

## 245

**Compliance y ética empresarial**  
La cultura ética como motor del cambio  
de la actividad aseguradora

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

245

**Compliance y ética empresarial**  
La cultura ética como motor del cambio  
de la actividad aseguradora

Estudio realizado por: Esther Guerrero Labanda  
Tutor: Giuseppe Gamucci

Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2018/2019

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación y agradecimientos

Después de 25 años en el sector de seguros, nunca pensé que acabaría dejando el ámbito jurídico por el Compliance y mucho menos que acabaría haciendo una tesis sobre ética empresarial.

Reflexionando sobre ello, estoy convencida de que este paso no solo fue un gran acierto, sino que me ha dado la oportunidad, a través de este estudio, de reflexionar sobre cuestiones que cualquier persona debería valorar en algún momento de su vida y que me han permitido crecer tanto a nivel profesional como personal.

Quiero agradecer a VidaCaixa la oportunidad que me ha ofrecido de cursar este máster y seguir avanzando profesionalmente, y especialmente a Pablo Pernía, por creer en mí y brindarme su confianza y apoyo constante.

También a todos mis compañeros de VidaCaixa que, de alguna forma, han colaborado en esta tesis. Es un orgullo ver que estáis ahí cuando os necesito. Y, en especial, al equipo de Cumplimiento Normativo, por su apoyo y colaboración para seguir avanzando y cumpliendo con todos nuestros retos.

También quiero enviar un agradecimiento a los profesores del máster, por compartir sus conocimientos y experiencia. Y, cómo no, a mis compañeros de máster; un grupo variopinto de grandes profesionales y, sobre todo, grandes personas. Sin vosotros no hubiera sido lo mismo.

Y un agradecimiento especial a mi tutor, Giuseppe Gamucci, por su tiempo, su conocimiento, su experiencia y su total predisposición. He tenido la suerte de contar con sus ideas y de conocer a un gran profesional pero también a una excelente persona, con grandes dosis de espontaneidad y buen humor. Peppe, ha sido un placer compartir contigo este proyecto y estoy convencida de que seguiremos compartiendo experiencias en otros foros.

Y el agradecimiento más especial de todos para mi familia, que han vivido esta tesis en primera persona, escuchándome, opinando y haciendo de “conejillos de indias”.

A mi marido, por todo lo que hemos construido juntos y por apoyarme siempre. Es una suerte tener a tu lado a quien te pone las cosas fáciles para poder embarcarte en nuevos proyectos y, además, te acompaña en tus aventuras. Una vez leí que la diferencia entre una pareja y un compañero de vida es que un compañero de vida no es la persona que necesitas en tu vida sino la persona que quieres en tu vida, la persona que estará ahí para apoyarte en todo lo que te propongas, que te amará por lo que eres y no por lo que puedes llegar a ser y que te escogerá, una y otra vez, porque sabe que no hay nadie más con quien querría estar. Gerard, no podría haber encontrado mejor compañero de vida.

A mi hija, por esas largas conversaciones y momentos de reflexión, por sus opiniones e ideas frescas y por enseñarme a tener un nuevo enfoque sobre muchos aspectos del día a día. Judith, eres un ejemplo de que los principios y valores son fundamentales para construir una sociedad mejor.

A Cesc, que ya es parte de la familia, por poner su granito de arena cuando lo necesito.

Y a mis padres, por inculcarme desde pequeña el valor del estudio y la seguridad y confianza para asumir cualquier reto.

Os quiero mucho a todos.

## Resumen

La Función de Cumplimiento Normativo (también llamada Compliance), además de supervisar y asesorar sobre el cumplimiento de la normativa legal e interna y el impacto de las modificaciones de la misma, se ocupa de implementar y difundir en la empresa una cultura de cumplimiento o cultura ética.

En este trabajo se analiza la Función de Compliance en la implantación y difusión de la cultura ética en una entidad aseguradora de vida, su impacto sobre los diferentes stakeholders, si puede generar un valor añadido para ellos y contribuir en la mejora de la sociedad e, incluso, ser una ventaja competitiva.

**Palabras Clave:** Cumplimiento Normativo, Compliance, Ética empresarial, Cultura, Stakeholders, Vida, Comportamiento ético.

## Resum

La Funció de Compliment Normatiu (també anomenada Compliance), a més de supervisar i assessorar sobre el compliment de la normativa legal i interna i les modificacions de la mateixa, s'ocupa d'implementar i difondre a l'empresa una cultura de compliment o cultura ètica.

En aquest treball s'analitza la Funció de Compliance en la implantació i difusió de la cultura ètica en una entitat asseguradora de vida, el seu impacte sobre els diferents stakeholders, si pot generar un valor afegit per a ells i contribuir a la millora de la societat i, fins i tot, ser un avantatge competitiu.

**Paraules Clau:** Compliment Normatiu, Compliance, Ética empresarial, Cultura, Stakeholders, Vida, Comportament ètic.

## Summary

The compliance function, in addition to monitoring compliance with its legal and internal regulations and providing advice on the impact of any modifications to these regulations, is to implement and disseminate a compliance or ethical culture in that firm.

This paper analyses the compliance function in relation to the introduction and dissemination of an ethical culture in a life insurance entity. It also examines its impact on the firm's various stakeholders, that is, whether it generates added value for them and contributes to the improvement of society and whether it can serve as a competitive advantage.

**Keywords:** Compliance, Business ethics, Culture, Stakeholders, Life insurance, Ethical behaviour.



# Índice

1. Introducción.....	9
2. Marco general de Compliance .....	11
2.1. Concepto de Compliance .....	11
2.2. Origen de Compliance.....	11
2.3. Cultura de Cumplimiento y Ética .....	14
3. Ética empresarial .....	15
3.1. ¿Qué es la ética? .....	15
3.2. Ética empresarial .....	16
3.3. Cultura ética.....	17
3.4. Relación entre ética y ley .....	19
3.5. Teoría de los Stakeholders .....	20
3.5.1. Inversores.....	22
3.5.2. Empleados .....	22
3.5.3. Clientes .....	24
3.5.4. Proveedores .....	25
3.6. Ética y tecnología.....	26
3.7. Ventajas de la ética empresarial .....	28
3.7.1. Beneficios económicos.....	28
3.7.2. Confianza .....	29
3.7.3. Marca .....	30
3.7.4. Reputación .....	31
4. Responsabilidad Social Corporativa, Criterios ESG e Inversión Socialmente Responsable .....	33
4.1. Responsabilidad Social Corporativa .....	33
4.2. Criterios ESG .....	34
4.2.1. Diversidad e Inclusión (D&I) .....	38
4.2.2. Acciones de reconocimiento y apoyo a colectivos LGTB .....	39
4.2.3. Inclusión laboral de personas con discapacidades .....	39
4.2.4. Eliminación de la brecha salarial entre hombres y mujeres.....	41
4.2.5. Acciones contra el Cambio climático .....	42
4.2.6. Promoción de estilos de vida saludables (wellbeing) .....	43
4.2.7. Conciliación de la vida laboral y familiar.....	44
4.2.8. Acciones para evitar la exclusión laboral por avances tecnológicos .....	44
4.3. Inversión Socialmente Responsable (ISR).....	45
4.4. Beneficios de la RSC .....	46
4.5. Estudios y encuestas .....	47
5. Compliance y Ética en el sector de seguros .....	51
5.1. Compliance en el sector de seguros .....	51
5.2. Entidades de interés público .....	53
5.3. Ética en el sector de seguros .....	56
5.3.1. Normativa vinculada a factores éticos .....	56
5.3.2. Seguros éticos.....	59
5.3.3. Inversión Socialmente Responsable .....	62



5.3.4. Visión de la sociedad sobre el sector de seguros .....	63
5.3.5. ¿Cómo encaja la ética en el proceso de innovación del sector asegurador? .....	69
6. Parte práctica .....	73
6.1. Metodología.....	73
6.2. Resultados de la muestra .....	74
7. Conclusiones .....	83
8. Bibliografía.....	88
Anexos .....	95

# Compliance y ética empresarial

## La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora

### 1. Introducción

Con la llegada de Solvencia II surge una nueva obligación para las entidades aseguradoras consistente en la implantación de una Función de Cumplimiento Normativo (también llamada Compliance).

La Función de Compliance forma parte del sistema de control interno de la entidad y su principal finalidad es supervisar y asesorar a los órganos de administración sobre el cumplimiento de la normativa legal e interna de la compañía, con el fin de evitar incurrir en infracciones y sus correspondientes sanciones.

Asimismo, tiene como función evaluar las posibles repercusiones de cualquier modificación del entorno legal en las operaciones de la empresa, así como determinar y evaluar el riesgo de cumplimiento.

A pesar de tratarse de una función fundamental del sistema de gobierno, entendido éste como el proceso de toma de decisiones y de la implantación de las mismas, la Función de Compliance prácticamente no está desarrollada ni en la Directiva de Solvencia II<sup>1</sup>, ni en el Reglamento Delegado de Solvencia II<sup>2</sup>, ni en la normativa de trasposición de la Directiva europea anteriormente mencionada a la legislación nacional<sup>3</sup>.

Toda esta normativa se limita a contemplar la obligatoriedad de implementar esta función y a definir las funciones básicas de la misma en línea con lo anteriormente indicado. Por ello, las competencias de la Función de Compliance deben ser definidas por cada entidad según su propio modelo de control interno y en atención a una serie de parámetros como puede ser su tamaño, volumen de negocio, tipología de clientes, ramo en el que opera, etc., respetando el principio de proporcionalidad.

Al margen de estas funciones de supervisión y asesoramiento, y tomando como punto de partida que la finalidad de Solvencia II y de su normativa de desarrollo es, en última instancia, velar por una actuación correcta de las entidades aseguradoras que revierta en la protección al cliente, la Función de Compliance tiene un alcance mucho más amplio, siendo también la Función encargada de

---

<sup>1</sup> Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio.

<sup>2</sup> Reglamento UE 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio.

<sup>3</sup> Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR) y Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (ROSSEAR).

implementar y difundir en la empresa una cultura de cumplimiento o cultura ética.

En esta línea, Compliance podría llegar a ser una potente palanca para impulsar la finalidad social que tienen atribuidas las entidades aseguradoras y, a su vez, también podría generar una ventaja competitiva por los efectos favorables que sobre los diferentes stakeholders pueden derivarse de la implantación de un modelo de Compliance basado en comportamientos éticos.

El objetivo de esta tesis es, en primer término, analizar la Función de Compliance como mecanismo de implantación y difusión de la cultura ética en una entidad aseguradora de vida.

Para ello, vamos a tratar de analizar el impacto que la cultura de la empresa puede llegar a tener sobre los diferentes stakeholders (empleados, clientes, mediadores, inversores, supervisores, etc.), con el fin de identificar si puede generar un valor añadido para todos ellos y, a su vez, contribuir en la mejora de la sociedad.

Trataremos, asimismo, de valorar si la existencia de una cultura ética integrada en la empresa puede generar una ventaja competitiva para la entidad aseguradora teniendo en cuenta determinados factores como podrían ser, a título de ejemplo, la confianza del cliente, la generación de una mayor oportunidad de negocio o un impacto reputacional positivo.

A nivel metodológico, este trabajo se dividirá en tres fases:

- Un marco teórico, en el que se analizará la Función de Compliance y su relación con la ética empresarial y otros conceptos vinculados a la misma, analizando diversos estudios sobre ética empresarial en diferentes ámbitos vinculados al consumo y la posibilidad de extrapolar estos planteamientos al sector de seguros.
- Una parte práctica, en la que se realizarán un estudio sobre la visión de los diferentes stakeholders a partir de un mecanismo de encuestas sobre determinados comportamientos éticos en la actividad de una aseguradora de vida, sin perjuicio de que algunos de los aspectos analizados pudieran extrapolarse a otros ramos del seguro.
- Conclusiones. A partir del marco teórico y del análisis del resultado de las encuestas a los diferentes stakeholders, intentaremos definir cuál es el impacto de la aplicación de un modelo basado en una cultura ética, así como algunas posibles acciones a futuro para la implantación del mismo en una compañía de seguros de vida.

## 2. Marco general de Compliance

### 2.1. Concepto de Compliance

Compliance es un término cada vez más extendido y que ya forma parte del lenguaje de muchas organizaciones, por lo que no resulta extraña la referencia al mismo. Sin embargo, si preguntamos ¿qué es Compliance?, pocas personas tienen una idea clara y se atreven a definirlo.

Si partimos de una traducción literal, el término Compliance significa “cumplimiento” o “conformidad”, conceptos ambiguos que, por sí solos, no nos aportan demasiada información.

Si hacemos una búsqueda del significado del término Compliance, nos sorprende la cantidad de definiciones que podemos encontrar y todas ellas diferentes. Algunas de las más habituales pueden ser:

- Conjunto de normas establecidas en la empresa, tanto a nivel externo como interno, con el fin de prevenir y evitar incurrir en conductas ilícitas;
- Procedimientos y buenas prácticas de una empresa para detectar riesgos legales y evitar sanciones o riesgos reputacionales;
- Procedimientos adecuados para garantizar el cumplimiento de la normativa;
- Función que permite identificar y gestionar riesgos de incumplimiento de la normativa;
- etc.

De todas estas posibles aproximaciones a Compliance se derivan muchos otros conceptos que todavía nos dificultan más, si cabe, comprender el significado y alcance de Compliance. Hablamos de normas, de procedimientos, de riesgos, de sanciones, de prevención, de conductas ilícitas, de buenas prácticas e incluso de reputación.

Ante esa dificultad para encontrar una definición clara y aceptada a nivel general que nos permita entender qué es Compliance y cuáles son funciones, parece lógico cuestionarse de qué forma encajan todos esos conceptos y, quizá, la mejor aproximación es a partir del análisis de su origen.

### 2.2. Origen de Compliance

El origen de Compliance se remonta a los años 70 y 80 con el surgimiento de los primeros escándalos financieros en EEUU. Es por todos conocido el caso Watergate (1972), en el que se pusieron en evidencia escuchas ilegales, fraudes y sobornos destinados a conseguir la reelección del Presidente Nixon.

Otro de los casos que salió a la luz en aquella época fue el de *Lockheed Corporation*, empresa norteamericana aeronáutica que llevó a cabo sobornos a altos cargos del Gobierno de Japón con el fin de obtener un mayor nivel de

ventas de aviones militares en el país. En las investigaciones realizadas se detectaron nuevos casos de soborno a funcionarios de otros países, entre ellos España por la compra de varios aviones Hércules para el ejército.

A raíz de estos casos, surgió la necesidad de aprobar determinadas leyes para prevenir la corrupción y evitar situaciones similares en el futuro.

Pero es a principios del siglo XXI cuando se produce una evolución del Compliance a raíz de una serie de escándalos financieros en EEUU vinculados con el fraude en las empresas. Tuvieron especial repercusión los casos Enron, WordCom o Lehman Brothers:

- Caso Enron:  
Enron Corporation fue una compañía energética constituida en 1985 y que en solo 5 años consiguió posicionarse como la 7ª compañía más grande de EEUU, siendo declarada en quiebra en diciembre de 2001. Detrás de esa posición se ocultaba una falsa contabilidad, con ingresos ficticios, importantes pérdidas, deudas escondidas y el engaño a los propios órganos de dirección. La quiebra de Enron supuso pérdidas millonarias para los accionistas, así como la pérdida de más de 20.000 puestos de trabajo e incluso el cierre de una de las cinco firmas de auditoría más importantes a nivel mundial, Arthur & Andersen.
- Caso WordCom:  
WordCom era la segunda empresa de telefonía más grande de EEUU. En el año 2002, y a pesar de la existencia de rumores de dificultades financieras, disponía de informes de auditoría que avalaban la gestión de la compañía. En este caso, se manipularon los gastos declarándolos como inversiones con el fin de generar falsos ingresos y, por tanto, unos resultados favorables que ocultaban las pérdidas reales de la compañía. La empresa acabó en bancarrota y con importantes pérdidas de puestos de trabajo.
- Caso Lehman Brothers:  
Lehman Brothers fue una compañía de servicios financieros de EEUU fundada en 1850, llegando a ocupar la cuarta posición como banco de inversión de EEUU. La crisis financiera de 2008 y las llamadas hipotecas basura generaron importantes pérdidas que la llevaron a la quiebra tras 158 años de actividad, dejando, además de las pérdidas millonarias, a más de 25.000 empleados sin actividad. La caída de Lehman Brothers, vinculada a malas prácticas en la gestión de la compañía, aceleró la crisis a nivel mundial.

Y, en esta misma línea, podríamos mencionar otros muchos casos como el de Tyco International (fraude), Peregrine Systems (fraude), Parmalat (falsificación de balances), Siemens (soborno y corrupción), etc.

Entre los casos más recientes está el de Volkswagen, uno de los principales fabricantes de automóviles a nivel mundial. En 2015 se destapó un fraude que afectó a millones de consumidores, consistente en la instalación de un software

en los vehículos diésel para falsear la medición del nivel de gases que, en todo caso, superaban los límites legalmente establecidos.

A raíz del escándalo y del importante daño reputacional sufrido por la marca, el Director ejecutivo pidió perdón públicamente a sus clientes, presentando, a continuación, su dimisión.

Analizados con detalle algunos de los casos mencionados anteriormente, así como otros que quizá no tuvieron tanta afectación mediática, podemos observar que el papel de Compliance ha sufrido una importante evolución a lo largo del tiempo.

En sus inicios, Compliance consiste en la elaboración e implantación de una serie de normas para prevenir determinadas actuaciones vinculadas, principalmente, al ámbito financiero, con el fin de evitar las posibles sanciones administrativas derivadas de las mismas. Por tanto, trata de dar respuesta a estas actuaciones a partir de la imposición de normas para evitar determinados comportamientos ilegales.

Posteriormente se detecta que esas posibles actuaciones que generan pérdidas y ponen en riesgo el negocio no son exclusivas del ámbito financiero. Por ello Compliance se extiende a otros ámbitos y se empieza a valorar el impacto de determinados comportamientos en la reputación de la compañía, además de las posibles pérdidas económicas que se pueden derivar de estos. En este punto se empieza a poner foco en los efectos que produce sobre el cliente el incumplimiento de la normativa legal por parte de las organizaciones y, por tanto, la afectación que ello puede generar sobre el negocio.

En una fase posterior se amplía el ámbito de Compliance pasando de centrarse únicamente en el cumplimiento de la normativa legal a incluir también la observancia de normas internas asumidas voluntariamente por las organizaciones. Es, por tanto, en esta fase cuando se empieza a valorar en cierta medida el factor ético en la actividad de las compañías.

Actualmente se ha dado un paso más y la ética alcanza un valor destacable. Compliance ya no se limita al cumplimiento de las normas externas e internas, sino que es el responsable de velar por la integración de los comportamientos éticos en el seno de la empresa.

Llegados a este punto, a partir del análisis del origen de Compliance y en base a las actuales tendencias en la materia, podemos definir Compliance como un conjunto de normas y procedimientos definidos por una organización que le permiten detectar posibles riesgos, incluso a nivel reputacional, e implementar acciones con el fin de evitar incumplimientos de la normativa legal e interna que resulta de aplicación a su actividad, evitando sanciones y fomentando, asimismo, los comportamientos éticos y buenas prácticas en la organización.

## 2.3. Cultura de Cumplimiento y Ética

Cuando hablamos de Cultura de Cumplimiento nos referimos básicamente a los principios y valores que se definen en una organización y que rigen la actividad de la misma.

En línea con lo mencionado anteriormente, esta cultura de cumplimiento no hace referencia exclusivamente al cumplimiento de las normas, sino que también incluye la incorporación de determinados valores éticos voluntariamente asumidos por la organización, trasladados a todos sus miembros y que resultan de aplicación en todos los ámbitos de la compañía. Es lo que Alain Casanovas denomina “*tono ético de las organizaciones*”, definiéndolo como “*un concepto relacionado con la cultura de la empresa, en el sentido de incorporar en ella estándares de ética corporativa en el desarrollo de los negocios*”<sup>4</sup>.

Es en este punto donde nos podemos plantear la diferencia entre Compliance y Legal.

Es posible que determinadas actuaciones que están dentro de los límites de la ley no respondan a los valores asumidos por una organización. Para hacer frente a estas situaciones, es necesario que los valores sean claros y transparentes y que se trasladen a todos los miembros de la organización de forma inequívoca, de forma que lleguen a asumirlos como propios. Si estos valores son indefinidos o no llegan a todas las partes, no estaremos ante una verdadera cultura de cumplimiento.

Por ello, las organizaciones suelen elaborar los llamados códigos de conducta o códigos éticos, en los que recogen los principios y valores de aplicación en la entidad y que representan la cultura de esa organización, su forma de hacer y de entender su actividad.

A lo largo de este trabajo vamos a ir analizando el papel de Compliance en la implantación y difusión de una cultura de cumplimiento o cultura ética, a través de la integración de los comportamientos éticos en el seno de la empresa, así como las consecuencias que de ello se derivan.

---

<sup>4</sup> CASANOVAS, ALAIN. Cuadernos de Compliance – 06. Cultura ética y de respeto a las normas.

## 3. Ética empresarial

### 3.1. ¿Qué es la ética?

La ética es la disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano.

La llamada ética individual es la que determina la actuación de una persona. Una persona ética es aquella que actúa según una serie de valores previamente definidos, los cuales le permiten identificar lo que está bien y lo que está mal. Estos valores llegan a formar parte de la persona de forma que su comportamiento atiende a los mismos sin necesidad, en la mayoría de los casos, de pensar en cada decisión que toma si ésta es o no correcta.

En este marco, recientemente se ha hecho difusión en las redes sociales de un texto atribuido a Al khwarizmi, matemático, geógrafo y astrónomo árabe nacido en el año 780, según el cual sus alumnos le preguntaron sobre el valor del ser humano. El matemático respondió lo siguiente:

*“Si tiene ética entonces su valor es igual a 1.*

*Si además es inteligente, agréguele un cero y su valor será igual a 10.*

*Si también es rico, añádale otro cero y su valor será de 100.*

*Si además tiene bello aspecto, agréguele otro cero y su valor será igual a 1000.*

*Pero si pierde el 1, que corresponde a la ética, perderá todo su valor, pues solamente le quedarán los ceros.*

*Así de sencillo: Sin valores éticos, ni principios sólidos, lo único que queda son delincuentes, corruptos y personas que no valen nada“.*

Éste es un claro ejemplo de la importancia de la ética en el comportamiento humano.

También se entiende por ética el conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad. Es en este punto donde la ética individual da paso a la ética social, entendida como aquellos principios de actuación que no solo tienen en cuenta al propio individuo sino su afectación sobre la sociedad.

En este caso, es necesario ir un paso más allá y valorar qué consecuencias tiene nuestro comportamiento en el resto de la sociedad, dado que es posible que un determinado comportamiento ético a nivel individual, pueda no serlo a nivel colectivo. En ocasiones es determinante la sociedad de la que formamos parte, puesto que aquellos comportamientos socialmente aceptados en un determinado país pueden no serlo en otro, o bien la época en la que vivimos, exigiéndonos un ejercicio de revisión periódica de nuestros principios o valores



éticos. No hay que perder de vista que el objetivo de la ética social es, en último término, lograr el bienestar de un colectivo por encima del individual.

La ética como disciplina ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y han surgido diferentes ramas, siendo las tres principales las siguientes:

- La metaética se centra en el estudio del origen de la ética y en el significado de los conceptos éticos.
- La ética normativa pretende definir criterios o estándares para determinar qué comportamientos humanos son los correctos y regular los mismos a través de normas.
- La ética aplicada intenta analizar cuestiones éticas relativas a ámbitos concretos como podrían ser el ámbito médico, el ámbito medioambiental, el ámbito empresarial, etc.

En este trabajo nos vamos a centrar en uno de los ámbitos específicos de la ética aplicada: la ética empresarial.

### **3.2. Ética empresarial**

La ética empresarial (también llamada ética de los negocios o ética corporativa), a diferencia de la ética económica que, según Adela Cortina, se centra en una reflexión ética sobre los sistemas económicos con el objetivo de producir riqueza, se basa en la empresa no solo como una organización económica sino también como una institución social.

La ética empresarial trata de definir los criterios que deben regir la actividad de la empresa, de forma que todas las decisiones que se tomen en el seno de la misma y las actuaciones que se lleven a cabo respondan a esos criterios previamente establecidos.

Realizando un paralelismo con los conceptos anteriormente analizados, el objetivo de la ética empresarial es definir lo que es correcto e incorrecto en el ámbito de la empresa.

Según Brown *“la ética es el proceso de decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones”*.

Teniendo en cuenta que toda empresa está formada por personas y que su actividad se dirige a otras personas, veremos que en la ética empresarial tendrán un papel destacado tanto los valores y el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa (ética individual) como la afectación de estos sobre el colectivo (ética social), sin perjuicio de que intervengan otros factores que iremos analizando. En este sentido, para The European Business Ethics Network (EBN) *“la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas empresariales que implican normas y valores de las personas, de la empresa y de la sociedad”*.

A pesar de que todavía hay quien entiende que la ética y la actividad empresarial difícilmente pueden ir de la mano, dado que el principal objetivo de la empresa es la obtención de beneficios, diariamente podemos ver ejemplos que ponen de manifiesto que hemos superado los tiempos en que una empresa era valorada exclusivamente por sus resultados económicos e incluso por el cumplimiento de la ley. Actualmente la empresa ocupa un destacado papel en la sociedad y, por ello, entran en juego otros factores que impactan en los grupos de interés o stakeholders que participan de la actividad empresarial.

Son habituales los comentarios sobre el compromiso de cierta empresa con el medioambiente, con la diversidad, etc. Por ello, las decisiones que se tomen en una organización deben ser analizadas teniendo en cuenta tres parámetros: el económico-financiero, el social y el ético.

Es evidente que las decisiones empresariales deben estar basadas en criterios económico-financieros, puesto que la base de todo negocio es la rentabilidad del mismo. Lo mismo ocurre con el respeto a las leyes, puesto que otra postura es totalmente inaceptable. No obstante, en la actualidad estas valoraciones no son suficientes para la toma de una decisión empresarial porque la sociedad exige ir más allá. Por ello, una vez analizada la viabilidad económico-financiera y el cumplimiento de las leyes es necesario valorar también el impacto social que van a tener nuestras decisiones y, por tanto, si éstas van a aportar valor a la sociedad y qué reacciones se pueden derivar de las mismas. Finalmente, también es importante analizar si esas posibles decisiones respetan los valores o principios éticos definidos en la organización, puesto que estos son el sello de identidad de la propia empresa a los que debe ajustarse cualquier comportamiento de la misma.

M. Weber distingue entre la “ética de la convicción o de la intención” y la “ética de la responsabilidad”. La ética de la convicción define acciones como buenas o malas en sí, sin valorar en qué condiciones se desarrollan ni las posibles consecuencias de realizar o no estas acciones. Por su parte, la ética de la responsabilidad valora las circunstancias en las que se toma la decisión y las consecuencias que puede tener esa decisión.

En el ámbito de la empresa deben valorarse las circunstancias en las que se toman determinadas decisiones, el fin que se persigue con las mismas y los valores y principios que deben regir esas decisiones. Por tanto, nos movemos en el ámbito de la ética de la responsabilidad.

En cualquier caso, tomar una buena decisión supone encontrar el equilibrio entre estos cuatro factores (económico, legal, social y ético) y, para ello, es imprescindible crear una verdadera cultura ética en la organización.

### **3.3. Cultura ética**

Para generar una cultura ética previamente debe definirse cuál va a ser esa cultura. Toda organización debe decidir hacia dónde va y de qué forma quiere hacer las cosas y, en base a ello, definir en qué valores y principios se va a asentar la organización.

El objetivo es que los valores y principios sean comunicados a todas las partes relacionadas con la actividad de la organización, dentro y fuera de la misma, puesto que todas las decisiones que se tomen en el seno de la empresa deben responder a los mismos.

La transparencia es la única forma de construir una verdadera cultura ética ya que, solo siendo partícipes de unos valores se puede conseguir interiorizarlos y actuar en base a ellos con el convencimiento de estar haciendo lo correcto y sin que suponga un esfuerzo adicional. Y, por otra parte, solo si estos valores son difundidos se podrá valorar qué se espera de una determinada organización y, por tanto, las consecuencias de las decisiones que se tomen en la misma.

Al igual que comentábamos al inicio de este trabajo en relación con el origen de Compliance, la cultura de ética empresarial también ha sufrido una importante evolución a lo largo de las últimas décadas. Y esta evolución se ha intensificado especialmente a raíz de los grandes escándalos financieros que se han dado en los últimos años, los cuales han provocado una reacción de la sociedad ante abusos de poder y situaciones consideradas injustas, ocupando en la actualidad un papel muy relevante en el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

**Figura 1. Evolución esquemática de la cultura de ética empresarial**

Década 1970	Década 1980	Década 1990	Siglo XXI
Surge el concepto <i>Business Ethics</i> en EEUU a raíz del caso Watergate.	La prioridad de las empresas es obtener beneficios. Surgen instituciones y publicaciones vinculadas a la ética empresarial.	Grandes escándalos financieros <sup>27</sup> e inmobiliarios. Resurgimiento de la ética de la empresa.	La ética se convierte en factor determinante que centra investigaciones, publicaciones y la propia práctica empresarial.

Fuente: La Fábrica de Pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España. Prácticas de Buen Gobierno - Auditoría Interna y la ética empresarial. Marzo 2019.

Los valores y principios son la base de una cultura ética y se suelen desarrollar a través de normas internas de la compañía y códigos de conducta aplicables a todos los empleados, incluida la Alta Dirección, así como a los grupos de interés o stakeholders. El peligro de las normas es que un exceso de las mismas tiende a producir su incumplimiento y, por tanto, el efecto contrario al pretendido.

Dan Ariely expone la conocida como “*regla del mondadientes*”, según la cual el Congreso de los Estados Unidos adoptó determinadas reglas éticas para evitar que los miembros de los grupos de presión invitasen a los congresistas a comidas de cuchillo y tenedor. La respuesta a esta nueva regla fue servirles aperitivos que permitan a los legisladores permanecer de pie y comer ya sea con las manos o con un mondadientes, sin cubiertos. Por tanto, ante reglas o normas obligatorias, es habitual la búsqueda de soluciones para saltarse esas reglas.

Esto nos lleva a que hay que ser cuidadoso con el uso de las normas para impedir que se transgredan otras normas, siendo más eficaz la implantación de una cultura ética.

Por otra parte, no es posible llegar a regular todos los posibles comportamientos, por lo que se trata de definir los criterios básicos de actuación alineados con los valores y principios de la compañía y conseguir que estos sean asimilados por todos los miembros de la misma hasta llegar a una situación en la que no se cumplan por el hecho de constituir una norma sino porque se ha creado la conciencia de qué es lo correcto, basada en una cultura de confianza y transparencia.

Es en este momento cuando lo más importante no es qué hacemos sino cómo lo hacemos. No es suficiente con hacer las cosas, sino que hay que hacerlas bien y no por el hecho de que exista una norma, sino por la propia integridad de cada individuo y, por tanto, del colectivo en su conjunto.

David Álvarez y Javier de la Torre definen la “*Dirección por Valores*” como un campo en el que se intenta aclarar los objetivos y valores mediante un debate y diálogo con todas las partes. Defienden que en una compañía que se administra con valores lo más importante es ponerlos en práctica en la actividad diaria más que proclamarlos.

Para ello, deben definirse cuáles son esos valores teniendo en cuenta el beneficio económico y la consecución de resultados como objetivos de la empresa, combinados con otros valores basados en la ética y el servicio a la sociedad. Si conseguimos que los valores de la empresa se conviertan en valores comunes de forma que estén totalmente integrados en sus empleados, cualquier comportamiento contrario a esos valores sería una renuncia a los propios valores de los empleados, por lo que difícilmente se dará esta situación. Partiendo de esta base, conseguiremos hacer aquello en lo que creemos y creer en aquello que hacemos, lo cual nos llevará a la toma de decisiones éticas.

### **3.4. Relación entre ética y ley**

Otro aspecto a tener en cuenta es la relación entre la ética y la ley. Si las analizamos detenidamente, podemos observar que existen similitudes y diferencias entre ambas.

Por lo que respecta a similitudes, las principales serían:

- Ambas tratan de influir en el comportamiento.
- Se suelen articular a través de normas, legales en el primer caso y morales en el segundo.
- Surgen de forma colectiva, a partir de la participación de varios afectados y con una visión colectiva.

En cuanto a las principales diferencias, podríamos destacar las siguientes:

- Las normas legales tienen carácter obligatorio, mientras que las normas morales son voluntarias.

- Las consecuencias del incumplimiento de una norma legal son externas, en forma de sanción, ya sea económica, de privación de libertad... En cambio, en el caso de las normas morales la consecuencia está en un plano más personal, afectando a la conciencia, al remordimiento o bien, en el caso de las empresas, a la imagen o reputación.

Hubo un tiempo en que la ética se relacionaba directamente con la ley, de forma que la exigencia ética se limitaba al cumplimiento de la normativa legal, pero esta visión es errónea.

En primer lugar, a lo largo de la historia podemos encontrar numerosos ejemplos de actividades que han respetado la normativa legal vigente en ese momento y, sin embargo, son consideradas injustas. Uno de los casos más destacados es el régimen de Hitler, en el que se llevaron a cabo actividades bajo la cobertura de una normativa legal debidamente aprobada y, por tanto, de obligado cumplimiento para todos y que, sin embargo, posteriormente han sido juzgadas y condenadas al ser calificadas de crímenes contra la humanidad.

Otro caso con una enorme repercusión social fue el apartheid en Sudáfrica. Este régimen basado en la segregación racial estaba avalado por todo un sistema normativo que regulaba la separación por grupos raciales, dando privilegios exclusivos a la raza blanca (ejercicio del voto, prohibición de matrimonio con la raza negra, exclusividad de espacios, etc.).

La ley suele dar respuesta a determinadas situaciones sociales que requieren de cierto orden o criterios de actuación, pero hay diversos factores que pueden afectar como pueden ser quién promulgue esa ley y en qué circunstancias. Por ello, el hecho de que un sistema se asiente sobre una normativa legal no supone que la misma sea justa y, por tanto, ética.

Por otra parte, es habitual que la ley vaya un paso por detrás de la sociedad, debiendo adaptarse a la evolución y requerimientos de la misma. Los valores sociales van evolucionando, se incrementa el nivel de exigencia ante determinados comportamientos y, por tanto, no es suficiente con el cumplimiento de las normas, aún en el caso de que éstas sean justas, sino que la sociedad demanda que esos comportamientos sean solidarios, éticos y respeten los intereses y necesidades colectivos.

Por ello es necesaria la complementariedad entre el derecho y la ética y, también por ello, la ética empresarial es imprescindible para que el comportamiento de una empresa dé respuesta a las exigencias actuales de la sociedad.

### **3.5. Teoría de los Stakeholders**

La teoría de los stakeholders tiene su origen en Norteamérica y son numerosos los autores que la han analizado.

Richard Edward Freeman, en su libro “Strategic Management: A stakeholders approach” define un stakeholder como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

La teoría de los stakeholders introduce un nuevo paradigma según el cual la empresa adquiere una dimensión social. Ya no se concibe la empresa como un ente propiedad de una persona o personas que toman determinadas decisiones, sino como una entidad transversal en la que participan varios agentes: accionistas, propietarios, empleados, clientes, inversores, proveedores e incluso la sociedad en general.

Para poder satisfacer los intereses de todos los stakeholders es necesario identificarlos, valorar en qué medida sus intereses o expectativas inciden en la empresa y de qué forma pueden participar para gestionar estos intereses. Por tanto, no estamos ante personas afectadas por la actividad empresarial, sino ante interlocutores que participan de algún modo en la misma.

**Figura 2. Dimensiones de la voluntad empresarial**

GRUPOS	INTERESES
<i>Internos</i>	
Socios y accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beneficio e incremento del valor de la empresa</li> <li>- rentabilidad y liquidez de las inversiones</li> <li>- transparencia de las operaciones y proyectos</li> <li>- participación y control de la gestión</li> </ul>
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poder de decisión y control: capacidad de gestión</li> <li>- influencia, prestigio, ingresos</li> <li>- desarrollo de las ideas y capacidades propias</li> <li>- maximizar el valor de la empresa</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene y salud laboral</li> <li>- seguridad en el puesto de trabajo</li> <li>- promoción profesional y humana</li> <li>- capacidad de interlocución: participación</li> </ul>
<i>Externos</i>	
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- calidad y justa relación calidad-precio</li> <li>- información veraz y clara sobre los productos y servicios</li> <li>- garantía de la integridad, seguridad y salud de los consumidores, usuarios y clientes</li> <li>- servicio postventa</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aceptación de los servicios de libre mercado</li> <li>- capacidad de pago</li> <li>- información clara de las posibilidades comerciales</li> <li>- respeto de las marcas y de la propiedad industrial</li> </ul>
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respeto a las reglas de la libre competencia</li> <li>- reciprocidad de las relaciones</li> <li>- cumplimiento de los compromisos</li> <li>- cooperación en las diferentes políticas empresariales</li> </ul>
Comunidad: - entorno - estado - sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- legales: obligaciones fiscales, cumplimiento de la legislación vigente</li> <li>- sociales: contribución positiva al desarrollo económico y al empleo. Colaboración activa con las instituciones sociales, culturales y científicas</li> <li>- respeto por los valores morales</li> <li>- medioambientales: cuidado, respeto y mejora del medioambiente</li> </ul>

Fuente: Ética de la empresa. Claves para una nueva ética empresarial. Adela Cortina. Octubre 2000.

### **3.5.1. Inversores**

En ocasiones es difícil ver qué papel juegan los inversores en el desarrollo de la actividad empresarial e, indirectamente, en su contribución a la sociedad.

Una cultura ética afianzada en la organización, y de la que son partícipes todos los empleados, genera estabilidad y confianza, siendo éste un factor imprescindible para atraer la atención de los inversores.

Diversos autores han realizado estudios en esta materia, acreditando la relación entre confianza y beneficios económicos. Para que los inversores estén dispuestos a asumir determinados riesgos en un negocio es necesario un mínimo nivel de confianza. Cuando mayor es la confianza, mayor será la predisposición para invertir y, por el contrario, la falta de confianza generará el estancamiento de las inversiones.

La confianza no se obtiene únicamente a partir de resultados económicos, sino que existen diversos factores que intervienen, ya sea directa o indirectamente.

Uno de los aspectos que influye en el nivel de confianza es la existencia de un buen sistema de gobernanza basado en la transparencia y en los valores, en el cual la toma de decisiones se fundamenta en los intereses de todas las partes, tomando en consideración determinados aspectos de interés general, así como la preocupación por cuestiones sociales.

Todos estos elementos aportan valor en la gestión de la compañía y, a su vez, generan un mayor nivel de confianza a nivel externo porque permiten crear un valor añadido tanto para los inversores como para la sociedad en general.

### **3.5.2. Empleados**

Los empleados son imprescindibles en la actividad empresarial. Hemos vivido épocas en las que la amenaza o el castigo eran los instrumentos utilizados por los directivos para conseguir sus objetivos sobre los empleados. Actualmente ese modelo ha dado paso a otro basado en la confianza y la motivación, al igual que la motivación ha ido evolucionando y ha dejado de ser exclusivamente económica. En la actualidad hay muchos otros factores que son especialmente valorados por los empleados y que tienen relación con aspectos personales y sociales como pueden ser la conciliación familiar, los gastos de guardería, la formación. También han ganado importancia el reconocimiento y el trato que recibe de sus superiores o la confianza para asumir nuevos retos.

Un modelo basado en valores que tenga en cuenta a los empleados y que les permita sentirse parte de un proyecto y tener clara cuál es su función en el mismo, genera una verdadera cultura ética. Ello conlleva, asimismo, una mayor implicación de los empleados en la actividad y en la generación de valor para los otros stakeholders, llegando a anteponer los intereses colectivos sobre los personales.

Para ello es imprescindible una buena comunicación para que los empleados conozcan cuáles son los valores y principios que rigen la organización y sepan qué se espera de ellos.

El compromiso de los empleados, su motivación y su forma de actuar tiene consecuencias en diversos ámbitos. El primero de ellos es el económico, puesto que el compromiso para alcanzar unos determinados objetivos y la motivación va a influir directamente sobre los resultados de la empresa. Por otra parte, la actitud de los empleados también tiene una relación directa con la imagen que se proyecta de la empresa y, por tanto, con su reputación. Los empleados actuarán con integridad y responsabilidad si perciben ese mismo trato íntegro y justo de sus superiores, tanto hacia ellos como hacia los destinatarios de su actividad.

La revista Fortune realizó encuestas a empleados de todo el mundo para intentar identificar los 25 mejores lugares del mundo para trabajar. Al margen de las condiciones laborales o las posibilidades de promoción en la empresa, factores que sin duda son muy importantes para los empleados de cualquier organización, de las encuestas realizadas se puede identificar que uno de los factores especialmente valorado es la cultura ética de la organización.

Estas son algunas de las valoraciones transmitidas a raíz de las encuestas realizadas:

- Empleados de Salesforce: *“Hay un sentido de inspiración que proviene del liderazgo que toma posiciones sólidas en temas sociales y hace del voluntariado una parte clave de nuestra cultura. Esto nos mantiene durante los tiempos difíciles”.*
- Empleados de Intuit Inc.: *“Intuit hará lo correcto cada vez, no cuando se adapte a sus necesidades, sino siempre. Cuando trabajas para una empresa como esta, tomas decisiones basadas en hacerlo bien y no tienes que preocuparte por cómo se recibirá, percibirá o cuestionará porque era lo ‘correcto’ que debía hacer la compañía, el cliente, el socio, los accionistas o el empleado”.*
- Empleados de Cisco: *“Hay un número inusual de personas muy inteligentes en todos los niveles dentro de la empresa. Hay una fuerte cultura ética: decimos la verdad, incluso si eso significa que perdemos. Los clientes, socios y accionistas nos respetan por eso”.*

Estas afirmaciones son el reflejo de una verdadera cultura ética arraigada en la organización, de la que son partícipes sus empleados y que genera un valor añadido tanto para ellos como para otros stakeholders.

Dan Ariely expone en su libro *“how”* su experiencia en una conferencia internacional de negocios celebrada en Europa. En el transcurso de la misma se solicitó a directores generales que levantaran la mano si eran capaces de nombrar a los empleados más competentes de su empresa y no tuvieron problema para identificarlos. Sin embargo, ante la petición de identificar a los empleados con los principios más arraigados, la reacción no fue la misma y, analizando esta



cuestión, llegaron a la conclusión de que conocer este aspecto influiría en una gestión mejor y más sostenible de su negocio.

Las normas sociales tienen, a largo plazo, una fuerza muy superior a las normas mercantiles o al dinero. Si una persona actúa únicamente movida por un aliciente económico, en el momento en que encuentre una mejor oferta se irá; sin embargo, un empleado motivado, reconocido y con unos principios arraigados, difícilmente lo hará.

### **3.5.3. Clientes**

Al igual que ocurre con los inversores, una empresa comprometida con ciertos valores y principios éticos incrementa la confianza de los clientes.

En la misma línea que hemos comentado anteriormente, la sensibilidad de los clientes también ha ido evolucionando y los valores que demanda actualmente no son los mismos que hace unos años. Ya no es suficiente con disponer de un buen producto a un buen precio, porque el nivel de exigencia de los clientes es superior.

Existen numerosos casos que ponen de manifiesto que en ocasiones el precio no es determinante. Uno de ellos podría ser Starbucks, en el que el éxito no está únicamente en la calidad del café, que también podríamos encontrar en cualquier otra cafetería, sino en todo lo que hay alrededor del café: el ambiente del local, los olores, la variedad de opciones a escoger, el trato de los empleados. Todo ello genera un valor para el cliente desplazando al precio, que deja de ser el elemento principal.

Todos hemos oído hablar de la experiencia de cliente. Normalmente la experiencia de cliente valora aspectos como la rapidez en la respuesta, la información facilitada, el trato recibido, etc., siendo el fin último la priorización de los intereses de los clientes con el fin de que éste tenga una buena sensación de su relación con la empresa y de haber obtenido un resultado positivo de ella.

Actualmente estamos en otra fase en la que la experiencia del cliente ya no se puede limitar a los aspectos comentados, sino que deben introducirse otros comportamientos como pueden ser el respeto al medioambiente, el respeto a los derechos humanos y laborales, la diversidad, etc.

Por otra parte, ese incremento del nivel de exigencia de los clientes, unido a otros factores como las nuevas tecnologías que facilitan el acceso a la información, el volumen de información disponible y la generación de un marco normativo cada vez más sensible y proteccionista respecto al cliente, también ha generado una mayor dificultad para ganarse su confianza y llegar a conseguir su fidelización o, incluso, su lealtad.

El cliente ya no responde a determinados mensajes tradicionales porque dispone de muchísima más información y pueden contrastar entre diferentes opciones. De hecho, los clientes cada vez confían más en los mensajes “boca a oreja” que en la publicidad que puedan realizar las empresas.

Otra de las características actualmente vigentes en la escala de valor de los clientes es la transparencia. Por tanto, no es válido un modelo empresarial en el que las actuaciones éticas se llevan a cabo porque está de moda o por motivos estratégicos para obtener unos determinados beneficios. El cliente analiza y cuestiona la actuación de la empresa y llega a descifrar si está ante una verdadera cultura ética o bien ante una simple apariencia. En este último caso se sentirá engañado, llegándose a generar, en ocasiones, incluso una acción de boicot a los productos de una determinada empresa. Por el contrario, en el primer caso irá entrando en juego el llamado “*principio de simpatía*”, por el cual un cliente preferirá una marca o un producto por encima de los demás por la confianza que ésta le genera.

#### **3.5.4. Proveedores**

La confianza es también un factor esencial en el ámbito de las actividades de la empresa con sus proveedores, puesto que es la base sobre la que se asienta su relación.

En toda relación con proveedores es necesario definir cuáles son los principios que rigen la actividad empresarial y analizar si esos principios son compartidos por ambas partes. Unos valores compartidos ayudarán a mejorar la comunicación, haciendo posible la participación en la toma de decisiones y creando un equilibrio entre los intereses de la empresa y del proveedor.

Por otra parte, unos principios comunes facilitan la gestión, el traspaso de información, el compromiso mutuo y la participación en determinados proyectos. Todos estos factores son necesarios para mantener una relación duradera y que aporte valor a los diferentes stakeholders y, a su vez, generan más confianza.

La imagen que una organización proyecta hacia el exterior, la posición que ocupa en el mercado o el grado de preferencia que mantiene en relación con los clientes también son factores determinantes para que los proveedores tengan interés en establecer relaciones de negocio con ella.

Asimismo, los comportamientos del proveedor también van a influir de forma notable en la imagen que la empresa proyecta. Por tanto, es importante realizar una buena selección de los proveedores, confirmando que estos comparten los principios y valores que rigen la actividad empresarial, así como la existencia de unos objetivos comunes.

Ante este nuevo modelo empresarial en el que las expectativas de comportamiento son un elemento determinante para la buena marcha de la organización y en el que priman los intereses generales y la responsabilidad social, se pone de manifiesto no solo el importante papel que juegan todos los stakeholders en la actividad empresarial, sino también la influencia de los mismos sobre las decisiones y por tanto, su rol como interlocutores válidos para la toma de decisiones en aras de una mejora de la gestión empresarial y de la consecución de los objetivos definidos

### 3.6. Ética y tecnología

En una época de grandes avances tecnológicos, de digitalización y robotización, surge una cuestión que se está empezando a plantear en diversos foros: ¿cómo encajan la ética y la tecnología?

No hay duda de que, actualmente, la información es uno de los principales activos de una compañía. Las organizaciones se disputan el primer puesto en innovación, ser pionero en la incorporación de determinada tecnología es un punto a favor por la publicidad que genera. A diario oímos hablar de big data, de tratamiento de datos, de inteligencia artificial, etc. Las posibilidades de uso de la información, en ocasiones, se prioriza por encima de los requerimientos normativos y éticos.

Por su parte, la sociedad demanda nuevos avances tecnológicos en todos los ámbitos y valora especialmente a aquellas empresas que dejan atrás los procedimientos tradicionales y sorprenden. No obstante, esto no supone una renuncia a la exigencia de la ética en los productos y servicios que salen al mercado o en los procedimientos utilizados por las organizaciones.

Se está desarrollando una gran preocupación por la cantidad de información que corre por las redes sociales y por las grandes empresas que utilizan esa información para crear perfiles y conocer a detalle la actividad de las personas.

Ya no se trata únicamente del acceso a datos personales, sino de la elaboración de perfiles psicológicos, de hábitos, de comportamientos, de gustos, etc. Son habituales las noticias sobre el uso abusivo de los datos o sobre aplicaciones que permiten localizar a las personas en todo momento, incluso en espacios privados, la recepción de mensajes sobre supuestos temas de interés sin realizar una búsqueda expresa, robots domésticos con procesadores para captar información de los usuarios, biometría, reconocimiento facial e incluso la posibilidad de influir en los comportamientos.

En 2012 se generó un hecho polémico vinculado a un experimento social llevado a cabo por las Universidades de Cornell (Nueva York) y California a través de Facebook. El experimento pretendía demostrar las reacciones emocionales y el contagio de estas emociones a través de las redes sociales. Sin contar con el consentimiento de los usuarios y utilizando un algoritmo, se procedió a manipular los tiempos de las publicaciones de forma que en determinados espacios únicamente se podían visualizar contenidos positivos o bien negativos. Aunque en un primer momento los autores del experimento defendieron que se había seguido una actuación ética por cuanto no se había incumplido la normativa de Facebook, finalmente pidieron disculpas por la afectación causada a nivel social y reconocieron públicamente que no había justificación ética para esta actuación.

Realmente, el problema no está en la tecnología, sino en el uso que se hace de ella. Y la cuestión a debatir es ¿dónde está el límite?

La tecnología supone un gran avance que ayuda y fomenta el desarrollo de la sociedad en muchos ámbitos, la mejora en los procesos de las empresas y la

experiencia de cliente. Pero, a su vez, conlleva riesgos. Incluso en el caso de realizar una buena práctica, los datos pueden ser erróneos, distorsionarse, manipularse o no ser interpretados correctamente y ello puede generar un impacto enorme en la imagen o reputación de la empresa.

Los organismos públicos han implementado medidas normativas para el control en la gestión de los datos, como es el Reglamento General de Protección de Datos. No obstante, para la sociedad no es suficiente con la aplicación de la norma y demanda un compromiso ético, aunque no parece que actualmente las empresas estén poniendo el foco en los aspectos éticos relacionados con la tecnología.

El uso indiscriminado de los datos de clientes o las prácticas poco éticas podrían llevar a la pérdida de confianza del cliente. Las consecuencias de esta pérdida de confianza y el enorme impacto social y la facilidad de difusión en las redes, podrían afectar no solo a la empresa que no ha actuado correctamente, sino a todo un sector, llegando incluso frenar determinados avances tecnológicos. Por ello, debe encontrarse un punto de equilibrio entre la tecnología y los derechos sociales.

Otro foco que merece especial atención es la inteligencia artificial. Los avances en esta materia permiten una mayor agilidad y eficiencia a partir de determinados comportamientos generados por máquinas.

No hay duda de que la inteligencia artificial es un gran paso y puede dar respuesta a muchas necesidades sociales, pero no es menos cierto que permitir que una máquina tome una decisión en base a la información que se le ha facilitado y a los algoritmos que se han definido comporta un riesgo, puesto que la máquina no puede valorar esas experiencias pasadas o tomar en consideración determinados criterios éticos que sí influyen en las decisiones de una persona.

Es probable que en los próximos años se genere nueva normativa para regular el uso de la inteligencia artificial y su vinculación con la ética. De hecho, la Comisión Europea ha elaborado dos documentos en este ámbito:

- “Artificial Intelligence, Robotics and Autonomous Systems” (marzo 2018)
- “Ethics Guidelines For Trustworthy AI” (abril 2019)

En el mismo sentido, estas cuestiones éticas vinculadas a la tecnología se están analizando en diversos foros, dando lugar a la definición de principios o iniciativas como pueden ser la Declaración de Inteligencia Artificial de Montreal (diciembre 2018), el “World Economic Forum Davos” (2018 y 2019) o el Comité Ético Alianza para la Inteligencia Artificial (2019).

En cualquier caso, en este entorno de nuevas oportunidades, el gran desafío para las empresas es la transparencia, los comportamientos éticos y las buenas prácticas en el uso de la tecnología.

Raja Chatila, miembro del Comité Ejecutivo de “IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems”, cuyo objetivo es asegurar que todos

los actores involucrados en el diseño y desarrollo de sistemas autónomos e inteligentes estén educados y capacitados para priorizar las consideraciones éticas para que estas tecnologías avancen en beneficio de la humanidad, definiendo que *“la ética es el nuevo verde. La gente quiere comprar tecnología que respete los valores que valoran”*.

### **3.7. Ventajas de la ética empresarial**

La aplicación de criterios éticos en la organización no debe suponer un impedimento para la obtención de beneficios económicos a medio y largo plazo, puesto que una cultura ética arraigada permite ser creativo e innovador y hacer las cosas bien, de forma que genera valor para los diferentes stakeholders, tal como hemos visto anteriormente, y ello deriva en una ventaja competitiva.

#### **3.7.1. Beneficios económicos**

A pesar de todo lo comentado hasta el momento, no hay duda de que uno de los principales retos de cualquier organización es cumplir con los objetivos económicos marcados. Por ello, cuando hablamos de un modelo empresarial basado en una cultura ética para la toma de decisiones, el primer impulso nos puede llevar a pensar que este concepto difícilmente encaja con la obtención de beneficios económicos.

Tal como hemos comentado anteriormente, en nuestro día a día tenemos multitud de ejemplos que ponen de manifiesto que el precio no siempre es el factor decisivo para el cliente. En el mismo sentido, también encontramos casos que demuestran que una actividad basada en valores y principios éticos y con una orientación social puede ser rentable e incluso posicionarse en los primeros puestos del mercado.

Un claro ejemplo de ello es el caso de “La Fageda”. Esta empresa, situada en La Garrotxa (Girona) y dedicada a los productos lácteos, nace en 1982 con la finalidad de insertar en el mundo laboral a personas con problemas psiquiátricos.

En su página web definen el Modelo de La Fageda como *“un documento que muestra una visión global, integradora, de nuestra organización. No es un modelo empresarial, ni asistencial, ni tampoco un modelo organizacional, es el modelo completo de los valores y creencias (cultura), y de la estructura organizativa que se hace eco. Es el modelo que concibe una auténtica y real empresa social”*.

Este modelo es objeto de estudio en las más importantes escuelas de negocios de todo el mundo (Harvard, ESADE, etc.) por haber logrado desarrollar una actividad empresarial que proporciona importantes beneficios y una posición en el mercado que le permite estar compitiendo con las grandes multinacionales de su sector, siendo la base del negocio una actividad con un fin social construida sobre una potente cultura ética.

Por tanto, la ética empresarial no supone necesariamente un obstáculo para la obtención de un beneficio económico e incluso puede ser una palanca para la

actividad empresarial por el reconocimiento y confianza que genera en la sociedad y el valor que aporta a la misma.

Otro ejemplo de negocio que fomenta soluciones a problemas sociales de forma rentable es la empresa Unilever, una de las principales compañías de consumo a nivel mundial, con más de 400 marcas que abarcan productos diversos (jabones, desodorantes, mayonesa, etc.), con presencia en 190 países y que emplea a más de 160.000 personas.

El éxito de esta empresa está en desarrollar su negocio atendiendo al cuidado de los aspectos medioambientales como la reducción de la generación de residuos y del consumo de agua y de energía, así como dando apoyo a los agricultores locales. Este Plan de sostenibilidad y contribución a la sociedad, que ha llevado a Unilever a ser clasificada como una de las 50 empresas que cambian el mundo según la Revista Fortune, genera valor añadido en diferentes ámbitos: atracción del talento, mejora en la imagen corporativa, confianza de los clientes, etc. Y todos estos aspectos constituyen una importante ventaja competitiva a futuro.

Esta evolución requiere un cambio de modelo de dirección. Mientras para algunos directivos la incorporación de la ética en sus organizaciones supone poner límites a la capacidad de generar beneficios y, por tanto, pone en riesgo la rentabilidad del negocio, hay otros que ven en este paso un importante mecanismo de transformación y de generación de unas ventajas competitivas al dar respuesta a lo que la sociedad requiere.

En esta línea, ya se están empezando a desarrollar herramientas que permitan a las empresas valorar varios factores con el fin de reforzar su cultura ética. Murray Grainger afirma que medir la integridad ética de las empresas repercute en la cuenta de resultados y presenta una nueva iniciativa (“Impact on Integrity”) para impulsar los comportamientos éticos en las empresas españolas. Para ello ha desarrollado una nueva herramienta de evaluación llamada “Integrity Health Check” basada en seis ámbitos: compromiso, liderazgo, estándares de integridad, proceso de toma de decisiones, recompensas y sanciones y oportunidades.

### **3.7.2. Confianza**

La confianza es un elemento imprescindible para cualquier empresa y que debe gestionarse como un valor esencial para la organización. Sin confianza no hay negocio. Para avanzar en una verdadera cultura ética no solo tenemos que pensar de qué forma podemos ganarnos y mantener la confianza de los diferentes stakeholders, sino qué ante eventos o situaciones que pongan en peligro esa confianza. Hay numerosos ejemplos de organizaciones que han sufrido una pérdida de confianza y han sido capaces de recuperarla al disponer de una cultura ética

Uno de estos casos es el que detalla Dov Seidman en su libro “*how*”. En el año 2002 la empresa TriWest Healthcare Alliance, dedicada a los seguros médicos sufrió la pérdida de dos ordenadores portátiles que contenían información de

quinientos cincuenta mil clientes. Esa información incluía datos personales de los clientes e incluso los números de la Seguridad Social y de tarjetas de crédito. Ante esta situación, el Presidente y Director General de la compañía decidió informar a todos los afectados e invertir dos millones de dólares en acciones para hacer frente a la incidencia (líneas telefónicas de atención a los afectados, formación para evitar situaciones similares, etc). Todas estas acciones le llevaron a ganar un premio a la excelencia por su campaña contra el robo de identidad.

Ante este tipo de situaciones que ponen en riesgo la credibilidad de la empresa y la confianza de los stakeholders, debe valorarse cuál es la actitud más correcta y, por tanto, la que va a ser mejor valorada. Como hemos visto, en ocasiones la disculpa pública ha sido la opción elegida, a pesar de los riesgos que conlleva una decisión de este tipo, y ha sido una buena decisión a medio plazo. Admitir un error o una conducta inadecuada siendo consecuente con los valores definidos en la empresa y aceptando las consecuencias es una muestra de transparencia y de la existencia de una cultura ética de la organización y, por tanto, es también un comportamiento valorado por la sociedad.

### **3.7.3. Marca**

El valor o identidad de la marca corporativa se basa en tres aspectos fundamentales:

- Su misión, entendida como lo que hace la marca.
- Su visión, que define qué quiere llegar a ser.
- Sus valores, que identifican cómo quiere actuar.

El principal objetivo de la identidad de marca es conseguir posicionarla de forma que sea la primera opción para un determinado perfil de cliente. Esto supone una ventaja competitiva en sí misma, puesto que ese cliente va a acudir a esa marca ante una determinada necesidad, sin pararse a valorar otras opciones que también podrían darle solución a la misma.

Si hacemos una pequeña reflexión, seguro que podemos relacionar algunas marcas con determinados valores sociales. Un ejemplo de ello puede ser Patagonia, la marca de ropa técnica que apuesta por una estrategia sostenible y defiende el arreglo de la ropa si es posible, con el fin de luchar contra el cambio climático y la escasez de recursos; Hewlett-Packard que se identifica con la dignidad y valor de sus empleados; IBM y el respeto al individuo o Johnson & Johnson, reconocida como una empresa con gran responsabilidad comunitaria y social.

Ethisphere Institute, es una organización de Arizona (Estados Unidos) que promueve la ética en el mundo de los negocios y elabora anualmente un listado de las marcas más éticas del mundo valorando cinco factores: la ética (35%), la ciudadanía y la responsabilidad corporativa (20%), la cultura ética (20%), la forma de gobierno (15%) y el liderazgo, la innovación y la reputación (10%). Entre estas marcas podemos encontrar Colgate-Palmolive, Kellogg, L'Oréal, Microsoft y PepsiCo.

La marca ética nos permite ser diferentes y conseguir una proximidad con el cliente. Si conseguimos que el cliente se identifique con los valores de una compañía y siente que ésta responde no solo a un interés empresarial sino a un interés general, se pueden construir relaciones fuertes con el mismo.

#### **3.7.4. Reputación**

Otro de los aspectos que suponen una ventaja competitiva es la reputación. Al igual que la marca, la reputación lleva al cliente a elegir una determinada empresa y no otra por la confianza que ésta le genera. Lo mismo ocurre con los proveedores e incluso con los inversores ya que, tal como hemos comentado anteriormente, las relaciones o alianzas se ven afectadas por los valores de sus miembros. De forma que aliarse con alguien que tiene una buena reputación enriquece a ambas partes en todos los sentidos.

Actualmente la reputación es un factor muy valorado y la mayoría de las organizaciones disponen de mecanismos para recoger y evaluar la percepción que tiene la sociedad a través de su coeficiente de reputación (RQ). Este es un indicador que permite valorar la cultura ética de la organización y tomar decisiones para fortalecer la misma.

No obstante, no se trata de gestionar la reputación creando una imagen de cara a la galería, porque si los stakeholders detectan que los mensajes que lanza una organización y en base a los cuales ha construido una reputación no se corresponden con sus actuaciones, se va a generar una desconfianza que va a poner fin a esa reputación. Una buena reputación requiere un esfuerzo considerable y es difícil de conseguir, pero muy fácil de perder si los comportamientos no son acordes con la misma. Se trata de ganarse la reputación. Solo en ese caso llegará a ser un valor a futuro y, por tanto, una ventaja competitiva. Y para ello, la transparencia y la ética empresarial son factores clave.





## **4. Responsabilidad Social Corporativa, Criterios ESG e Inversión Socialmente Responsable**

### **4.1. Responsabilidad Social Corporativa**

En los últimos años, la ética empresarial se ha articulado habitualmente a través de la llamada “Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)”. Su objetivo es gestionar la empresa tomando en consideración otros intereses al margen de la rentabilidad y valorando el impacto que las acciones de la empresa pueden tener sobre su entorno, ya sea el más próximo (empleados, clientes, proveedores) o bien el resto de la sociedad.

La RSC se rige por una serie de principios basados en una conducta ética y es imprescindible que la toma de decisiones esté alineada con los principios previamente definidos por la organización, los cuáles deben fomentar el respeto por aspectos sociales (derechos humanos, diversidad, derechos de los trabajadores...) y medioambientales.

Los principales objetivos de la RSC son: impulsar una organización sostenible, establecer mecanismos de buen gobierno y transparencia, gestionar correctamente los recursos humanos, impulsar la formación y la investigación, desarrollar un modelo de inversión socialmente responsable, establecer criterios éticos en las relaciones con los proveedores y fomentar el consumo responsable y el respeto al medioambiente.

Un modelo de RSC requiere el compromiso de la empresa con el mismo, y especialmente de los órganos de dirección y gobierno, la aplicación de los criterios definidos en todos los ámbitos de la actividad y la vocación de permanencia. Dado que este modelo pretende satisfacer los intereses y necesidades de los diferentes grupos de interés, es necesario creer en este modelo para que las acciones a desarrollar vayan en consonancia con los mismos. En caso contrario, se tratará de una moda pasajera que no nos llevará a ningún sitio y, por el contrario, generará un gasto económico y un desgaste que acabará afectando a la imagen y reputación de la empresa.

Por tanto, y en la misma línea que apuntábamos anteriormente, no es suficiente con el cumplimiento de normativas vinculadas a temas sociales, porque ello supondría limitarse al cumplimiento de nuestras obligaciones. Para hablar de RSC es necesario ir un paso más allá, de forma que a partir de la actividad empresarial se contribuya a una mejora en la sociedad.

La RSC se mueve en el ámbito de dar mayor importancia a cómo hacemos las cosas que a qué hacemos. Estamos en una sociedad en la que si alguien hace algo, inmediatamente surge un competidor que no solo lo hará, sino que intentará superarlo y es probable que consiga hacerlo incluso mejor. Por tanto, el hecho diferencial en la mayoría de las ocasiones no está en el qué, sino en el cómo.

Todo ello nos exige actuar en base a unos comportamientos alineados con los intereses de la sociedad y que, a su vez, derivan directamente del tipo de cultura empresarial que se haya definido. Por tanto, cada organización tendrá su propio modelo y éste constituirá un hecho diferencial con respecto a las demás organizaciones.

## 4.2. Criterios ESG

A pesar de que hace unos años que venimos hablando de criterios ESG (por sus siglas en inglés: “Environmental, social and governance”), estos factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo están tomando una especial relevancia en los últimos tiempos.

Los factores medioambientales hacen referencia a la reducción de niveles de contaminación o de la huella de carbono, así como a la gestión de residuos, del agua o de otros recursos.

Los factores sociales se centran en aspectos relativos al respeto a los derechos humanos, a la diversidad, a iniciativas que generen un beneficio para determinados colectivos desfavorecidos, etc.

Y los factores de gobierno corporativo afectan a la organización de las empresas, a sus inversores, a los miembros de gobierno o de la alta dirección, y principalmente en lo relativo a remuneraciones de los mismos y a los derechos de los accionistas, así como a la transparencia.

Existen diversos foros e iniciativas destinadas a la evaluación y difusión de los criterios ESG a nivel mundial.

El 25 de septiembre de 2015 se celebró la Cumbre Mundial para el desarrollo sostenible, en la que se definieron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU:

1. Fin de la pobreza
2. Fin del hambre
3. Vida sana y promoción del bienestar
4. Educación inclusiva, equitativa y de calidad
5. Igualdad entre géneros y empoderamiento de mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su saneamiento
7. Acceso a una energía asequible, segura y sostenible
8. Promover el crecimiento económico sostenido y el trabajo decente para todos
9. Construir infraestructuras resilientes y fomentar la innovación
- 10.Reducir la desigualdad en y entre los países
- 11.Lograr ciudades y comunidades sostenibles
- 12.Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- 13.Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
- 14.Conservar océanos, mares y recursos marinos
- 15.Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres

- 16. Promover la paz, la justicia y las instituciones sólidas
- 17. Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Figura 3. Cartel de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.



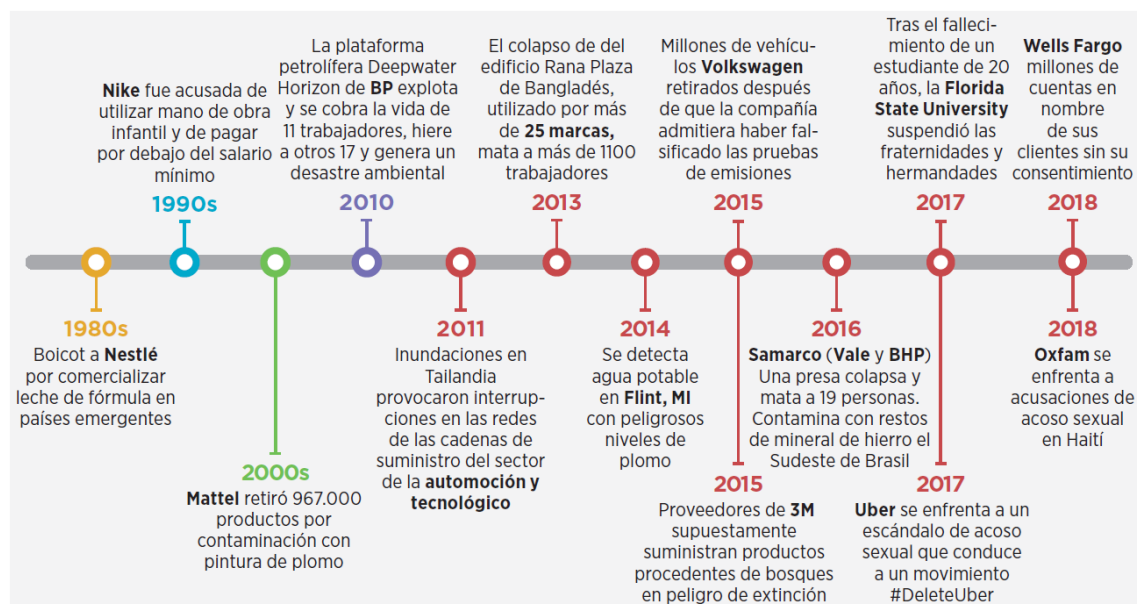
Fuente: Web de la ONU.

Por su parte, el Foro Económico Mundial<sup>5</sup> elabora anualmente el informe “Global Risks Report” a partir de un estudio realizado sobre las principales empresas, gobiernos y la propia sociedad, cuyo objetivo consiste en identificar los principales riesgos existentes en materia de bienestar. A medida que avanzan los años se puede observar una evolución en este ámbito, habiéndose incrementado paulatinamente los riesgos vinculados a factores ambientales o sociales.

Existen numerosos casos de empresas que se han visto afectadas por escándalos relacionados con los criterios ESG. A continuación se muestran, a título de ejemplo, algunos de los casos más mediáticos.

<sup>5</sup> El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), también llamado Foro de Davos, es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, que reúne anualmente en el Monte de Davos (Suiza) a los principales líderes empresariales, líderes políticos internacionales, periodistas e intelectuales selectos, con el fin de analizar los principales problemas que afronta el mundo, entre ellos los relativos al medioambiente. En el Foro se incluye el grupo de *global shapers*, integrado por jóvenes influyentes de 20 a 30 años con una destacada trayectoria profesional.

**Figura 4. Organizaciones afectadas por temas de ESG**



Fuente: Gestión del Riesgo Empresarial – Aplicar la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. COSO/WBCSD

Todos estos casos muestran las consecuencias que pueden llegar a producir las decisiones empresariales a raíz de las actuales exigencias sociales alrededor de los criterios ESG, así como la necesidad de definir un modelo de gestión que tome en consideración las mismas.

Por su parte, COSO<sup>6</sup> y WBCSD<sup>7</sup> han elaborado una guía (“Enterprise risk management - Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risk”), cuyo principal objetivo es orientar a las organizaciones en la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. La misma desarrolla los pasos a seguir para la implantación de un marco de gestión basado en COSO, partiendo de la base de que en una organización todos somos responsables de la gestión del riesgo.

<sup>6</sup> COSO es una organización privada cuya finalidad es la elaboración de criterios generales de control interno y gestión de riesgos a nivel empresarial.

<sup>7</sup> WBCSD es una organización mundial formada por más de 200 empresas cuyo objetivo es fomentar la sostenibilidad.

**Figura 5. Fases del sistema de gestión de riesgos ESG**



Fuente: Gestión del Riesgo Empresarial – Aplicar la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. COSO/WBCSD

A través de esta guía se intentan trasladar unas pautas para ayudar a las organizaciones a definir su propio modelo de gestión basado en criterios EGS.

En esta línea, ya hemos hecho referencia a Unilever, caracterizada por construir un modelo de empresa que fomenta soluciones a problemas sociales de forma rentable. El modelo de Unilever se basa en la integración de los criterios ESG en su actividad, poniendo foco en los ámbitos de la salud, el medioambiente y los derechos humanos.

**Figura 6. Propuesta de Unilever en base a criterios ESG**

Mejorar la salud y el bienestar	Reducir el impacto ambiental	Mejorar los niveles de vida	Prácticas empresariales responsables	Mayor alcance de la sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrición y dietas</li> <li>Saneamiento e higiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abastecimiento agrícola</li> <li>Acción climática</li> <li>Deforestación</li> <li>Embalaje y residuos</li> <li>Agua</li> <li>Abastecimiento no agrícola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos humanos</li> <li>Derechos y oportunidades para las mujeres</li> <li>Inclusión económica</li> <li>Bienestar de los empleados</li> <li>Remuneraciones justas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética, valores y cultura</li> <li>Seguridad y privacidad de los datos</li> <li>Gobierno y responsabilidad</li> <li>Marketing y publicidad responsable</li> <li>Contribución fiscal y económica</li> <li>Uso responsable de la innovación y la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos e ingredientes de confianza</li> <li>Bienestar y pruebas con animales</li> <li>Consumidores y sostenibilidad</li> <li>Talento</li> <li>Enfermedades infecciosas</li> </ul>

Fuente: Gestión del Riesgo Empresarial – Aplicar la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. COSO/WBCSD

No obstante, cada organización debe definir sus propios principios y valores y, por tanto, también su modelo de gestión de los mismos, poniendo énfasis en determinados ámbitos vinculados a finalidades sociales y sin perder de vista su actividad y su entorno.

En este sentido, hay una serie de ámbitos que actualmente están en el punto de mira de la mayoría de organizaciones y que ya están empezando a incluir en sus agendas con el fin de definir y planificar acciones para su incorporación en sus políticas y procedimientos.

Algunos de estos ámbitos a destacar serían:

#### **4.2.1. Diversidad e Inclusión (D&I)**

Algunas organizaciones ya están empezando a desarrollar Políticas de Diversidad e Inclusión con el fin de luchar contra la discriminación, la exclusión y la desigualdad. En esta primera fase de implantación, en la mayoría de los casos el ámbito de estas Políticas es exclusivamente de Recursos Humanos, de forma que se realiza la contratación de la plantilla en base a estos criterios de diversidad e inclusión que, por otra parte, se limitan a factores muy básicos como pueden ser el género, la edad o la existencia de alguna discapacidad.

Los conceptos de diversidad y de inclusión van más allá de estos parámetros. No se trata únicamente de dar una oportunidad a determinados colectivos desfavorecidos, aunque no hay duda de la importancia de actuar en esta dirección, sino de integrar una auténtica cultura ética en la organización de forma que también se incluyan otros factores cognitivos, de origen geográfico o cultural, etc.

En 2017, la Unión Europea publicó un Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, entendiéndola no como un proceso de aceptación de personas de diferentes razas, culturas, orientación sexual, etc., sino como la oportunidad de aprovechar todas esas diferencias que aportan las personas para generar un valor añadido en la empresa.

En este sentido, el Manual entiende que *“la gestión de la diversidad va más allá de la mera incorporación de personal laboral de distintos orígenes, nacionalidades, razas etc.; la gestión de la diversidad supone gestionar las distintas aproximaciones y perspectivas que cada persona, desde su diferencia, tiene con respecto al trabajo que desempeña.”*

Desde esta óptica, la diversidad instaurada en todos los ámbitos de la organización, conlleva una serie de beneficios sociales, económicos y de relación con los diferentes stakeholders. Entre los principales beneficios podríamos destacar la captación y retención de nuevo talento, la oportunidad de disponer de puntos de vista diferentes, una mayor motivación e implicación de los empleados, dar mayor impulso a la innovación, una mejora de la imagen y reputación, obtener incentivos de las administraciones públicas, generar el interés de los inversores, etc.

Algunas organizaciones ya han definido sus propios indicadores de D&I, con el fin de medir su nivel de implantación. Y la Fundación Adecco<sup>8</sup> y el Club de Excelencia en Sostenibilidad<sup>9</sup>, incluso han instaurado unos premios anuales de Diversidad e Inclusión, con el fin de dar reconocimiento a la excelencia empresarial de las compañías en España que, desde sus Consejos de Administración, apuestan por una estrategia vinculada a estos factores.

#### **4.2.2. Acciones de reconocimiento y apoyo a colectivos LGTB**

En el marco de la Diversidad y la Inclusión, son muchas las empresas que están desarrollando acciones concretas de reconocimiento y apoyo a colectivos LGTB<sup>10</sup>.

Este tipo de acciones generan valor tanto para la propia empresa como para el resto de los grupos de interés y la sociedad en general.

Una organización que, lejos de discriminar, defiende e impulsa las ideas de todos sus empleados, independientemente de las diferencias existentes entre ellos, genera un mayor nivel de integración y de implicación que, a su vez, impulsa la innovación y la generación de nuevas ideas sin temor a reacciones adversas. Por lo que respecta a los clientes, se pueden ver reflejados e identificados con los valores que defiende la organización, en el sentido de aceptación total de todos.

Algunas de estas empresas han impulsado en España la asociación REDI<sup>11</sup>, formada por un grupo de empresas y profesionales comprometidos con el fomento de un ambiente inclusivo y respetuoso en las organizaciones.

El objetivo de REDI es contribuir a la normalización social de las personas LGBT y a la eliminación de los prejuicios socioculturales y fomentar que se valore el talento sin importar la identidad, la expresión de género o la orientación sexual, dando soporte y realizando acciones de sensibilización para favorecer el compromiso y el desarrollo profesional del talento LGBT.

#### **4.2.3. Inclusión laboral de personas con discapacidades**

En los últimos tiempos se ha incrementado la preocupación de la empresa por la integración de las personas con discapacidad, aunque todavía queda mucho por hacer en esta materia.

---

<sup>8</sup> Fundación Adecco es una entidad sin ánimo de lucro constituida en 1999 y vinculada con el Grupo Adecco dedicado a la gestión de los Recursos Humanos. El fin de la Fundación es la inserción en el mercado laboral de personas que por diversas circunstancias se encuentran en riesgo de exclusión social.

<sup>9</sup> Asociación empresarial que pretende ser un foro de diálogo con stakeholders, una plataforma de benchmarking en Desarrollo Sostenible y transmisores de buenas prácticas en Responsabilidad Corporativa.

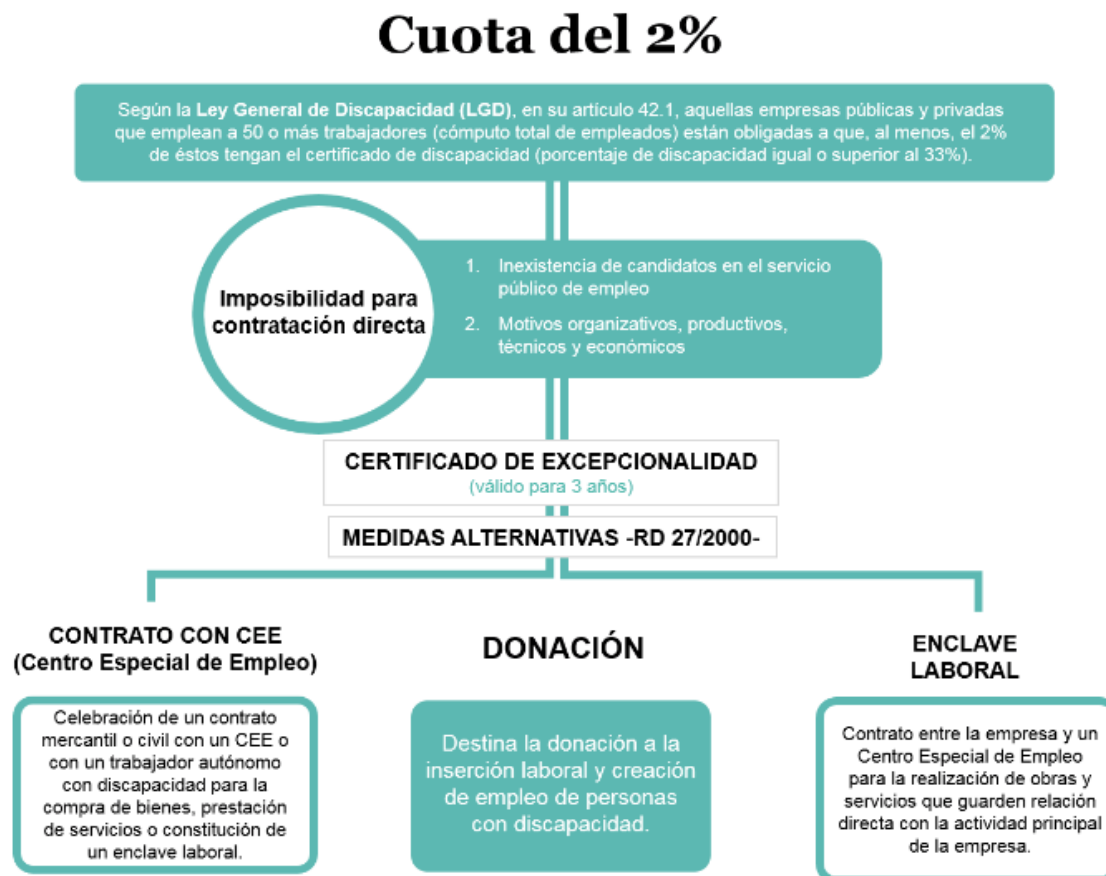
<sup>10</sup> LGTB son las siglas que identifican a las palabras lesbiana, gay, bisexual y transgénero, así como al movimiento que se conformó por la lucha de los derechos de igualdad para estas comunidades sexuales minoritarias. Actualmente el término más común es LGTB+ que incluye otras variantes no recogidas en las siglas (ej. pansexuales, asexuales, etc.).

<sup>11</sup> Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI.



Con la aprobación de la Ley General de Discapacidad<sup>12</sup> se establecen determinadas obligaciones para las empresas en relación con la necesidad de incorporar un determinado porcentaje de profesionales con discapacidad.

Figura 7. Detalle de las principales obligaciones derivadas de la LGD.



Fuente: Fundación Adecco. La inclusión laboral de las personas con discapacidad no se producirá hasta el año 2249.

No obstante, y como ya hemos comentado en relación con otras materias vinculadas a comportamientos éticos, aunque la normativa ayude a iniciar un cambio, siempre existen mecanismos para eludir, total o parcialmente, estas obligaciones y, por tanto, el resultado esperado no es el que realmente podemos observar en la sociedad.

Algunas de las dificultades que se encuentran las personas con discapacidad son derivadas de limitaciones impuestas por el propio mercado laboral, pero otras son consecuencia de una cultura de sobreprotección familiar y de falta de desarrollo en la propia persona con discapacidad.

<sup>12</sup> Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (LGD)

En el primer supuesto, el papel de las organizaciones es fundamental. Es necesario definir políticas de integración y desarrollar procedimientos que hagan posible la implantación de las mismas, así como la difusión de una cultura ética en las organizaciones con el fin de normalizar la inclusión de este colectivo a todos los efectos, incluidas sus relaciones con los diferentes stakeholders.

En cuanto al segundo supuesto, todos jugamos un papel importante, también las empresas, en el desarrollo de una cultura social integradora y que favorezca la seguridad suficiente a las personas con discapacidad y a sus familiares para eliminar esa sobreprotección y generar esa normalización.

#### **4.2.4. Eliminación de la brecha salarial entre hombres y mujeres**

La brecha salarial hace referencia a la diferencia entre la retribución salarial media de hombre y mujeres, tomando como referencia la retribución por hora.

Esta brecha se identifica en base a un indicador expresado como un porcentaje sobre el salario medio de los hombres.

Hablamos de brecha salarial ajustada la resultante de puestos análogos y con las mismas condiciones personales (por ejemplo, la formación); es decir, la que parte de la valoración de que no existirá brecha si se percibe el mismo precio por el mismo trabajo. La brecha salarial no ajustada sería aquella que no toma en consideración las condiciones particulares o personales y, por tanto, únicamente valora la diferencia de la retribución en puestos que no son iguales.

De los análisis que se están realizando, tanto a nivel particular por parte de las propias empresas como de organismos públicos, se deriva que son pocos los casos en que se retribuye de forma diferente a un hombre y a una mujer si están ocupando el mismo puesto de trabajo.

No obstante, sí que se identifican diferencias, en ocasiones muy relevantes, en relación con trabajos de similar valor. En estos casos, al no tratarse exactamente del mismo puesto, es más complicado el contraste y, por tanto, pueden existir elementos que favorezcan la interpretación y, por ello, la definición de diferentes categorías para cada puesto que, a su vez, derivan en diferencias salariales. Por ello, en este ámbito se ha detectado la necesidad de identificar los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo y el valor que los mismos aportan, con el fin de equilibrar las posibles brechas existentes.

Otra de las cuestiones más delicadas y que también está siendo objeto de debate es el acceso a determinados puestos. No hay duda de la existencia de una brecha en cuanto a las dificultades o limitaciones de las mujeres en el acceso a puestos de mayor responsabilidad, así como que las que consiguen acceder a ese puesto, cobran menos que los hombres.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), en sus actividades de defensa de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y su rechazo a toda forma de discriminación en todos los ámbitos y especialmente en el laboral, ha elaborado un informe, en el que se ha

identificado que la brecha salarial en España es actualmente del 12,2%. Es decir, que una mujer cobra un 12,2% menos de retribución que un hombre. Esta brecha se ha ido reduciendo en los últimos años, puesto que estudios realizados marcaban la misma en el 30% en el año 2002. También se ha detectado que la brecha salarial se incrementa en edades superiores.

Algunos de los principales factores que afectan a la existencia de la brecha salarial son la maternidad o el cuidado de familiares, que también suele ir vinculado a las mujeres. Por otra parte, en algunos casos las diferencias derivan de conceptos salariales vinculados a nocturnidad, trabajo a turnos, etc. y principalmente en determinados sectores que ocupan a un mayor volumen de hombres que de mujeres, lo que incrementa la brecha.

Determinadas diferencias salariales derivan de una cuestión cultural, puesto que en principio se asigna a la mujer determinadas obligaciones sociales como pueden ser los ya comentados de cuidado de los hijos o atención a familiares en caso de enfermedad o dependencia, así como a la existencia de determinadas profesiones consideradas femeninas. De ahí la necesidad de realizar acciones encaminadas a implementar un cambio de cultura social y ética que ponga fin a esta situación.

#### **4.2.5. Acciones contra el Cambio climático**

En el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, en el año 2015 se adoptó el Acuerdo de París, cuyo objetivo es reforzar el apoyo mundial ante la amenaza del cambio climático y definir acciones para reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, las cuales tienen una afectación directa sobre el aumento de la temperatura de la tierra, amenazan la producción de alimentos, influyen sobre el nivel del mar, incrementan el riesgo de inundaciones catastróficas, etc.

Tanto los gobiernos como la sociedad en general y las empresas en particular, tienen un papel fundamental en la lucha contra el cambio climático.

En el ámbito empresarial, desde hace unos años la mayoría de las organizaciones están desarrollando e implementando Políticas dirigidas a reducir el impacto sobre el cambio climático. En este sentido, y a título de ejemplo, podemos identificar diversas acciones que ya empiezan a ser habituales en algunas entidades:

- Reducción de la generación de residuos
- eliminación del plástico de un solo uso
- eliminación o, cuanto menos, reducción del uso del papel a través de una apuesta por la digitalización
- reducción del consumo energético
- uso de energías renovables
- fomento de la cultura medioambiental entre los empleados

- reciclaje selectivo
- etc.

Todas estas acciones, y muchas otras, contribuyen al objetivo general de lucha contra el calentamiento global.

#### **4.2.6. Promoción de estilos de vida saludables (wellbeing)**

Otra de las acciones que tiene una importante implantación en las empresas y que, a su vez, tiene una gran incidencia sobre los empleados es la promoción de estilos de vida saludables.

En esta línea, ha surgido un nuevo concepto: “wellbeing”. Las empresas son conscientes de que el bienestar del empleado no solo es importante, sino que es una fuente de generación de motivación y productividad. Y este bienestar no está relacionado únicamente con su puesto de trabajo o sus responsabilidades, sino que va más allá y busca un bienestar completo, en el ámbito laboral, social e incluso mental.

En este sentido, son muchas las acciones concretas llevadas a cabo por las organizaciones para conseguir ese bienestar de sus empleados:

- Fomentar las actividades físicas y deportivas
- Hábitos de alimentación saludables (ej. facilitar fruta en la oficina)
- Actividades de relajación (ej. yoga)
- Máquinas de vending con productos saludables y ecológicos
- Talleres o formaciones de inteligencia emocional, de coaching, de motivación, etc.
- Mensajes motivadores
- Etc.

En general, este tipo de acciones tienen una buenísima acogida por parte de los empleados, puesto que son una muestra del valor que los mismos tienen para la empresa. La percepción del empleado es que la empresa se preocupa por él, que lo cuida. Y esa percepción se traduce, a su vez, en una serie de beneficios para la empresa y para el resto de los grupos de interés, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Mayor motivación de los empleados y, por tanto, mayor compromiso
- Mejora del clima laboral, que impacta también en la relación con el cliente
- Atracción y retención del talento...

Por tanto, se trata de acciones que, realmente, suponen una contribución a la mejora de la sociedad, puesto que aportan valor a todas las partes.

#### **4.2.7. Conciliación de la vida laboral y familiar**

Este aspecto está directamente relacionado con el detallado en el punto anterior.

La conciliación de la vida laboral y familiar se ha convertido casi en una necesidad. Y, por otra parte, los nuevos avances tecnológicos han hecho posible la implantación de nuevos modelos que dejan a un lado los horarios, lugares y formas de trabajo convencionales.

Algunas empresas ya han empezado a definir programas de trabajo flexible, adaptados a las casuísticas concretas de sus negocios. Estos programas permiten adaptar el horario y las formas de trabajar de los empleados, que incluso pueden trabajar desde casa, de forma que sea mucho más fácil compatibilizar las obligaciones laborales con las familiares o personales.

Este tipo de acciones han reducido determinadas prácticas como la media jornada o las reducciones horarias por cuidado de hijos, desde el momento en que el empleado puede compaginar su trabajo y otro tipo de actividades personales o familiares, sin necesidad de renunciar a esa actividad laboral. También mejoran la productividad y generan esa motivación y compromiso del empleado, el cual ve la posibilidad de disponer de un cierto margen para desarrollar otro tipo de actividades (tiempo libre, ocio, deporte, etc) que, a nivel personal, le aportan un valor añadido.

#### **4.2.8. Acciones para evitar la exclusión laboral por avances tecnológicos**

En el marco de los grandes avances tecnológicos, son muchos los casos en que las empresas se embarcan en procesos de reestructuración derivados de la digitalización y la innovación. Los procesos se automatizan y los perfiles de los empleados cambian, llevándonos a una situación de nuevas necesidades derivadas de nuevas formas de hacer las cosas. Algunos trabajos desaparecen y la mayoría de ellos se transforman.

Ante esta situación surgen dos opciones: la contratación de nuevo talento adaptado a las nuevas necesidades que se presentan, o bien la formación y actualización del personal para poder hacer frente a esas nuevas necesidades.

En este ámbito, surgen dos nuevos conceptos:

- *“reskilling”*, el cual hace referencia al hecho de aprender nuevas habilidades para que poder asumir un trabajo diferente.
- *“upskilling”*, que significa mejora de habilidades.

Ambos casos dan solución al avance tecnológico y las habilidades que el empleado necesita para hacer frente al mismo, de forma que son mecanismos para evitar la exclusión laboral de determinadas personas o colectivos causadas por los avances tecnológicos.

Estos modelos son apreciados tanto por el empleado como por la empresa, puesto que generan un valor añadido para ambos. La formación se ha convertido en un mecanismo para la atracción de talento, siendo muy valorada por parte de los empleados. Como comentábamos anteriormente, la formación y el desarrollo profesional son apreciados por el empleado como una muestra de confianza y del valor que el mismo tiene para la empresa. Por lo que respecta a la empresa, ésta es consciente de esa necesidad continua de formación con el fin de adaptar y retener el talento y evitar periodos en los que no han sido capaces de cubrir determinadas necesidades por falta de talento adecuado a las mismas.

Por tanto, de nuevo nos encontramos con acciones con un alcance social que favorecen los intereses de todas las partes.

### **4.3. Inversión Socialmente Responsable (ISR)**

La inversión socialmente responsable supone aplicar criterios ESG a las decisiones de inversión, de forma que los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo sean una prioridad en la toma de decisiones, buscando no solo el rendimiento financiero sino también la realización de un bien social. Este tipo de inversiones suelen generar un rendimiento positivo a largo plazo y, a su vez, un beneficio para la sociedad.

Hay dos grandes momentos en el desarrollo de la inversión socialmente responsable. El primero de ellos es la elaboración en el año 1999 del “Dow Jones Sustainability Index” (índice que mide la aplicación de criterios sostenibles a nivel mundial).

RobecoSAM<sup>13</sup> invita cada año a más de 2.000 grandes empresas del mundo a participar en la Evaluación de Sostenibilidad Corporativa (CSA), a partir de la cual se definen los Índices de Sostenibilidad Dow Jones. A partir de los datos obtenidos, también elabora el Anuario de la Sostenibilidad de RobecoSAM, el cual permite a los inversores identificar qué compañías están fuertemente posicionadas y, por tanto, son una posible fuente para crear valor.

En segundo lugar, la elaboración de los Principios de Naciones Unidas para la inversión responsable (UNPRI), que complementan el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Los Principios de Naciones Unidas se basan en:

- Principio 1. Incorporar las cuestiones ESG en los procesos de análisis y toma de decisiones en materia de inversiones.
- Principio 2. Incorporar las cuestiones ESG a las prácticas empresariales y a las políticas.
- Principio 3. Divulgación transparente de las cuestiones ESG.

---

<sup>13</sup> RobecoSAM es una empresa de inversión internacional fundada por Reto Ringger en 1995 y con sede en Zurich (Suiza), siendo la primera compañía de inversión del mundo centrada únicamente en temas de sostenibilidad. Tiene una división de servicios de sostenibilidad que proporciona informes de evaluación comparativa de sostenibilidad a las empresas.

- Principio 4. Promover la aceptación y aplicación de los Principios en el sector de las inversiones.
- Principio 5. Colaborar para mejorar la eficacia en la aplicación de los Principios.
- Principio 6. Reportar las actividades y progresos en la aplicación de los Principios.

La adhesión a estos principios supone, no solo el cumplimiento de los mismos, sino el compromiso de valorar su eficacia y aportar información para mejorarlos.

La inversión socialmente responsable se lleva a cabo, entre otras fórmulas, a través de la exclusión de determinadas inversiones que no cumplen con los estándares éticos definidos. A título de ejemplo, se excluye la inversión en empresas de armamento al margen de los mecanismos de defensa propios de cada país o en empresas que no respetan los límites de emisiones autorizados.

Asimismo, y de forma positiva, las empresas se posicionan a favor de determinadas iniciativas con el fin de fomentar e impulsar a nivel mundial acciones que favorecen un bien social.

En cualquier caso, el objetivo final es alinear las actividades de inversión de las organizaciones con los intereses generales de la sociedad.

Desde un punto de vista ético, ser socialmente responsable debería ser un objetivo para cualquier organización. No obstante, en ocasiones ese reto no responde a cuestiones éticas, sino a intereses empresariales. Esto es así porque ser socialmente responsable supone ventajas a nivel competitivo en cuanto a la participación en los mercados.

El hecho de que una entidad cumpla estrictamente la normativa legal, se avance en su adaptación a las futuras modificaciones que se prevén, disponga de un sistema de gobierno robusto y transparente e incorpore en sus actividades y en sus decisiones los principios ESG, supone mayores garantías de obtener buenos resultados. Por tanto, la inversión bajo estos parámetros también supone unas mayores garantías de rentabilidad para las inversiones.

Con el fin de acreditar el compromiso de las empresas con la inversión socialmente responsable, se han definido los requisitos necesarios para la obtención de la Certificación PRI. Se trata de unos requisitos muy exigentes, debiendo acreditar la empresa anualmente no solo su cumplimiento, sino también la evolución que ha tenido la compañía a través de las acciones realizadas, así como las mejoras implementadas y las nuevas aportaciones a los principios de inversión socialmente responsable.

#### **4.4. Beneficios de la RSC**

La Responsabilidad Social Corporativa genera una serie de beneficios para las empresas que la integran en su actividad y, a su vez, para determinados grupos sociales y para el medioambiente.

Los principales beneficios, en función de las diferentes tipologías, serían los siguientes:

- Para la empresa
  - o Unas condiciones laborales justas conllevan un mayor grado de satisfacción de los empleados y, por tanto, una mayor productividad.
  - o Atracción del talento.
  - o Implicación de todos los miembros de la compañía.
  - o Se incrementa la satisfacción de los clientes, así como su lealtad a la marca.
  - o La imagen de la empresa sale reforzada y, con ella, su reputación.
  - o Interés de los inversores y de los proveedores.
- Para la sociedad
  - o Mayor contribución a la resolución de problemas sociales.
  - o Avances en la defensa de los derechos humanos y la igualdad.
  - o Creación de un sistema financiero más estable y sostenible.
  - o Aprobación de nuevas normativas que garanticen determinadas garantías contra situaciones abusivas.
  - o Impulsar iniciativas o proyectos para dar respuesta a determinadas necesidades identificadas.
- Para el medioambiente
  - o Minimizar el impacto de determinadas actividades empresariales.
  - o Fomentar actividades de mejora del medioambiente.
  - o Definición de nuevos procesos productivos respetuosos con el medioambiente.

Por tanto, no hay duda de que la aplicación de unos comportamientos éticos y sostenibles en el ámbito empresarial, generan valor para los diferentes grupos de interés.

#### **4.5. Estudios y encuestas**

Desde hace unos años se están empezando a elaborar diversos estudios y encuestas para valorar el impacto de los principios o comportamientos éticos de las empresas sobre los consumidores. A pesar de que, en la mayoría de los casos, estos estudios tienen un ámbito muy orientado a actividades vinculadas con el consumo, el resultado de estos estudios nos puede servir de guía o referencia para ver en qué medida existe una evolución en la visión que tiene la sociedad con respecto a la integración de los criterios sociales, medioambientales y éticos integrados en la actividad de las empresas. A partir de ahí, podremos extraer conclusiones y definir cuáles deberían ser los siguientes pasos.

Uno de los estudios más destacados en este ámbito es el realizado por Forética, asociación vinculada a la Responsabilidad Social Corporativa en España y Latinoamérica cuyo objetivo es integrar en la gestión de las organizaciones aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno.

Esta asociación ha sido miembro del “World Business Council for Sustainable Development” en representación de España y también es miembro del Consejo de Administración de “CSR Europe” y del Forum Empresa en Latinoamérica y

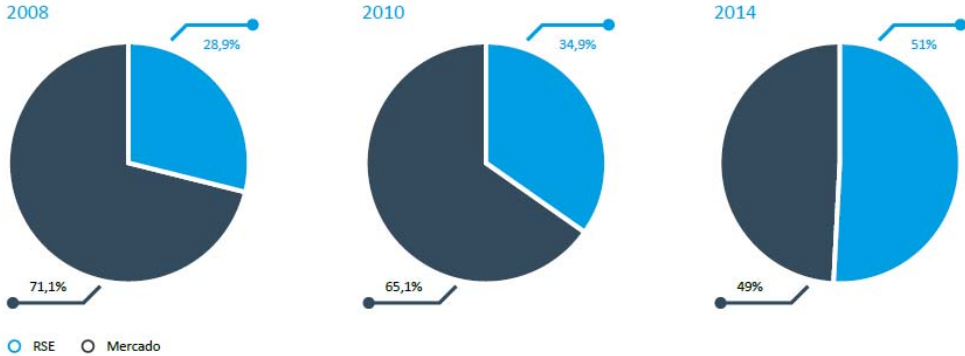


ha elaborado una Norma SGE-21 para la certificación de un sistema de gestión de la responsabilidad social.

Forética realiza periódicamente, desde el año 2002, estudios para valorar la evolución de las empresas, a nivel mundial y en España, en cuanto a objetivos de desarrollo sostenible e inversión socialmente responsable, así como del consumo responsable en base a parámetros de carácter ambiental, social y ético, a partir de los principales riesgos globales identificados y en base a encuestas a empresas y consumidores.

Contrastando los informes de 2008 y 2011 con el más reciente, publicado en 2015, se puede apreciar la evolución que los factores éticos y sostenibles han tenido sobre los comportamientos del consumidor.

**Figura 8. Importancia de los comportamientos responsables para el consumidor**

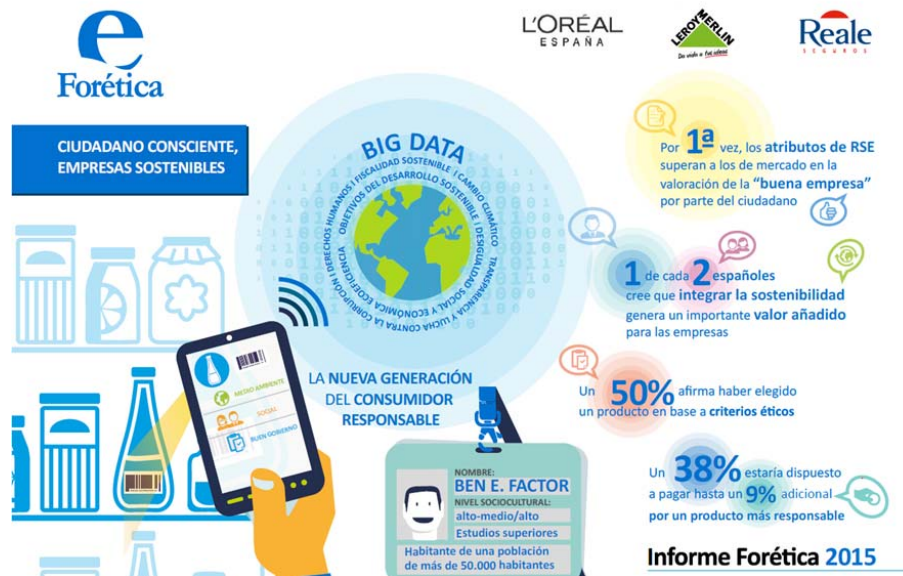


Fuente: Informe de Forética 2015

A partir de 2015 se empieza a detectar una actitud del cliente comprometida con los criterios de Responsabilidad Social Corporativa, de forma que una gran parte de la sociedad antepone la existencia de criterios éticos en la producción de un producto a otros factores. Esto es debido a que se considera que la sostenibilidad es un valor añadido para la empresa, para el cliente y para la sociedad en general, llegando a estar dispuestos a abonar un mayor precio por un producto si éste es responsable.

De ahí se deriva que la consideración de lo que es una “buena empresa” ha cambiado, valorándose en base a criterios éticos y sostenibles.

Figura 9. Detalle del resultado de las encuestas realizadas por Forética en 2015



Fuente: Informe de Forética 2015.

Al margen de los datos obtenidos del informe en relación con la visión del consumidor respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, las principales conclusiones extraídas del mismo y que pueden servir de referencia para seguir avanzando en el desarrollo de un modelo empresarial ético, son las siguientes:

- 1) Por lo que respecta a Responsabilidad Social Corporativa:
  - Se va consolidando como instrumento para contribuir positivamente en la sociedad y, a su vez, generando beneficios para la empresa.
  - Es necesario un mayor ejercicio de transparencia.
  - Se debe seguir avanzando en la monitorización de los estándares internacionales y la gestión del riesgo.
  - Es necesario seguir potenciando al consumidor consciente y responsable.
  - Sería conveniente la integración de determinados conceptos en la educación para generar una cultura adecuada a este modelo.
- 2) En el ámbito del consumo responsable:
  - El volumen de información y la facilidad para obtenerla influyen en un consumo más responsable.
  - Actualmente no se están difundiendo suficientemente los valores de la marca, por lo que la influencia en el consumidor podría ser muy superior.
  - En sectores de mayor nivel adquisitivo se identifica una mayor predisposición al consumo responsable.
  - El nivel cultural también afecta a la identificación de la persona con factores sociales y éticos.

- El incremento de edad de la población es favorable a la sensibilidad por estos factores sociales y éticos.

Otra muestra de la visión de los consumidores en esta materia se deriva del estudio global sobre Responsabilidad Social Corporativa realizado en 2015 por las empresas Cone Communications y Ebiquity. En éste se pone de manifiesto que el consumidor actual ha asumido un papel protagonista en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa porque es consciente de su poder de influencia a través de su elección de los productos que consume, de su actividad profesional, etc., estando dispuesto a colaborar con las empresas para impulsar avances en materia social y ambiental. Por ello, las empresas tienen la obligación de avanzar en este ámbito, fijando sus objetivos no únicamente en el desarrollo de su marca sino en la creación de una nueva experiencia para el cliente.

## 5. Compliance y Ética en el sector de seguros

### 5.1. Compliance en el sector de seguros

Por lo que respecta al sector asegurador, Compliance llega al mismo de la mano de la Directiva de Solvencia II<sup>14</sup>, la cual establece la obligatoriedad de toda compañía aseguradora de disponer de una Función de Compliance.

Esta Función se integra en el llamado Modelo de 3 líneas de defensa para la gestión del riesgo, el cual ha sido implementado en la mayoría de las entidades aseguradoras.

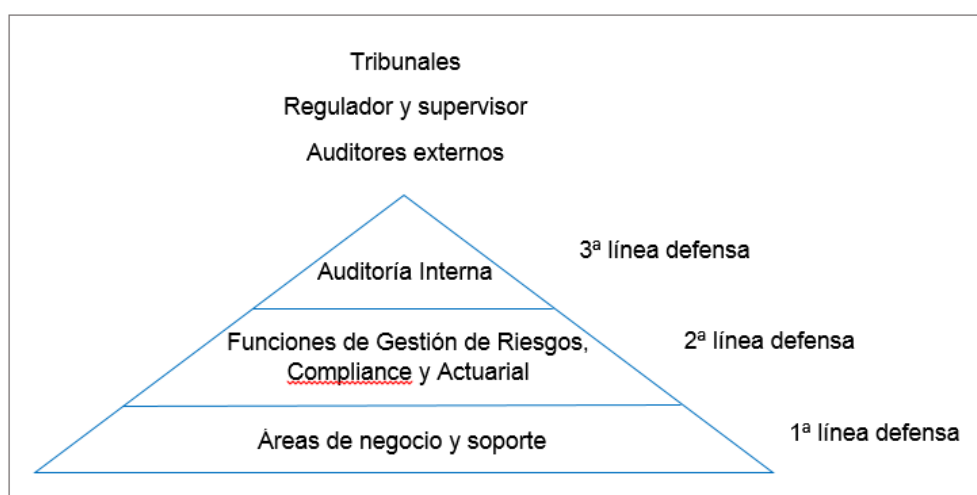
En este modelo, la 1ª línea de defensa la integran las Áreas de negocio y soporte, identificadas como las responsables de los riesgos en la medida en que son las que reconocen y administran el riesgo que asumen en el ejercicio de sus actividades. Son responsables de identificar, gestionar y mitigar los riesgos que originan así como operar en un entorno de control adecuado en línea con el apetito al riesgo definido por la entidad.

La 2ª línea de defensa, que actúa de forma independiente de la 1ª línea, es la responsable de identificar, medir, delimitar, seguir y divulgar el riesgo a nivel de empresa, de forma segregada, así como establecer las políticas de gestión y los procedimientos de control. En esta 2ª línea se incluyen las funciones de Gestión de Riesgos, Compliance y Actuarial.

La 3ª línea, integrada por Auditoría Interna, es una función independiente y su finalidad es garantizar la eficacia del gobierno, la gestión de riesgos y controles internos.

El esquema de este modelo sería el que se detalla a continuación.

**Figura 10: Esquema del Modelo de 3 líneas de defensa**



Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio

Por tanto, la Función de Compliance se integra en la 2ª línea de defensa.

A pesar de que la Directiva de Solvencia II le otorga la consideración de función clave, ni en la propia Directiva ni en el Reglamento Delegado<sup>15</sup> que desarrolla la misma se definen las funciones de Compliance más allá de la referencia al asesoramiento al órgano de administración o dirección de la Entidad sobre el cumplimiento de la normativa legal, reglamentaria y administrativa y la evaluación de los efectos de la nueva normativa legal en las actividades de la empresa, así como la evaluación de los riesgos de cumplimiento.

Tampoco lo hace la Ley<sup>16</sup> y el Reglamento<sup>17</sup> que transponen a nuestra legislación nacional la Directiva y el Reglamento Delegado, limitándose ambos a hacer referencia a lo ya previsto en la Directiva y el Reglamento Delegado.

Por tanto, y a pesar de desconocer el motivo, lo cierto es que el legislador ha dejado en poder de las organizaciones no solo la definición de su propio Modelo de Compliance, sino también la descripción de las funciones a desarrollar en este ámbito.

Por otra parte, la Directiva de Solvencia II mantiene la referencia al término anglosajón “Compliance” que, como hemos podido ver en los casos a los que hemos hecho referencia anteriormente, tiene una larga tradición en determinados países. También se ha mantenido el término “Compliance” en la Norma UNE 19600 por la cual se establece el estándar internacional para la definición de un sistema de gestión de Compliance, en la Norma UNE 19601 relativa al Compliance penal y en la Norma UNE 37001 que define las directrices en materia de anticorrupción.

Sin embargo, en nuestra legislación nacional se optó por traducir este término como “Cumplimiento Normativo”, designándose a la Función de Compliance como “Función de verificación de cumplimiento”.

Esta cuestión ha sido debatida en distintos foros, poniéndose de manifiesto que quizá la traducción no es la más acertada, ya que crea confusión y en muchas ocasiones induce al error de pensar que las funciones de Compliance son únicamente aquellas vinculadas con el cumplimiento de las normas aplicables a la actividad aseguradora. Sin embargo, esta visión no se corresponde con la realidad.

Partiendo de que el cumplimiento de las normas es una de las expresiones de un comportamiento ético, el papel de Compliance va mucho más allá del asesoramiento y la supervisión del cumplimiento de las normas dentro de una organización. Compliance tiene toda una serie de funciones vinculadas con la ética en la empresa. A título de ejemplo, podríamos destacar las siguientes:

---

<sup>15</sup> Reglamento UE 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio

<sup>16</sup> Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR)

<sup>17</sup> Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (ROSSEAR)

- difundir los principios y valores que integran la cultura de la organización entre todos los miembros de la misma, garantizando que todos ellos tengan acceso
- velar por la aplicación de los principios y valores definidos en la organización
- supervisar que los procedimientos definidos estén alineados con esa cultura de la organización
- velar porque los comportamientos o patrones de conducta de los miembros de la organización estén alineados con los valores de la compañía
- identificar y definir planes de acción ante situaciones de malas praxis
- fomentar comportamientos que no pongan en riesgo la reputación, la imagen o la marca de la entidad
- supervisar que los stakeholders (proveedores, inversores...) compartan los valores de la compañía
- facilitar y gestionar canales de fácil acceso para todos los stakeholders para la denuncia de comportamientos poco éticos
- etc.

Por tanto, la ética es una parte imprescindible de Compliance, aunque no esté expresamente definida en la normativa que regula la Función y por ello Compliance realiza una importante labor en este ámbito en el sector asegurador.

## **5.2. Entidades de interés público**

El Real Decreto 877/2015<sup>18</sup>, que modifica el artículo 15 de la Ley de Auditoría de Cuentas, otorga la consideración de “entidad de interés público” a las entidades aseguradoras. Y como tal, éstas cumplen dos grandes finalidades: una función económica y una función social.

La actividad aseguradora se basa en los principios de solidaridad y mutualismo y persigue una finalidad de reparto del riesgo.

A través del seguro, varias personas que están expuestas a un determinado riesgo común, realizan contribuciones con el fin de dar cobertura al mismo trasladándolo a la aseguradora, que se convierte en la tomadora de ese riesgo y que, en caso de materializarse el mismo, responderá ante el perjudicado con las aportaciones que han realizado entre todos.

---

<sup>18</sup> Real Decreto 877/2015, de 2 de octubre, de desarrollo de la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, por el que se regula el fondo de reserva que deben constituir determinadas fundaciones bancarias; se modifica el Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio; y se modifica el Real Decreto 1082/2012, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 35/2003, de 4 de noviembre, de Instituciones de Inversión Colectiva.

**Figura 11. Principios de solidaridad y mutualismo**



Fuente: Blog de Lagun Aro (13/09/2018). <http://actualidad.seguros lagunaro.com/como-funcionan-los-seguros-principio-solidaridad/>

Partiendo de esta base, podemos afirmar que la actividad aseguradora cumple una función económica en el sentido de que elimina o reduce determinados riesgos al ser trasladados los mismos del individuo a la compañía. Ello conlleva la reducción o, incluso, eliminación de la incertidumbre económica a futuro que, a su vez, influye positivamente en el desarrollo económico.

Por otra parte, el seguro permite generar ahorro e inversión a largo plazo, llegando a ser un mecanismo que favorece el inicio de nuevas actividades, la creación de empleo, etc.

También nos permite conseguir un cierto equilibrio a nivel de reparto de la riqueza y, por tanto, de mitigación de la pobreza. A través del seguro las personas pueden llevar a cabo actividades o asumir ciertos riesgos, cosa que sería impensable en otras circunstancias.

Por lo que respecta a la función social de la actividad aseguradora, el seguro favorece la protección de la persona en diversos ámbitos y genera estabilidad social en la medida en que esa protección está vinculada, por ejemplo, a situaciones de vejez o derivadas de enfermedad o accidente.

El seguro es un instrumento que permite dar respuesta a las preocupaciones individuales en relación con eventos futuros y genera tranquilidad en la medida en que la persona tiene la garantía de que, en el supuesto de concurrir una determinada contingencia, dispondrá de mecanismos para hacer frente a la misma.

En este ámbito, tienen especial relevancia los seguros vinculados con la vida de las personas y salud de la persona o con la jubilación. Una de las principales preocupaciones de muchas personas es la protección de sus familiares directos, siendo una prioridad minimizar los efectos de las consecuencias de un posible fallecimiento o incapacidad. Es especialmente tranquilizador saber que, de ocurrir alguno de estos eventos con fatales consecuencias que pueden producir un importante descenso de los ingresos económicos o unos gastos adicionales e incluso desproporcionados para poder cubrir las nuevas necesidades derivadas de daños físicos, la familia será capaz de seguir afrontando las cargas familiares que se deriven de esta nueva situación, evitando incurrir en una situación de desprotección.

Lo mismo ocurre ante la jubilación que, en muchas ocasiones, supone un gran cambio en la vida de las personas por causa de la pérdida de la capacidad económica que genera y que, en muchos casos, incluso impide mantener un nivel de vida razonable.

Es en este sentido que el seguro cumple con una finalidad social, dando protección y seguridad a las personas y garantizando su bienestar.

Por otra parte, cada vez es más habitual que las entidades aseguradoras promuevan iniciativas de ayuda a colectivos más desfavorecidos o en riesgo de exclusión, para la defensa del medioambiente, de la diversidad, etc. Esta es otra de las grandes funciones sociales que cumple la actividad aseguradora.

Muchas entidades tienen una posición que les permite influir sobre determinadas decisiones, ya sean legislativas o de cualquier otro tipo, de forma que son una palanca muy potente para conseguir mejoras sociales y la generación de una cultura y una conciencia basada en valores éticos. En este sentido, cada vez está más extendido el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en entidades aseguradoras, así como la aplicación de los Principios de Inversión Socialmente Responsable, pero es necesario seguir avanzando en este ámbito.

Desde un punto de vista ético, y teniendo en cuenta su condición de entidades de interés público, el buen uso de esta influencia y las posibilidades de llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de la sociedad en general, debieran convertirse en una obligación moral y, por tanto, integrarse en la cultura ética de las compañías.

Llegados a este punto, no hay duda de que las entidades aseguradoras deben responder a unos objetivos financieros y al cumplimiento de los requerimientos normativos y de solvencia que les son de aplicación, pero también al cumplimiento de aquellos comportamientos derivados de su función social. Y es en este punto donde la Función de Compliance adquiere una gran relevancia.

Como ya hemos avanzado, entre las principales funciones de Compliance está el dar impulso y difusión a la cultura ética en la organización, así como velar porque todas las actividades de la misma respondan a los principios y valores definidos en la organización y ésta cumpla con su función social.



En este ámbito, son muchas las actividades o líneas de actuación que Compliance puede desarrollar en una entidad aseguradora:

- velar por el cumplimiento de la normativa (externa e interna)
- elaborar códigos de conducta y políticas alineadas con los principios y valores definidos por la compañía
- fomentar la adhesión a guías de buenas prácticas o a principios u organizaciones internacionales
- realizar formación a los empleados
- velar por la existencia de procedimientos adecuados en relación con la protección al cliente
- definir procedimientos para procurar que los valores de los proveedores estén alineados con los de la entidad
- etc.

### **5.3. Ética en el sector de seguros**

El sector de seguros es uno de los sectores más normativizados y supervisados, junto con la banca.

En los últimos años se ha elaborado un nuevo cuerpo normativo derivado de Directivas europeas que ha generado un volumen enorme de nuevos requerimientos para las compañías y que ha requerido de grandes esfuerzos, tanto personales como tecnológicos, para poder dar cumplimiento a los mismos. En ocasiones, estas novedades normativas han supuesto un auténtico reto y dificultades para poder hacer frente a tantos cambios en un espacio de tiempo tan reducido. Adaptar una compañía a nuevas obligaciones y, principalmente, a nuevos procedimientos de actuación y gestión no es fácil.

A todo ello debe añadirse el hecho de que las novedades no responden únicamente a obligaciones legales en la gestión o en la actividad propia de la compañía, sino que inciden en otros aspectos o ámbitos que, actualmente, también se están convirtiendo en el foco de actuación de los supervisores. Nos referimos a aspectos vinculados con los comportamientos éticos y la Responsabilidad Social Corporativa.

#### **5.3.1. Normativa vinculada a factores éticos**

Todos los aspectos que hemos ido comentando se están viendo reflejados en la reciente normativa legal.

Al margen de disposiciones específicas del sector, el 28 de diciembre de 2018 se aprobó la Ley información no financiera y diversidad<sup>19</sup>, que transpone al derecho nacional la Directiva 2014/95/UE<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

<sup>20</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información

Esta Ley, que se caracteriza por su elevado nivel de exigencia, establece determinadas obligaciones para grupos y grandes empresas, persigue identificar los riesgos vinculados a aspectos de sostenibilidad, con el fin de aumentar la confianza de los inversores, de los consumidores y de la sociedad en general, a partir de la valoración de factores sociales y medioambientales. Es también de aplicación a las Entidades de interés público.

Las obligaciones de información derivadas de la nueva normativa abarcan los siguientes ámbitos:

- Cuestiones medioambientales (contaminación, prevención y gestión de residuos, sostenibilidad de los recursos, cambio climático y protección de la biodiversidad).
- Cuestiones sociales y relativas al personal (empleo, organización del trabajo, salud y seguridad, relaciones sociales, formación, accesibilidad de personas con discapacidad e igualdad).
- Lucha contra la corrupción y el soborno.
- Información sobre la sociedad (compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible, subcontratación y proveedores, consumidores e información fiscal).

Asimismo, se amplía la información a facilitar en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), exigiendo un detalle de la Política de Diversidad aplicada en el Consejo de Administración (atendiendo a aspectos como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales, los objetivos de la política de diversidad, las medidas y la forma en que se han aplicado y los resultados en el período de presentación de informes).

Todas estas medidas normativas vienen a reforzar la necesidad de valorar el impacto que las actividades empresariales tienen sobre la sociedad, así como fomentar las iniciativas vinculadas a comportamientos éticos y de Responsabilidad Social Corporativa.

A pesar de que en esta fase inicial la Ley es de aplicación a los grupos y grandes empresas, a partir de 2021 se prevé su aplicación a otro tipo de sociedades que cumplan unos determinados requisitos:

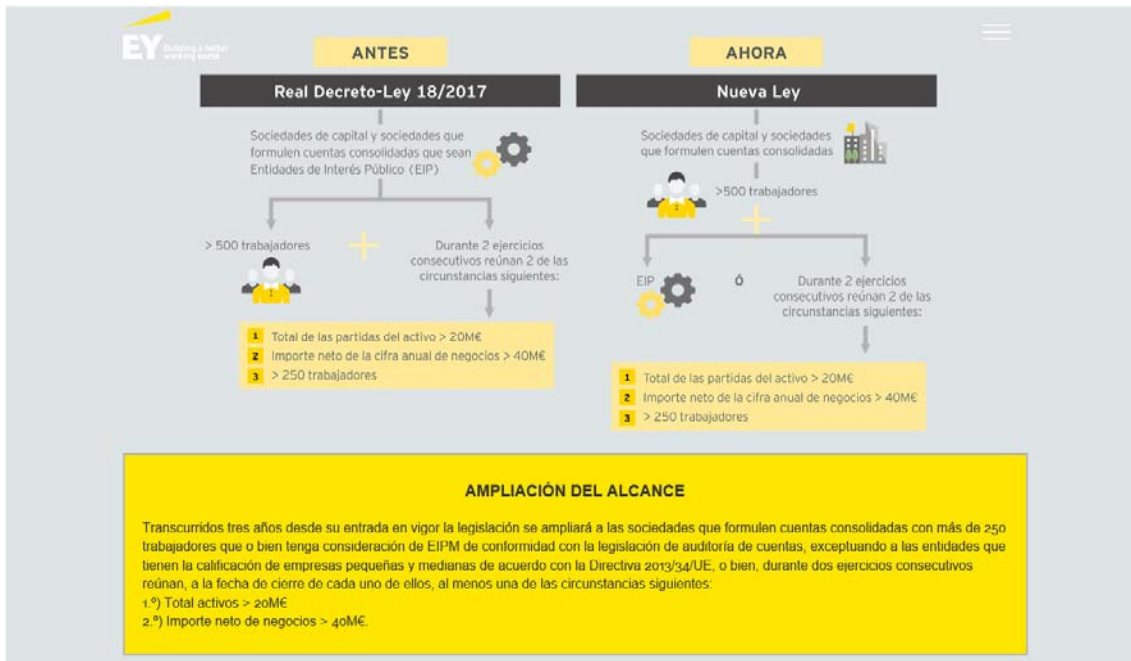
- entidades con más de 250 empleados que tengan la consideración de entidades de interés público<sup>21</sup>,
- o bien que durante dos ejercicios consecutivos cumplan una de las siguientes características:
  - o el total de las partidas de activo supere los 20 millones de euros
  - o el importe neto de la cifra anual de negocio supere los 40 millones de euros.

---

no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

<sup>21</sup> La consideración de entidad de interés público viene definida en el artículo 15 del Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de Auditoría de Cuentas.

**Figura 12. A quién afecta la nueva Ley**



Fuente: Web EY. <https://www.ey.com/es/es/home/ey-nueva-ley-informacion-no-financiera-y-diversidad>

No hay duda de que la normativa supone un impulso importante para la implantación de determinados comportamientos o formas de actuar, puesto que el incumplimiento de la misma conlleva una serie de consecuencias no deseadas por las empresas. No obstante, la transparencia y el compromiso ético de las empresas con los principios de Responsabilidad Social Corporativa debe llevarse a todo tipo de organizaciones, independientemente de que estén o no obligadas por la normativa legal.

Tal como comentábamos en apartados anteriores, el objetivo es que todos los miembros, internos y externos, que de una u otra forma participan en la actividad de una organización, lleven a cabo sus actividades en base a unos valores y principios éticos y con una finalidad social, con el convencimiento de que esa actuación es la correcta, no por imperativo legal. Eso es lo que definirá la existencia de una verdadera cultura ética y lo que creará un valor añadido para todos los stakeholders y para la sociedad en general.

Las entidades aseguradoras que por tamaño estén obligadas a ello, ya están aportando la información no financiera, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos de información definidos legalmente. Esto nos lleva a la necesidad de asumir, por parte de las mismas, determinadas conductas vinculadas a requerimientos éticos y de Responsabilidad Social Corporativa, puesto que también van a ser analizadas desde esta óptica, tanto por parte del supervisor como de los diferentes stakeholders y, como no, de la sociedad en general.

En esta misma línea, en el desarrollo normativo de ámbitos concretos vinculados a los seguros y planes de pensiones se incluyen los criterios ESG como objetivos a incorporar en su gestión y supervisión.

Una muestra de ello la podemos encontrar en la nueva normativa europea sobre Planes y Fondos de Pensiones de Empleo (IORP II<sup>22</sup>), la cual introduce exigencias sustanciales en materia de gobernanza y transparencia, nuevos requisitos en materia de competencia y honorabilidad de los intervinientes, la necesidad de incorporar estimaciones de pensión según edad de jubilación bajo escenarios favorables y desfavorables y un papel destacado a la consideración de los factores ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones de inversión. El objetivo de esta regulación es dotar de mayor solidez a las pensiones a la jubilación, así como proteger a las partes del régimen de pensiones, garantizando la transparencia y la seguridad de los sistemas de pensiones de empleo.

En este marco, EIOPA<sup>23</sup> ha elaborado una Guía sobre Supervisión de la gestión de los riesgos medioambientales sociales y de gobernanza a los que se enfrentan las instituciones de previsión para la jubilación, con el fin de facilitar la implantación de la Directiva IORP II.

La finalidad de esta guía es definir unos criterios encaminados a la toma en consideración de los factores y riesgos ambientales, sociales y de gobierno (ESG) en las siguientes áreas:

- el sistema de gobernanza
- la política de inversiones
- el sistema de gestión de riesgos y la evaluación del riesgo propio
- la información a proporcionar

Todo ello pone de manifiesto el interés del regulador y del supervisor por avanzar en el desarrollo de estos factores, en los cuales van a poner el foco de sus labores de supervisión y, paralelamente, la necesidad del sector de seguros de incorporar los mismos en todas sus actividades, en su toma de decisiones y, cómo no, en sus productos.

### **5.3.2. Seguros éticos**

El Observatorio de las Finanzas Éticas, es un organismo privado perteneciente a FETS (Financiación Ética y Solidaria) cuya finalidad es el análisis y la elaboración de estudios vinculados con el impacto de las finanzas éticas en el ámbito socioeconómico.

El sello europeo Ethsi (Ethical and Solidarity Based Insurance), otorgado por el Observatorio de las Finanzas Éticas, es una certificación de calidad en la gestión de compañías de seguros y sus gestores, mediadores de seguros e incluso productos aseguradores, tomando como referencia la Responsabilidad Social Corporativa.

---

<sup>22</sup> IORP II - Directiva (UE) 2016/2341 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2016, relativa a las actividades y la supervisión de los fondos de pensiones de empleo (FPE).

<sup>23</sup> EIOPA (Europa Insurance and Occupational Pensions Authority) es la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación.

A través del sello Ethsi se pretende impulsar los principios de solidaridad, el hecho asegurador como bien socialmente útil, el respeto recíproco de las partes implicadas en la relación de negocio, la transparencia y las prácticas sostenibles, con especial foco en aspectos sociales y medioambientales.

Existen diferentes modalidades de sello Ethsi para cada una de las categorías (entidades aseguradoras y sus gestores, corredurías de seguros y productos), cuyos requisitos para su obtención se detallan a continuación:

- Modalidades para aseguradoras y mediadores de seguros:
  - o El sello E3 toma en consideración los siguientes factores: responsabilidad con la comunidad y el territorio, responsabilidad económica, equidad y transparencia, responsabilidad ambiental y responsabilidad laboral.
  - o El sello E2, además de los factores del sello E2, valora la existencia de una estructura societaria, la gobernanza y el funcionamiento democrático y de un Comité Ético.
  - o El sello E1 tiene en cuenta todos los factores de los sellos anteriores y, adicionalmente, si es usuario de banca ética y si realiza inversión ética. No se aplica a mediadores, únicamente es para entidades de seguros.
- Modalidades para productos:
  - o El sello E3 exige transparencia en las cláusulas y en la gestión de contratos y de las comunicaciones que realiza la entidad y el cumplimiento de 3 de los siguientes requisitos:
    - Criterios de evaluación de riesgo y de determinación de primas no discriminatorios.
    - Producto específico para un colectivo.
    - Producto que incorpore colaboraciones con colectivos.
    - Incorporación gratuita de coberturas útiles para clientes o mutualistas.
    - Evaluación de siniestros realizada en función del conjunto.
    - Incorporación de cláusulas sensibles a situaciones de vulnerabilidad (paro, por ejemplo).
    - Inclusión de coberturas específicas sobre energías renovables.
    - Fomento del ahorro energético.
    - Fomento de la gestión sostenible de los residuos.
  - o El sello E2 exige los mismos criterios base que el sello E3, pero un plus en cuanto al cumplimiento de los requisitos adicionales (más de 3).
  - o El sello E1 requiere todos los requisitos del sello E2 y, además, que la empresa disponga del sello Ethsi E1.

**Figura 13. Detalle identificativo de los sellos Ethsi para entidades aseguradoras y mediadores de seguros y para productos de seguro**



Fuente: Elaboración propia

Tras el sello Ethsi hay una pretensión de recuperar los inicios del mundo asegurador, basado en la solidaridad, el mutualismo y los valores éticos y priorizar estos por encima de los beneficios económicos. En la actualidad son pocas las entidades o los productos que han gestionado la obtención del sello Ethsi, siendo la mayoría de ellos correspondientes al sector de las mutualidades o asociaciones, en línea con los objetivos comentados orientados al mutualismo.

No obstante, hay alguna compañía de seguros que ya ha abierto este camino y dispone del sello Ethsi.

**Figura 14. Principios del sello Ethsi**



Fuente: Blog de Lagun Aro. <http://actualidad.seguros lagunaro.com/conseguimos-certificado-ethsi-reconocimiento-seguros-eticos-solidarios/>

Lo mismo ocurre con los mediadores de seguros. Aunque podemos encontrar alguna correduría que ha obtenido el sello Ethsi, se han identificado inconsistencias en el modelo, en el sentido de que estas corredurías no siempre trabajan con compañías que, a su vez, hayan obtenido el sello Ethsi. Ello es debido a que actualmente no disponen de una oferta de seguros de entidades con sello Ethsi que puedan dar respuesta a todas las necesidades de los clientes.

A finales de 2017, el FETS<sup>24</sup> y Observatori de les Finances Ètiques, en colaboración con la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, Ajuntament de Barcelona y el Consorci Sóm Comerç Just i Banca Ètica, realizaron un informe con el fin de analizar la evolución de las finanzas éticas y solidarias en el estado español, tomando como referencia entidades con sello Ethsi.

En este informe se indica que en 2017 el sector asegurador ético gestionó más de 1,8 millones de pólizas, con un volumen de primas próximo a los 650 millones de euros, equivalente al 1,01% aproximadamente del volumen total de primas del sector asegurador español. En cuanto a las inversiones realizadas por entidades aseguradoras éticas, a finales de 2017 superaban los 1.664 millones de euros.

Aunque este informe tiene un alcance muy limitado debido al reducido volumen de las entidades analizadas, los resultados muestran la existencia de una parte del sector que prioriza los factores éticos, así como la existencia de una oportunidad de negocio. A ello hay que añadir que, aunque aún queda mucho camino por recorrer, algunas entidades ya realizan algún tipo de actividad vinculada a cuestiones éticas, a pesar de no tener una certificación en tal sentido.

### **5.3.3. Inversión Socialmente Responsable**

Son muchas las entidades aseguradoras que desde hace años vienen asumiendo un cierto grado de compromiso con la sostenibilidad a través de la llamada “inversión socialmente responsable”.

Tal como ya hemos definido anteriormente, el objetivo de la inversión socialmente responsable es incorporar criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en las decisiones de inversión de una compañía, con el fin de lograr una buena gestión de los riesgos, apostando por la transparencia y la contribución a causas sociales, pero sin renunciar a la rentabilidad.

De la información pública de diferentes aseguradoras se desprende que la inversión socialmente responsable reduce el riesgo en las inversiones, aumenta la creación de valor e incrementa la rentabilidad, generando rendimientos sostenibles a largo plazo.

Para que una inversión sea socialmente responsable debe cumplir determinados parámetros. Para ello, las aseguradoras definen en sus Políticas su estrategia y perfil de inversión, excluyendo, asimismo, determinadas actividades o sectores. A título de ejemplo, y en línea con lo ya comentado:

---

<sup>24</sup> FETS - Financiación Ética y Solidaria, asociación cuya finalidad es la promoción de la financiación ética y solidaria en España.

- Por lo que respecta al medioambiente, las inversiones que se realizan tienen en cuenta factores como el respeto al entorno, la reducción de residuos, la huella de carbono, la reducción de la contaminación, etc. En esta misma línea, se excluyen de la inversión a empresas con gran participación en actividades armamentísticas, por poner un ejemplo.
- En el ámbito social, se valoran las inversiones en actividades que respeten la diversidad, los derechos humanos, los derechos laborales, la igualdad... A sensu contrario, se excluyen aquellas vinculadas con trabajo infantil o forzoso o con conductas discriminatorias.
- Y, a efectos de buen gobierno, las inversiones se centran en compañías que respetan la normativa y la transparencia, excluyendo aquellas que están implicadas en actividades de blanqueo de capitales, corrupción, falta de ética o, en general, que incurren en malas prácticas a nivel empresarial.

En ocasiones, ese compromiso de las entidades aseguradoras se formaliza a través de la adhesión a los Principios de Inversión responsable de Naciones Unidas (PRI), a los que ya hemos hecho referencia en el capítulo anterior.

No hay duda de que la inversión socialmente responsable intenta maximizar el beneficio de todos los stakeholders, teniendo en cuenta a los inversores, los clientes, los empleados, los proveedores y a la sociedad en general. No obstante, no parece que actualmente se esté dando la difusión necesaria para que todos los stakeholders sean conscientes del alcance de este modelo de inversión.

Las entidades aseguradoras ya han identificado una oportunidad en este ámbito con respecto a las generaciones más jóvenes, las cuales valoran especialmente el hecho de emplear su dinero para obtener un bien social. Por ello es muy importante generar la suficiente difusión y transparencia para lanzar el mensaje a todos los grupos de interés. Todavía queda mucho camino por recorrer.

#### **5.3.4. Visión de la sociedad sobre el sector de seguros**

Para poder valorar el impacto de los aspectos éticos en el sector de seguros es fundamental valorar previamente qué imagen proyecta este sector en la sociedad.

La primera impresión, sin realizar un análisis previo, es que la imagen no es muy favorable. Todos hemos escuchado, en más de una ocasión, comentarios negativos sobre el negocio asegurador. A pesar de que algunos de esos comentarios negativos son totalmente infundados, también es cierto que en algunos casos reflejan situaciones poco éticas que se han venido generando de forma más o menos habitual y aceptada.

Haciendo una primera reflexión sobre la imagen que el sector de seguros proyecta en la sociedad a nivel general, se plantean muchas cuestiones:

- ¿El sector de seguros es un sector atractivo para aquellos que buscan empleo?



- ¿Es suficiente el nivel de transparencia que se ofrece al cliente?
- ¿La información que se traslada al cliente es clara y fácilmente entendible?
- ¿Es necesario realizar mejoras a nivel de comunicación?
- ¿Hasta qué punto la imagen que actualmente tiene la sociedad del sector bancario afecta también a la imagen del sector de seguros?
- ¿Existe la conciencia de que a través del seguro se está generando valor añadido?
- ¿Son conscientes las aseguradoras de la importancia de la reputación, imagen, marca?
- En general, ¿el sector de seguros genera confianza?
- ¿Se está trasladando externamente todo lo que se hace respecto a comportamientos éticos y criterios de ESG por parte de las entidades aseguradoras?
- ¿Se conoce y se valora el esfuerzo de participación en organizaciones sectoriales para mejorar determinados aspectos con afectación social?
- ¿Las iniciativas sociales son percibidas como un auténtico objetivo de mejora de la sociedad o solo como un intento de las entidades aseguradoras de crear una buena imagen y reputación?
- ¿Realmente la sociedad es consciente de que las aseguradoras cumplen una función social y una contribución al desarrollo económico?
- ¿La sociedad conoce el alcance de la inversión socialmente responsable?
- ¿Existe una cultura ética vinculada al negocio de seguros?
- ¿Los valores éticos están integrados en la toma de decisiones, en los comportamientos y en los productos? ¿O sigue primando el aspecto económico?
- ¿Qué papel juega la ética en el proceso de innovación aplicado al sector de seguros?

Son muchos los interrogantes que nos surgen y que es necesario analizar para poder entender qué visión tiene la sociedad sobre el sector asegurador y, a partir del mismo, definir los siguientes pasos para poder avanzar en este ámbito.

Por otra parte, la relación con el sector bancario en su calidad de comercializador, conlleva una identificación entre banca y seguros que genera, a su vez, que la imagen de las entidades aseguradoras se vea afectada por la imagen que la sociedad tiene de la banca y que, indudablemente, en estos momentos no es buena.

Por lo que respecta a los empleados, desde la Fundación Mapfre<sup>25</sup> llevaron a cabo un estudio para analizar si el sector de seguros genera interés entre los demandantes de empleo. Las conclusiones derivadas del mismo ponen de manifiesto que no se trata de un sector que, de inicio, esté entre los más demandados a la hora de buscar empleo. Se identifica que, a nivel de las oportunidades profesionales que ofrece, la mayoría de los encuestados considera que es un sector en el que concurren funciones repetitivas y poco variadas, así como que las personas que acceden al mismo es porque necesitan un puesto de tra-

---

<sup>25</sup> Estudios sobre el employer-branding del sector Seguros en España.

bajo y se presenta una oportunidad laboral en el sector, pero no porque les guste el sector.

En este ámbito, se detecta una necesidad de mejora en la atracción y retención del talento en el sector, con el objetivo de lograr implementar el orgullo de pertenencia al mismo y la sensación de que la actividad profesional en este sector contribuye a hacer algo bueno por la sociedad.

Pero, en todo caso, a partir de los resultados de las encuestas realizadas se identifica que se trata de un sector poco conocido, puesto que un porcentaje muy elevado de encuestados no se manifiesta a favor ni en contra de las preguntas formuladas, siendo la opción mayoritaria “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esto pone de manifiesto la escasa cultura aseguradora que existe en España, pero también la imagen de un sector conservador y poco innovador, en el que cuesta realizar cambios.

Por lo que hace referencia a la claridad y transparencia en la relación con el cliente, parece que la imagen mayoritaria que, aún hoy, se traslada a la sociedad es que las compañías ofrecen contratos de seguro de redacción muy compleja y, por tanto, difícilmente entendibles para el cliente. Este hecho proyecta una imagen de falta de transparencia e, incluso, la visión de que esa poca transparencia tiene por finalidad favorecer la posición de la entidad aseguradora. Es decir, los redactados complejos, el vocabulario demasiado técnico y poco entendible, la existencia de cláusulas con “letra pequeña”, etc. son percibidos como un mecanismo que posibilita a la entidad aseguradora la denegación de prestaciones en perjuicio del cliente.

A ello se le añade la percepción de que no siempre coinciden las coberturas aseguradas con las expectativas del cliente, de forma que cuando éste se encuentra ante una situación de necesidad, la aseguradora no le da solución o bien ésta no alcanza a cubrir esas expectativas creadas. Quizá, en este punto, se trata de un problema de falta de comunicación.

Uno de los factores que más influyen en la imagen del sector de seguros sobre la sociedad son las “malas praxis”. En ocasiones los productos que se comercializan no son los adecuados para un determinado cliente, ya sea porque el propio producto no se ajusta a las necesidades del cliente y, aun así, se le vende anteponiendo los intereses del empleado o de la propia compañía, o bien por falta de formación del comercializador o del mediador. En cualquier caso, las malas ventas producen una mala imagen que puede llegar a afectar al sector en general, puesto que en muchas ocasiones el cliente generaliza ante una determinada experiencia, englobando en la valoración no solo a la compañía afectada, sino a todo el sector.

Otra de las causas que afecta a la imagen del sector de seguros, y en esta ocasión vinculada a la relación con las entidades financieras en su condición de comercializadores, es la imposición de contratar un seguro vinculado a otro tipo de operaciones. A título de ejemplo, la necesidad de contratar un seguro de vida para poder acceder a un préstamo hipotecario ha afectado durante años a una parte importante de la sociedad.

La actual normativa ya está poniendo freno a estos comportamientos. Muestra de ello son la Directiva de Distribución de Seguros (IDD)<sup>26</sup> o la Directiva de fondos de pensiones de empleo (IORP II)<sup>27</sup>, siendo la principal finalidad de ambas la protección al cliente y la transparencia.

Es evidente que la regulación de estos ámbitos y la especial protección que la normativa dispensa al cliente ayudarán a la implantación de buenas prácticas y, por tanto, a fomentar una imagen más positiva del sector asegurador. Sin embargo, todos deberíamos contribuir en la aplicación de buenas prácticas sin necesidad de una normativa que las regule y más teniendo en cuenta que toda normativa establece obligaciones que, en ocasiones, son costosas de cumplir y generan nuevas obligaciones o dificultan la incorporación de las mismas en un modelo de negocio.

En cualquier caso, será necesario un cierto periodo de tiempo para que las influencias negativas que determinadas prácticas han trasladado a la imagen del sector lleguen a desaparecer.

En el estudio elaborado en 2012 por la Fundación MAPFRE<sup>28</sup> e ICEA<sup>29</sup>, se hizo un análisis de los calificativos y atributos negativos con los que los encuestados relacionaron al sector de seguros, siendo el resultado el que se recoge a continuación.

---

<sup>26</sup> IDD - DIRECTIVA (UE) 2016/97 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros.

<sup>27</sup> IORP II - Directiva (UE) 2016/2341 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2016, relativa a las actividades y la supervisión de los fondos de pensiones de empleo (FPE).

<sup>28</sup> FUNDACIÓN MAPFRE es una institución no lucrativa creada por MAPFRE cuya misión es contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividades multinacionales.

<sup>29</sup> ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), es la primera Asociación de Entidades de Seguros que se constituye en España (1/02/1963). ICEA tiene encomendada la función de Servicio de Estudios del Sector Asegurador Español, siendo el organismo encargado de realizar y publicar todas las estadísticas sectoriales.

**Figura 15. Calificativos y atributos negativos vinculados al sector de seguros.**

<b>Atributos negativos de imagen</b>	<b>18,2 %</b>
Interesados / oportunistas	11,3 %
Caro	5,2 %
Malo	1,7 %
<b>Falta de transparencia</b>	<b>14,4 %</b>
Engañoso / que sean sinceros	7,0 %
Complicado / poco claros / que sean claros	4,7 %
Timadores / ladrones / estafadores	2,7 %
<b>Atributos negativos del servicio</b>	<b>10,1 %</b>
No cumplen lo acordado / ponen impedimentos	3,9 %
Poco serios / informales / irresponsables	2,7 %
Mejorar la atención al cliente / poco atentos	2,3 %
Ineficaces	0,7 %
Lentos / que sean más rápidos	0,5 %
<b>Desconfianza</b>	<b>4,5 %</b>
Desconfianza / que sea fiable	4,0 %
Inseguro	0,5 %
<b>Otras referencias negativas</b>	<b>3,4 %</b>

Fuente: Fundación Mapfre e ICEA. 2012.

En principio, sí que puede detectarse que el hecho de disponer de un seguro para dar cobertura a determinadas contingencias da seguridad al cliente y, por tanto, que en algunos casos es necesario disponer de este instrumento. No obstante, también es cierto que, en la mayoría de los casos, no se percibe que el seguro esté cumpliendo una función social. Esto pone de manifiesto esa falta de cultura aseguradora a la que hacíamos referencia, o bien que no se está trasladando adecuadamente a la sociedad la actividad vinculada a aspectos de Responsabilidad Social Corporativa y otras iniciativas que están realizando las entidades aseguradoras. En cualquier caso, ésta es una cuestión sobre la que debería reflexionarse.

Entrando en el ámbito de los comportamientos éticos y la Responsabilidad Social Corporativa, muchas de las cuestiones que nos hemos planteado son, actualmente, difíciles de responder al margen de las impresiones que podemos percibir en el día a día. Ello es debido a que en el sector no se están realizando encuestas para recoger cuál es la opinión de la sociedad sobre estos temas.

En general, las encuestas de calidad y de satisfacción al cliente que realizan las entidades aseguradoras se basan en aspectos vinculados con la información que se facilita al cliente (si es o no suficiente y clara), la atención o el trato recibido, la variedad de canales, la digitalización, la rapidez en la gestión, etc. Es decir, en aspectos vinculados a la llamada “experiencia de cliente” o “Customer Experience”. Pero esta experiencia se valora únicamente tomando como

base los procedimientos vinculados a la gestión de la actividad, sin incorporar ningún tipo de referencia a valores éticos o a comportamientos relativos a la Responsabilidad Social Corporativa.

Es necesario avanzar un paso más y analizar qué afectación real están teniendo en la sociedad todas las actividades y comportamientos de las entidades aseguradoras vinculados con aspectos éticos, medioambientales, sociales, etc.

Y este análisis es especialmente significativo en el ramo de seguros de vida por las particularidades del mismo. Cuando estamos ante un ramo de seguro masivo (como podría ser el del automóvil o el del hogar) y, por tanto, ante seguros con un horizonte temporal corto, los aspectos a valorar por el cliente difieren de aquellas situaciones en las que la relación que se establece entre la entidad aseguradora y el cliente es más duradera. Por ello, aunque se valoren en cierta medida algunos comportamientos éticos, la prioridad del cliente se basa, en mayor medida, en aspectos vinculados al precio, a los servicios ofrecidos y a la agilidad en la tramitación de posibles siniestros.

Sin embargo, cuando entramos en el ramo de vida, se dan una serie de particularidades que nos llevan a introducir otras variables. Estamos ante seguros vinculados a la vida de las personas y a su propio bienestar o el de sus familiares más cercanos. Ello conlleva un mayor nivel de exigencia y de confianza.

Ante posibles situaciones de fallecimiento o de invalidez, la persona se encuentra con una situación personal y patrimonial delicada. A las dificultades psíquicas para aceptar una situación traumática se unen, en ocasiones, las dificultades económicas para hacer frente a las cargas personales y familiares (el mantenimiento de la familia, los estudios de los hijos, la adaptación del domicilio o del vehículo, etc.) con un importante descenso de los ingresos. Poner la tranquilidad personal o familiar en manos de un tercero exige un elevado nivel de confianza.

Algo parecido ocurre en caso de jubilación. Las personas deben gestionar sus ahorros de la mejor manera posible para poder garantizarse una estabilidad en un futuro que, en ocasiones, está bastante lejano. Y esta gestión exige la confianza necesaria para hacer entrega de sus ahorros a una entidad que se compromete a responder llegado el momento.

Por ello, en todas estas relaciones a largo plazo en las que el cliente está confiando su bienestar y el de sus familiares a una entidad aseguradora, la base de esas relaciones es la confianza total. Nadie pondría en manos de una entidad en la que no confía los ahorros de toda una vida o la cobertura de sus necesidades para poder hacer frente a situaciones adversas sobre su vida.

Realmente el seguro es un instrumento peculiar, en cuanto a que se paga por algo que no se va a obtener de forma inmediata, siendo una promesa a futuro.

Por tanto, lo que una entidad aseguradora vende a sus clientes es confianza. Partiendo de esta premisa, es fundamental gestionar esa confianza y para ello, es imprescindible conocer qué aspectos son los que van a generar un mayor nivel de confianza por parte del cliente, adicionalmente a la solvencia y, por

tanto, a unas ciertas garantías de que la entidad es rentable para hacer frente a sus obligaciones que, en todo caso, deben estar presentes.

Como veíamos anteriormente, es necesario difundir una cultura aseguradora, del mismo modo que es necesario impulsar acciones para que la sociedad conozca la preocupación y el compromiso del sector en la mejora de la sociedad.

Pero, el primer paso para ello, es conocer cuál es la imagen del sector que se está proyectando sobre la sociedad y si ésta es adecuada, así como qué aspectos tienen importancia y generan valor para el cliente o para el resto de los grupos de interés que participan de la actividad aseguradora. A partir de ahí, podremos saber en qué punto estamos y hacia dónde debemos avanzar.

William Thomson Kelvin (Lord Kelvin)<sup>30</sup> afirmaba que “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.” Esta cita no se limita a datos matemáticos o físicos, sino que puede extrapolarse a cualquier otro tipo de indicador. Y, derivada de esta afirmación, en la actualidad es habitual la referencia a que “lo que no se puede medir, no existe”.

### **5.3.5. ¿Cómo encaja la ética en el proceso de innovación del sector asegurador?**

Tal como avanzábamos anteriormente, la innovación es una de las prioridades actualmente presentes en la mayoría de las actividades económicas, estando también presente en el sector asegurador.

El Plan estratégico de cualquier compañía incluye, entre sus principales retos, la digitalización y la innovación tecnológica. A ello hay que añadir que el sector asegurador se caracteriza por ser bastante conservador y tradicional, por lo que avanzar en esta materia y encontrar la forma de integrar la innovación tecnológica en su actividad se ha convertido, en los últimos años, en una necesidad. Y esta necesidad no abarca únicamente el desarrollo de nuevos aplicativos o herramientas para facilitar la gestión de la actividad y dar respuesta a la demanda de cierto sector de la sociedad que se mueve en un mundo tecnológico, sino que supone dirigirse hacia una verdadera transformación de las entidades y de sus procesos alineada con la forma en que la sociedad se relaciona y consume.

En el sector asegurador están surgiendo nuevas oportunidades de negocio vinculadas con la innovación:

- Dispositivos de medición de comportamientos de vida saludable que permiten conocer los hábitos y el estilo de vida de una persona y, por tanto, calcular el riesgo de un seguro de salud o de vida con base a esos parámetros.

---

<sup>30</sup> Físico y matemático británico (1824 – 1907) que realizó importantes trabajos en el campo de la termodinámica y la electricidad, además de contribuir a la modernización de la física. Es especialmente conocido por haber desarrollado la escala de temperatura Kelvin.

Con este modelo se pretende premiar a los asegurados que lleven a cabo un estilo de vida saludable, con la consiguiente ventaja económica al poderse ofrecer una prima más adaptada a sus características. Por otra parte, también puede cumplir una función de prevención, en el sentido de que en determinadas situaciones podría llegar a identificarse una determinada enfermedad o el riesgo de contraerla.

- Seguros de vehículos vinculados a dispositivos GPS que permiten la identificación de determinados comportamientos en la conducción (horas de conducción, tipo de conducción agresiva o prudente, tipo de vías por las que se circula, velocidad, kilómetros realizados, etc.), llegando a modelos en los que la prima a abonar viene definida por cómo conduce el asegurado o por el uso que se da al vehículo.

Estos modelos presentan ciertas ventajas a nivel de seguridad, en la medida en que los dispositivos pueden detectar situaciones de emergencia o accidente e, incluso, lanzar un aviso a los cuerpos de seguridad ante estos eventos. A ello hay que añadir las ventajas económicas que puede suponer un producto de seguro hecho a medida.

- Seguros de vida vinculados a parámetros biométricos de reconocimiento facial, a través de los cuáles es posible detectar la edad de la persona, determinados hábitos (por ejemplo, si la persona fuma) o el índice de masa corporal. A partir de estos parámetros, y dado que se puede identificar si el cliente tiene hábitos de vida saludable, es posible realizar un cálculo de la prima más ajustado a las características del cliente y evitar algunas de las preguntas que hasta la fecha se hacían en el momento de la contratación, haciendo más ágil ésta.

Este sistema de biometría facial ya se ha incorporado actualmente en las redes sociales (a título de ejemplo, Facebook lo utiliza para poder identificar qué fotografías de una persona están colgadas en la red).

- Biometría de voz utilizada para la identificación y firma de un contrato. Ésta nos permite, a través de la llamada “huella vocal” y mediante el contraste de la voz del asegurado con una muestra de voz recogida previamente, la identificación personal e incluso la firma de un contrato desde un teléfono móvil. En el mismo sentido, nos permite el contraste de la huella vocal con muestras de voz de otros asegurados con el fin de descartar determinadas identificaciones. Las ventajas que ofrece esta tecnología son:
  - o Agilizar los procesos, al poderse realizar en cualquier momento y de forma inmediata.
  - o Ahorro de costes, al generar un documento digitalizado (con firma electrónica) sin necesidad de papel.
  - o Mejorar la experiencia del cliente, al tratarse de un proceso más cómodo y evitando desplazamientos.
  - o Validez legal, por contar con firma electrónica avanzada.

En la misma línea, existen posibles procedimientos de biometría por huella dactilar o por escaneo del iris utilizados.

- Test genético, que permite identificar el riesgo de una persona de sufrir una determinada enfermedad por su condición genética. La ventaja de estos test es que pueden tener una importante función de prevención ante el conocimiento anticipado de la posibilidad de sufrir una enfermedad pero, por otra parte, también suponen el conocimiento total de los datos de salud de una persona e incluso de los datos futuros.

A finales de 2016, el Consejo de Europa aprobó una recomendación<sup>31</sup> en relación con el uso de datos sanitarios por parte del sector asegurador, en la que se solicita a los gobiernos de todos los países la prohibición de realizar test genéticos por parte de las entidades aseguradoras. El objetivo de esta recomendación es proteger la intimidad de las personas y evitar la discriminación por temas genéticos.

En este ámbito, se ha planteado una cuestión con gran afectación para el sector de seguros, en el sentido de valorar la obligatoriedad de una persona de aportar los resultados del test genético, en caso de que se haya sometido al mismo, en el momento de dar respuesta al cuestionario de salud que le solicita la aseguradora en el momento de la contratación, o incluso, de hacer referencia a la existencia de dicho test genético. Por una parte, la Ley de investigación biomédica<sup>32</sup> no permite que las aseguradoras exijan este tipo de pruebas, pero la cuestión es si el asegurado que se ha realizado el test de forma voluntaria y, por tanto, tiene conocimiento de determinada información sobre su salud, tendría la obligación de declarar esos datos de salud que son conocidos por él, de igual modo que tiene el deber de declarar los datos de salud conocidos por otra vía.

Y, en este mismo ámbito, se plantea otra cuestión que también puede tener un gran impacto. ¿Qué afectación tendrá sobre la aseguradora el conocimiento de esos datos de salud a futuro, en el supuesto de que el resultado del test genético sea favorable y la esperanza de vida de esa persona sea muy elevada? ¿Debería utilizar esos datos para el cálculo de la prima?

Son cuestiones controvertidas sobre las que habrá mucho que discutir en los distintos foros sectoriales y que requerirá, probablemente, desarrollo normativo.

Todos estos mecanismos novedosos, unidos a la extraordinaria facilidad de acceso a datos personales, incluidos perfiles de comportamiento, y a la cantidad de información que actualmente se puede extraer de las redes sociales, traen consigo ciertos riesgos:

---

<sup>31</sup> Recomendación CM / Rec (2016) 8 del Comité de Ministros a los Estados miembros en el tratamiento de los datos personales relativos a la salud para los propósitos del seguro, incluidos los resultantes de las pruebas genéticas (*Aprobada por el Comité de Ministros el 26 de octubre el año 2016 en la 1269 reunión de los Delegados de los Ministros*)

<sup>32</sup> Ley 14/2007, de 3 de julio, de investigación biomédica.



- Uso indiscriminado de información personal y sensible (afecta a la salud de las personas), que no se corresponda con las finalidades para las que se obtiene.
- Recabar información excesiva y no proporcionada a la finalidad de la misma.
- Riesgo de robo de identidad, al poder sustituir las huellas digitales por unas falsas (algunos investigadores han realizado pruebas al más puro estilo de Hollywood, utilizando un dedo de goma con las huellas dactilares de una persona, logrando engañar a los sistemas).
- En el mismo sentido, existe un riesgo de suplantación en la identificación facial. Actualmente se está trabajando en mejorar los sistemas con el fin de evitar, por ejemplo, que ante una máscara 3D con el molde de una cara, el sistema no detecte ésta y, por tanto, realice una identificación positiva. Además, el riesgo de robo de datos faciales supone un problema añadido, ya que ante esa situación no es posible cambiar un rostro, mientras que en los sistemas de identificación más convencionales sí es posible cambiar un dígito de control o un PIN.
- Exceso de información, en el sentido de que estos mecanismos permiten la identificación de emociones a través de la biometría facial y de videos en los que se pueden analizar los movimientos musculares.
- Sobreexposición de la persona al darse a conocer, incluso, un posible estado de salud a largo plazo.
- Discriminación ante la posibilidad genética de llegar a desarrollar una enfermedad que, quizá, no se va a manifestar durante la vida del seguro.
- Etc.

Estos riesgos vinculados al uso indiscriminado de información se incrementan con la entrada en el negocio asegurador de determinadas entidades no aseguradoras, como podrían ser Amazon o Google. Estas nuevas incorporaciones pueden suponer una amenaza para el sector asegurador no solo a nivel de negocio, sino también de imagen y, por tanto, un riesgo reputacional añadido.

Ante este panorama, no hay duda de que la ética tiene que ser un elemento clave en el proceso de implantación de soluciones innovadoras en el sector asegurador. Las entidades aseguradoras tienen el gran reto de seguir innovando e implantando nuevos mecanismos que faciliten la relación con el cliente y que aporten valor a todos los stakeholders pero, al mismo tiempo, no deben descuidar sus compromisos éticos y de respeto a los principios y valores que la sociedad demanda.

En esta fase también entra en juego la Función de Compliance, la cual debe velar porque se integren, en todos los ámbitos de la compañía y en todos sus procesos y actividades, los principios y valores éticos definidos a nivel corporativo. No todo sirve, existen límites que no se pueden sobrepasar.

Anteponer esos valores éticos por encima de las expectativas económicas del negocio es un verdadero ejercicio de transparencia y una muestra de predisposición hacia una mayor contribución a la sociedad, así como una manifestación de compromiso con el cliente y con el resto de stakeholders. Y, a su vez, es una oportunidad para mejorar la imagen y la confianza en el sector.

## 6. Parte práctica

### 6.1. Metodología

Una vez analizada la parte general relativa a Compliance y ética empresarial, así como su implantación en el ámbito de seguros, vamos a presentar los resultados obtenidos a través de unos cuestionarios elaborados para intentar conocer cuál es la visión de los diferentes stakeholders del negocio asegurador, respecto de determinados aspectos vinculados con la ética empresarial.

En este sentido, se han elaborado un total de ocho cuestionarios dirigidos a:

- Clientes individuales o potenciales clientes
- Clientes de productos colectivos de Vida
- Mediadores
- Empleados
- Directivos
- Responsables de Compliance
- Supervisor (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones)
- Patronal de Seguros (UNESPA)

A excepción del Supervisor y de UNESPA, el resto de las encuestas son anónimas, identificándose en las mismas únicamente el perfil (según las categorías detalladas anteriormente) y la edad de los encuestados.

Tal como ya hemos comentado en algún momento, los cuestionarios se han definido tomando como referencia el ramo de vida, dadas las particularidades de los productos vinculados a este ramo (productos de larga duración, coberturas vinculadas a la vida y a la salud de la persona y sus familiares más cercanos o a la jubilación, etc.) y que difieren de forma importante respecto a ramos masivos como podrían ser los de hogar o autos, en los que los aspectos que se están valorando no tendrían, a priori, el mismo peso.

Por ello, el punto de partida facilitado a los encuestados es el siguiente:

- Por lo que respecta al ámbito de análisis, se ha definido los seguros de vida como tal los seguros de vida en sentido amplio (capital para el caso de muerte o incapacidad; seguros de ahorro; seguros para la jubilación...), sin perjuicio de que determinados aspectos podrían extrapolarse a otros ramos (por ejemplo, salud).
- Se ha facilitado una definición de ética empresarial entendida como el conjunto de valores y principios por los que se rigen las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y sobre las personas que participan directa o indirectamente en ella (empleados, clientes, proveedores, etc.)

Por lo que respecta a la metodología, aunque se parte de una base común, se han adaptado los cuestionarios a los perfiles a analizar, en el sentido de que se ha realizado un cuestionario más básico para clientes, individuales y colectivos,

y unos cuestionarios más elaborados para los otros stakeholders. El motivo de esta diferencia es intentar obtener información por parte de aquellas figuras que más conocen el sector y participan en el mismo desde un ámbito profesional (empleados, mediadores, supervisor), dado que por su experiencia y visión del entorno pueden llegar a plantear posibles pasos con una expectativa de futuro.

En este sentido, en cuanto al tipo de preguntas formuladas:

- En las encuestas dirigidas a clientes únicamente se plantean dos tipos de preguntas:
  - Valorar del 1 al 4, siendo 1 Nada y 4 Mucho, cuestiones vinculadas con aspectos éticos o de RSC.
  - Preguntas dicotómicas (Si/No)
- Para los demás perfiles, además de los dos tipos de preguntas planteadas a los clientes, se han incorporado preguntas abiertas con el fin de poder aportar valoraciones u opciones de mejoras o posibles futuros pasos en el sector en relación con el ámbito analizado.

Por lo que respecta a la recogida de datos, las encuestas se han realizado a través de internet, facilitando a cada perfil el enlace correspondiente.

La plataforma por la que se ha recogido la información permite la extracción de datos agrupados y las correspondientes estadísticas, así como de los datos desagrupados (aunque anónimos) con el fin de poder realizar un análisis más pormenorizado de determinadas cuestiones.

En cuanto a la descripción de la muestra, el número de encuestados varía en función de los diferentes perfiles. En cualquier caso, el número de respuestas obtenidas ha sido el siguiente:

- Clientes individuales o potenciales clientes: 36
- Clientes de productos colectivos de vida: 11
- Mediadores de seguros: 9
- Empleados: 151
- Directivos de entidades aseguradoras de vida: 3
- Responsables de Compliance de entidades aseguradoras: 8
- Supervisor (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones): 1
- Patronal de Seguros (UNESPA): 1

## **6.2. Resultados de la muestra**

Se han valorado distintos parámetros vinculados con aspectos éticos o de RSC, con el fin de identificar cuáles de ellos suponen un valor añadido para los clientes en el momento de la contratación de un seguro de vida, siendo los siguientes:

- Existencia de una cultura ética en la compañía.
- La transparencia (facilitar información clara al cliente).

- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector.
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones, a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.).
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía.
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos.
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés).
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad.
- La confianza en la marca.
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.).
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad).
- El compromiso de la compañía con el medioambiente.
- En qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación.

Del análisis de los datos obtenidos se deriva que todos los stakeholders consideran los factores anteriormente mencionados de gran relevancia en el momento de la contratación. No obstante, podemos observar algunas diferencias con respecto a algunos de ellos.

A continuación se adjunta un cuadro en el que se detalla el porcentaje de encuestados que han considerado que los parámetros definidos aportan bastante o mucho valor añadido en el momento de la contratación de un seguro de vida, habiéndose destacado aquellos parámetros cuyo porcentaje ha resultado inferior al 75%, con el fin de identificar qué aspectos son considerados menos relevantes para alguno de los grupos de interés.

**Cuadro 1. Detalle del resultado de las encuestas realizadas.**

	Cliente individual	Cliente colectivo	Mediador	Empleado	Directivo	Responsable Compliance
Cultura ética	85%	100%	100%	90%	100%	100%

Transparencia	100%	91%	100%	99%	100%	100%
Guías de buenas prácticas	85%	100%	100%	88%	100%	74%
Políticas anticorrupción	67%	82%	100%	82%	100%	87%
Ética proveedores	80%	72%	100%	79%	100%	87%
Canales de denuncia	83%	63%	100%	75%	100%	75%
Conflictos de interés	90%	90%	100%	94%	100%	100%
Derechos humanos	76%	73%	90%	85%	100%	87%
Marca	78%	90%	100%	95%	100%	100%
ISR	92%	90%	100%	83%	100%	87%
Iniciativas sociales	82%	90%	90%	90%	100%	87%
Medioambiente	86%	81%	90%	77%	100%	75%
Precio/Rentabilidad	68%	100%	100%	93%	66%	87%

Fuente: elaboración propia

De la información anterior resulta relevante destacar que, a pesar de que todos los stakeholders consideran que la existencia de comportamientos éticos aporta valor, para la mayoría de ellos el precio o rentabilidad del producto sigue siendo determinante. No obstante, hemos podido detectar que, sobre la muestra, existe un 32% de clientes individuales y un 34% de directivos de entidades aseguradoras que no consideran determinante el precio, poniendo de manifiesto que existe un sector de la sociedad que antepone los comportamientos éticos y el valor que aportan los mismos por encima del precio.

Por su parte, UNESPA considera que todos estos factores son de gran relevancia en el momento de la contratación de un seguro de vida.

Y por lo que respecta al Supervisor (DGSFP), la percepción del mismo es que todos los factores anteriormente detallados tienen una gran relevancia en el momento de la contratación de un seguro, a excepción de los siguientes, sobre los que considera que actualmente tienen poca afectación sobre el cliente:

- La existencia de Políticas de Derechos humanos, igualdad y diversidad.
- La realización de inversiones socialmente responsables.
- La participación de la compañía en iniciativas sociales.
- El compromiso de la compañía con el medioambiente.

Por otra parte, en las encuestas realizadas se han planteados las siguientes cuestiones con el fin de identificar la visión de los diferentes stakeholders en relación con la situación actual de las entidades aseguradoras en el ámbito de la ética:

- El sector de seguros cumple una finalidad social.
- Las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente.
- Necesidad de dar visibilidad a cultura ética de la entidad.
- Nivel de conocimiento de la certificación de seguros éticos.
- El comportamiento ético hacia los empleados favorece comportamiento ético de estos hacia los clientes.
- Se aplican criterios éticos en la actividad aseguradora.
- La opinión social negativa de la banca influye en pérdida de confianza del cliente en el sector asegurador.
- El compromiso de la aseguradora con comportamientos éticos es valorado por el mediador al ofrecer un seguro.
- Es necesaria una mayor formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral.
- Los empleados conocen la cultura ética de la compañía.
- El compromiso de la aseguradora con comportamientos éticos es valorado por el cliente en la contratación de un seguro.
- El compromiso de la aseguradora con comportamientos éticos es valorado por los inversores.

A continuación se adjunta un cuadro resumen en el que se detalla el porcentaje de encuestados que se muestra favorable a las afirmaciones indicadas, en el que se han marcado aquellos resultados inferiores al 75%:

**Cuadro 2. Detalle del resultado de las encuestas realizadas.**

	Cliente individual	Cliente colectivo	Mediador	Empleado	Directivo	Responsable Compliance
Sector seguros cumple finalidad social	30,6%	54,5%	33,3%	74,2%	100%	100%
Entidades aseguradoras cumplen normativa	47,2%	90,9%	77,8%	92,1%	100%	100%
Necesidad de dar visibilidad a	94,4%	100,0%	100,0%	98,7%	100%	100%

cultura ética de la entidad						
Conocimiento de la certificación de seguros éticos	11,1%	36,4%	55,6%	21,2%	66,7%	37,5%
Comportamiento ético hacia los empleados favorece comportamiento ético de estos hacia los clientes	94,4%	100,0%	100,0%	96,7%	100%	100%
Aplicación de criterios éticos en la actividad aseguradora	30,6%	45,5%	44,4%	64,2%	100%	50%
Opinión social negativa de la banca influye en pérdida de confianza del cliente en el sector asegurador	94,4%	90,9%	100,0%	96,0%	100%	75%
Compromiso de la aseguradora con comportamientos éticos es valorado por el mediador al ofrecer un seguro	-	-	88,9%	40,8%	33%	75%
Necesaria formación a empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral	-	-	-	84,8%	100%	100%
Los empleados conocen la cultura ética de la compañía	-	-	-	68,2%	33%	63%
	Cliente individual	Cliente colectivo	Mediador	Empleado	Directivo	Responsable Compliance
Compromiso con comportamientos éticos es valorado por el cliente en la contratación	-	-	-	-	67%	75%
Compromiso con comportamientos éticos es valorado por los inversores	-	-	-	-	100%	88%

Fuente: elaboración propia

De los datos obtenidos se deriva que no existe una visión unánime de que el seguro esté cumpliendo una finalidad social, al igual que la visión mayoritaria de los stakeholders es que la actividad aseguradora no tiene en cuenta la aplicación de criterios éticos.

Por su parte, los clientes individuales no tienen la percepción de que las entidades aseguradoras cumplan con la normativa vigente.

Un factor que llama la atención es la visión de los directivos de entidades aseguradoras con respecto al conocimiento de la cultura ética de la compañía. Solo el 33% de los directivos encuestados considera que los empleados conocen la cultura ética de la compañía, a diferencia de los empleados y los responsables de Compliance que consideran que dicha cultura sí es conocida en un porcentaje del 68% y 63% respectivamente.

Por lo que respecta a UNESPA, se muestra totalmente de acuerdo con las afirmaciones detalladas en el cuadro anterior, a excepción de una de ellas. Desde UNESPA consideran que la opinión social negativa sobre el sector bancario no influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros.

Y en cuanto al Supervisor (DGSFP), si bien se muestra también de acuerdo con la mayoría de las afirmaciones anteriores, considera que el sector de seguros de vida no tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad. Asimismo, comparte con UNESPA que la opinión social negativa sobre el sector bancario no influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros.

En el marco de las encuestas realizadas, y tal como se definió en el apartado anterior, se plantearon una serie de cuestiones que admitían una respuesta abierta, con el fin de permitir a los stakeholders aportar valoraciones u opciones de mejoras o posibles futuros pasos en el sector en relación con el ámbito analizado. A partir del análisis de las respuestas obtenidas, a continuación se recogen las principales cuestiones que se han podido identificar.

- La primera de las cuestiones planteadas es en qué medida la ética puede suponer un límite a las oportunidades de negocio.

Ante esta cuestión, la visión mayoritaria de los empleados es que podría suponer un límite en la medida en que actualmente el precio es un factor importante en la contratación, aunque a futuro se prevé un incremento de la valoración de otros factores éticos por encima del precio, por lo que a futuro no se visualiza como un límite para el negocio. Debería trabajarse para que la integración de la ética en el negocio no genere un incremento de precio ni una disminución de la rentabilidad, con el fin de poder hacer frente a la competencia. En cualquier caso, a largo plazo, es la falta de ética lo que se identifica como un límite a las oportunidades de negocio en cuanto al rechazo que supone para la mayoría de la sociedad y la falta de confianza. La ética genera confianza, compromiso y mejora la reputación, por lo que en general se contempla como un valor añadido y, por tanto, como una oportunidad.

Por su parte, los responsables de Compliance de algunas entidades aseguradoras consideran mayoritariamente que no debería ser un límite a largo plazo, aunque en algunos casos podría llevar a implicar menores ingresos o bien a no realizar algunas de las operaciones. Se percibe como una ventaja desde el punto de vista reputacional, pero también se plantea la necesidad de una actuación por parte de los poderes públicos para favorecer la implantación de la ética en la actividad aseguradora.



Y en cuanto al supervisor, destacar que su visión es que ética y oportunidades de negocio deberían ser perfectamente compatibles.

- La segunda cuestión planteada es si la integración de comportamientos éticos en la actividad de una compañía aseguradora y de los mediadores podría suponer una ventaja competitiva.

La mayoría de los empleados de entidades aseguradoras consideran que sí que podría ser una ventaja competitiva en la medida en que se realice una buena campaña de comunicación y difusión de los aspectos éticos implementados en la compañía. Es necesario que el cliente y los mediadores, e incluso los empleados, sean conscientes del valor añadido que se aporta con la integración de los mencionados comportamientos éticos. Tal como comentábamos en el apartado anterior, la transparencia genera confianza y seguridad y estos factores benefician el negocio en cuanto que aportan valor al cliente.

Los responsables de Compliance manifiestan de forma unánime que supone una ventaja competitiva, siempre que esté acompañada de una buena comunicación al cliente y a los distribuidores. Actualmente se está avanzando en la transparencia y el trato justo al cliente, factores que serán cada vez más presentes. No obstante, actualmente aún se valora mucho el precio por encima de otros factores, aunque a largo plazo se prevé un avance en estas cuestiones.

Por su parte, el supervisor considera que podría serlo, pero para ellos sería necesaria una importante labor de conocimiento y concienciación de la sociedad y de los clientes de las entidades aseguradoras en particular.

- Finalmente, se ha planteado cuáles deberían ser los próximos pasos en el ámbito de la ética empresarial en el sector asegurador.

Ante esta cuestión, los empleados consideran que uno de los ámbitos en los que se debe avanzar es en la transparencia, la comunicación y la concienciación, así como poner en valor los compromisos éticos de las compañías. Asimismo, es necesario dejar de pensar en la ética como un elemento de marketing o de mejora de la imagen de la compañía para integrarla en la actividad real de la compañía, tanto a nivel externo (respecto a cliente, mediadores, proveedores) como internamente (con los propios empleados y los órganos de dirección). Se considera importante realizar actividades de concienciación de forma conjunta entre aseguradoras y mediadores.

Nuevamente se plantea la responsabilidad de la Administración Pública en la aplicación de la ética en el sector, así como la necesidad de disponer de mecanismos para medir la ética de las compañías.

En definitiva, seguir trabajando en la implantación de una cultura ética y en la sensibilización y difusión de la misma.

Para los responsables de Compliance son básicos la formación, la comunicación y la transparencia. La ética debe integrarse en la estrategia de las compañías y extenderse a todas las áreas de la misma, incluso en el ámbito de la

transformación tecnológica, dejando de ser una declaración de intenciones y generando un valor añadido con su correspondiente retorno social.

El supervisor considera que debería avanzarse en labores de concienciación, puesto que el cliente sigue actuando en términos de obtener el mejor servicio y las mejores condiciones económicas, dejando al margen otras cuestiones que no aprecia tanto como podría ser el de la implantación de comportamientos éticos en la empresa.



## 7. Conclusiones

Compliance surge a partir de la necesidad de dar respuesta a situaciones de abusos de poder y corrupción, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, legal e interna, por parte de las organizaciones. Ante estas situaciones, la sociedad reacciona y demanda cambios. Ya no es suficiente el cumplimiento de la ley, sino que entran en juego la ética y las buenas prácticas y el comportamiento de las empresas se mide también en base a éstas.

Toda organización debe identificar qué quiere hacer y cómo quiere hacerlo, siendo estos parámetros los que definirán cuál es la cultura de esa organización, cuáles son sus principios y valores que deberán ser difundidos para el conocimiento de todos los grupos de interés. Y para ello deben tenerse en cuenta no solo los intereses de la empresa, sino también los de los diferentes grupos de interés o stakeholders (empleados, mediadores, proveedores, clientes...) que, de forma directa o indirecta, participan de la actividad empresarial. Todos ellos deben ser conocedores y compartir esos principios y valores asumiéndolos como propios.

La cultura ética de una organización exige un compromiso por parte de todos sus miembros puesto que ésta debe integrarse en todas las actividades de la misma y, por tanto, en el propio negocio. La cultura ética debe formar parte del quehacer diario, de forma que las decisiones y actuaciones se rijan por la misma y no sea utilizada como un mero instrumento de marketing o de mejora de la imagen. Solo así estaremos ante una verdadera cultura ética que generará un valor añadido para todos esos grupos de interés.

Cuando hacemos referencia a que la ética debe estar presente en todas las actividades de la empresa no podemos olvidar el desarrollo tecnológico. Uno de los principales desafíos para cualquier organización es hacer uso de las nuevas oportunidades que derivan de la tecnología, pero siempre en el marco de la transparencia, los comportamientos éticos y las buenas prácticas.

Lejos de lo que a primera vista podría parecer, la ética empresarial no supone un freno al negocio, sino que puede generar una serie de ventajas para las organizaciones, tanto económicas como de incremento de la confianza, posicionamiento de la marca, mejora reputacional, etc.

En los últimos años se han elaborado diversos estudios y encuestas relativas a cuestiones éticas en varios ámbitos vinculados, principalmente, con el consumo. A partir de estos, se han identificado nuevas exigencias de la sociedad hacia el mundo empresarial, poniendo en valor la capacidad de las empresas para fomentar determinadas acciones e incluso la posibilidad de influir en el desarrollo de nueva normativa legal y, por tanto, la obligación de las mismas desde un punto de vista ético y social de contribuir a mejorar la sociedad. Por otra parte, se ha puesto de manifiesto que ese mayor nivel de exigencia del cliente y el resto de stakeholders son determinantes a la hora de tomar decisiones empresariales, por lo que no hay duda de que en las mismas deben incluirse criterios éticos. La empresa que siga este modelo tendrá a su disposición toda una serie de ventajas, mientras que aquella que no implemente compor-

tamientos éticos en su actividad, tendrá el rechazo social y verá dañada su imagen y reputación.

Por lo que respecta al sector asegurador, la normativa vigente considera a las entidades aseguradoras entidades de interés público y, como tal, cumplen una función económica y social. A nivel económico, las entidades aseguradoras permiten reducir y distribuir el riesgo, por lo que facilitan que un individuo pueda llevar a cabo determinadas actividades o asumir ciertos riesgos que, de forma individual, serían impensables. Por otra parte, el seguro cumple una función social en cuanto que genera una protección a la persona ante situaciones complejas y que ponen en riesgo no solo su patrimonio, sino su propia supervivencia.

En esta línea, actualmente ya se están desarrollando algunas actividades con el fin de implantar comportamientos éticos en el ámbito empresarial. Son habituales acciones vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa, la aplicación de criterios ESG (sociales, medioambientales y de gobierno corporativo), o la inversión socialmente responsable. Todas estas acciones también generan una serie de ventajas no solo para la propia empresa, sino también para el resto de los stakeholders y para la sociedad en general. No obstante, son ámbitos en el que también queda mucho camino por recorrer y que requerirán de mayor difusión y conocimiento por parte de todos los stakeholders.

Por su parte, la normativa legal ya establece obligaciones de información no financiera para las grandes empresas y grupos vinculadas con factores sociales y medioambientales, por los que algunas aseguradoras deben responder de la incorporación de comportamientos éticos en su actividad. También se han desarrollado certificaciones específicas vinculadas a seguros éticos a las que algunas entidades ya han comenzado a adherirse aunque, a día de hoy, no han tenido la suficiente difusión como para ser conocidas a nivel global.

Por otra parte, son numerosas las acciones o iniciativas sociales que las propias aseguradoras llevan a cabo y que revierten en un beneficio para la sociedad y, especialmente, para determinados colectivos desfavorecidos. En cualquier caso, la realidad nos indica que estas acciones no son suficientemente valoradas, quizá debido al desconocimiento o falta de comunicación de las mismas.

A pesar de todo ello, la visión de la sociedad sobre el sector de seguros no es demasiado favorable. Es un sector poco conocido, al margen de los seguros obligatorios o vinculados con operaciones bancarias, no especialmente atractivo para los demandantes de empleo y que se ha visto afectado por la mala praxis detectada en el sector bancario.

Una parte considerable de la sociedad entiende que los seguros utilizan un lenguaje poco claro y que se sirven de esa falta de transparencia para tratar de beneficiarse a costa del asegurado. El regulador está intentando poner freno a esta situación a través de nueva normativa aplicable al sector pero, en cualquier caso, es necesario avanzar en la transparencia y la comunicación para trasladar a la sociedad no solo el cumplimiento de la normativa, sino la función social que desarrolla el seguro y la implicación del sector en iniciativas sociales

que, a día de hoy, no son suficientemente percibidas. Aunque se está avanzando en estos ámbitos y el nivel de exigencia de los diferentes stakeholders necesariamente llevará a las entidades aseguradoras a preocuparse aún más, si cabe, por estos aspectos, todavía hay mucho ámbito de mejora y las entidades deberán poner todos los medios a su alcance para ganarse la confianza de la sociedad.

De lo que no hay duda es que la ética debe estar presente en la actividad aseguradora y que ésta va ser una exigencia a futuro a todos los niveles. Y es en este punto en el que la Función de Compliance adquiere un papel relevante, como palanca para que las entidades aseguradoras sigan integrando no solo el cumplimiento de las normas, sino también los comportamientos éticos y buenas prácticas en el negocio, siempre de la mano de los órganos de administración y dirección como principales responsables y de los demás grupos de interés implicados en este proceso.

A partir de los resultados de las encuestas realizadas, y a pesar de que el volumen de las mismas pueda no ser representativo, podemos observar que existe una preocupación real y un convencimiento de que la ética debe estar presente siempre en la actividad aseguradora, aunque todavía quede mucho camino por recorrer y, en muchas ocasiones, el precio sea el factor determinante para optar por la contratación de un seguro.

La sociedad exige que se hagan bien las cosas y así debe ser pero, tal como avanzábamos, no con la intención de generar una buena imagen o con el objetivo de alcanzar otros intereses, sino por el total convencimiento de que es lo correcto. No hay lugar para la incoherencia entre los valores que se defienden y las acciones que se realizan, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace

En un sector tan regulado y con un importante nivel de competencia como es el sector asegurador, es necesario crear valor para el cliente y el resto de stakeholders. Ese valor añadido es el que marcará la diferencia y ya no será suficiente con la generación de una buena experiencia para el cliente en el sentido tradicional de buena atención, agilidad en los siniestros, multicanalidad o incluso precio. La sociedad, y especialmente las nuevas generaciones, demandan otras cosas y han elevado considerablemente su nivel de exigencia. Sus preocupaciones a nivel social están entre sus principales prioridades, por lo que el sector asegurador debe dar un paso más y dar respuesta a las mismas.

Por todo ello, es necesario impulsar una verdadera cultura ética y creer en la misma, analizar con detalle los siguientes pasos y saber trasladar el valor añadido que se genera a través de la incorporación de determinados comportamientos éticos, siendo estos una oportunidad para el negocio y para recuperar la confianza de la sociedad en el sector.

En esta línea, se ha elaborado un listado de posibles acciones o medidas que podrían formar parte de un modelo de implantación y difusión de una cultura ética en una entidad aseguradora:

- Elaboración de códigos éticos o códigos de conducta entendidos como normas internas que definen los principios y valores por los que se rige la entidad, así como las conductas aceptadas en línea con los mismos.
- Formación ética orientada a la difusión de la cultura ética de la entidad y su conocimiento y aplicación por parte de todos los integrantes de la misma.
- Comité de ética en el que estén presentes representantes de diversos colectivos para tratar determinados temas y tomar decisiones.
- Comité de sostenibilidad, en el que se analicen otras variables al margen de las tratadas en los ya existentes Comités de Riesgos.
- Elaboración de un Plan de igualdad en el que se incluya la creación de un Comité de Igualdad para valorar cuestiones vinculadas con este ámbito.
- Auditorías de ética empresarial, con la finalidad de analizar determinados comportamientos y su alineación con la cultura de la entidad previamente definida, así como la propuesta de mejoras.
- Departamento de ética empresarial para la coordinación de grupos de trabajo o de comités, promover nuevas iniciativas, estudios o análisis sobre temas éticos en el ámbito de la empresa, etc. Este departamento podría estar integrado en la Función de Compliance.
- Campañas de comunicación interna y difusión de los valores y principios corporativos, ya sea a través de mensajes visibles en las instalaciones, con el fin de que sean totalmente accesibles para todos los miembros de la organización y sean asumidos como propios, o bien de otros mecanismos alternativos como podría ser un apartado específico en la intranet de la compañía dedicado a la publicación de artículos de opinión, noticias, sugerencias, etc. vinculados con esta materia.
- Campañas de comunicación y difusión externa, dirigida a clientes, mediadores, proveedores y el resto de stakeholders. Es importante que se conozcan las iniciativas implementadas y, asimismo, las expectativas de los grupos de interés respecto de las mismas, con el fin de valorar posibles nuevas acciones.
- Implantación de mecanismos que permitan a los clientes valorar a la compañía en la web e, incluso, en redes sociales. Es habitual la valoración de determinados servicios en otros ámbitos como puede ser el de viajes u hoteles. En el mismo sentido, se podrían implementar mecanismos con el fin de recoger las opiniones de los clientes y demás stakeholders. A primera vista, quizá pueda parecer una medida algo arriesgada, pero la realidad es que a largo plazo es preferible tener conocimiento de primera mano y a la mayor brevedad posible de aquellos aspectos que no son bien valorados, con el fin de poder analizarlos e intentar dar solución a los mismos. En cualquier caso, es una realidad que cada vez es más habitual que un cliente descontento acuda a las redes sociales para manifestar su disconformidad, por lo que sería una medida beneficiosa poder recoger también las opiniones y valoraciones positivas y que las

mismas sean públicas. De esta forma, no solo se estaría valorando la imagen de la compañía, sino que podría ser una medida de transparencia y una ventaja a nivel reputacional.

- Realización de encuestas a los clientes y a los empleados vinculadas con cuestiones éticas. Por lo que respecta a clientes, estos aspectos todavía no son habituales en las encuestas de satisfacción de cliente realizadas por la mayoría de las entidades aseguradoras. En cuanto a los empleados, como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, tienen un papel muy esencial en la actividad aseguradora y, en ocasiones, ni los propios directivos son conscientes del nivel de conocimiento de la cultura ética corporativa de sus propios empleados y, por tanto, de su compromiso con la misma.
- Actividades de grupo con el fin de analizar cuestiones vinculadas con comportamientos éticos y sostenibles y su posible incorporación en la actividad aseguradora.
- Foros sectoriales de debate en los que se introduzcan este tipo de cuestiones que pueden ser beneficiosas para todo el sector.
- Artículos en la web o blogs de las entidades aseguradoras dando difusión de determinados temas vinculados con el ámbito de la ética empresarial.
- Foros o grupos de opinión en los que participen clientes y mediadores para concienciar sobre la importancia de estos temas y la función social del seguro.
- Incrementar las iniciativas sociales vinculadas con cuestiones éticas y darles mayor difusión.
- Premiar a los empleados comprometidos con los comportamientos éticos, incorporando algún concepto vinculado con los mismos en la valoración de la retribución variable. Esta medida sería adicional a otros beneficios sociales ya implementados en muchas entidades como podrían ser la jornada flexible, los cheques guardería, etc.
- Elaboración de un decálogo de compromiso ético de la entidad, en el que se pongan de manifiesto y se dé difusión pública a determinados compromisos asumidos por la misma en esta materia.
- Puesta en marcha de mecanismos periódicos de medición de los comportamientos éticos en la entidad que permitan analizar el estado de situación de la misma y tomar decisiones a futuro.
- Etc.

Estamos ante un ámbito muy ligado a la evolución de las necesidades y nuevos requerimientos de la sociedad, siendo numerosas las posibilidades de análisis y de mejora, por lo que podríamos seguir profundizando en muchos de los aspectos que se han ido mencionando a lo largo de este trabajo.



En cualquier caso, no hay duda de que el sector asegurador debe seguir avanzando en esta línea, con el fin de generar el valor añadido que la sociedad actual ya demanda y cuyo nivel de exigencia se va a ver incrementado en las futuras generaciones. Asimismo, y partiendo de que el principal valor de una compañía es, actualmente, la reputación, solo con un modelo de negocio en el que se integren comportamientos éticos se podrá conseguir la confianza, lealtad y reconocimiento del cliente y del resto de stakeholders.

Si intentamos resumir en una frase cuál sería la visión a futuro del sector asegurador, y aunque pueda parecer un poco aventurado, quizá podríamos decir que las compañías de seguros del 2030 serán éticas o no serán.

Tal como hemos ido viendo a lo largo de este trabajo, no hay duda de que la sociedad exige ciertas actuaciones y comportamientos éticos y no va a aceptar que estos no se cumplan. Ya lo hemos empezado a ver en otros ámbitos, tanto de consumo como financiero, siendo éste último más próximo y, por tanto, un avance de lo que se espera en el sector asegurador.

Por su parte, el propio regulador ya ha iniciado una labor de formalización de esas exigencias en forma de nueva normativa de obligado cumplimiento para las entidades financieras y aseguradoras y esta actividad legislativa se va a ver incrementada en los próximos años en un intento de adaptar el sector al nuevo modelo de sociedad y a las necesidades y requerimientos de la misma.

Hay que seguir avanzando hacia la consolidación de una cultura ética en las entidades aseguradoras. Aquellas entidades que no se suban al carro, se van a quedar en el camino. No hay vuelta atrás.

## 8. Bibliografía

### Artículos:

FONTRODONA, J.; ARGANDOÑA, A. "A panoramic view of Business Ethics. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | segundo trimestre 2011 | ISSN: 1698-5117.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA. Prácticas de Buen Gobierno - Auditoría Interna y la ética empresarial. La Fábrica de Pensamiento. Marzo 2019.

GONZALEZ ESTEBAN, E. La teoría de los stakeholders – Un puente para el desarrollo práctico de la ética y de la responsabilidad social corporativa. Veritas, vol. II, nº 17 (2007) 205-224.

GONZALEZ ESTEBAN, E. La investigación en ética empresarial. «I Jornades pel Foment de la Investigació en Ciències Humanes i Socials», 1995.

DEL VAL MERINO, C.; BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G.; TOUS ZAMORA, D. La ética como generadora de confianza en tiempos de crisis en las pymes del sector TIC de Madrid. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número 1 (2013). Págs. 6-20.

PÉREZ, S. Ranking. Los 25 mejores lugares del mundo para trabajar. Revista Fortune, 18 de octubre de 2018.

PÉREZ, S. Estas son las 50 empresas que cambian al mundo. Revista Fortune, 15 de junio de 2018.

RODRÍGUEZ PARDO, J.M. Comité de ética de algoritmos de inteligencia artificial. Bioactuarial Ethics, 21 de mayo de 2019.

### Libros:

CORTINA, A. Ética de la empresa. 5ª ed. Madrid, 2000. Editorial Trotta, S.A.

SELDMAN, D. How. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto. Traducción de S. Rodríguez. 2ª ed. Madrid, 2013. Editorial Santillana Ediciones Generales, S.L.

ALVAREZ RIVAS, D.; DE LA TORRE DÍAZ, J. 100 preguntas básicas sobre Ética de la Empresa. 2ª ed. Madrid, 2005. Editorial Dykinson, S.L.

ARIELY, D. Las trampas del deseo. Traducción de F. J. Ramos. 2ª ed. Barcelona, 2017. Editorial Planeta, S.A.

CAPRIOTTI, P.; COLL, I.; JIMÉNEZ, M.; KELLER, K.L.; LLAMAS, M.; MARCA, G.; PELTA, R.; PICH, M.; SCOLARI, C. La marca corporativa. Estratègies de gestió i comunicació. 1ª ed. Vic, 2005. Eumo Editorial.

## **Informes:**

FORETICA. Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Madrid. Febrero de 2015.

COSO; WBCSD. Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Octubre de 2018.

UNEP FINANCE INITIATIVE; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Principios para la inversión responsable. 2019.

CONE COMMUNICATIONS; EBIQUITY. Global CSR study. Boston, 2015.

CASTILLA, A.; CAPELLA, A. Novedades sobre información no financiera y diversidad. Todo lo que necesitas saber sobre la nueva Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad. EY. Diciembre 2018.

MARTINEZ RAMALLO, J.; SANCHEZ RUIZ, P. Estudio sobre el employer branding del sector seguros en España. Fundación Mapfre. Cuadernos de la Fundación C/225.

FINANÇAMENT ÈTIC I SOLIDARI; OBSERVATORI DE LES FINANCES ÈTIQUES. Barómetro de las finanzas éticas. Una radiografía del sector en el estado español. Barcelona, 2017.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMPLIANCE. Materiales para la preparación de la certificación CESCO. Diciembre de 2016.

## **Fuentes de internet:**

CASANOVAS, ALAIN. Activismo en Compliance.  
[https://www.tendencias.kpmg.es/2019/03/compliance-activismo/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=0703](https://www.tendencias.kpmg.es/2019/03/compliance-activismo/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=0703)  
(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2019)

CASANOVAS, ALAIN. Cuadernos de Compliance – 06. Cultura ética y de respeto a las normas.

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

(Fecha de consulta: 15 de mayo de 2019)

BAQUIA. Hablando de tecnología desde 1999. ¿Hay ética en la tecnología? 9 de abril de 2018.

<https://www.baquia.com/economia-digital/etica-la-tecnologia>

(Fecha de consulta: 10 de junio de 2019)

VOLGELBERG, KLAUS MICHAEL. La ética y la tecnología inseparables para cualquier sector. 13 de febrero de 2019.

[https://retina.elpais.com/retina/2019/02/12/tendencias/1549974578\\_923870.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/02/12/tendencias/1549974578_923870.html)  
(Fecha de consulta: 10 de junio de 2019)

KPMG. La ética del data. KPMG Tendencias. 6 de abril de 2018.

<https://www.tendencias.kpmg.es/2018/04/etica-big-data/>

(Fecha de consulta: 10 de junio de 2019)

KPMG. Confianza para impulsar la transformación. KPMG Tendencias.

<https://www.tendencias.kpmg.es/2019/03/confianza-impulsar-transformacion/>

(Fecha de consulta: 10 de junio de 2019)

ARANTZAZU RUIZ, P. Así manipuló Facebook las emociones de sus usuarios. El País. 30 de junio de 2014.

[https://elpais.com/elpais/2014/06/30/icon/1404123574\\_764889.html](https://elpais.com/elpais/2014/06/30/icon/1404123574_764889.html)

(Fecha de consulta: 10 de junio de 2019)

BHARGAVA, R. The Algorithms Aren't Biased, We Are. Mit Media. 3 de enero de 2018.

<https://medium.com/mit-media-lab/the-algorithms-arent-biased-we-are-a691f5f6f6f2>

(Fecha de consulta: 11 de junio de 2019)

FERRER, P. Al-Juarismi: valores y ética.

<https://www.abexcelencia.org/pepe-ferrer-al-juarismi-valores-y-etica/>

(Fecha de consulta: 24 de junio de 2019)

WEB La Fageda.

<http://www.fageda.com/es/quienes-somos/>

(Fecha de consulta: 27 de abril de 2019).

GRAINGER, M. Medir la integridad ética de las empresas repercute en la cuenta de resultados. Compromiso Empresarial. 6 de junio de 2014.

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2014/06/murray-grainger-medir-la-integridad-etica-de-las-empresas-repercute-en-la-cuenta-de-resultados/>

(Fecha de consulta: 27 de abril de 2019).

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD NACIONAL. ¿Qué es el Foro de Davos?  
Web oficial del Departamento de Seguridad Nacional del Gobierno de España.  
<https://www.dsn.gob.es/es/qu%C3%A9-es-foro-davos>

(Fecha de consulta: 2 de julio de 2019).

ETHICAL AND SOLIDARITY BASED INSURANCE. Conoce el sello Ethsi.

<http://ethsi.net/conoce-el-sello/>

(Fecha de consulta: 2 de julio de 2019).

LAGUN ARO. Conseguimos el certificado EthSI en reconocimiento a nuestros seguros éticos y solidarios. Blog de Actualidad.

<http://actualidad.seguroslagunaro.com/conseguimos-certificado-ethsi-reconocimiento-seguros-eticos-solidarios/>

(Fecha de consulta: 2 de julio de 2019).

ARÇ COOPERATIVA. Seguros Éticos.

<https://arc.coop/es/seguros-eticos/>

(Fecha de consulta: 2 de julio de 2019).

DE VENEZUELA, E. Función social y económica del seguro. Historia del seguro. 6 de diciembre de 2010.

<http://elizabethdevenezuela.blogspot.com/2010/12/funcion-social-y-economica-del-seguro.html>

(Fecha de consulta: 2 de julio de 2019).

BIOMETRIC VOX. Ventajas de la biometría de voz en el sector de los seguros.

<https://biometricvox.com/blog/general/ventajas-biometria-voz-sector-seguros/>

(Fecha de consulta: 3 de julio de 2019).

### **Fuentes Oficiales:**

DIRECTIVA 2009/138/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio - Solvencia II (Diario Oficial de la Unión Europea 17 de diciembre de 2009).

LEY 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad (BOE 29 de diciembre de 2018).

REGLAMENTO UE 2015/35 de la Comisión de 10 de octubre de 2014 por el que se completa la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Diario Oficial de la Unión Europea 17 de enero de 2015).

LEY 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (BOE 15 de julio de 2015).

REAL DECRETO 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (BOE 2 de diciembre de 2015)

DIRECTIVA 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos (Diario Oficial de la Unión Europea 15 de noviembre de 2014).

DIRECTIVA 2016/2341 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2016, relativa a las actividades y la supervisión de los fondos de pensiones de empleo (Diario Oficial de la Unión Europea 23 de diciembre de 2016).

DIRECTIVA 2016/97 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros Diario Oficial de la Unión Europea 2 de febrero de 2016).

LEY 14/2007, de 3 de julio, de investigación biomédica (BOE de 4 de julio de 2007).

RECOMMANDATION CM/Rec(2016)8 du Comité des Ministres aux Etats membres sur le traitement des données à caractère personnel relatives à la santé à des fins d'assurance, y compris les données résultant de tests génétiques. Consejo de Europa. Comité de Ministros de 26 de octubre de 2016.



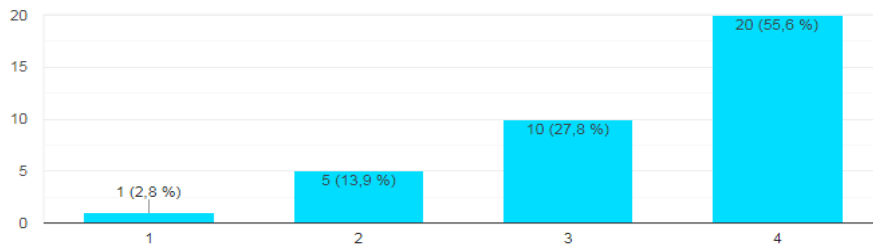
# Anexos

## **ANEXO 1. Encuestas a clientes individuales o potenciales clientes**

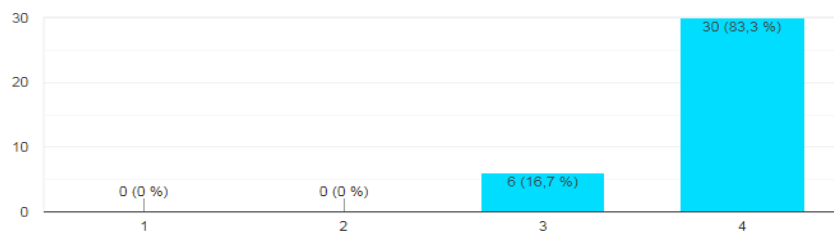
Se han realizado un total de 36 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 46 años, de las que se han obtenido los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

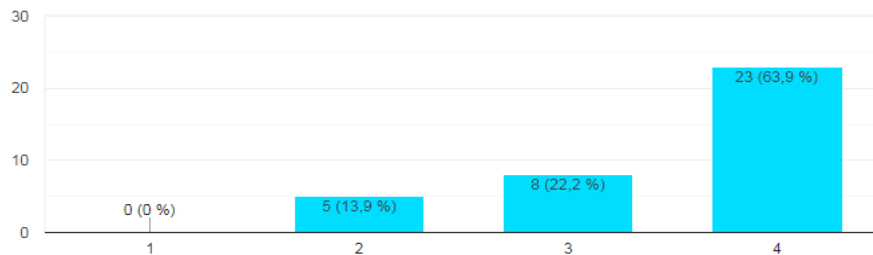
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



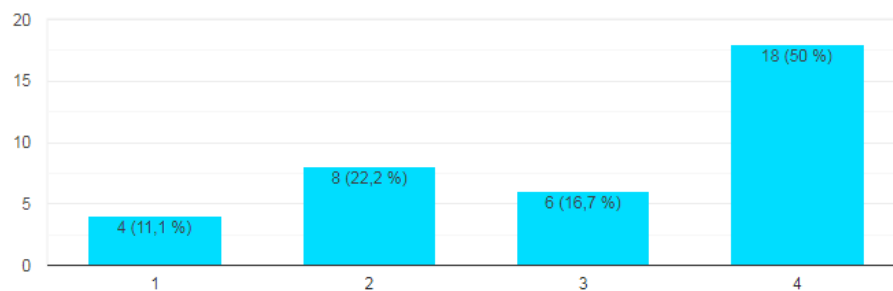
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:

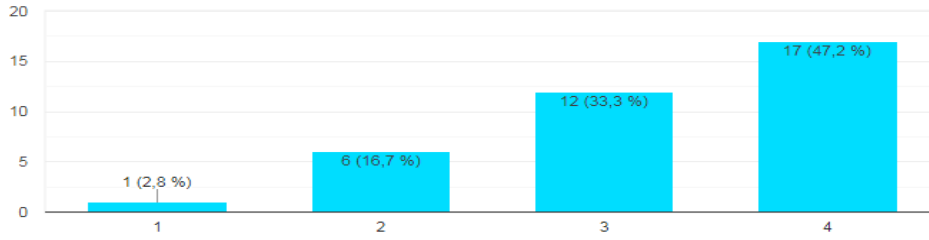


- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):

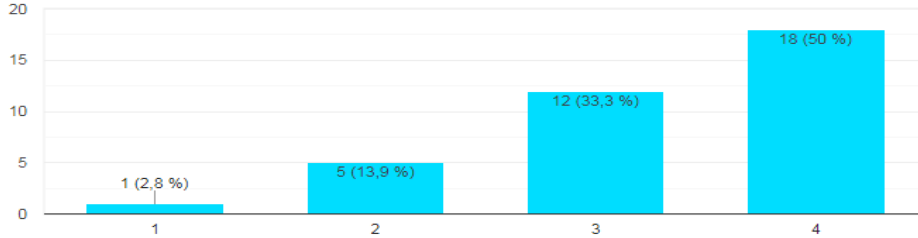


- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:

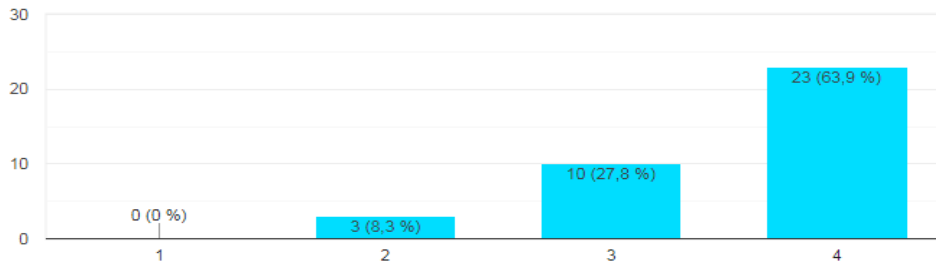




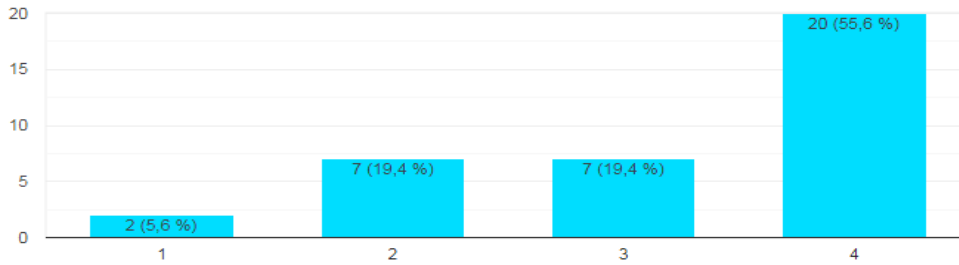
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



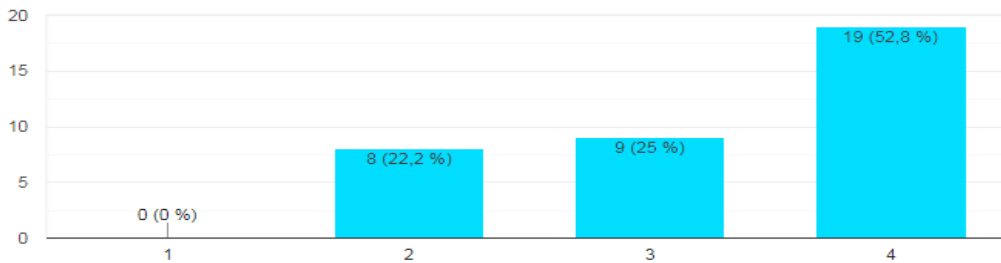
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



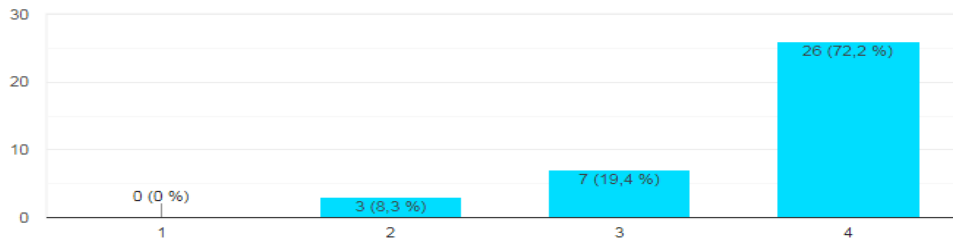
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



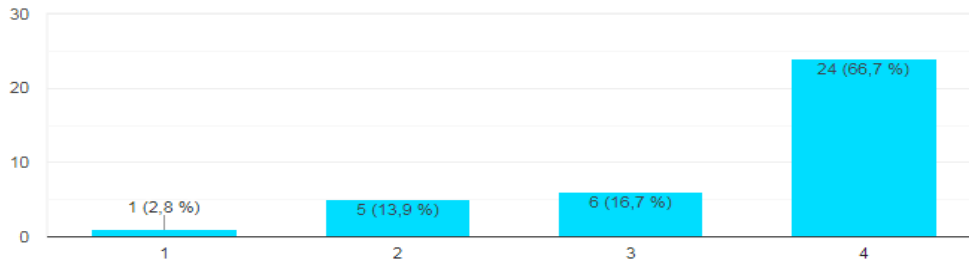
- La confianza en la marca:



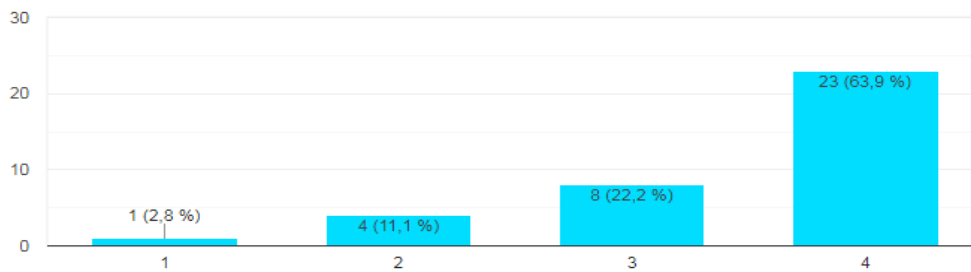
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



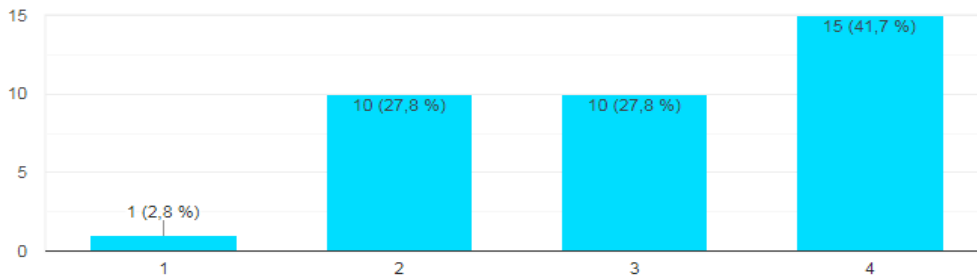
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

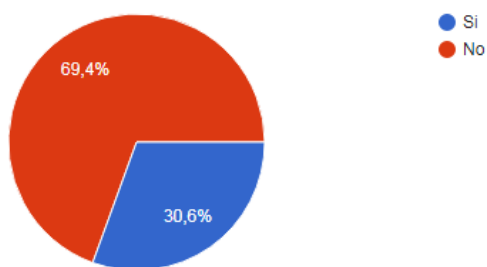


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

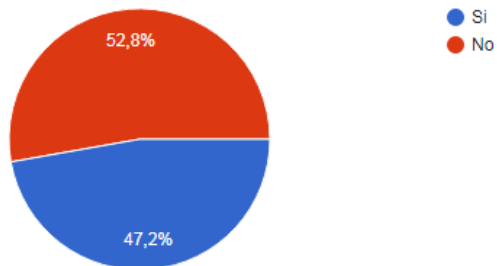


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

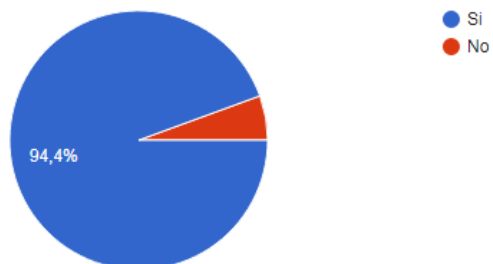
- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



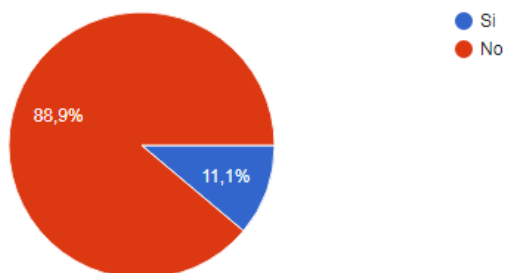
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



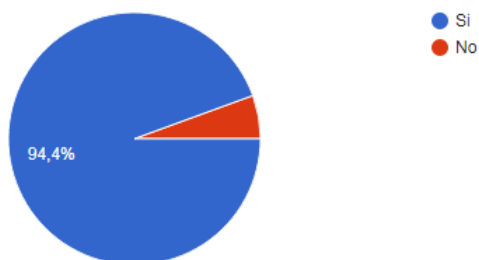
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



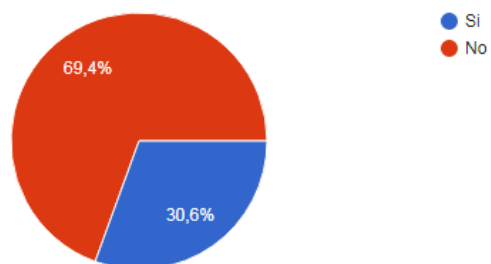
- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?



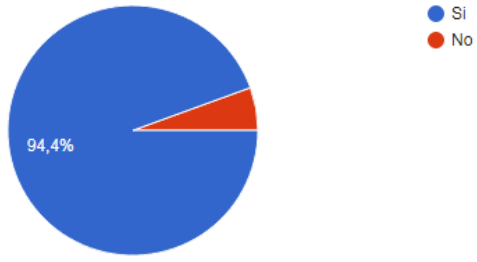
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?

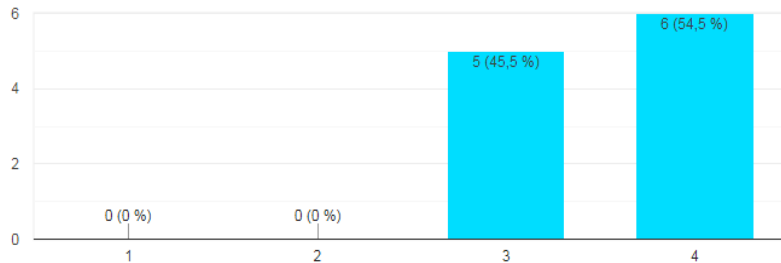


**ANEXO 2. Encuestas a clientes de productos colectivos de vida (el tomador del seguro es una empresa, siendo los asegurados los empleados de la misma)**

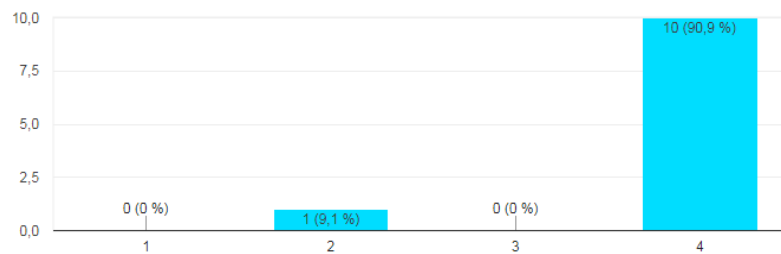
Se han realizado un total de 11 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 50 años, de las que se han obtenido los resultados que se detallan a continuación:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

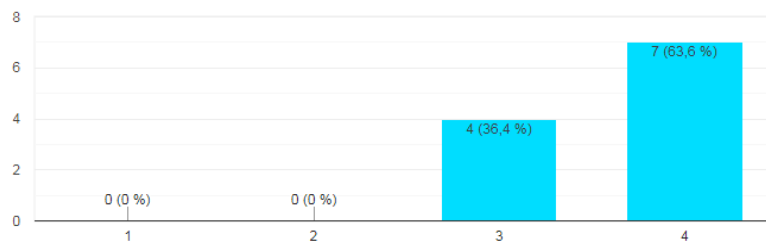
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



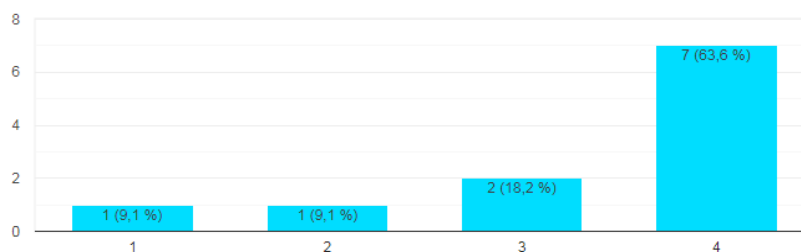
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



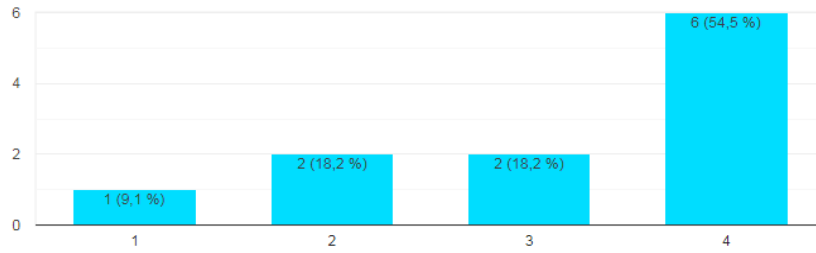
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



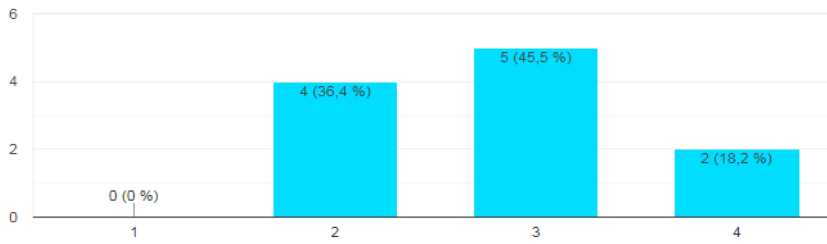
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



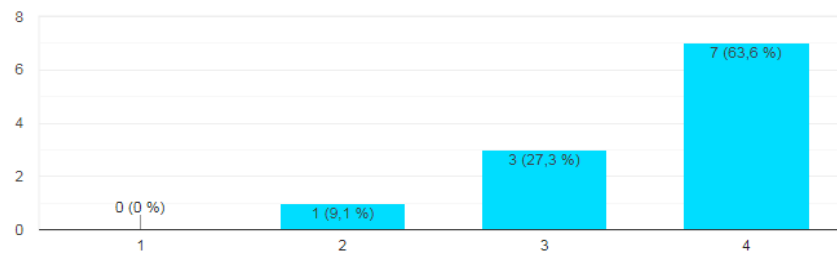
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



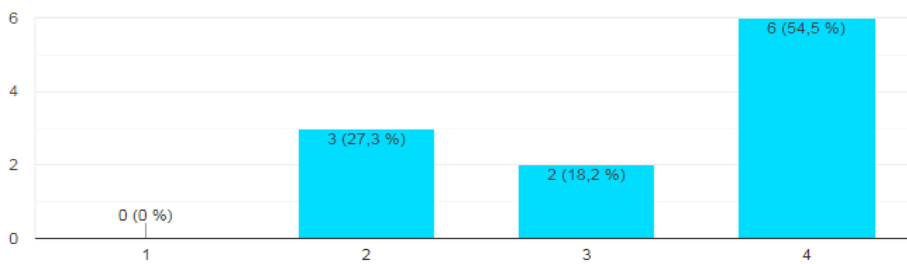
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



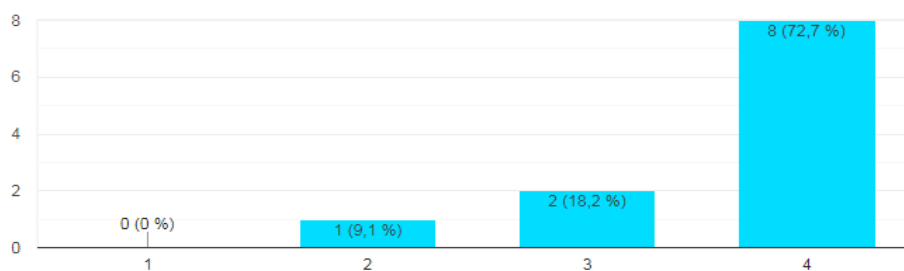
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



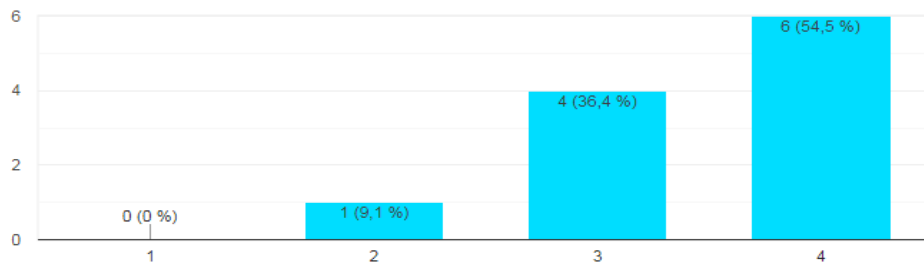
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



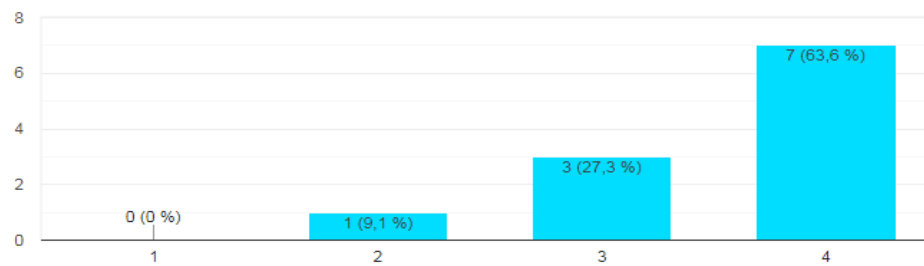
- La confianza en la marca:



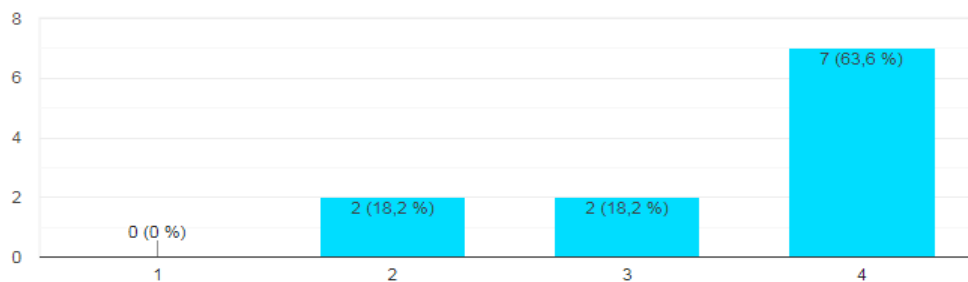
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



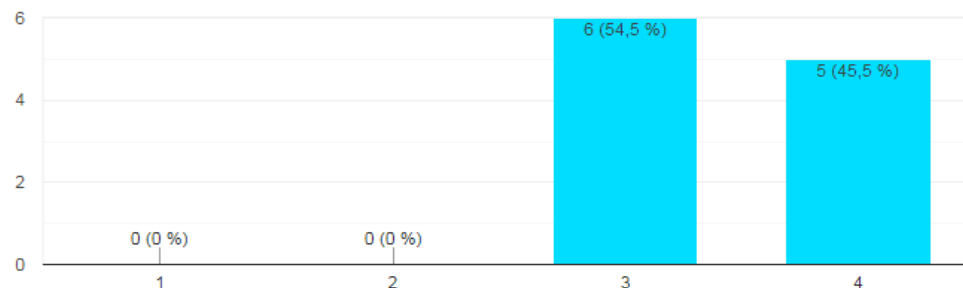
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

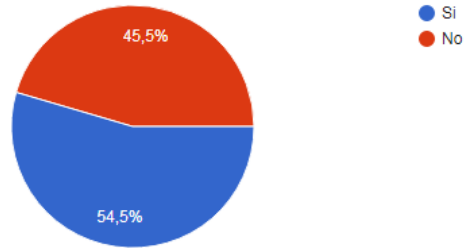


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

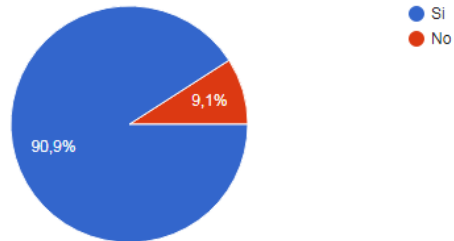


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



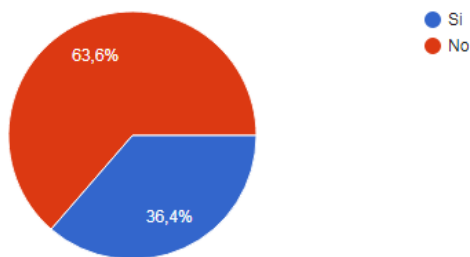
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



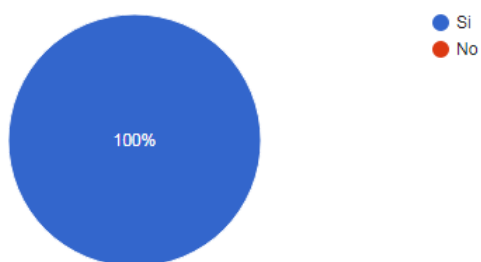
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?

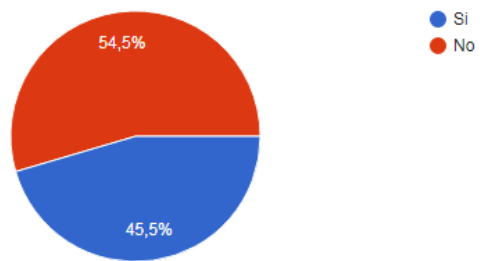


- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?

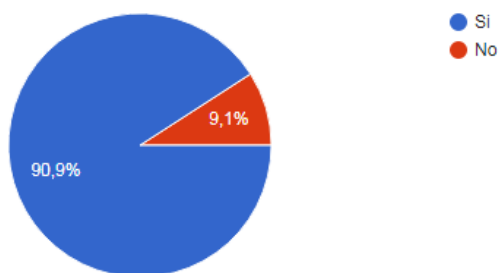




- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?

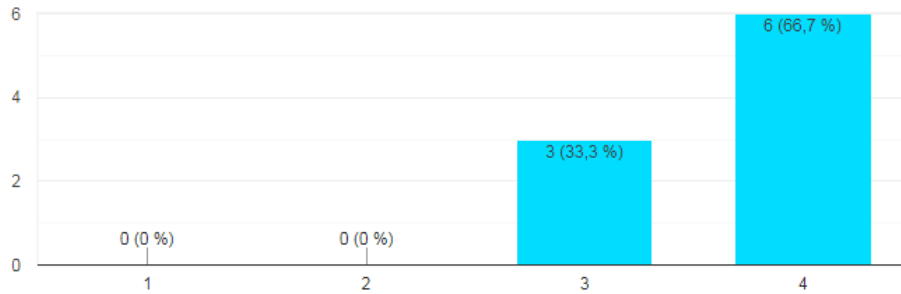


### **ANEXO 3. Encuestas a mediadores de seguros**

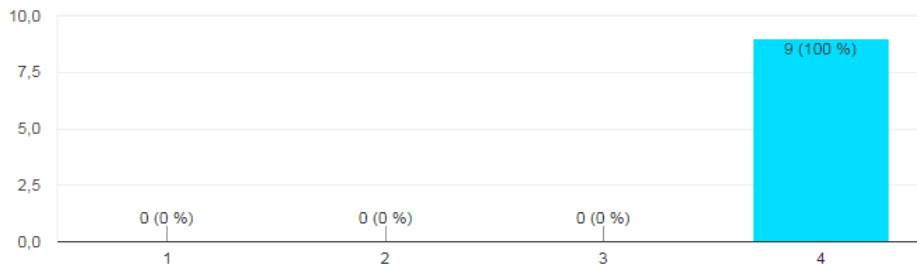
Se han realizado un total de 9 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 44 años, de las que se han obtenido los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

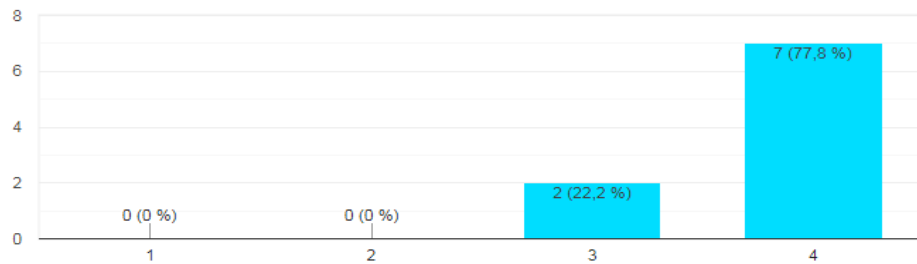
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



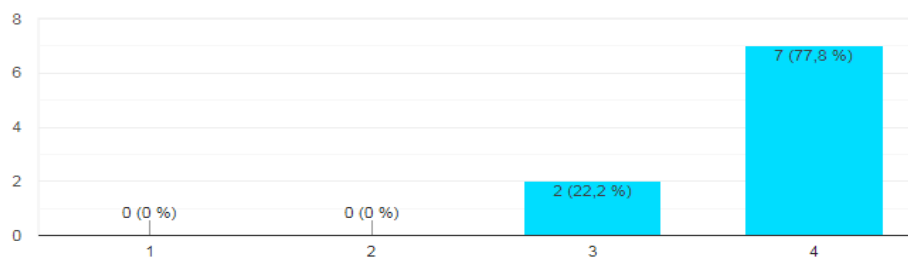
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



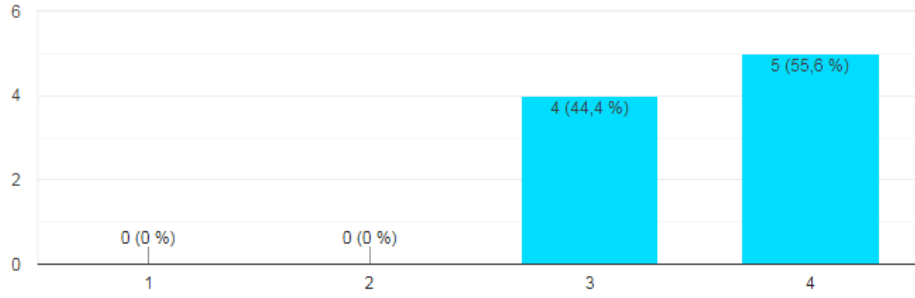
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



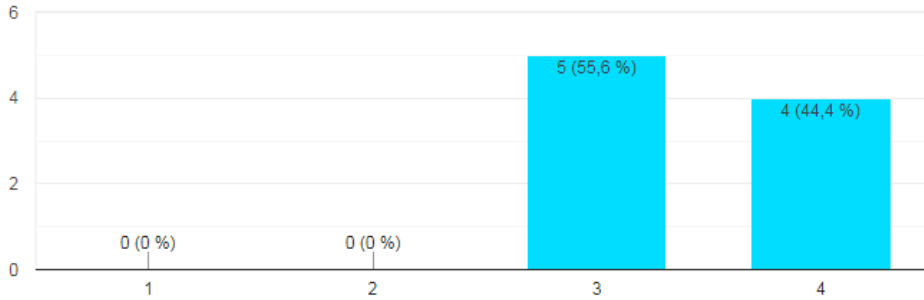
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



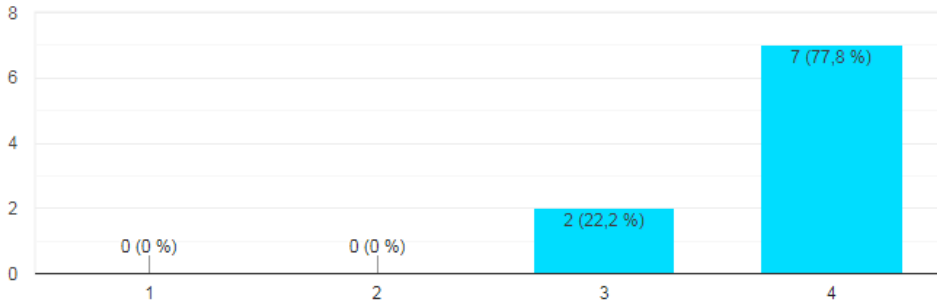
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



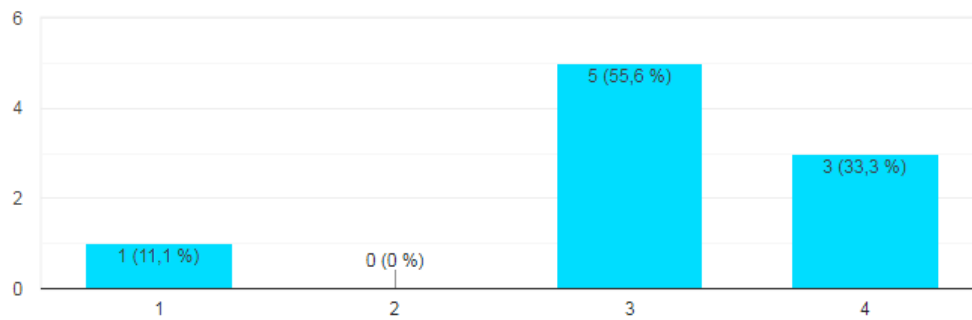
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



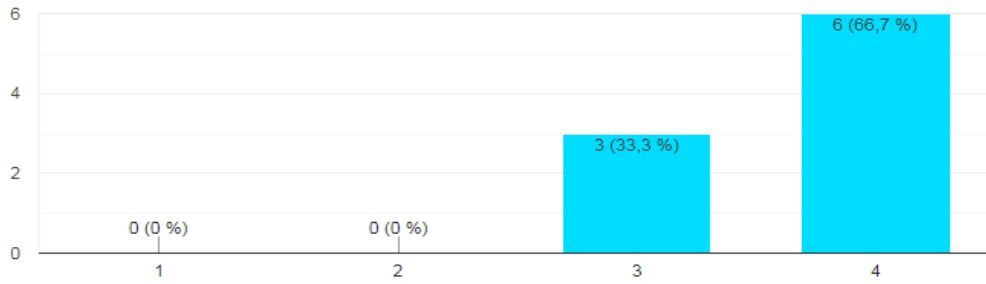
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



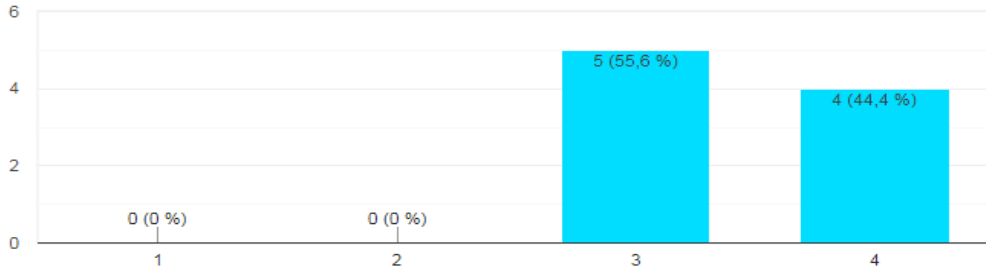
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



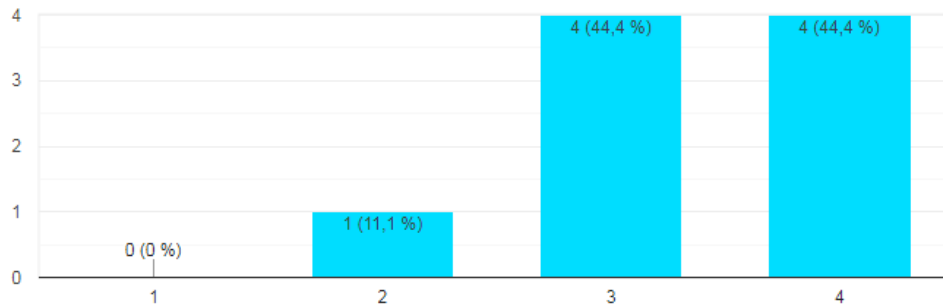
- La confianza en la marca:



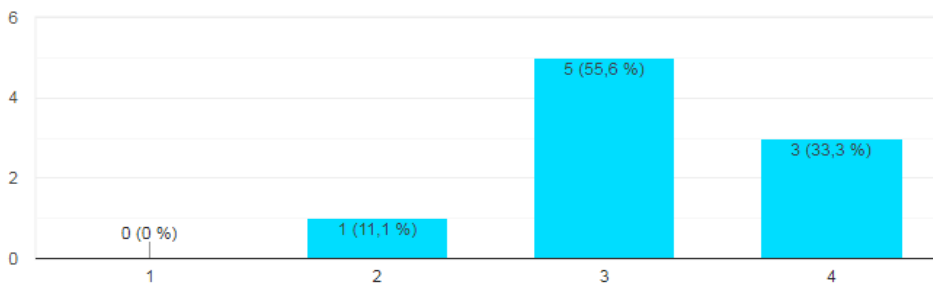
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



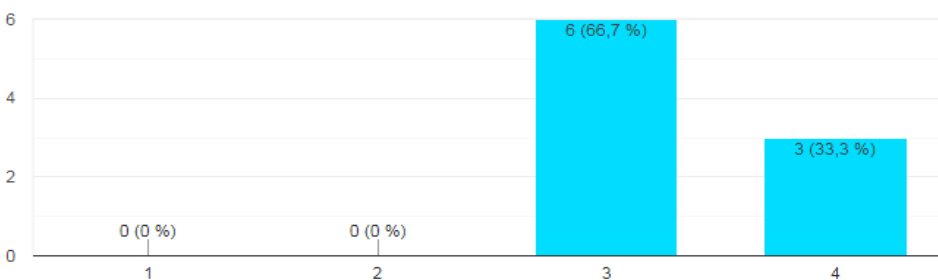
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

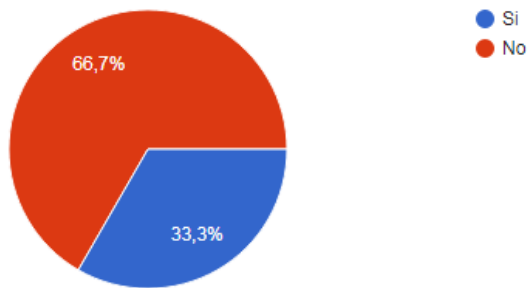


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

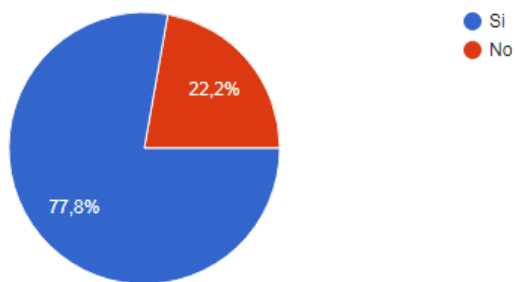


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



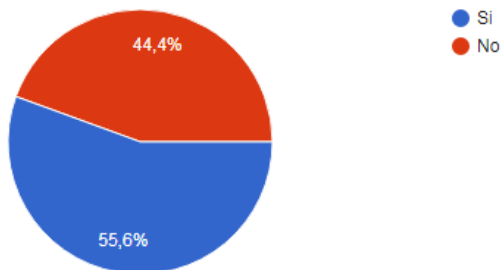
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



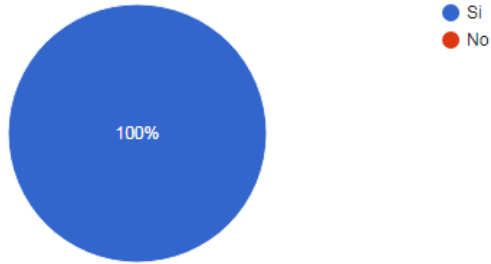
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



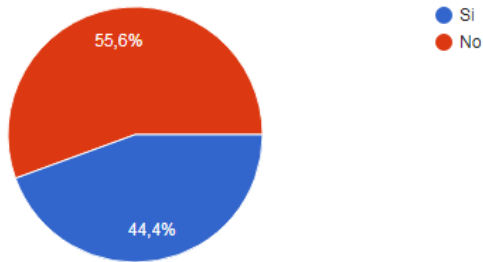
- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?



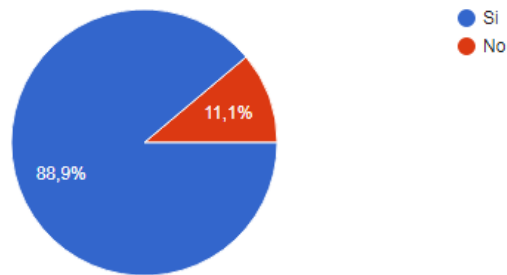
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿El compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar en su condición de mediador a la hora de ofrecer un seguro?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?

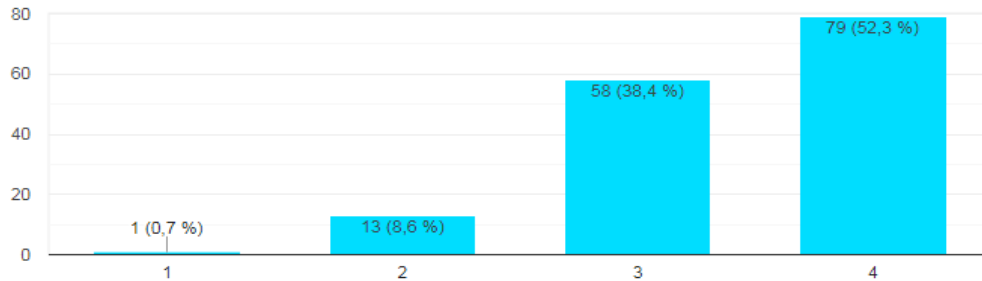


#### **ANEXO 4. Encuestas a empleados**

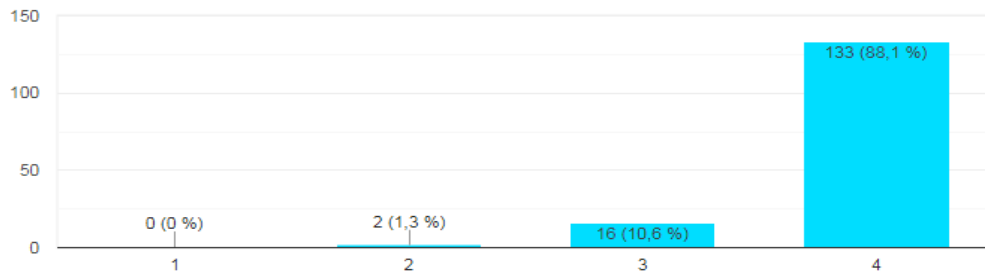
Se han realizado un total de 151 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 41 años, de las que se han obtenido los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

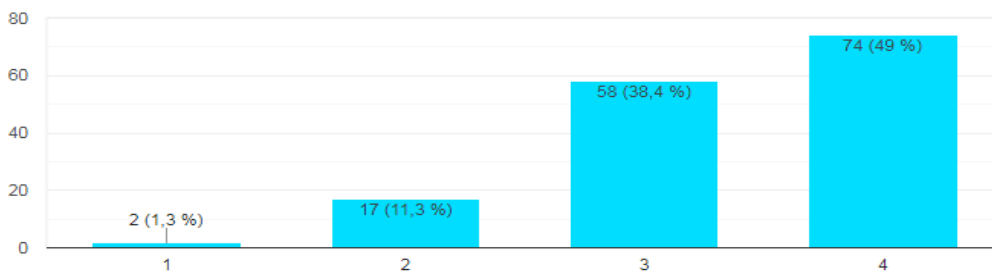
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



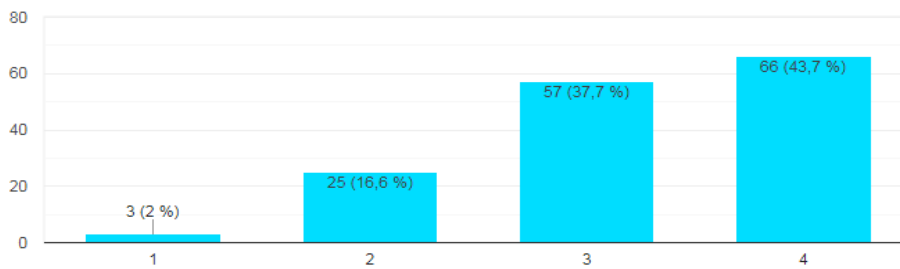
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



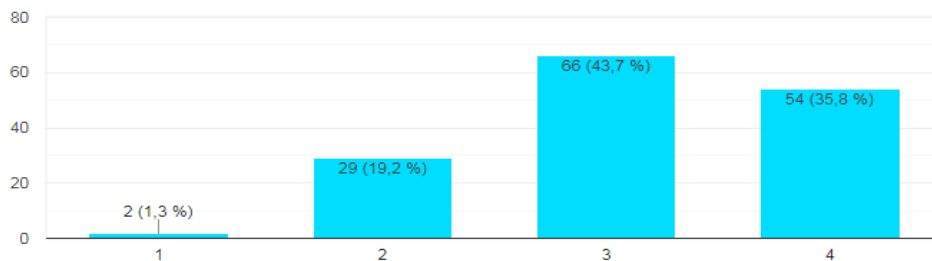
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



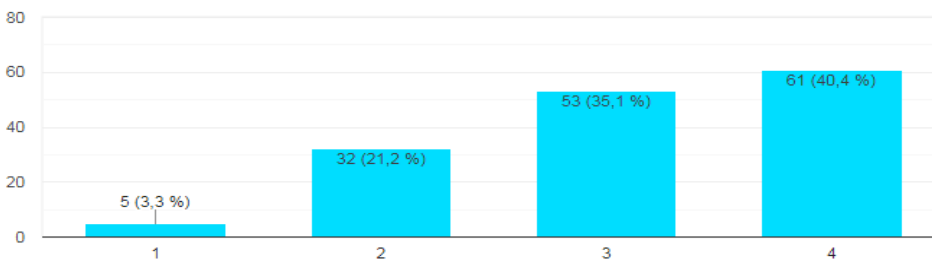
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



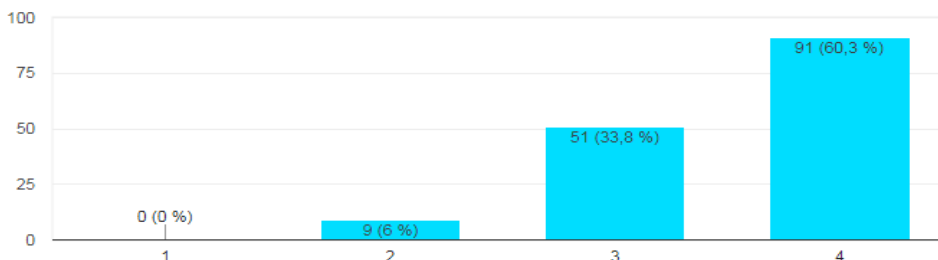
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



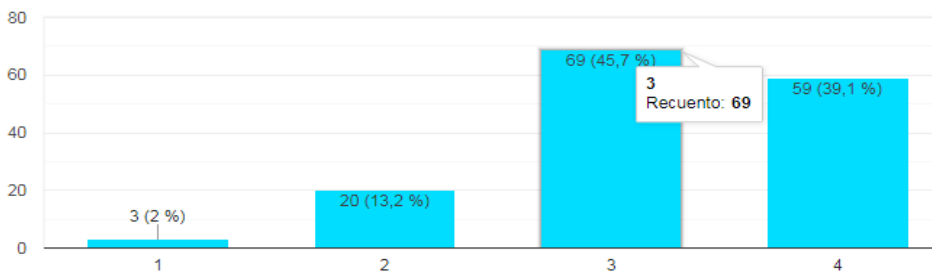
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



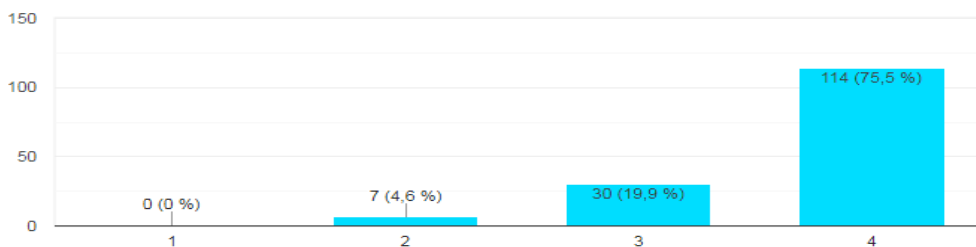
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:

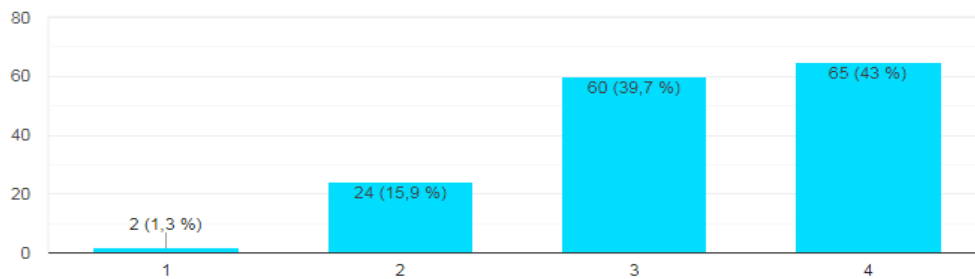


- La confianza en la marca:

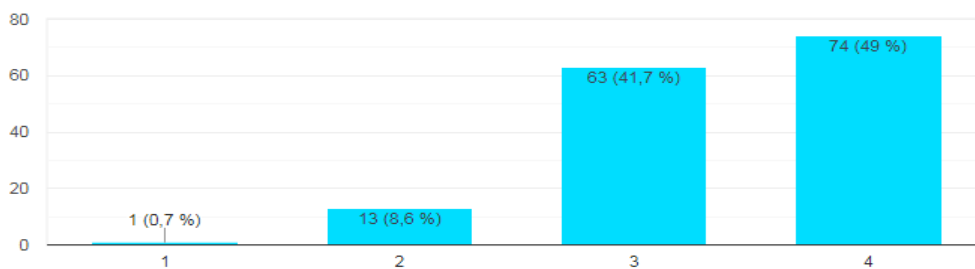


- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):

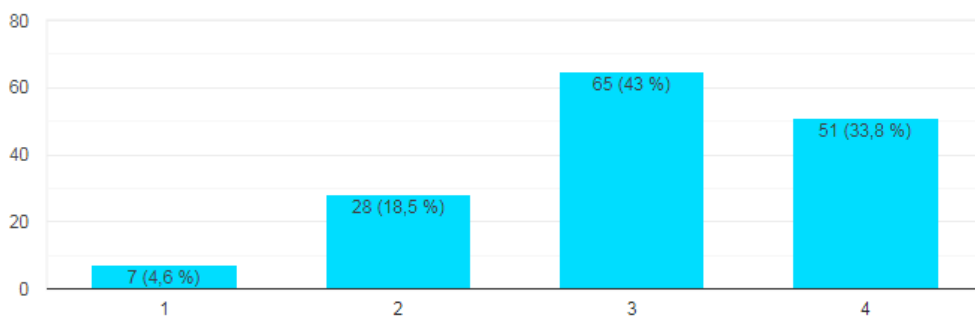




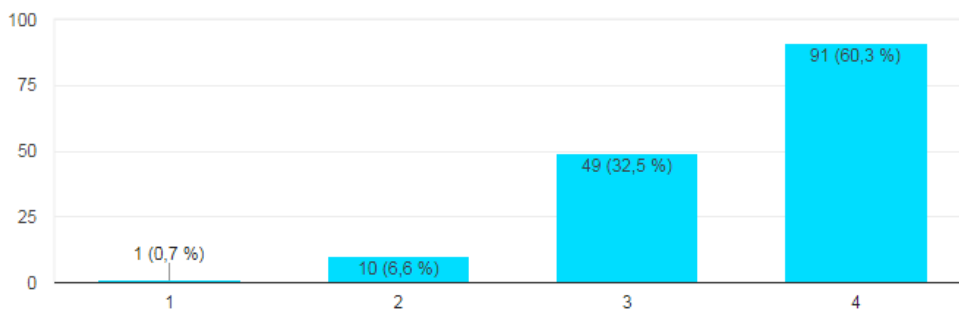
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

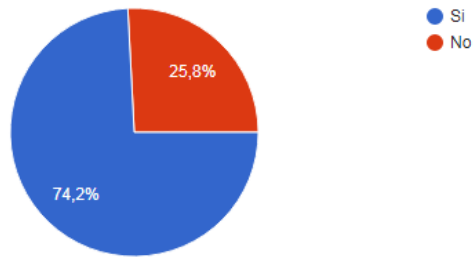


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

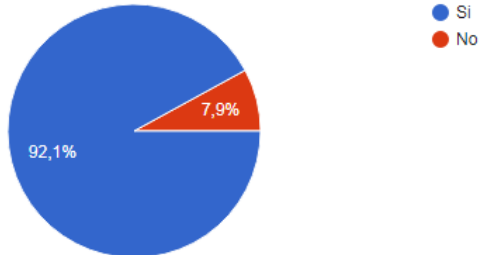


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

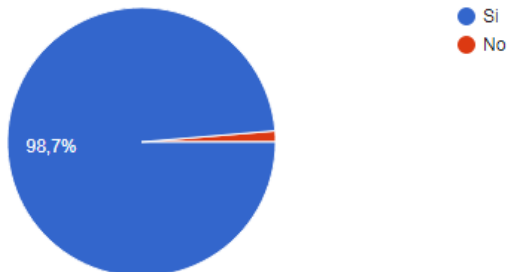
- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



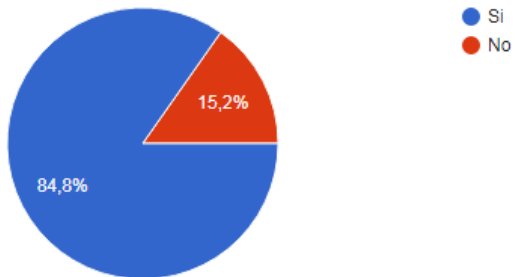
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



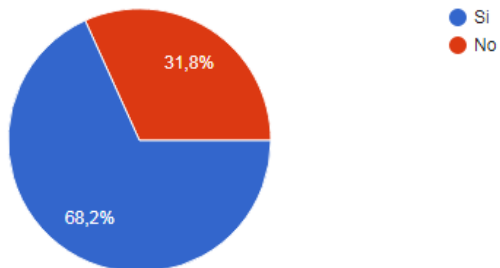
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



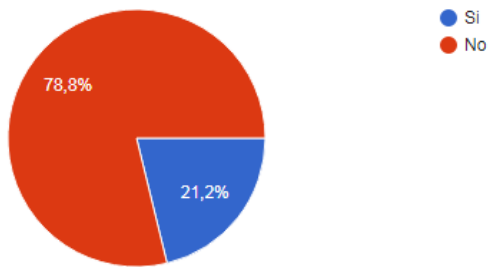
- ¿Es necesaria más formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral?



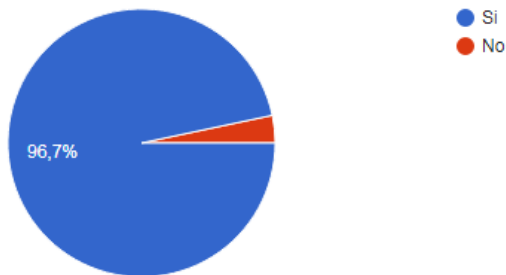
- ¿Cree que los empleados de esta compañía conocen su cultura ética?



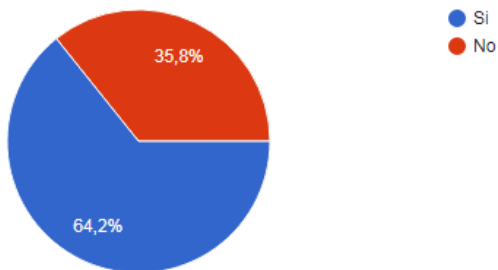
- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?



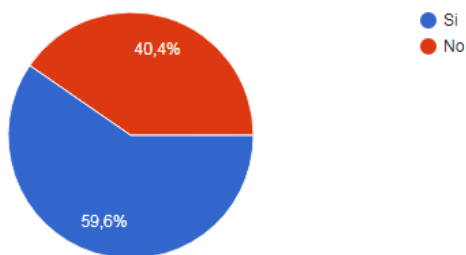
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



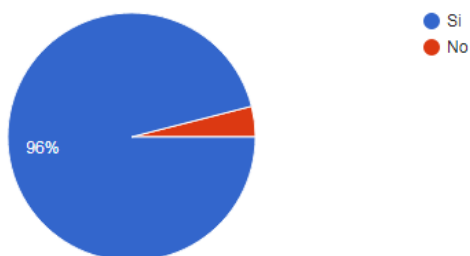
- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el mediador a la hora de ofrecer un seguro?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?



Preguntas abiertas

- ¿En qué medida la ética puede suponer un límite a las oportunidades de negocio?
  - *diferenciarse competencia*
  - *En mucha medida.*

- *reputación*
- *No es un límite*
- *Lamentablemente, en los negocios, muchas empresas dejan la ética de lado para ganar más rentabilidad.*
- *En la medida en que se dejan de tomar decisiones más óptimas en términos de coste/beneficio o eficiencia por limitaciones protocolarias.*
- -
- *Inversiones más o menos rentables*
- *Únicamente sería así en aquellos casos en los cuales el cliente final no estuviera alineado con la ética de la aseguradora; en esos casos, el cliente sólo vería precio o rentabilidad sin importarle lo que hay por debajo*
- *La ética puede suponer, de entrada, un esfuerzo supletorio, ciertos costes adicionales (formación, comunicación...) o pérdida de oportunidades fraudulentas, pero los efectos negativos de aplicar una ética empresarial a la cadena de valor se disuelven a medio-largo plazo.*
- *en la línea que contemplar aspectos éticos suponga un encarecimiento de los productos que provocaría una desventaja frente la competencia. Sin embargo, considero que a futuro la concienciación ética reconducirá dicha situación.*
- *Notablemente.*
- *menor rentabilidad*
- *la mala prensa hace que no te sientas identificado con una marca*
- *en dar menos beneficios en algunos productos al cliente*
- *más Costes, más restricciones*
- *ahora tal vez lo es, pero creo que cada vez menos, en cuanto el sector se dirija hacia este tipo de inversiones*
- *Creo que nos podemos encontrar en el mercados miles de oportunidades de negocio para poder en todo momento rechazar las no éticas y optar por otras que sí lo sean.*
- *Se debe ponderar la ética empresarial con el desarrollo del negocio con el objeto de conseguir que el comportamiento ético de la empresa abra la puerta a nueva oportunidades de negocio.*
- *Es importante desarrollar la cultura ética en la empresa para tener las oportunidades de negocio*
- *Puede limitar rentabilidad, incrementar coste o complicar gestión*
- *No debería suponer un límite*
- *para contratación de productos por sectores más sensibilizados*
- *Al final está claro que marcarte ciertos límite, sean éticos o no, siempre será condicionante de pérdida de oportunidades de negocio*
- *Puede llegar a suponer una menor rentabilidad en productos, o no realizar operaciones con ciertos proveedores con mejores precios.*
- *En la medida en que las oportunidades de negocio se concentran en actividades contrarias a la ética.*
- *Puede repercutir en la rentabilidad del producto. Productos más caros*
- *En cualquier actividad o actuación de la vida, la ética debe ser un límite superior, al mismo nivel que el legal*
- *Puede limitar oportunidades de inversión en empresas que no cumplan con todos los requisitos éticos que imponga la compañía aseguradora.*
- *Mucho*
- *Pérdida de clientes / Falta de crecimiento de la compañía*
- *Perdida de negocio*
- *No debería serlo. Si realmente la empresa tiene una "cultura" de la ética no debería importar.*
- *No creo que suponga ningún límite.*
- *no tiene porqué*
- *En la medida en que renuncies a la rentabilidad de un contrato o una inversión porque consideres que no es un cliente o un emisor ético (por ejemplo: no contratar pólizas asociadas a ERE's que sean socialmente discutibles)*
- *A menor ética, más rentable suele ser el producto que se comercialice, pero creo que se puede seguir haciendo negocio, aunque no sea tan rentable, desde una perspectiva ética y transparente.*
- *Para mi la ética es un activo a consolidar no un limitador de oportunidades de negocio.*
- *bajas rentabilidades*
- *Es un riesgo reputacional*
- *La ética puede suponer un límite en cuanto el mercado o la sociedad la incorpore como ventaja y no nos adaptemos.*
- *En el sentido de que los clientes no compren tus productos*
- *No creo que la ética sea contradictoria con el ánimo de lucro, que por otro lado es objetivo atribuible a cualquier empresa.*
- *En mi opinión, en la actualidad, ética y generación de negocio deben ir directamente ligadas. Lo considero una oportunidad y no un límite porque, además, a nivel reputacional supone contar con un respaldo añadido.*
- *en que no siempre negocio y ética van de la mano*
- *Puede ser un límite en el ámbito económico*
- *en la medida de sus posibilidades*
- *Crec que mai suposa un limit*
- *La falta de ética (las malas prácticas y/o estar relacionado con terceros con malas prácticas) es impacto directo en el límite a oportunidades de negocio y de caídas de cartera.*

- *La ética tiene que ser algo intrínseco en las empresas, en sus trabajadores y sobre todo en su equipo directivo, por lo tanto sus acciones tienen que regirse por unos valores. Superar dichos límites llevaría a unas oportunidades fuera de nuestro negocio*
- *La falta de ética aunque inicialmente puede aumentar las oportunidades de negocio, a largo plazo este aumento se revierte y hará que disminuyan.*
- *Si todo el sector no aplica las mismas medidas no hay las mismas oportunidades para el que si sigue unos valores éticos.*
- *En la pérdida de confianza*
- *No debería suponerlo.*
- *Depende de la ética de quién venda el producto final al cliente y como lo quiera argumentar, y los intereses que tenga.*
- *Desconfianza de los clientes para comprar el producto*
- *No debería suponer límites*
- *La ética es necesaria pero depende de la cultura empresarial puede hacer perder o limitar oportunidades de negocio.*
- *La transparencia y simplicidad en la información da seguridad a los clientes (el dar excesiva información desubica a los clientes).*
- *No debe suponer un límite debe suponer una oportunidad*
- *No realizar acciones comerciales que podrían significar un incremento de ingresos*
- *En la medida de que es muy importante inculcar una ética de comportamiento al empleado para que sea lo más claro y correcto en su discurso comercial. La cual trasladara al cliente final.*
- *Mucho*
- *No debería ser un limitador. Lo único es que reduce los proveedores, las inversiones, etc. con las que trabajar*
- *No debería serlo*
- *Alta*
- *.*
- *En inversiones no tan rentables*
- *ASF*
- *Si entendemos límite como negativo, creo que ninguno. El estar en cumplimiento a la normativa vigente es una oportunidad de negocio más que limitador.*
- *En un contexto tan transparente como el actual, la ética debe ser un aspecto básico en cualquier negocio, sin esa ética es difícil prosperar como negocio.*
- *Creo que el enfoque no es el de limitar oportunidad sino el de acotar riesgos*
- *En el momento que se detecte algún comportamiento contrario puede suponer un perjuicio reputacional considerable*
- **GENERA CONFIANZA Y COMPROMISO**
- *En la medida en que encarezca el precio*
- *En cuanto a margen a corto plazo. A largo plazo debería ser beneficioso.*
- *selección de activos*
- *En ninguna, la gente necesita estar asegurada.*
- *a igualdad de precio y otras condiciones, el asegurado puede elegir la empresa con actuación "más ética".*
- *no DEBERÍA*
- *En el momento en que se rompe equilibrio precio/coberturas con valores*
- *Rentabilidad y costes*
- *Ser muy estrictos*
- *Competencia desequilibrada con otros players del mercado que no apliquen estas medidas*
- *sin ética no debe haber negocio*
- *Puede ser necesario tener que renunciar a alguna operación rentable que no cumpla los estándares éticos.*
- *Puede impactar mucho como imagen social y en la captación de negocio. No obstante los clientes principalmente comparan precio a la hora de contratar.*
- *Alta, no sólo buscamos rentabilidad/ calidad sino también el cómo, dónde...*
- *ninguna*
- **MALA ETICA, CLIENTES DESCONTENTOS**
- *.*
- *Puede encarecer el precio final de los productos*
- *Ningún límite*
- *Es un valor añadido y de responsabilidad*
- *Cualquier oportunidad de negocio debería tener en cuenta la ética.*
- *En general el cliente valora más el precio y la rentabilidad que la ética. En el caso de los mediadores la comisión.*
- *Ninguna*
- *No creo que sea un límite*
- *Al no tener integridad el sector del seguro con temas tan importantes actualmente en nuestra sociedad, qué son básicos, el cliente puede pensar que se actúa de la misma manera con sus seguros y aparece la desconfianza.*
- *En la rentabilidad*

- *Límite ninguno si se hacen bien las cosas y se da a conocer.*
- *Importante*
- *Limita la oferta de productos que priorizan la rentabilidad de la compañía*
- *no es un límite en sí. Creo que es solo una medalla más, otra cosa es que el cliente valore esa medalla adecuadamente frente a otros que no la tienen y si aportan algo más de rentabilidad o mejor precio*
- *En la medida en que el resto de competidores les de igual la ética para impulsar acciones comerciales que atraigan a nuevos clientes.*
- *Ninguna si se aplica correctamente*
- *Depende del negocio y de la persona que participa*
- *en la credibilidad y la confianza hacia la empresa de seguros*
- **NO CREO QUE SUPONGA NINGUN LIMITE, MAS BIEN HAY QUE APORTAR UN EXTRA**
- *No lo veo como un límite al negocio, deberían ser compatibles*
- *Aplicar estrictamente un código ético supone renunciar a parte de las oportunidades de negocio, ya que al menos parte de ellas quedarán invalidadas*
- *En casos extremos puede afectar al negocio, aunque se suele mirar la rentabilidad-seguridad. Hay ejemplos de bancos éticos como Triodos y no veo que tengan la expansión de otros bancos más tradicionales.*
- *Bajo mi punto de vista, es imprescindible sentar firmemente los valores, y aplicarlos en todos los ámbitos. Sin valores (sin ética) no hay confianza, ni oportunidades de negocio...*
- **NO ES UN LIMITE A LAS OPORTUNIDADES, AUNQUE ES UN FACTOR POCO DETERMINANTE PARA EL CONSUMIDOR**
- *El límite es la propia ética, no se debe traspasar nunca la barrera de lo que es ético*
- *Cuando existan players en el mercado (como sería el caso de los mediadores) que en muchas ocasiones priman su cuenta de resultados sobre la calidad de la oferta recomendada al cliente.*
- *xx*
- *Pueden hacer descartar operaciones debido a motivos éticos*
- *Creo que cada vez mas*
- *en que cada cop la gent dona més valor a factor més enllà de la rentabilitat i si no s'adapten les companyies poden perdre quota de mercat*
- *no creo que lo sea*
- *Valor añadido*
- *La ética no debe poner límites a las oportunidades siempre se puede buscar una manera de que ambos objetivos se logren*
- *Que te quedes fuera del mercado por no tener la iniciativa*
- *No va a suponer un límite ya que el hecho de incorporar toda esta ética de trabajo ya cambia, por definición, los objetivos y las oportunidades de negocio. Si seguimos midiéndonos con los indicadores de antaño, nunca podremos estar contentos aplicando un nuevo paradigma dónde la ética laboral tenga mucho más peso.*
- *no debería*
- *Podemos perder negocio*
- **PUEDE PONERNOS EN DESVENTAJA ANTE COMPETIDORES QUE MENOS COMPROMETIDOS CON LA ETICA.**
- **BUSCAR EQUILIBRIO - ETICA / PRECIO**
- *Medio-bajo*
- *En la medida en que perjudique a la rentabilidad o precio de los productos, ya que es lo que principalmente valoran los clientes*
- *Si no las adoptas estas fuera de mercado, pero el hacerlo se le supone, por lo que no influye del todo en el precio, que sigue formando parte de la competitividad del producto.*
- *En la medida que otras Cías. no apliquen criterios éticos en su actuación.*
- *Menos ventas al añadir restricciones a determinados clientes*
- *Los criterios éticos suponen, de base, añadir una restricción adicional a la toma de decisiones. Aun así, su aplicación va ligada con una mayor sostenibilidad del negocio, mejor impacto en la sociedad y mayor valoración de los clientes.*
- *Cada vez más*
- *mucha*
- *Suponga menor rentabilidad y peor precio.*
- *.*
- *no creo que sea la principal limitación en las oportunidades de negocio que se encuentre una compañía de seguros, fundamentalmente es la desconfianza del cliente en el sector bancario y sector asegurador*
- *.*
- *Actualmente no creo que influya demasiado, depende del cliente y de la información que tenga sobre este aspecto. Creo que lo primero que se tiene en cuenta es el coste económico.*
- *En la medida en que el mercado no se comporte con el mismo nivel de ética*
- *no creo*
- *Aunque sabemos que las normativas tienen una finalidad concreta, la mayoría de veces no facilitan el entendimiento y la contratación por parte de clientes.*
- *La ética no debería ser un problema, debería ser lo normal en el sector.*
- *..*
- *Alta*

- un método ético bien implementado debería generar una mayor confianza en el cliente
  - xx
  - Documentación poco entendible y procesos poco ágiles
- ¿Integrar comportamientos éticos en la actividad de una compañía aseguradora y de los mediadores puede suponer una ventaja competitiva?
- sí
  - Una pequeña ventaja competitiva puede dar.
  - sí
  - sí
  - No en el negocio, ya que los clientes buscan la mayor rentabilidad posible o el menor precio de seguro.
  - Sí, sin duda.
  - -
  - Mayor notoriedad si se publicita correctamente
  - Sí, siempre y cuando estén alineados
  - El seguro se basa en la 'confianza depositada' en una entidad para que preserve un capital o nos supla en momentos concretos vitales. Sin confianza, no hay seguro.
  - por supuesto, cada vez la gente está más concienciada y tiene en cuenta aspectos éticos en el consumo y al escoger con que empresas contrata o no.
  - No lo creo.
  - Sí, puesto que la competencia no ha entrado tanto en estos criterios éticos
  - sí
  - no porque los beneficios pueden ser inferiores a otras compañías
  - Si a más largo plazo pero hay que saberlo reflejar
  - creo que sí
  - Sí, siempre.
  - Debería ser así, sin perjuicio que opino que los comportamientos éticos deberían ser de obligado cumplimiento y más en sector de banca seguros que ha recibido números beneficios respecto a otras empresas de pequeña y mediana dimensión.
  - sí
  - Para los clientes que valoren este punto sí.
  - Sí, si el cliente final lo entiende.
  - en según qué tipo de seguros
  - No tengo claro que pueda suponer una ventaja competitiva
  - Si, en posicionamiento de empresa ética
  - Sí
  - Si, los clientes valoran cada vez más estos aspectos
  - Debería serlo, pero no estoy segura de que lo sea. Casi siempre prima el valor económico.
  - Sí, puesto que mejorará la imagen de la empresa hacia sus clientes y empleados.
  - Totalmente
  - Sí, puede resultar una ventaja competitiva frente a otras compañías aseguradoras con la captación de un mayor número de clientes gracias a los comportamientos éticos en la actividad
  - permite diferenciarse
  - Sí. Hace falta saber vender estos comportamientos éticos.
  - Creo que sí, las acciones de las compañías de seguro siempre influyen en el resultado o comportamiento ético.
  - por desgracia no
  - Sí, siempre que se transmita a los clientes que estos comportamientos existen realmente y no se trata solo de una campaña publicitaria.
  - Definitivamente es una ventaja competitiva. No es una medida tan difícil de implantar y seguro que tendría buena cabida entre el público.
  - Sí dado que progresivamente se va teniendo más conciencia de los aspectos no financieros y es una ventaja reputacional.
  - sí
  - No. Tendría que ser algo obligatorio, no algo que supusiera una ventaja para los que lo tienen y una desventaja para los que no
  - Si, la comunicación a cliente y oficinas sería imprescindible para ponerlos en valor. Sino no existen.
  - Sí
  - Entiendo el cumplimiento de valores éticos como un mínimo exigible a cualquier compañía: transparencia, derechos humanos, honestidad, evitar el engaño... Ofrecerlo como ventaja competitiva es suponer que antes no se cumplía con esos mínimos o que la práctica generalizada en el sector es trabajar de forma poco ética. Una ventaja competitiva debería ser mucho más ambiciosa y avanzarse a las tendencias del sector: inversión responsable, implicación de los proveedores,
  - absolutamente
  - al final siempre se depende del precio aunque influya
  - Si puede suponer una ventaja competitiva
  - sí, quiero

- Si
- Sin duda y bien "publicitados" es una ventaja competitiva
- Los comportamientos éticos son imprescindibles y necesarios tanto en la compañía aseguradora como en los mediadores y se les suponen a todo el mundo, por lo tanto no veo una gran ventaja algo que todo el mundo tiene que tener.
- Sí, en la medida que el mediador debe ir de la mano respecto al comportamiento ético de la aseguradora.
- Para el cliente responsable añade valor.
- Si.
- Si en la mejora de la calidad del asesoramiento
- Integrar comportamientos éticos en los mediadores desde luego que sí y en el sector que hay algunas compañías que ofertan precios con descuentos de escándalo.-
- Es una ventaja competitiva
- Si
- Desde el ámbito ético sí, pero puede llegar a ser un cuello de botella desde el ámbito de negocio.
- Sí
- sí, pero se deben dar a conocer
- Si
- Si totalmente
- Si
- Seguro si se comunica y el cliente final es consciente de este compromiso
- para cierto público sí que lo es
- Seguro que si
- .
- Si
- AF
- claramente sí. los clientes y mediadores quieren calidad pero también tranquilidad, transparencia.
- Puede suponer una ventaja siempre y cuando se sepa comunicar de forma atractiva a los clientes.
- Más que ventaja supone limitar riesgo y esto aporta Valor a la Empresa
- Puede suponer un elemento añadido adicional, aunque entiendo que con el tiempo se asumirá por todos los agentes y será un elemento habitual más
- Si
- Si para determinados clientes
- Sí
- Si
- sí, pero no sería un factor determinante
- sí, por ser referente en el sector y ejemplo de empresa con buenas prácticas y concienciados de su influencia en la sociedad.
- Si
- Si
- Si
- Si
- Si se es capaz de comunicar efectivamente puede contribuir a mejorar la competitividad, pero también influye el nivel de formación y educación de la sociedad a la que se dirigen las entidades. La inercia es valorar más el precio. Importa, y mucho la comunicación.
- si y no según el caso
- Sí, a medio y largo plazo
- Sí.
- Siempre
- ninguna
- SI, PORQUE EL CLIENTE SE SIENTE MÁS SEGURO Y CONFIADO
- si
- Creo que sí
- Si
- Si
- Sí, una compañía ética, tanto con sus empleados cómo con sus clientes y la sociedad y medio ambiente, supone una ventaja competitiva a nivel reputacional.
- Debería de ser así.
- Si
- Sí, siempre que se publicite de forma correcta
- Sí, es una ventaja, pero también hay que tener en cuenta que hay clientes sin escrúpulos que la ética no les interesa y solo quieren su rentabilidad. Pero mayormente, de forma general, sí que es una ventaja que debe de calar en los clientes.
- Si, marcando diferencia con el resto.
- Si ya que son los principios que definen los estándares del comportamiento específico de una Cía. Es un mensaje que se lanza a la sociedad en el sentido de expresar el compromiso de la Cía de asumir determinadas responsabilidades.
- si



- *Sí, fortalece su imagen reputacional y la confianza del cliente, siempre que se den a conocer*
- *a corto plazo en el momento actual no. a largo plazo será lo necesario quien no lo tenga no sobrevive. La pregunta es si los futuros compradores que compraran a través de plataformas valoraran este tipo de comportamientos.*
- *No. La mayoría de clientes prefieren rentabilidad y buen precio a comportamientos éticos (da igual el cómo y solo se espera rentabilidad)*
- *Sí, un acuerdo con confianza en la otra parte dará mejores resultados de manera sostenida en el tiempo*
- *Depende de si eres comprador o vendedor*
- *si*
- **CREO QUE ES IMPORTANTE TENER UNA SEGURIDAD Y CONFIANZA CON LOS MEDIOS CON LOS QUE TRABAJAS**
- *Hoy en día creo que no mucho, priman más otros aspectos de negocio*
- *Creo que es obligatorio hacerlo. Lo contrario es dañino para la imagen de la compañía. Es decir, hacerlo puede que no suponga nada, pero no hacerlo sí supone una mala imagen, y por tanto, una pérdida de reconocimiento sobre el resto de las compañías del mercado.*
- *Sí, los criterios éticos generan confianza, la confianza da seguridad, la seguridad ayuda a vender. También sentir que contribuyes a una actividad social, fomenta sentirse bien y tenerlo como criterio extra de inversión.*
- *Totalmente.*
- **ES POSITIVO PERO NO DETERMINANTE**
- *Siempre*
- *Sólo si se sabe transmitir al cliente de una forma adecuada, de manera que sea un factor a considerar, además del factor precio, que es el elemento que acaba condicionando la decisión del cliente de contratar con una compañía u otra.*
- *xx*
- *En cierta medida sí*
- *Si*
- *sí, ja que el que es fa a la feina s'explica a fora i el boca-orella sempre ajuda*
- *si*
- *Si. Si se comunica adecuadamente y se le da visibilidad y notoriedad*
- *Sí, actualmente poco empresas aseguradoras lo están haciendo o por lo menos no se comunica*
- *Sí, cada vez la sociedad está más concienciada*
- *Sí*
- *creo que desgraciadamente no*
- *En este momento sí. Cuando lo realicen todas será una condición necesaria.*
- **A MEDIO PLAZO SI.**
- **SI, HAY QUE DAR VALOR AL SEGURO, QUE NO SEA SOLO EL PRECIO LO QUE MARQUE LA ELECCION**
- *Puede, para según que clientes, en general se moverán más por precio*
- *Sí, si no perjudica a la rentabilidad/precio*
- *Sí, id respuesta anterior*
- *Sí, sobre todo los relacionados con Medio Ambiente. Pienso que esto va a ser un motivo de preocupación máxima a nivel mundial en los próximos años.*
- *Depende del cliente, pero no creo que sea un factor en el que se fijen los clientes para comparar compañías aseguradoras.*
- *Sí: respuesta a demandas de los clientes, mayor sostenibilidad del negocio y protección ante riesgos reputacionales.*
- *Si*
- *si*
- *A igualdad de precio rentabilidad.*
- *.*
- *por el resto de mis contestación lo doy por contestado, no*
- *.*
- *Pienso que sí, pero dependerá mucho de la difusión que se haya realizado previamente sobre estos comportamientos éticos. Antes habrá que facilitar mucha información sobre estos comportamientos éticos, ponerlos en valor para que se fijen en este aspecto.*
- *Solo en la medida en que sea un factor claramente diferencial. Aunque, en sentido contrario, no integrar estos comportamientos éticos puede penalizar de forma significativa.*
- *sí*
- *Sí, siempre que sea una característica diferencial respecto la competencia.*
- *Si llega al cliente (marketing), sí que puede suponer una ventaja, si te eligen clientes "éticos" también*
- *..*
- *Sí*
- *si, por lo dicho anteriormente*
- *xx*
- *siempre y cuando facilite la contratación y no la complique*

- ¿Cuáles cree que serían los próximos pasos en el ámbito de la ética empresarial en el sector (en sentido amplio, compañía, distribuidor...)?
- desconozco
- Pasos hacia una mayor transparencia interna y para con el cliente.
- medio ambiente
- más transparencia
- Obligar a las empresas a ser socialmente responsables para erradicar los males endémicos de la sociedad. Debe ser una acción global.
- Dejar de pensar en la ética puramente como un elemento más de marketing y aplicarla como principio no sólo de puertas afuera sino también de cara a los empleados y las relaciones con y entre los mismos.
- -
- Memorandum interno y publicidad externa.
- Llevar a cabo acciones conjuntas entre aseguradora y mediadores de cara al cliente final
- Data minimalism (requerir del usuario la mínima información, indispensable para crear una oferta personalizada), glassbox (abrir la compañía al cliente y transformar la cultura interna en generador de valor), ecosistema ético y medioambientalmente responsables (partneriados con terceros con estándares éticos y medioambientales similares).
- A nivel compañía, apostar por la ética empresarial puede suponer una ventaja competitiva muy importante a tener en cuenta y por lo que apostaría.
- No sé.
- Más inversión en energía solar...
- concienciar sobre medio ambiente, mejoras en este sentido
- aplicar la normativa estricta
- No lo sé
- no lo se
- Más información/ publicidad al cliente final de los valores éticos de una compañía. Siempre es bueno dar conocer cuando los comportamientos son ejemplares.
- Evaluaciones del comportamiento de los Directivos con un fin que vaya más allá y no solo se configuren como trámites para completar expedientes respecto a reguladores o supervisores.
- -
- entiendo que se ampliará y que será un estándar para el mercado y sería al revés, el que no tenga, tendrá desventaja.
- Más publicidad
- formación e información al cliente
- Tener una certificación sobre el grado de cumplimiento de la misma
- Extenderlo en todo el sector, tal y como está implementado en vidacaixa
- Hay que no solamente cumplirla, sino también darla a conocer.
- "En todos los aspectos y se debería publicitar más para darlo a conocer a los clientes
- "
- Reforzar la conducta ética en el Mediador/comercializador/distribuidor. Asegurar que somos ético en el origen de la relación.
- Contratos friendly y más transparentes.
- Seguir formando
- Mayor concienciación (p.e. jornadas de formación) en general a todos los niveles dentro de las compañías aseguradoras, mediadores, etc.
- seguir formando a los empleados en el ámbito de la ética
- Cumpliendo la ley escrita, sería suficiente.
- Analizar los posibles problemas éticos dentro (retribución injusta, mobbing, desigualdad...) y fuera de la compañía (publicidad engañosa, no transparencia).
- Habría que poner en valor lo que ya se hace, en primer lugar,
- Incrementar la transparencia con el cliente. Hay que comunicarse con él de una forma más personal, simplificando las explicaciones y siendo honestos. El cliente debe ser el centro y no, como hasta ahora, que el centro es el "margen" de la Compañía
- La inversión en sectores o negocios que no tengan un prejuicio directo hacia el medio ambiente, como pueden ser energías renovables.
- Insistir más en la concienciación de los Órganos de Gobierno
- no lo sé.
- Mayor transparencia en políticas de remuneración y compensación del BoD, toma de decisiones, CV etc.
- Explicar a los empleados los comportamientos éticos para que los conozcan y puedan aplicarlos e interiorizarlos. Designar a un responsable en esta materia en cada área de la empresa que se encargue de aplicarlos y garantizar su funcionamiento y puesta en valor.
- "A nivel de sector debería establecerse pautas comunes y publicitarse.
- A nivel de compañía deberían realizarse cursos de formación."
- Ser valientes en la definición de objetivos
- aportar mayor transparencia a las inversiones realizadas
- .

- *Que las compañías estén realmente interesadas en la ética empresarial y no sea sólo por imagen de la compañía*
- *pos no sé, no?*
- *Divulgar i millorar encara més la informació dels productes comercialitzats*
- *Transparencia y claridad*
- *Que nuestros clientes conozcan perfectamente el producto que han contratado, y que este se adapte a sus necesidades. Una venta más asesorada y no una venta de "colocación de producto" según los incentivos del vendedor/mediador.*
- *Ante la cantidad de canales y ofertas (aseguradoras), debería haber un mayor control por parte la Administración y posibilidad de imponer sanciones que sean realmente disuasorias en caso de no cumplir con unos mínimos de principios éticos.*
- *Cada vez hay más demanda en los temas medioambientales.*
- *Comunicársela a los clientes*
- *Que se llamara al cliente a la semana de contratar el producto para que nos cuente su experiencia*
- *Transparencia. En las ofertas para que sean comparables, en los contratos de seguros para que los pueda entender cualquiera persona.*
- *Dar mayor publicidad a los comportamientos éticos de las compañías, hacer ranking poniendo en valor estos aspectos no solo primas y recursos gestionados.*
- *Aumentar la transparencia y proporcionar información más clara*
- *Es posible que a la hora de contratar un empleado, desde RRHH destaquen este aspecto como relevante.*
- *Compañía*
- *creo que se debe promocionar lo que ya se hace*
- *sorry, tengo que pensarlo,*
- *Trabajar en la transparencia, fidelidad y compromiso de la relación compañía-mediador- cliente*
- *Compañía*
- *Homogeneizar unos criterios básicos que las empresas puedan implementar*
- *Hacer partícipes a los empleados del asegurador*
- *Ser capaces de dar un rating que permita medir la ética de la compañías*
- *.*
- *Que la empresa pusiera más en conocimiento de los empleados la ética de la empresa*
- *AF*
- *"Seguir trabajando a nivel interno con empleados, con los mediadores/oficinas, pero también con nuestros proveedores. Así mismo, dar visibilidad que aplicamos este canal ético a proveedores e incluso a potenciales clientes, da confianza.*
- *"*
- *Yo creo que la tendencia en inversión responsable será un aspecto muy a tener en cuenta y luego todo el tema del medioambiente es algo primordial para cualquier compañía. Tiene que ver con el propósito de la empresa y de querer mejorar el mundo.*
- *Hay mucho más recorrido en otros sectores.*
- *Dar a conocer las acciones que la compañía realiza: inversiones responsables, control en materia de prevención de blanqueo ...*
- **CUMPLIR CON TODO Y SEGUIR CON ESTA LINEA**
- *Transparencia*
- *Poner en valor los esfuerzos y la capacidad de la compañía para ser éticos y promover una cultura ética entre sus empleados, proveedores y clientes.*
- *legislación*
- *explicar la letra pequeña en vocabulario común*
- *explicación, publicidad, valor corporativo, divulgación.*
- *Cumplimiento proveedores*
- *Hacer campaña de sensibilización para que la sociedad vea la importancia de la ética en los productos que comercializamos/asesoramos*
- *"Elaborar las acciones necesarias para inculcar una nueva cultura.*
- *Incrementar los requerimientos normativos para su cumplimiento."*
- *Concienciar empleados y clientes*
- *Aplicar mayor transparencia en la información al cliente final en el negocio mediado, sobre la remuneración que recibe por dicha mediación.*
- *El cumplimiento de los principios éticos, medioambientales, de inversión responsable, de compromiso con los trabajadores, no solo sobre el papel*
- *Potenciar las certificaciones, elaboración de códigos de buenas prácticas sectoriales.*
- *Transparencia de cara al cliente tanto por parte de la Cia como por parte del distribuidor.*
- *Difundirlos y darle publicidad para distinguirse de la competencia*
- *ns/nc*
- **QUE EL ASEGURADO CONOZCA MEJOR LOS PRODUCTOS CONTRATADOS POR SU EMPRESA**
- *.*
- *Seguir formando en los valores éticos a sus empleados y hacerlo visible a los clientes finales (web, mail, ...)*
- *NC*
- *No lo sé muy bien*

- *Concienciar de la importancia de mantener comportamientos éticos a todos los niveles.*
- *Normativa al respecto.*
- *Igualdad de salarios*
- *Integrarlo en la cultura de la empresa*
- *Además de iniciar la ética a nivel empresarial, se debe de concienciar al cliente de contratar seguros que se rijan por una ética para llegar a conseguir vivir en una sociedad cooperativa y solidaria.*
- *Transparencia, igualdad*
- *Dar publicidad e información cuando se vaya a contratar cualquier seguro del código ético de la Cía.*
- *desconozco*
- *Acuerdos en UNESPA*
- *ni idea, pero si dar a conocer de forma eficaz esa cultura. pero que no sea mero postureo.*
- *Más formación en materia de ética, más publicidad para dar a conocer que la empresa sigue la ética empresarial y nuevas acciones comerciales con el eslogan de que contratar un seguro con la empresa es beneficioso tanto para el asegurado como para la sociedad (postureo)*
- *Aplicar de verdad la ética al negocio, comunicarlo y darle la importancia que tiene por encima del precio*
- *Comunicar adecuadamente esos principios éticos*
- *inculcar una cultura de responsabilidad ética en las compañías para trasladarlo a otros ámbitos*
- *NO LO SE*
- *no lo se*
- *Ser mucho más transparentes respecto a las inversiones en las que se materializa y respecto al margen de negocio.*
- *Aumentar la transparencia e igualdad de género.*
- *Seguir difundiendo buenas prácticas en general*
- *CONSEGUIR MEJORAR LA COMUNICACION DE LOS PRINCIPIOS DE ETICA EMPRESARIA.*
- *Su estricto cumplimiento y su difusión*
- *Los mediadores deberían mejorar sus prácticas, dando una mayor visibilidad a las comisiones que las compañías repercuten en las primas en concepto de gastos externos. El cliente debe disponer de esta información para poderse elaborar una opinión fundada sobre si el valor que le aporta cada uno de los intervinientes se ajusta al coste que le representa.*
- *xx*
- *no lo sé*
- *.*
- *..*
- *demostrarlo también con los empleados*
- *Comunicar. Dar visibilidad. Hacer un ejercicio de promoción y divulgación.*
- *debería empezar por la propia empresa para dar ejemplo a los empleados*
- *Que las empresas impulsaran iniciativas medioambientales*
- *Tomarse en serio todo este marco teórico e impulsar medidas tangibles y reales en consonancia*
- *seguir insistiendo*
- *Incrementar la formación a los empleados en este sentido.*
- *IR ESTABLECIENDO MINIMOS CADA VEZ MAS AMBICIOSOS DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO PARA TODO EL SECTOR.*
- *ESPERO QUE SE DESARROLLE MAS EN LOS PROXIMOS AÑOS*
- *.*
- *Potenciarla internamente en las compañías y promover la comunicación en este ámbito, para que llegue a los clientes*
- *Queda recorrido en transparencia y buenas prácticas*
- *Tomar medidas relativas a la preservación del medio ambiente y sobre todo saberlas pregonar. Por ejemplo: eliminación del plástico. Nos apuntaríamos un buen tanto si la empresa elimina las botellas de plástico y lo anunciamos en prensa.*
- *Que existan unas best practices obligatorias que deban ser aplicadas por todas las compañías para que todas puedan medirse igual en este ámbito.*
- *Mayor transparencia de cara a los clientes.*
- *No entiendo la pregunta*
- *x*
- *Normativamente obligatoria (igual paridad de criterios)*
- *.*
- *.*
- *.*
- *No lo sé.*
- *Mejora en la transparencia de costes y relaciones entre aseguradoras y mediadores*
- *la mejora continua*
- *Dar a conocer los pasos que se estén haciendo en este ámbito, y darle valor añadido más allá del precio/rentabilidad (que es la principal cosa que buscan los clientes).*
- *Firmar un acuerdo sectorial de mínimos al que podrán adherirse los que lo cumplan y publicidad.*
- *..*
- *Formación*

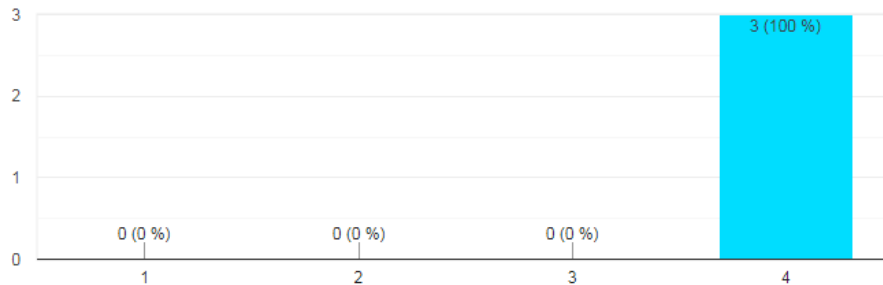
- *generación de responsabilidad en la vida a nivel personal y empresarial...?*
- *xx*
- *Ser más transparentes en todos los ámbitos, procesos ágiles, documentación entendible...*

## **ANEXO 5. Encuestas a directivos de entidades aseguradoras de vida**

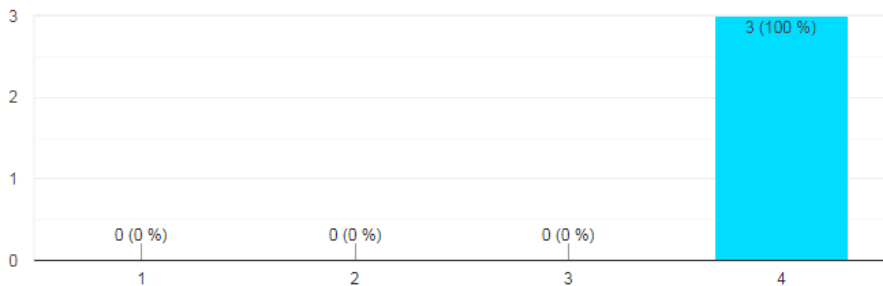
Se han realizado un total de 3 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 56 años, de las que se han obtenido los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

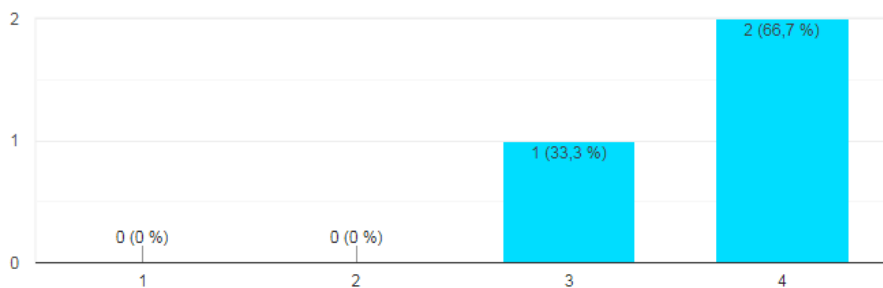
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



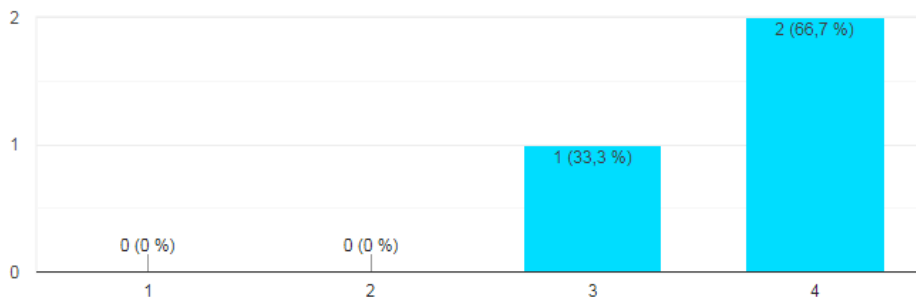
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



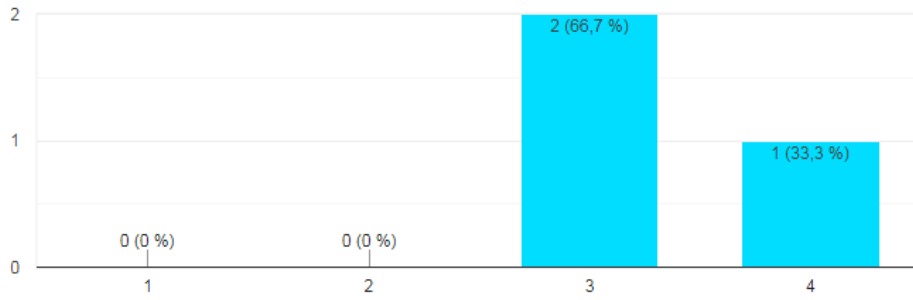
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



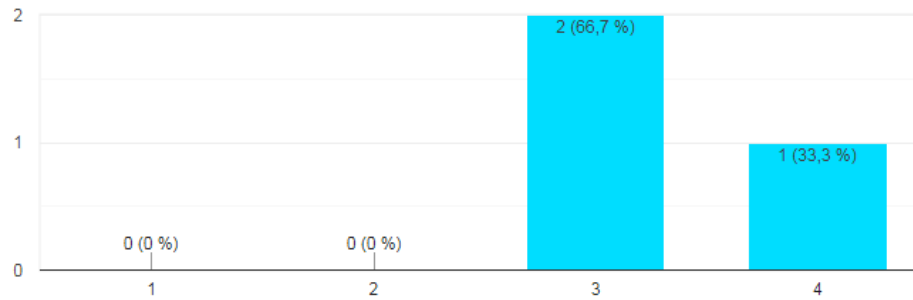
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



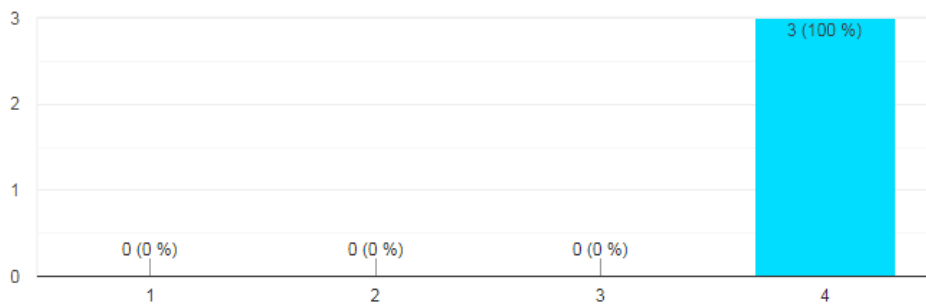
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



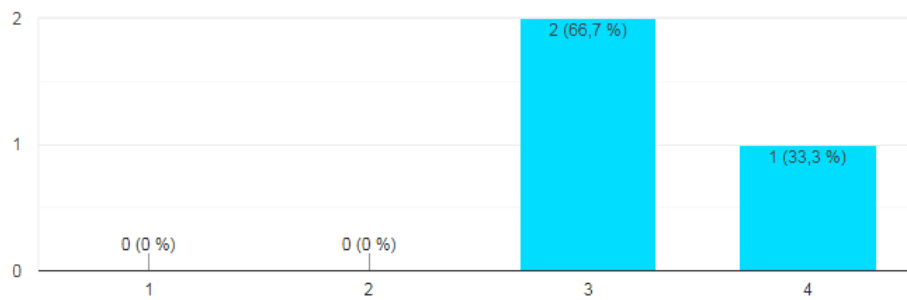
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



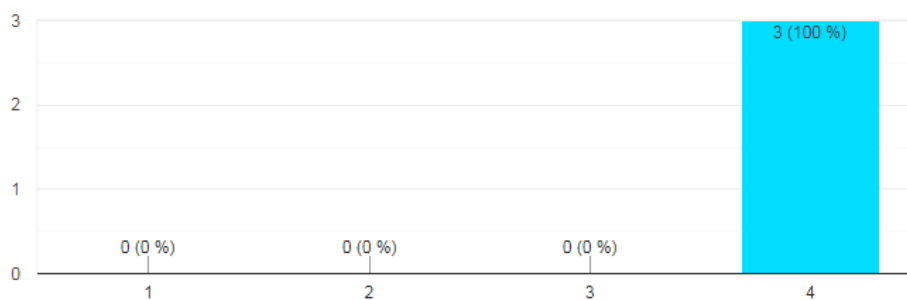
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



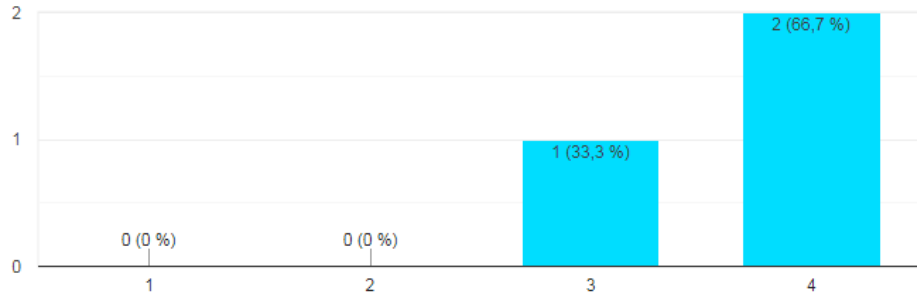
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



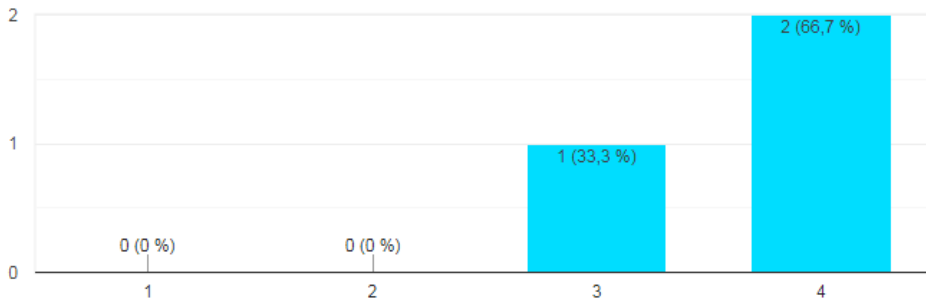
- La confianza en la marca:



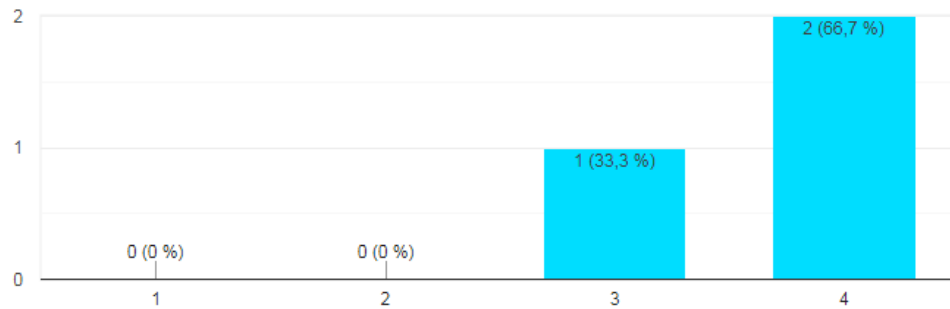
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



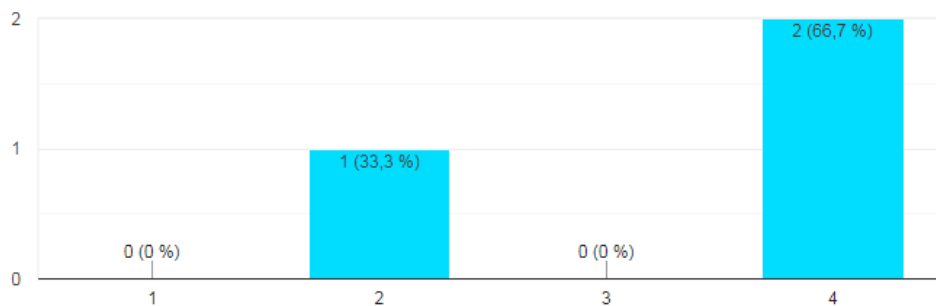
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:



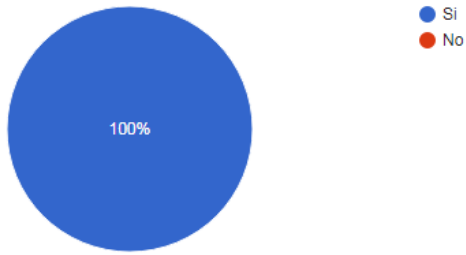
- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:



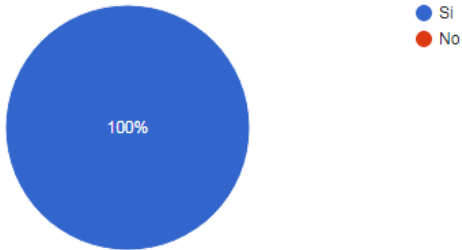
En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?

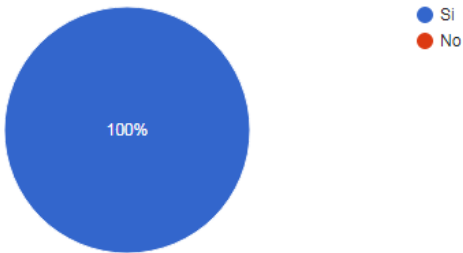




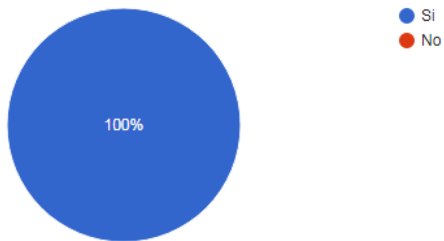
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



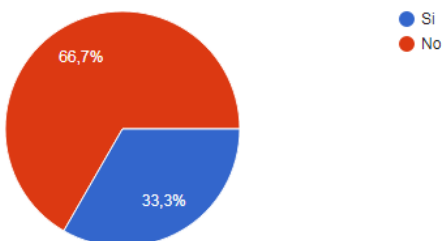
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



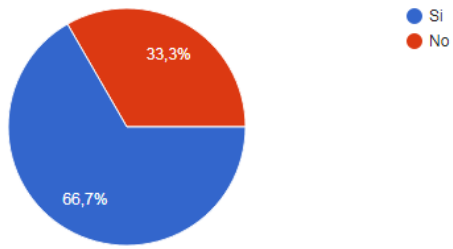
¿Es necesaria más formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral?



- ¿Cree que los empleados conocen la cultura ética de sus compañías?



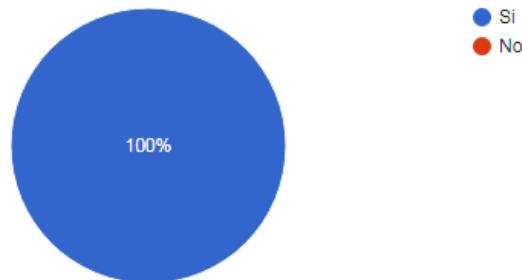
- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?



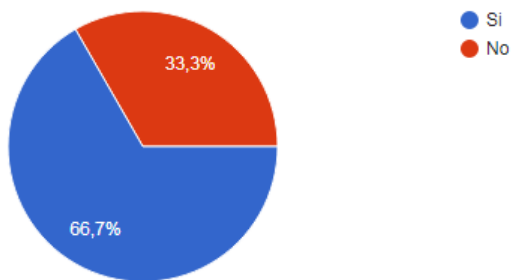
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



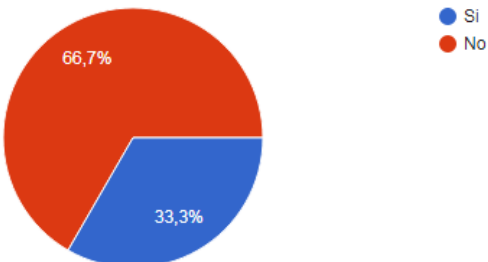
- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el cliente en la contratación de un seguro?



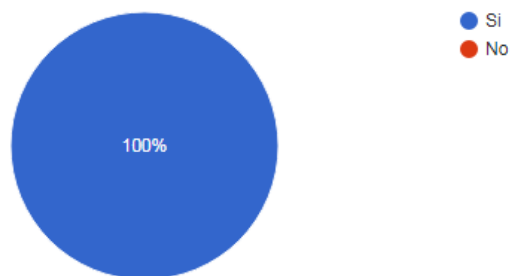
- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el mediador a la hora de ofrecer un seguro?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por los inversores?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?

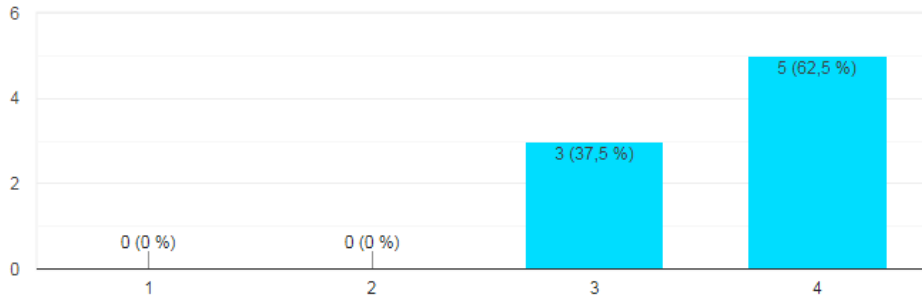


## **ANEXO 6. Encuestas a responsables de Compliance de entidades aseguradoras**

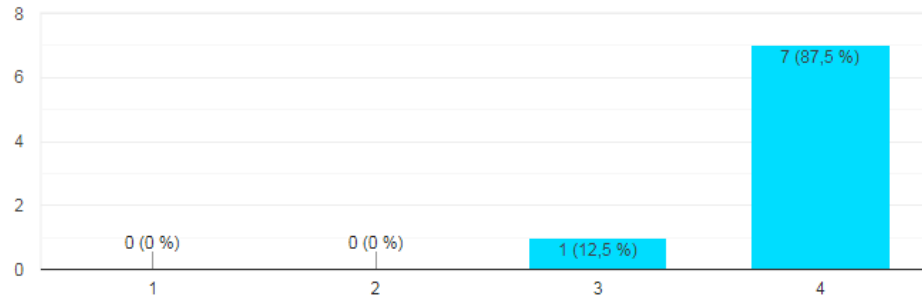
Se han realizado un total de 8 encuestas, siendo la media de edad de los encuestados de 50 años, de las que se han obtenido los siguientes resultados:

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

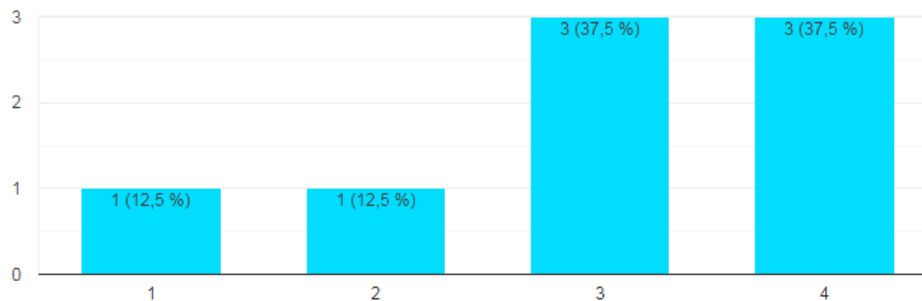
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



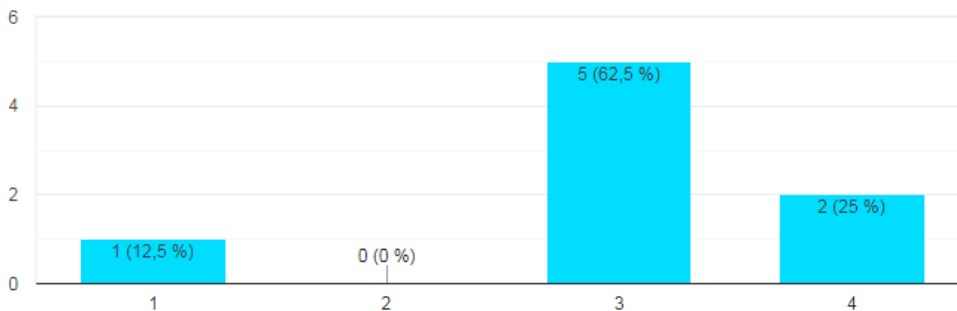
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



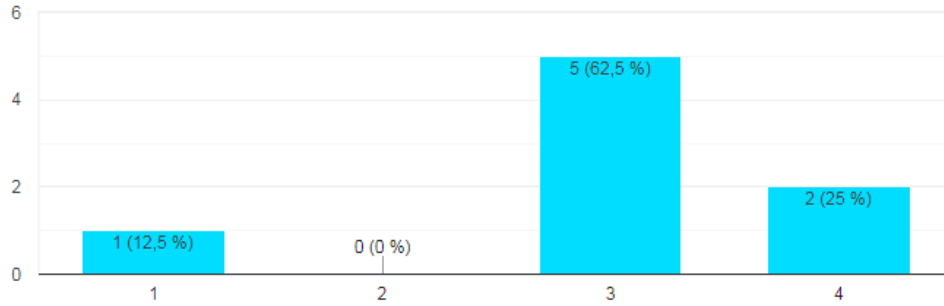
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



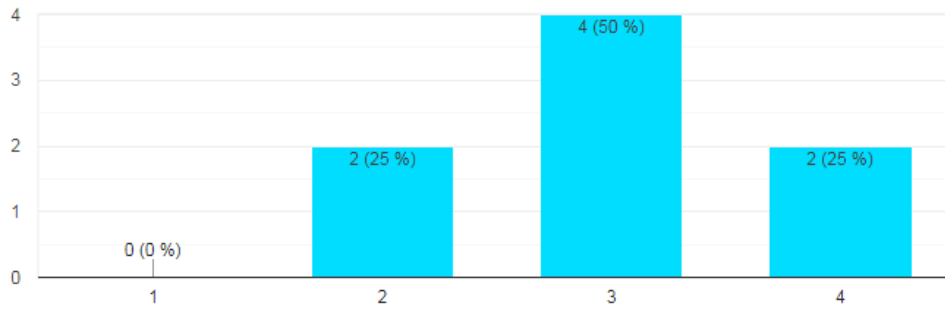
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



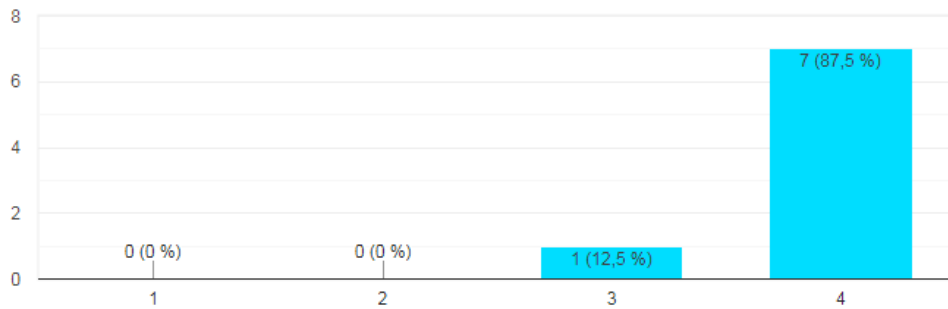
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



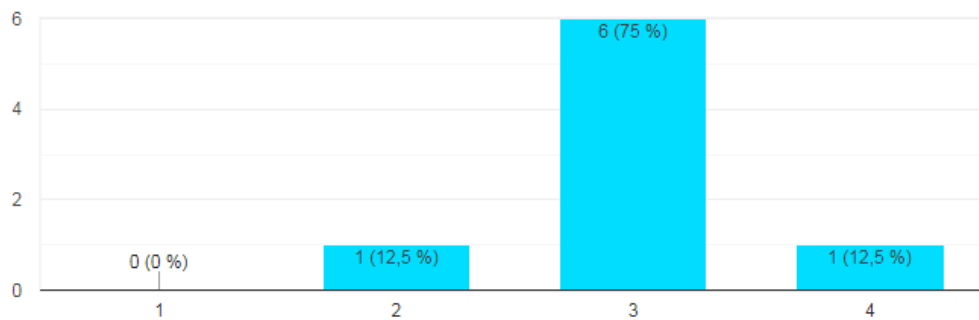
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



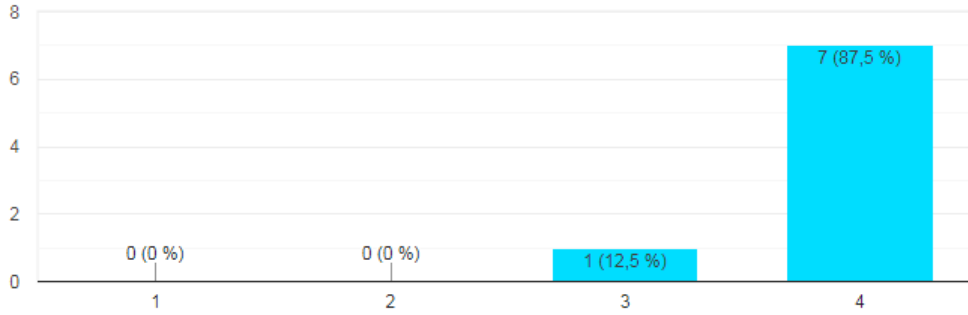
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



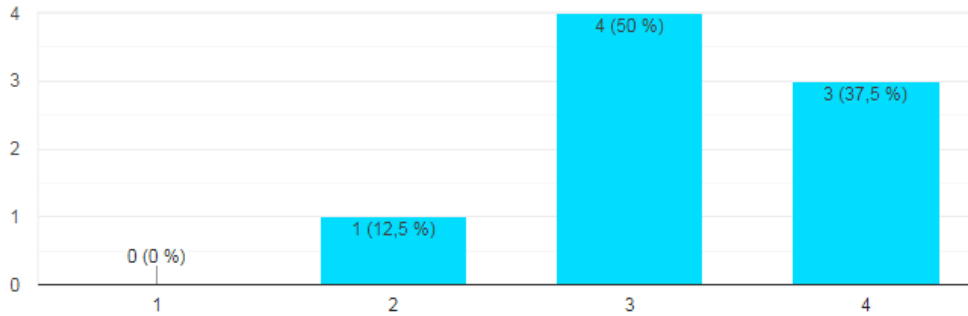
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



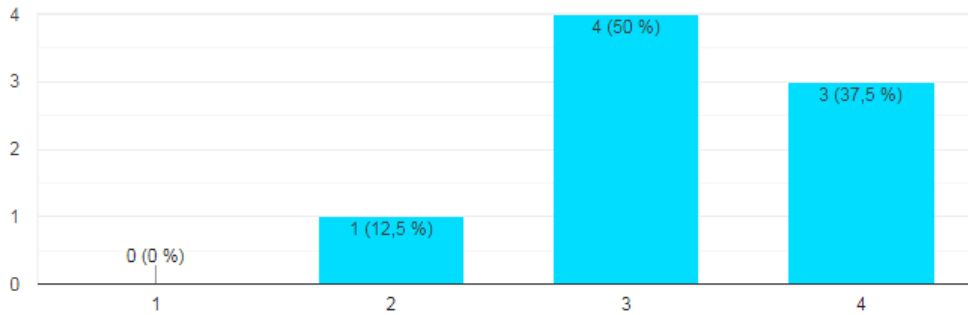
- La confianza en la marca:



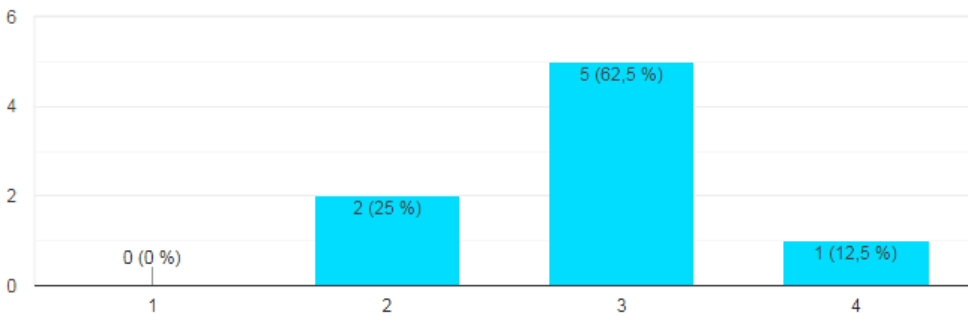
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



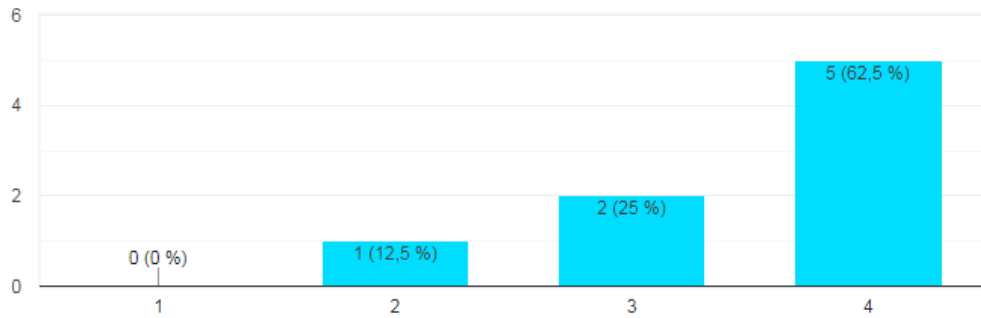
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

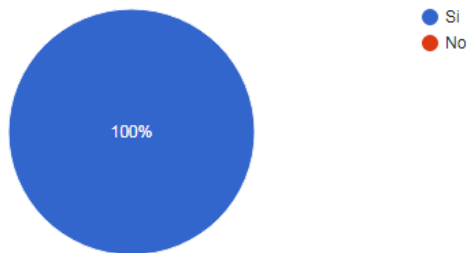


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

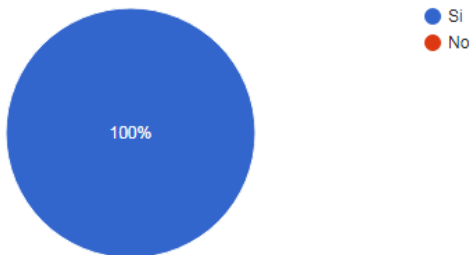


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

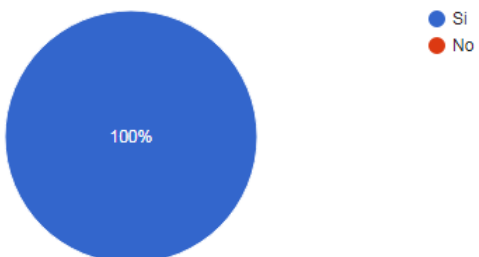
- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



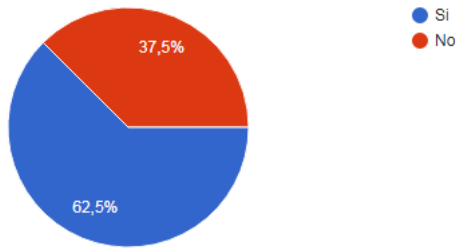
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



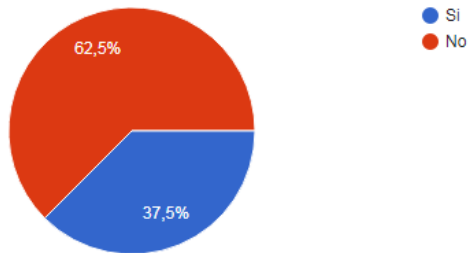
- ¿Es necesaria más formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral?



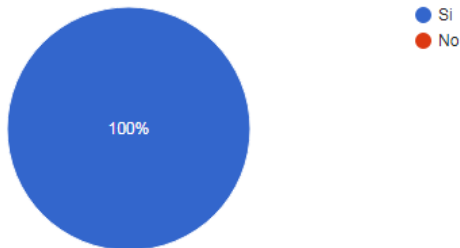
- ¿Cree que los empleados conocen la cultura ética de sus compañías?



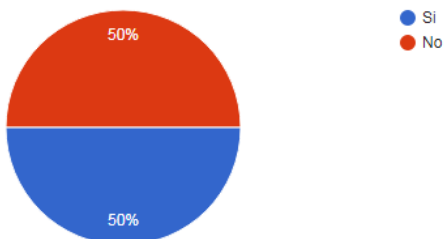
- ¿Conoce la certificación de "seguros éticos"?



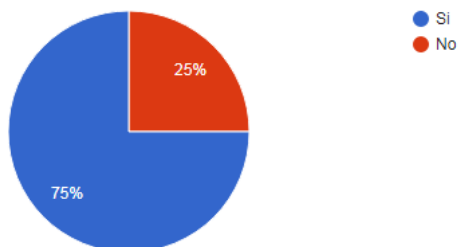
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?

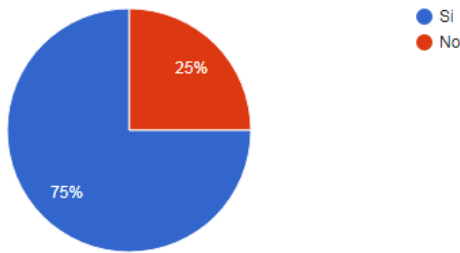


- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el cliente en la contratación de un seguro?

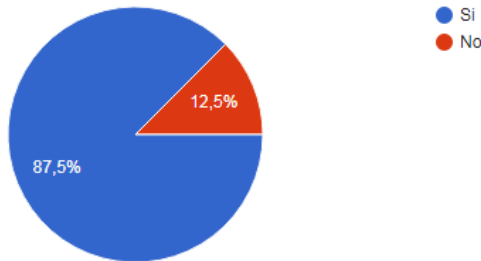


- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el mediador a la hora de ofrecer un seguro?

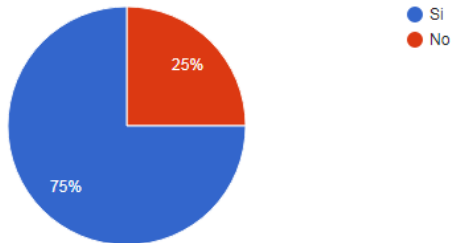




- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por los inversores?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?



Preguntas abiertas:

- ¿En qué medida la ética puede suponer un límite a las oportunidades de negocio?

- *En ciertos casos especialmente las políticas sobre conflictos de interés o los casos en que se distribuya con asesoramiento podrían desembocar en que no se hagan determinados negocios. Ello bien explicado al cliente debería ser una fuente de valor a largo plazo, aunque en el corto plazo implique unos menores ingresos en P&G.*
- *Desde el punto de vista reputacional, puede ser un factor relevante.*
- *A largo plazo nunca es un límite.*
- *La conducta con el consumidor acabará siendo el factor clave en la venta del producto*
- *No debería ser ningún obstáculo sino algo normal. Cuando se ha convertido en un factor diferenciador, algo no se ha hecho bien.*
- *No debería ser una pérdida de oportunidades sino una ventaja competitiva, pero para ello se debería desde los poderes públicos perseguir con más dureza aquellos que traspasen determinados límites. Y, por otra parte, deberíamos tener una Administración pública más cercana y proactiva, no reactiva y con carácter recaudatorio.*
- *Coste reputacional.*
- *Es un límite a corto plazo que resulta rentable a largo.*

- ¿Integrar comportamientos éticos en la actividad de una compañía aseguradora y de los mediadores puede suponer una ventaja competitiva?

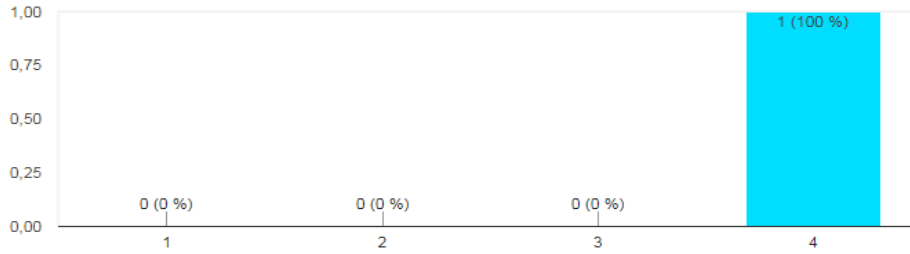
- *Sí, siempre que se elabore también una política de comunicación al cliente en la que se explique que se está actuando en aplicación de estos principios, especialmente cuando no se recomienden determinados productos u operaciones, así como cuando se recomienden ciertas operaciones de inversión. Además, habría que formar a los distribuidores para que apliquen estos principios por encima del cortoplacismo de los objetivos comerciales. Si esto no se premia en los objetivos de los distribuidores, que son quienes ven los ojos del cliente, no lo aplicarán.*
- *Sí, en el marco de una buena campaña de comunicación.*
- *Sí, siempre que estén acompañados del resto de variables requeridos para una correcta gestión aseguradora.*
- *La transparencia y el trato justo al cliente son y en el futuro lo serán aún más claros factores de competitividad.*

- *Relativamente. Sobre el papel sí y quizás a largo plazo, pero actualmente el precio lo determina todo. No solo las compañías de seguros deben cambiar o acomodarse a una mayor eticidad, toda la sociedad debe hacerlo y para ello hacen falta varias generaciones.*
  - *Debería serlo. El respeto a las normas, a la privacidad, al "no acoso de publicidad, ser claros y transparente, no crear un conflicto de interés, ser transparente; pero también necesitamos un sistema judicial, por supuesto respetuoso con la defensa de los clientes, pero, al mismo tiempo que no caiga en la defensa a ultranza en contra siempre de compañías que están apostando por la claridad.*
  - *Sí, especialmente en el medio y largo plazo.*
  - *Sin duda, aunque los resultados no tienen lugar de inmediato.*
- ¿Cuáles cree que serían los próximos pasos en el ámbito de la ética empresarial en el sector (en sentido amplio, compañía, distribuidor...)?
- *Formación a las plantillas y a las redes de distribución, campaña de comunicación para mejorar la imagen en la clientela, y sobre todo, que los principios éticos que incorporen como parte de los objetivos de los distribuidores.*
  - *La ética en los negocios debe dar el salto de ser una mera declaración de buenas intenciones a formar parte intrínseca desde el inicio y desarrollo de cualquier actividad empresarial, desde su diseño, hasta la contratación y desarrollo del servicio contratado. Adicionalmente, es necesario primar la transparencia y la manifestación expresa de cualquier posible conflicto de intereses.*
  - *Transformación de la cultura corporativa, inserción en la estrategia de la empresa de la ética y el negocio responsable y extensión a todas las áreas de la empresa. Relaciones con mediadores (transparencia y conducta de mercado en la distribución del producto, aspectos de incentivación: remuneración económica, configuración de otros sistemas como viajes de formación e incentivos...). Compliance y ética laboral: transmisión de la cultura, implicación en la carrera profesional, voluntariado... Aparición aislada de "compañías" o "productos" con la etiqueta de éticos.*
  - *Incremento de la transparencia en la actividad y del valor otorgado por la sociedad al retorno social.*
  - *Invertir en formación y publicidad acerca de la eticidad desde los colegios, en primaria.*
  - *Luchar por su puesto en la sociedad y no ser el "hermano pequeño" que imita a su "hermano mayor" (el sector bancario). Apostar con fuerza y tesón por el largo plazo, siendo un motor importante y respetable en la sociedad.*
  - *Difusión, concienciación.*
  - *Integrar la ética en nuevos procesos derivados de la transformación tecnológica.*

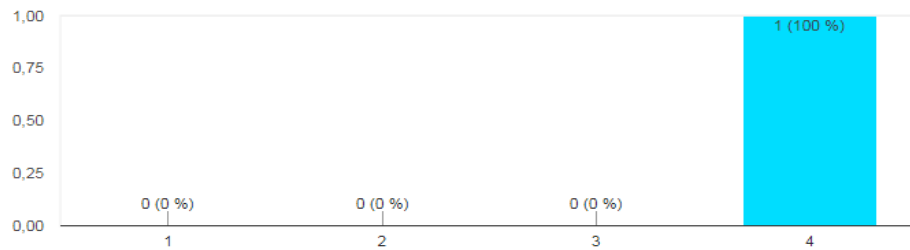
### **ANEXO 7. Encuesta al supervisor (DGSFP)**

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

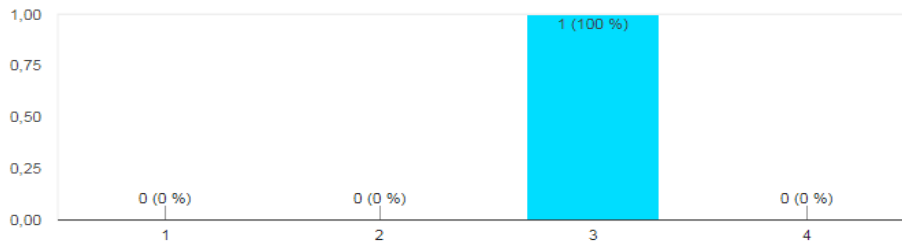
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



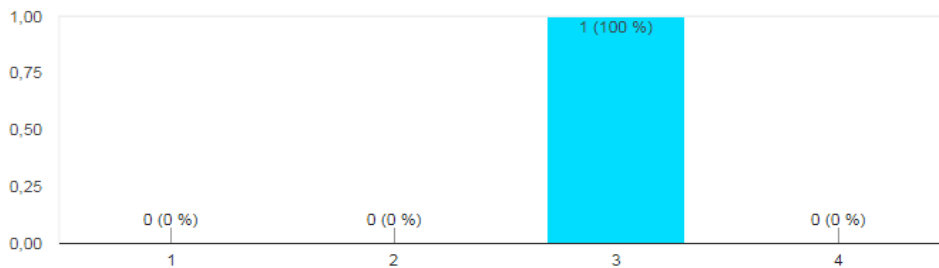
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



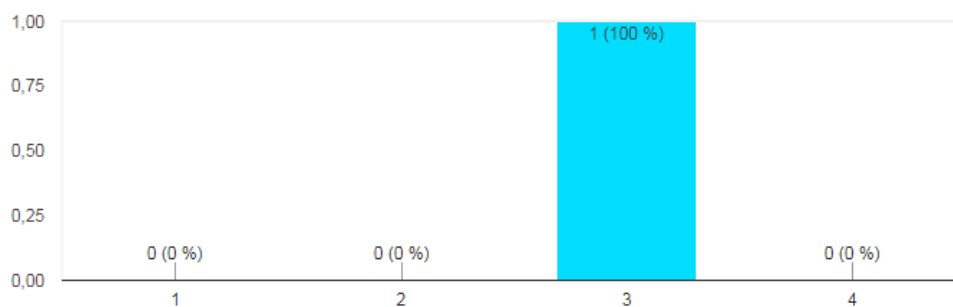
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



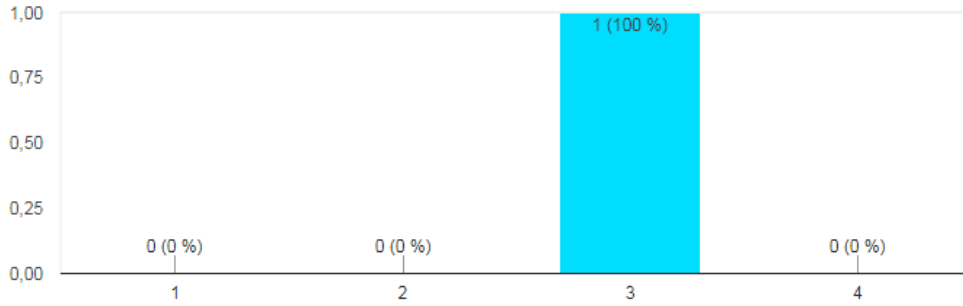
- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):



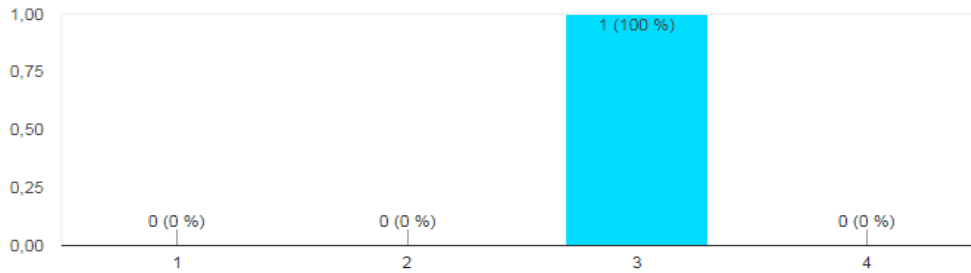
- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:



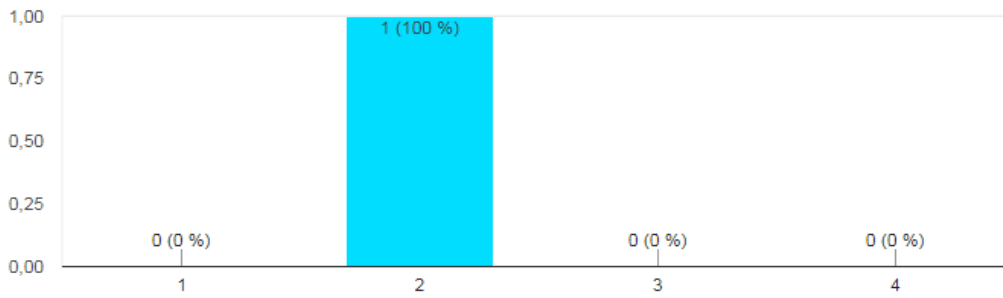
- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:



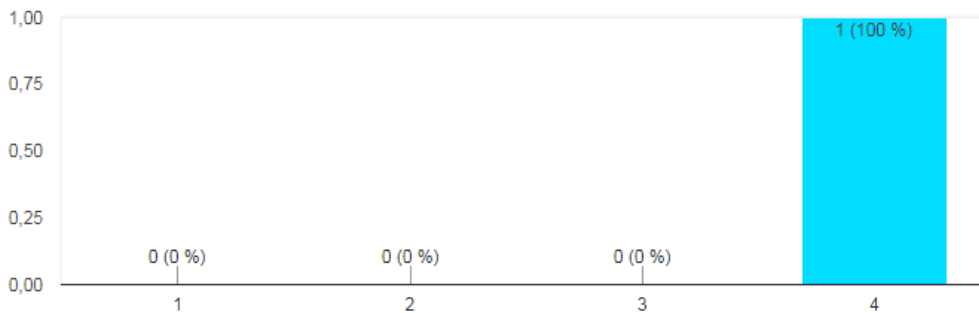
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



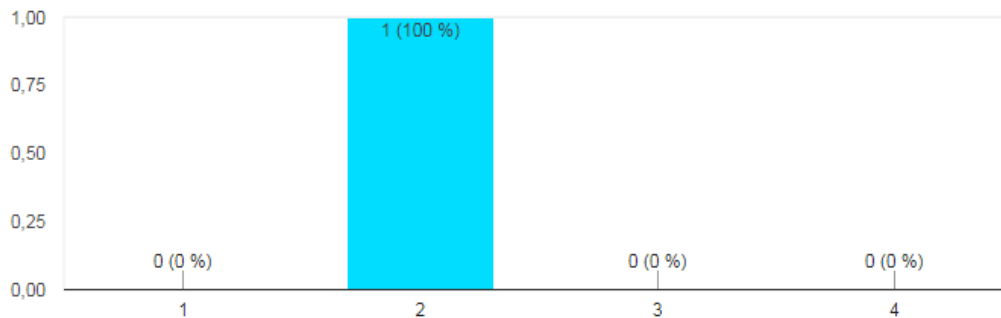
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



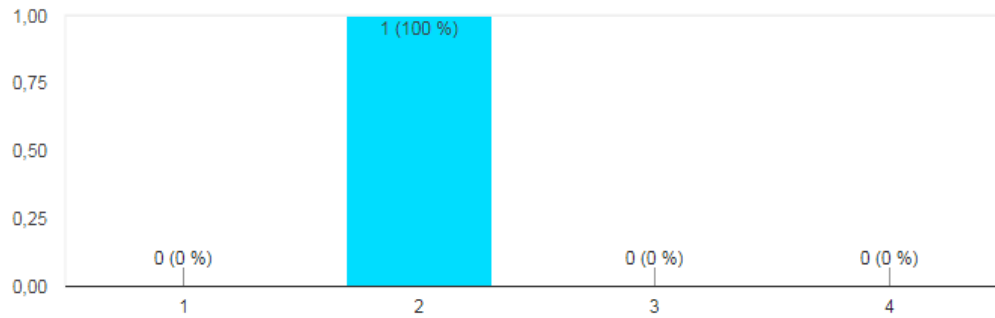
- La confianza en la marca:



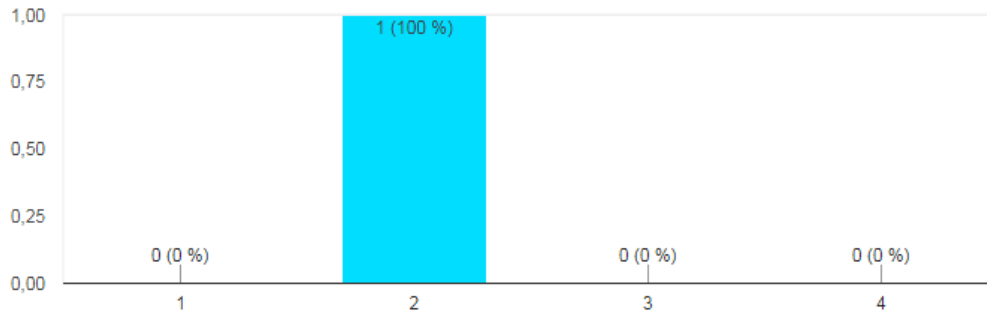
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



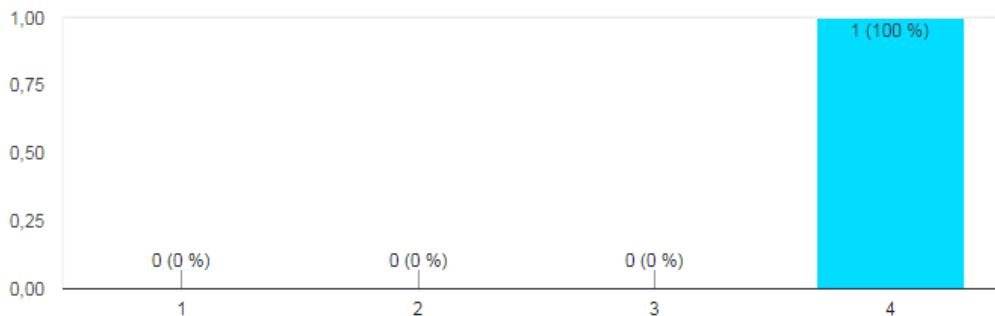
- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

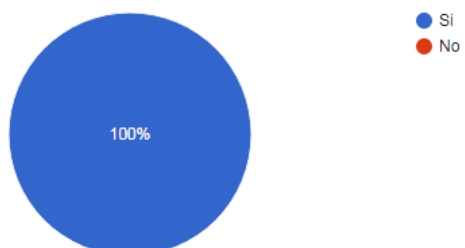


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

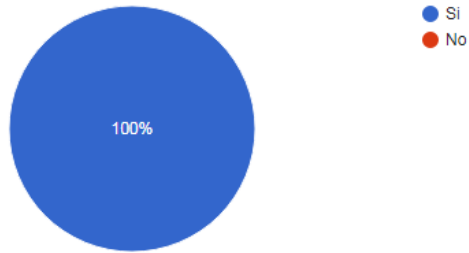


En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

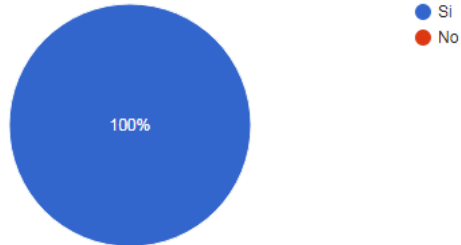
- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



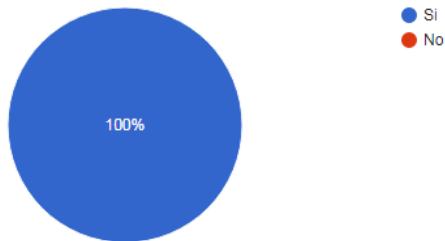
- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



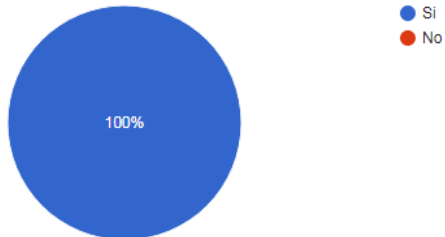
- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



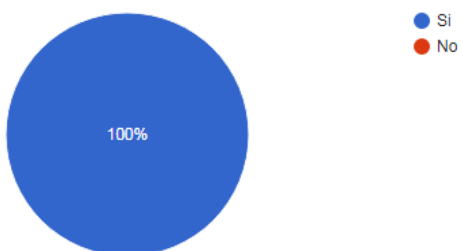
- ¿Es necesaria más formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral?



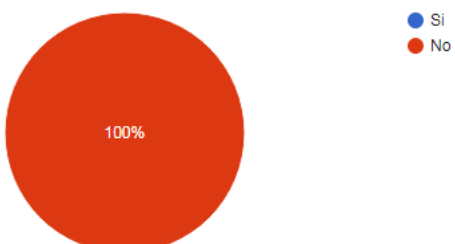
- ¿Cree que los empleados conocen la cultura ética de sus compañías?



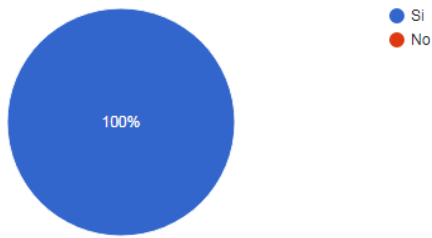
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el cliente en la contratación de un seguro?



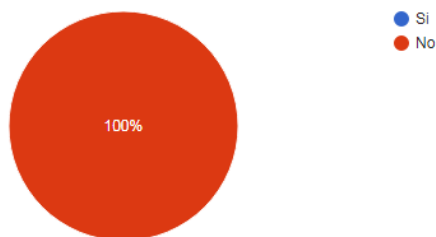
- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el mediador a la hora de ofrecer un seguro?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por los inversores?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?



#### Preguntas abiertas

- ¿En qué medida la ética puede suponer un límite a las oportunidades de negocio?

- *Deberían ser perfectamente compatibles.*

- ¿Integrar comportamientos éticos en la actividad de una compañía aseguradora y de los mediadores puede suponer una ventaja competitiva?

- *Podría ser, pero para ello haría falta una importante labor de conocimiento y concienciación de la sociedad y de los clientes de las entidades aseguradoras en particular.*

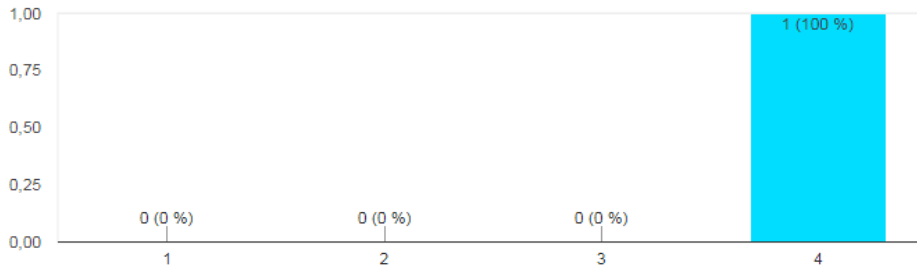
- ¿Cuáles cree que serían los próximos pasos en el ámbito de la ética empresarial en el sector (en sentido amplio, compañía, distribuidor...)?

- *Lo señalado anteriormente. Trabajar en labores de concienciación. El cliente sigue actuando en términos de obtener el mejor servicio y las mejores condiciones económicas, dejando al margen otras cuestiones que no aprecia tanto como podría ser el de la implementación ética en la empresa.*

#### **ANEXO 8. Encuesta a UNESPA**

El primer grupo de preguntas valora si los parámetros que se indican a continuación suponen un valor añadido para el cliente en el momento de la contratación de un seguro de vida:

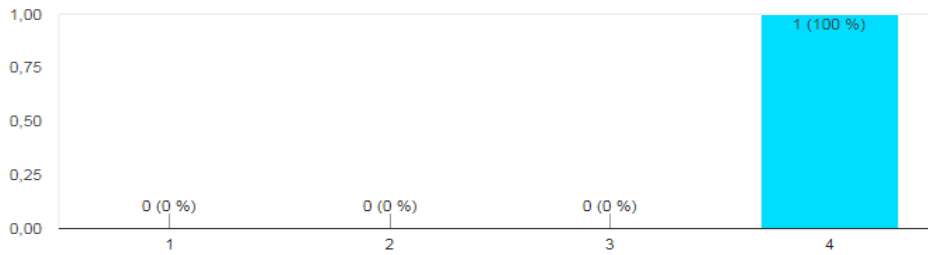
- La existencia de una cultura ética en la compañía:



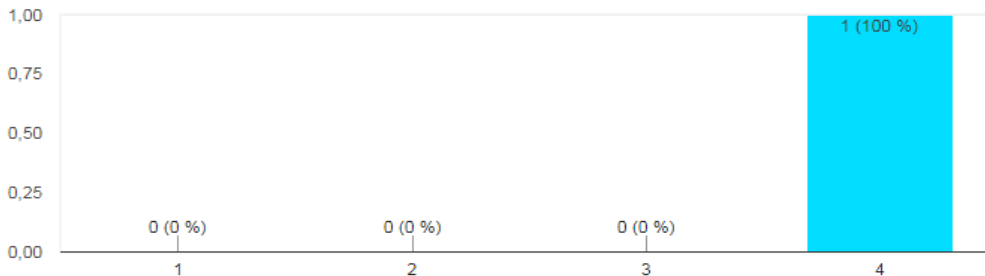
- La transparencia (facilitar información clara al cliente):



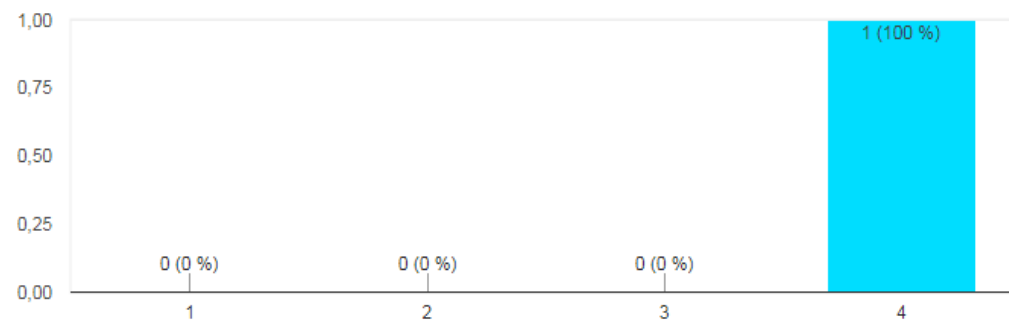
- La adhesión de la compañía a guías de buenas prácticas del sector:



- La existencia de políticas anticorrupción (límites a la aceptación de regalos, a donaciones a partidos políticos, a patrocinios a equipos deportivos, etc.):

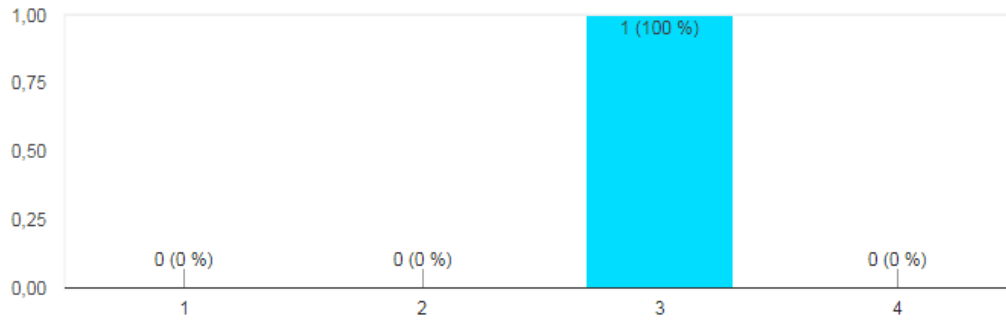


- La exigencia de comportamientos éticos a los proveedores por parte de la compañía:

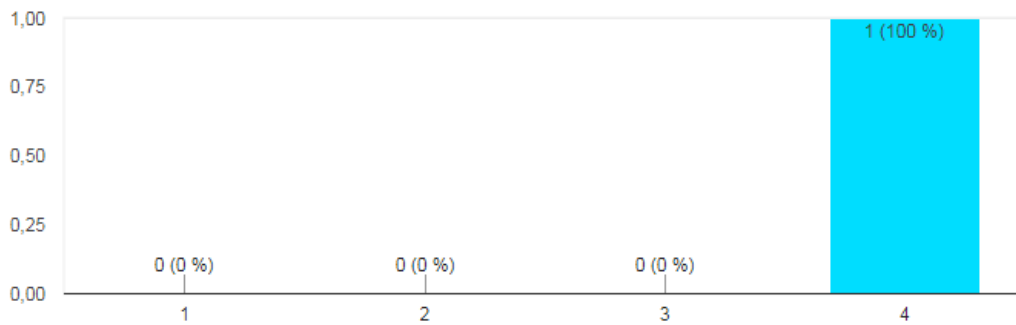


- La existencia de canales de denuncias (incluso anónimos) internos y externos:

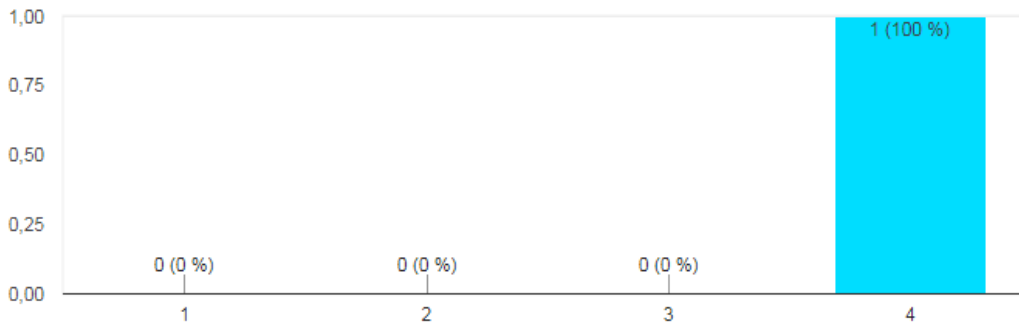




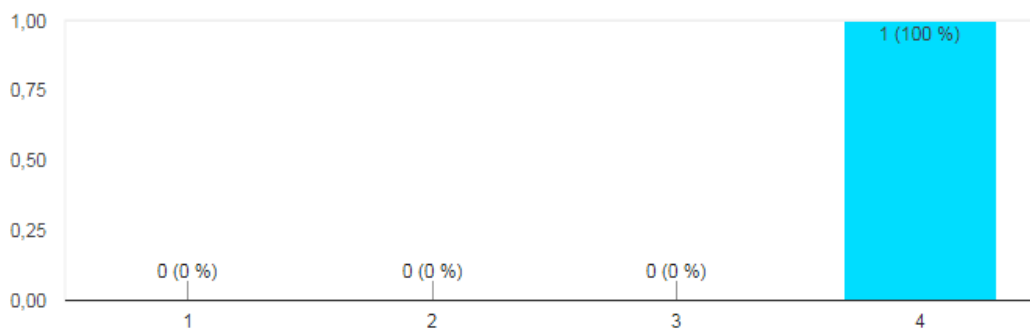
- Disponer de procedimientos para evitar que se antepongan sus propios intereses por encima de los del cliente (conflictos de interés):



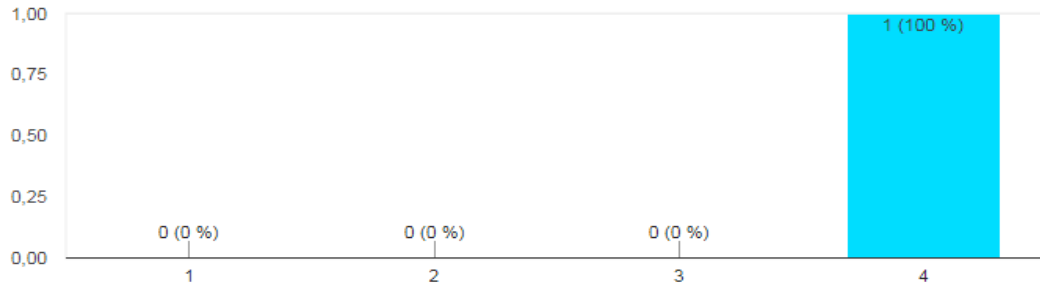
- La existencia en la compañía de Políticas de defensa de derechos humanos, igualdad y diversidad:



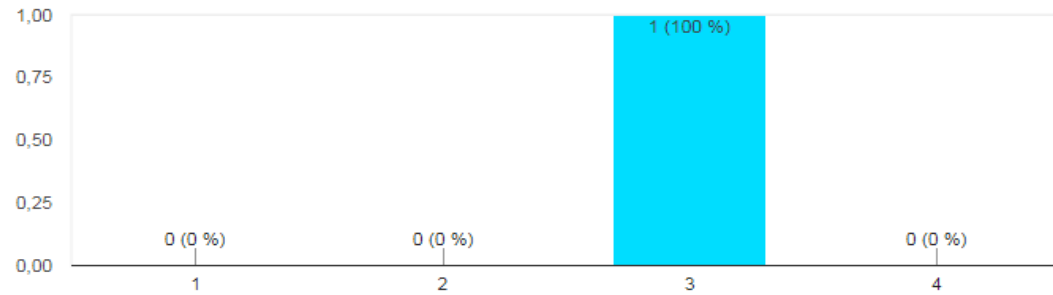
- La confianza en la marca:



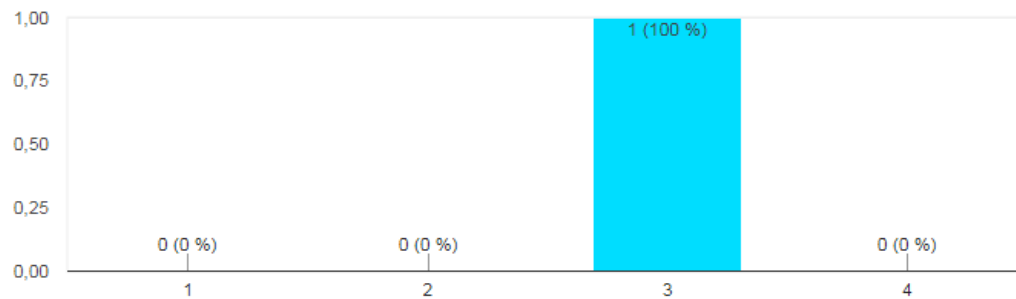
- La realización de inversiones socialmente responsables (no invertir en empresas de armas, explotación infantil, etc.):



- La participación de la compañía en iniciativas sociales (que favorezcan intereses de la sociedad):



- El compromiso de la compañía con el medioambiente:

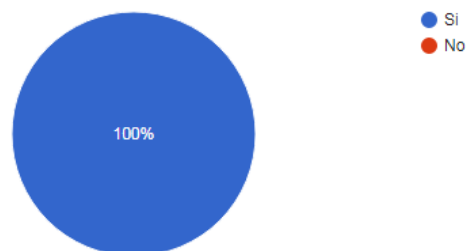


- Teniendo en cuenta la importancia dada a los valores éticos, ¿en qué medida el precio o rentabilidad del producto sería determinante para la contratación?:

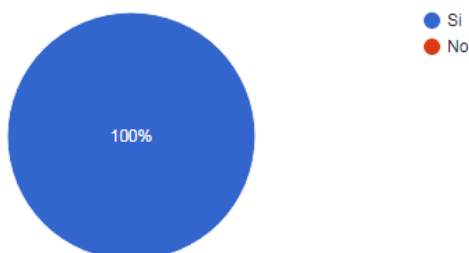
- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.

En cuanto a las preguntas dicotómicas planteadas, los resultados de las encuestas han sido los siguientes:

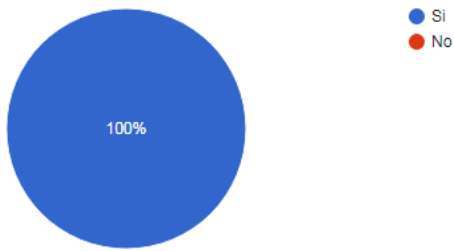
- ¿Cree que el sector de seguros cumple una finalidad social?



- ¿Cree que, en general, las entidades aseguradoras cumplen la normativa vigente?



- ¿Es necesario dar visibilidad a la cultura ética de la entidad (información en la web...)?



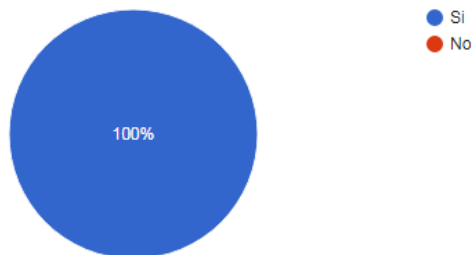
- ¿Es necesaria más formación a los empleados sobre cuestiones éticas en el ámbito laboral?

- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.

- ¿Cree que los empleados conocen la cultura ética de sus compañías?

- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.

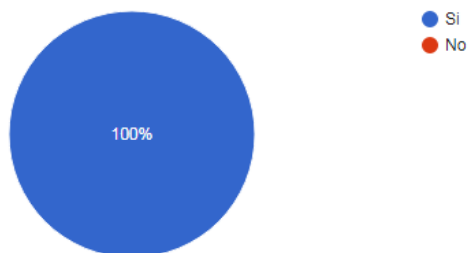
- ¿Cree que un comportamiento ético de la empresa hacia sus empleados favorece un comportamiento ético de los empleados hacia los clientes?



- ¿Cree que el sector de seguros de vida tiene en cuenta criterios éticos en el desarrollo de su actividad?



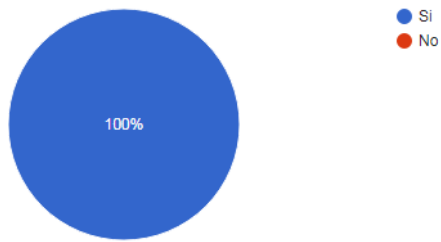
- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el cliente en la contratación de un seguro?



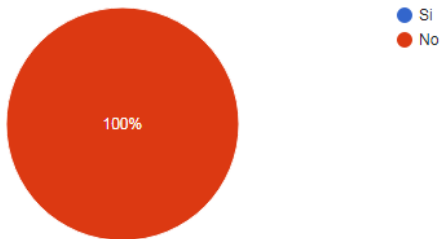
- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por el mediador a la hora de ofrecer un seguro?



- ¿Cree que el compromiso de una compañía aseguradora con los comportamientos éticos es un factor a valorar por los inversores?



- ¿Cree que la opinión social negativa sobre el sector bancario influye en la pérdida de confianza del cliente en el sector de seguros?



#### Preguntas abiertas

- ¿En qué medida la ética puede suponer un límite a las oportunidades de negocio?

- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.

- ¿Integrar comportamientos éticos en la actividad de una compañía aseguradora y de los mediadores puede suponer una ventaja competitiva?

- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.

- ¿Cuáles cree que serían los próximos pasos en el ámbito de la ética empresarial en el sector (en sentido amplio, compañía, distribuidor...)?

- No se ha obtenido respuesta a esta cuestión.



## **Esther Guerrero Labanda**

Nacida en Barcelona en 1972.

Licenciada en Derecho por la Universitat Pompeu Fabra y Certificación CES-COM de la Asociación Española de Compliance (ASCOM).

Inicié mi carrera profesional como responsable de Asesoría Jurídica en Mútua Penedès Previsió Social, posteriormente fusionada con Previsora General, Mutualidad de Previsión Social a Prima Fija, ocupándome del asesoramiento jurídico general, mercantil, societario y específico del sector asegurador y ocupando ese cargo durante algo más de 18 años.

Desde 2013 desarrollo mi actividad profesional en VidaCaixa, asignándome la Unidad de Cumplimiento Normativo desde su creación en 2014.



## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004



- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerà Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011

- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolores Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguierza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Texidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017

- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019

- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019



