fundamental en la estrategia corporativa sin la cual la sostenibilidad de la entidad sería inviable.

## 6. Bibliografía

- Origen y evolución del concepto sobre Responsabilidad social empresarial.  
<https://prezi.com/nnh5ygvn8wv4/origen-y-evolucion-del-concepto-sobre-responsabilidad-social-empresarial/>
- Los orígenes de la RSE, desde los años 50 hasta ahora.  
<https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>
- Origen y evolución de la Responsabilidad Corporativa.  
[http://www.aaag.org.mx/uploads/files\\_temas/TM\\_2014/TM\\_2014\\_12.pdf](http://www.aaag.org.mx/uploads/files_temas/TM_2014/TM_2014_12.pdf)
- Acerca del concepto de Responsabilidad Social Corporativa.  
<https://confilegal.com/20180205-acerca-del-concepto-responsabilidad-social-corporativa/>
- Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.  
Libro verde.  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Los principios de la Banca Responsable.  
<https://www.agorarasc.org/los-principios-de-banca-responsable-como-bajarlos-al-dia-a-dia/>
- La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en las cooperativas de crédito.  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9FcKbwCzx8EJ:www.cegea.upv.>



es/files/2017/10/LA-COMUNICACION-DE-LA-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-CORPORATIVA-EN-LAS-COOPERATIVAS-DE-CREDITO-UNA-APROXIMACION-CUALITATIVA-MEDIANTE-EL-ESTUDIO-DEL-CASO.doc+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=es

- Santander y su compromiso con el medio ambiente y el cambio climático.  
[https://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677798672&empr=CFWCSancomQP01&leng=es\\_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01\\_GSInformacionDetalleImpresion\\_PT47](https://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&canal=CSCORP&cid=1278677798672&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleImpresion_PT47)
- Los españoles, cada vez más preocupados por la RSC a la hora de elegir banco.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-30/caixabank-banca-socialmente-responsable-rsc-rse-bra\\_1594546/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-30/caixabank-banca-socialmente-responsable-rsc-rse-bra_1594546/)
- Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de banca cooperativa.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/viewFile/59771/4564456546892>
- Memorias de actividades de Educación Financiera.  
<https://www.ceca.es/eng/wp-content/uploads/2019/03/AF-Memoria-Funcas-Educa-2018-V13.V2..pdf>
- Educación financiera, clave en las acciones de RSC.  
<https://www.madriario.es/454988/educacion-financiera-clave-en-las-acciones-de-rsc>
- Responsabilidad, empresa y sociedad... Un triángulo irregular.  
[https://elpais.com/elpais/2014/05/12/planeta\\_futuro/1399897937\\_186705.html](https://elpais.com/elpais/2014/05/12/planeta_futuro/1399897937_186705.html)
- Banco Santander entrega 2,1 millones de euros a proyectos de inserción socio-laboral.



[https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/banco-santander-entrega-millones-euros-proyectos-insercion-socio-laboral-20190325\\_380570](https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/banco-santander-entrega-millones-euros-proyectos-insercion-socio-laboral-20190325_380570)

El Banco Santander convoca el Tercer Premio Pyme del Año.

[https://www.diariopalentino.es/Noticia/ZE7361367-D10B-F326-](https://www.diariopalentino.es/Noticia/ZE7361367-D10B-F326-D825804CCCBF09A0/201903/El-Banco-Santander-convoca-el-tercer-Premio-Pyme-del-Año)

[D825804CCCBF09A0/201903/El-Banco-Santander-convoca-el-tercer-Premio-Pyme-del-Año](https://www.diariopalentino.es/Noticia/ZE7361367-D10B-F326-D825804CCCBF09A0/201903/El-Banco-Santander-convoca-el-tercer-Premio-Pyme-del-Año)

- Los programas sociales de Bankia han beneficiado a 2,4 millones de personas

<https://diarioresponsable.com/noticias/27477-los-programas-sociales-de-bankia-han-beneficiado-a-2-4-millones-de-personas>

- Santander y los sindicatos pactan las condiciones del ERE para 3.223 empleados.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/13/companias/1560430564\\_651462.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/13/companias/1560430564_651462.html)

- La Responsabilidad Social Corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas.

<https://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20MOZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm>

<http://responsabilidad-social-corporativa.com/>

- Ocho enfoques clave para acelerar la inclusión financiera.

<https://blogs.worldbank.org/es/voices/ocho-enfoques-clave-para-acelerar-la-inclusion-financiera>

- Informe de sostenibilidad Banco Santander 2017.

[https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/Informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2017\\_v2.pdf](https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/Informe_de_sostenibilidad_2017_v2.pdf)

- Informe de sostenibilidad Banco Santander 2016

[https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-](https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-)

[Disposition&blobheadname3=appID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D914%5C1%5CInformeSostenibilidadversonabreviada2016](https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-Disposition&blobheadname3=appID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D914%5C1%5CInformeSostenibilidadversonabreviada2016)



.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278741612115&ssbinary=true

- Informe de sostenibilidad Banco Santander 2015  
[https://www.santanderannualreport.com/2015/sites/default/files/informe\\_sostenibilidad\\_spa\\_3.pdf](https://www.santanderannualreport.com/2015/sites/default/files/informe_sostenibilidad_spa_3.pdf)
  
- Informe de sostenibilidad Banco Santander 2014  
<https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D714%5C420%5CInforme+de+Sostenibilidad+2014.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278707461478&ssbinary=true>
  
- Informe de sostenibilidad Banco Santander 2013  
<https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D800%5C207%5CInforme+Sostenibilidad+2013.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278701136610&ssbinary=true>
  
- Informe corporativo integrado CaixaBank  
<https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D800%5C207%5CInforme+Sostenibilidad+2013.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278701136610&ssbinary=true>
  
- Informe de Banca Responsable BBVA 2017  
[https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental\\_IBR-2017-final.pdf](https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2018/09/BBVA-Continental_IBR-2017-final.pdf)



- Informe anual 2018 de Bankia  
<https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-bankia-2018.pdf>
- La gestion empresarial basada en los stakeholders y la reputación.  
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Memoria de actividades de Educación Financiera 2018 de Funcas Educa.  
<https://www.ceca.es//wp-content/uploads/2019/03/AF-Memoria-Funcas-Educa-2018-V13.V2..pdf>