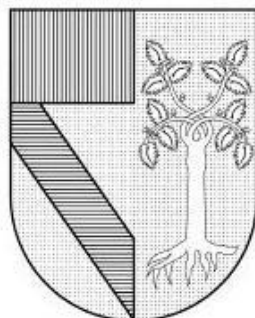


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



¿Cómo el modelo de “Experiencia Única BBVA Bancomer” alineó al talento en un proceso de transición cultural a los objetivos de negocio?

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA

Adrián Romero Ramírez

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David Rene Thierry García

Ciudad de México

2018

Dedicatorias y Agradecimientos

En este trabajo de carácter obligatorio para la titulación de Maestría se expone un modelo de transición cultural el cual impactó a toda la organización de BBVA Bancomer y fue tan exitoso que se adoptó a otros países con operaciones internacionales como ejemplo a seguir.

Quiero agradecer a mi profesor por su asesoría y requerimiento para poder elaborar este trabajo de acuerdo con las especificaciones aplicables.

También a la Universidad Panamericana mi casa de estudios por su formación y facilidades para promover mi formación profesional con todo el equipo profesional de soporte con el cual es posible que esté por culminar mi formación profesional con el nivel que me corresponde.

También agradecerle a mi familia por su apoyo incondicional para hacer posible llegar a este punto con toda su disposición en acompañarme hasta la recta final de mi formación profesional.

Índice

| | |
|--|----|
| <u>Introducción</u> | 4 |
| • <u>Objetivos</u> | 5 |
| • <u>Misión e Historia Corporativa</u> | 6 |
| • <u>Estructura Directiva</u> | 10 |
| | |
| Cuerpo de Trabajo | |
| • <u>Proceso de Selección Candidatos</u> | 11 |
| • <u>Método del caso IPADE</u> | 14 |
| • <u>Construcción del método del caso Transición Cultural Bancomer</u> | 17 |
| • <u>Informe del vicepresidente</u> | 21 |
| • <u>Apps Digitales BBVA</u> | 25 |
| • <u>Banca Responsable</u> | 30 |
| • <u>Código de Conducta</u> | 34 |
| • <u>Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa</u> | 37 |
| | |
| <u>Conclusiones Generales</u> | 40 |
| | |
| <u>Fuentes de Consulta</u> | 41 |

Introducción

Justificación del tema

La importancia del tema a abordar apoyándome a la metodología del caso, recae en el cambio en los indicadores del negocio en rankings y KPIS derivado de un modelo de estandarización bajo franquicia el cual se llamó “Experiencia Única”. Esta situación trajo de consecuencia un mejor posicionamiento del Banco a nivel nacional y además fue promotor de una expansión Corporativa con planes de desarrollo para mantener el interés en los rendimientos de los principales accionistas y socios de negocio. Esto es un proyecto que considerar en el campo del capital humano porque gracias a la Dirección de Talento & Cultura además de todo el equipo de capital humano de BBVA Bancomer, fue posible la creación de estrategia de transición cultural por la Dirección General para llevarla a cabo con la gestión del cambio de los representantes de capital humano.

El cambio de los intereses de negocio de la Banca tradicional a la Banca digital requirió todo este modelo impulsado por la Dirección de Talento & Cultura donde se modificaron descripciones de puesto, metodologías de capacitación e inducción, así como evaluaciones de desempeño y procedimientos de reclutamiento & selección como también de gestión de talento inclusive con nuevas plataformas para la administración del talento.

La repercusión social de este gran proyecto fue que Bancomer se convirtió en el pionero de la Banca digital posicionándolo a la vanguardia en la mejor aplicación móvil de conectividad para los usuarios de servicios financieros, desarrolló programas de responsabilidad social corporativa, la creación de la Universidad Corporativa y la principal institución financiera de educación financiera para todos sus usuarios.

Objetivos

Uno de los objetivos centrales de este proyecto que se analizará con la metodología del caso es transmitir la importancia del área de capital humano como socio estratégico de negocio en sinergia con la dirección general para poder tener el poder suficiente para que estos cambios venideros sean del alcance de cada uno de los colaboradores de la organización.

Como objetivos secundarios está la conceptualización de la era digital con todas las modificaciones en el sistema bancario mexicano con sus respectivas prácticas en la gestión del capital humano las cuales para BBVA lo posicionan como líder en el sector bancario.

Otro objetivo secundario es la implementación de prácticas de gestión del cambio y creación de nuevas posiciones contemporáneas alineadas a las necesidades de negocio orientadas a desarrollo organizacional como responsable de llevar a cabo estos cambios. Además de ello, resaltar la importancia de capital humano como socio estratégico de negocio en una migración de un enfoque meramente operativo donde tiene cada vez mayor participación en las mesas de debate en los responsables de tomar las decisiones de mayor impacto para la organización y los colaboradores.

Adicionalmente otro objetivo es destacar la importancia de la responsabilidad social corporativa en la comunidad donde se encuentra el negocio con mejores prácticas sustentables encabezadas con la coordinación de capital humano y comunicación organizacional para poder ser líderes en la conservación y preservación del medio ambiente y de la sustentabilidad del negocio a través del tiempo procurando el bienestar de sus colaboradores, usuarios, accionistas y otras posiciones de interés.

Misión Corporativa

- ¹Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio.

Historia de Grupo Financiero BBVA

Bancomer

²1932

- Se funda Bancomer en la ciudad de México bajo el nombre de Banco de Comercio.

1982

- El gobierno mexicano nacionalizó la banca mexicana, incluyendo a Bancomer.

¹ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Misión Bancomer, 23/09/2018, CDMX, URL: <https://www.bancomer.com/personas/informacioncorporativa/mision.html>

² ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Historia Bancomer, 23/09/2018, CDMX, URL: <https://www.bancomer.com/personas/informacioncorporativa/historia.html>

1991

- Privatización bancaria. Se forma Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control de Bancomer.

1995

- Se crea el negocio de transferencias de dinero bajo el nombre de Bancomer Transfer Services (BTS).

1996

- Se crea Afore Bancomer, así como la empresa especializada en bancaseguros llamada Seguros Bancomer.

1997

- Se crea Pensiones Bancomer.

Julio 2000

- BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) de la fusión de Grupo Financiero BBVProbursa con Grupo Financiero Bancomer.

Agosto 2000

- GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México.

Junio 2002

- GFBB se convierte en sociedad controladora filial de BBVA como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo.

Febrero - Junio 2004

- BBVA lanza una Oferta Pública de Recompra por aproximadamente la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%.

Enero 2005

- GFBB adquiere a HN, importante Sofol hipotecaria que al unirla con la red hipotecaria de Bancomer se creó la Banca Hipotecaria, misma que quedó conformada por 120 sucursales especializadas.

Julio 2009

- Se lleva a cabo la fusión de BBVA Bancomer como fusionante y BBVA Bancomer Servicios como fusionada, con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así con la aprobación del Banco de México.

Noviembre 2012

- El 27 noviembre de 2012, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. acordó con Afore XXI Banorte, S.A. de C.V. el plan de venta de acciones de Afore

BBVA Bancomer, S.A. de C.V. El cierre de la operación quedó sujeto a la obtención de la autorización tanto de la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR) como de la Comisión Federal de Competencia (COFECO), mismas que fueron otorgadas en noviembre y diciembre de 2012 respectivamente.

Enero 2013

- El 9 de enero de 2013 se concretó la venta de la subsidiaria Afore BBVA Bancomer a Afore XXI Banorte, trasladando en esta fecha la administración y control de la sociedad.

Febrero 2013

- El 22 de febrero de 2013, el Grupo Financiero BBVA Bancomer realizó la compra del 20.61% de la tenencia accionaria de Seguros BBVA Bancomer a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Dicha operación se realizó a efecto de que el GFBB consolide su participación accionaria en Seguros BBVA Bancomer para alcanzar una tenencia de 99.99%.

Junio 2016

- Venta de las subsidiarias de Bancomer USA.

Febrero 2017

- El 14 de febrero de 2017 se llevó a cabo la fusión de Hipotecaria Nacional, BETESE y Desitel con el Banco.

³Estructura Directiva



³ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Estructura Directiva, 23/09/2018, CDMX, URL: <https://www.bancomer.com/personas/informacioncorporativa/estructura-directiva.html>

Proceso de Selección de los Candidatos

La primera fase del proceso de Reclutamiento y Selección viene de la revisión curricular de los aspirantes lo cual se divide en diferentes tipos de procesos hay reclutamientos especializados para posiciones de alto impacto y valor para la organización, así como también hay reclutamientos masivos para abastecer la red de talento en las Sucursales.

En esta etapa del proceso se pretende evaluar el perfil de los aspirantes con el de la organización, para descartar a los aspirantes con potencial de iniciar el proceso de selección y de los que deben ser descartados por estar fuera de perfil. A continuación, viene la etapa de evaluación por competencias donde hay varias alternativas de evaluación tales como entrevista por competencias donde se incluye un primer contacto con algún Reclutador de Capital Humano donde a su vez hay un Gerente de área, también hay un ⁴HRBP para cada unidad de negocio para fortalecer el vínculo entre Capital Humano y cada cliente interno.

Además de estas entrevistas hay la posibilidad dependiendo de la posición donde varios agentes intervengan en una serie de varias entrevistas generalmente con dos son suficientes donde se invita a colaboradores a la par para integrar los resultados de las entrevistas en una decisión en consenso para decidir si el candidato continuo a la siguiente fase del proceso.

Las entrevistas consensuadas aplican para la selección de posiciones especializadas con alto valor e impacto para la organización. Hay también una batería de evaluaciones en línea donde se aplican evaluaciones psicométricas, de inglés, de habilidades y competencias de acuerdo a cada unidad de negocio, pruebas de conocimientos, así como también para algunos casos la realización de Assestment Centers donde únicamente aplica para las posiciones especializadas. Después de esto viene una pre Selección donde se revisa el concentrado de los

⁴HRBP (Human Resources Business Partner)

resultados de las evaluaciones y de ahí ya viene la Selección definitiva de los candidatos potenciales finalistas para ocupar la vacante como tal.

Para esta parte del proceso de Reclutamiento y Selección se toma en cuenta la filosofía de Martha Alles que en su artículo de Gestión por Competencias es sumamente interesante la parte de como propone la autora una clasificación que se divide en categorías para la Gestión por Competencias como modelo de operación en la Gestión del Talento. Estas clasificaciones son competencias cardinales, de niveles ejecutivos, de niveles intermedios y otros niveles, de niveles iniciales, competencias del conocimiento y las E- competencias.

Martha Alles propone hacer una clasificación para identificar el nivel de competencia de los colaboradores el cual se distingue por letras donde la A= Alto y la D= insatisfactorio hay varias escalas en el inter para poder identificar el nivel de competencias para cada colaborador.

En este modelo con el que se incorporó a Bancomer en el proceso de cambio de transición cultural se hizo de la siguiente manera: una vez con una visión y misión organizacional se comenzó a definir y a revisar el modelo de competencias para la descripción de puestos donde se descubrió estaba obsoleto ya dado que no se había actualizado desde hacía alrededor de 20 años de antigüedad. Por lo cual, había posiciones como las de Ejecutivos de Cuenta para sucursales donde no estaban alineados tanto el modelo de competencias con la necesidad real del negocio con la nueva directriz de modernizar la banca a la era digital. Lo que realizamos fue tomar una muestra de los grupos egresados del programa de alto desempeño de los Trainees para cada área funcional y a partir de ahí lo que hicimos fue poner en práctica el bloque de competencias con ellos para después por su efectividad incluirlo en los Assessment centers para los nuevos talentos.

A continuación, viene un proceso de validación donde hay que certificar que efectivamente los colaboradores puestos a prueba para la implementación de este modelo por competencias en verdad han desarrollado el nivel con su clasificación correspondiente esto por medio de una serie de evaluaciones gestionadas por capital humano específicamente para la división de desarrollo del talento. Después

de esto ahora entramos a la parte del plan estratégico de desarrollo para cada colaborador por cada unidad de negocio.

Aquí se involucraron en el proceso tanto la Dirección de Desarrollo Organizacional como la de Capacitación y Formación del talento para poder integrar un plan estratégico de desarrollo anual orientado a competencias de Martha Alles donde debía estar estandarizado por el modelo de “Experiencia Única”, el cual está basado en un modelo de negocios de franquicia, en donde esta parte de competencias en la gestión y desarrollo del talento no iba a ser ninguna excepción. Es decir, para cada posición de cada unidad de negocio el modelo de competencias en la gestión del talento se estandarizo independientemente de los líderes con los cuales fueron de gran apoyo para implementar el modelo de experiencia única. Esta parte de la implementación del proyecto fue decisiva derivado que gracias a ello lo que vino de consecuencia fue actualizar las descripciones de puesto y el modelo de competencias a una aplicación digital contemporánea la cual requirió actualizar las competencias requeridas. Por ejemplificar este punto la parte de la competencia tradicional de orientación al cliente la cual es una de aquellas que desde hace alrededor 20 años se ha conservado la cual comprende en:

⁵“Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como con los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa- cliente, como con los proveedores de la organización”.

Esta competencia se modificó por una E- competencia la cual es liderazgo para el cambio la cual consiste en: ⁶“La habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, motivándolos y comprendiéndolos de verdad para que actúen

⁵ Alles Martha, Gestión por competencias, 23/09/18, CDMX,

http://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf

⁶ http://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf

como sponsors de la innovación y los nuevos emprendimientos y afecten a los recursos de la firma para la instrumentación de los cambios”.

Método del Caso - IPADE

Compartiendo en este trabajo profesional ahora vamos a adentrarnos en la presentación del método propio del caso.

Tomando como referencia la escuela hermana de negocios de la UP el IPADE ellos han utilizado el método del caso de negocio desde su fundación. ⁷“Este método consiste en un ejercicio vivencial basado en situaciones extraídas de la realidad de las empresas, que permite a los participantes desarrollar un diagnóstico sobre cada caso particular y determinar alternativas de solución.

Esta metodología permite perfeccionar las habilidades directivas de los participantes en la toma de decisiones. El método se conforma de tres fases:”



⁷Bolio y Arciniega Ernesto, Método del Caso, 23/09/18, CDMX, <https://ipade.mx/ipade/metodo-del-caso/>

⁸“El método del caso es una herramienta muy adecuada para la enseñanza de los negocios. Según el autor, “los aspectos de la vida de empresa y las dimensiones de su manejo deben ser enseñados y practicados mediante la discusión o diálogo de casos reales”. Junto con el análisis y la discusión del caso hay que utilizar el diálogo prudencial con enfoque en la formación del carácter.

Quienes fuimos discípulos de Carlos Llano, somos testigos de una congruencia entre su planteamiento teórico y su enseñanza práctica. “El perfeccionamiento de la dirección de empresa es la experiencia, no la enseñanza y hay dos requisitos para que se pueda llevar a cabo este perfeccionamiento: la apertura de mente y la firmeza de criterio”. “Apertura de mente” es “tener la capacidad de observar a nuestro alrededor la actuación y el pensamiento del otro”. Aquí describe la prudencia en su dinámica evaluatoria y deja ver otro aspecto de su concepto antropológico: el predominio de la razón sobre el sentimiento”.

Apertura de mente y firmeza de juicio conducen a la experiencia y no a la rutina.

Ambas cualidades pueden adquirirse y mejorarse a través del método del caso, en el que una y otra vez se ejercitan la inteligencia y la voluntad, permitiendo que surjan nuevas ideas prácticas para el empresario.

El método ofrece dos consecuencias positivas: invita a la formación permanente en un mundo cambiante y permite “ser capaces de hacer más y mejores cosas”. Así, queda de manifiesto el énfasis que pone en la importancia de la acción.

Desarrolla también el concepto de dirección, “definida por su función, no por su puesto. Depende de los problemas reales sobre los que tiene que pensar y cómo tiene que resolverlos”. Para Llano, “el director es el que realiza la función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres”. El aprendizaje para él es sobre todo perfeccionamiento de lo que ya tiene, “un cambio de actitud ante los problemas de la empresa y un desarrollo real de la capacidad de dirección”.

⁸ Bolio y Arciniega Ernesto, Método del Caso, 23/09/18, CDMX, <https://www.carlosllanocatedra.org/la-ense%C3%B1anza-de-la-direcci%C3%B3n-y-el-m%C3%A9todo-del-caso-rese%C3%B1a>.

LAS VENTAJAS DEL MÉTODO

En un capítulo describe las ventajas del método del caso:

- Es un método de descubrimiento que el profesor provoca poniendo las condiciones y circunstancias para que el participante descubra por sí mismo.
- Estimula la creatividad, ya que hay una re-estructura de lo dado en la que emerge algo diferente.
- Posee también un contenido social en el sentido de que las opiniones o argumentos de quien lo ejerce pueden ser aceptados o rechazados por otros, mostrando si esos conocimientos son socialmente válidos o no.
- Es adecuado desde el punto de vista del proceso de la decisión, ya que nos plantea el decidir ante varias alternativas.
- Ayuda a descubrir, identificar y plantearse problemas de la realidad.

En el método del caso, el profesor debe “conocer al participante, dirigir el diálogo con el objeto de que surjan los hechos relevantes, los problemas, las soluciones más adecuadas y los principios más válidos para dominar y llevar las riendas de esa situación concreta y real que se está estudiando”.

En este texto se conjuga la formación filosófica y experiencia práctica dentro de la empresa del autor. En alguna ocasión, el autor me comentó que él era más empresario entre los filósofos y más filósofo entre los empresarios”.

Construcción del método del caso Bancomer transición cultural

La situación actual de Bancomer en el año 2014 fue que perdía posicionamiento respecto a sus competidores, las exigencias del Banco eran de crecimiento y aumento de la cartera de clientes y crédito en un contexto muy cambiante por sus diferentes factores. Por lo cual también no había una Dirección de Talento y Cultura donde se considerará a Capital Humano como área estratégica de negocio era más para tareas administrativas del personal.

En estas épocas, la Universidad Bancomer Corporativa estaba en prototipo para su estudio y Responsabilidad Social Corporativa no cobrar la fuerza e importancia para Bancomer como para promover programas de labor social o eventos de integración para sus colaboradores en alineación a sus valores organizacionales. Resulta que a partir de este diagnóstico con diferentes firmas de despachos de consultoría en capital humano también se presentó la necesidad de comenzar a integrar nuevas posiciones para desarrollo organizacional cuando antes no se incluían en la nómina del banco exclusivamente eran consultorías externas con relación a capital humano con el banco. A partir de este escenario el Director

General acompañado del Director de Talento & Cultura definen la estrategia de desarrollo del Banco y es ahí donde adoptamos el modelo el cual decidieron llamarle “Experiencia Única Bancomer” después de esto, viene un reto de labor titánica donde para llevarlo a cabo es ahí donde Capital Humano tuvo gran participación como instrumento de materialización para llevar a cabo la gestión del cambio y de talento para hacerlo posible en un tiempo máximo de 3 años como fecha límite de puesto en marcha el proyecto.

Se invitó a varios Project Managers con el propósito de crear sesiones plenarias en las cuales se plantearon los posibles retos en la implementación del modelo de “Experiencia Única” para así promover el dialogo y debate entre los Agentes de Cambio definidos por Capital Humano como principales embajadores de cambio en las diferentes unidades de negocio.

Alternativas de Solución

Para atender esta necesidad de cambio del negocio se convocó una sesión con el comité directivo y los socios fundadores del banco donde se presentó la necesidad de modernizar al banco a la era digital. Por tal motivo se destinó una parte considerablemente mayoritaria a tecnologías de información para adquirir nuevos softwares para procurar la eficiencia operativa informática de los principales sistemas de información.

Sumado a lo anterior, se nos asignó modernizar las políticas de resguardo de información por la sensibilidad de los datos personales de los clientes del banco. Para esto se desarrollaron varias pruebas piloto a manera de muestra para experimentar la eficiencia del lanzamiento de las “practicajas” Bancomer en un simulador inclusive donde hay un piso dedicado en la Torre Bancomer donde tienen los modelos pioneros previos al lanzamiento masivo a la amplia red de sucursales. También esta necesidad provoco de consecuencia el desplazamiento y recorte de personal considerable porque las funciones de varios puestos fueron remplazadas por la introducción de nuevos dispositivos lo cual provoco que varios procesos fueras sistematizados sin necesidad de involucrar la parte de capital humano.

Después, vino la problemática cultural donde los mexicanos no tenemos una cultura financiera básica y mucho menos de manejo de máquinas automatizadas que sean más eficientes el tiempo de atención y reducen el margen de error de las operaciones financieras. Hablando de un sector de la población bajo- medio en cuanto a nivel socioeconómico o clientes con su primera tarjeta donde tienen un desconocimiento en cuanto a su funcionamiento, beneficios y clausulas en cuanto a su uso permitido por el banco.

Fue aquí donde Talento & Cultura junto con Desarrollo Organizacional comenzaron a trabajar en la creación de nuevas posiciones la cual se bautizó con el nombre de “Ejecutivo Pool” el cual se encuentra en el área de “practicajas” para dar asesoría y educación financiera a los usuarios de las máquinas automatizadas para que aumenten la confianza en cuanto a su funcionamiento y rompieran el paradigma de esta nueva era digital. Una de las soluciones de Bancomer fue recortar al personal por la implementación de estos sistemas automatizados tan costosos sin embargo trajo de consecuencia demandas laborales las cuales también afectaron en las quejas de los clientes ante CONDUSEF.

⁹Se tomó de referencia el año 2017 para evaluar el # de quejas ante CONDUSEF de Bancomer el cual ascendió a la cantidad de 659,092.

COMERCIO ELECTRÓNICO RECLAMACIONES PRESENTADAS ANTE EL PROPIO BANCO

SHCP
SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO



CONDUSEF
Comisión Nacional para la Protección
y Defensa de los Usuarios de
Servicios Financieros

Reclamaciones en materia de comercio por internet presentadas ante la propia Institución Bancaria por Institución

| Enero-Diciembre 2017 | | | |
|--------------------------------------|---------|--------------------------|------------------------------------|
| Institución | Total | Resolución Favorable (%) | Tiempo de Respuesta (días hábiles) |
| Banco Mercantil del Norte, S. A. | 903,071 | 99.3 | 1 |
| Banco Nacional de México, S. A. | 789,899 | 92.5 | 9 |
| BBVA Bancomer, S.A. | 659,092 | 91.0 | 5 |
| Banco Santander (México), S.A. | 574,574 | 91.4 | 25 |
| Banco Inbursa, S. A. | 79,457 | 82.5 | 6 |
| Banco Azteca, S.A. | 76,886 | 71.6 | 8 |
| American Express Bank (México), S.A. | 63,799 | 93.0 | 9 |
| BanCoppel, S.A. | 52,511 | 85.8 | 25 |
| HSBC México, S.A. | 19,712 | 91.7 | 14 |
| Banco Regional de Monterrey, S.A. | 14,586 | 72.4 | 15 |

⁹ CONDUSEF GOB, Comercio Electrónico Reclamaciones, 23/09/2018, CDMX, <https://www.condusef.gob.mx/gbm/documentos/comercio/historico/2017-por-institucion-eninstitucion.pdf>,

Los criterios en materia laboral se han vuelto más estrictos por las malas prácticas de Bancomer con el personal que esta subcontratado por la figura de outsourcing, un Tribunal Colegiado declaró la ilegalidad de sustituir al patrón con esta figura.

Con estas nuevas disposiciones fiscales habrá mayor accesibilidad a la información pública de la organización con los trabajadores en esta modalidad de contratación ahora será más sencillo acreditar su legalidad, se incluirá un mayor control en los recibos de nómina y en los reportes ante el SAT y el IMSS del personal subcontratado.

Ahora con las auditorias laborales Bancomer fortaleció su cuerpo legal para prevenir sanciones administrativas por caer en incumplimiento. Bancomer presentó una cultura reactiva, en la cual se enfrentó a muchos conflictos de índole laboral y legal lo cual trajo afectaciones económicas las cuales Bancomer prefirió resarcir en lugar de aumentar el presupuesto para Talento & Cultura con mejores prácticas en capital humano para los colaboradores y todos los cambios que trajo el modelo de “Experiencia Única”. Fue muy impotente estar limitado en el presupuesto para proyectos en relación a capital humano cuando la inversión en tecnologías de información fue muchísimo mayor a la de capital humano.

A partir de la situación anterior, lo que se aplicó fue una metodología analítica con respaldo de indicadores, métricas y números muy puntuales en la presentación de proyectos ante el comité directivo para con ello volver objetivo la aprobación de presupuesto para puesta en marcha de las posibles soluciones a cada problemática en relación a capital humano.

Aún con esta metodología no garantizaba que se descartaran varios de los proyectos por falta de presupuesto y se iban aprobando por nivel de impacto y de bienestar, así como alineación con el modelo de “Experiencia Única”. Además, que se consultaron a varios asesores externos en capital humano para evaluar la situación y se disminuyó también la formación profesionalizante de algunos colaboradores de capital humano de confianza por lo cual el avance aparente de capital humano como socio estratégico de negocio se quedó intermitente en esta

etapa de transición por lo cual se tuvo que redefinir los objetivos de capital humano en este proceso de cambio.

Informe del Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General

Evolución del Negocio, Ejercicio 2017

¹⁰El contexto con el que iniciamos el 2017, planteaba un escenario complejo en el país; eventos que estaban sucediendo, principalmente en el exterior, estaban provocando cierto grado de volatilidad en algunos de los principales indicadores de la economía, lo que nos enfrentaba con un panorama de incertidumbre.

No obstante, en el transcurso del año se percibieron señales que fueron disminuyendo el nerviosismo y, con cifras al cierre de 2017, BBVA Bancomer logró un extraordinario desempeño financiero. Podemos iniciar comentando que la cartera vigente cerró el año con un saldo de 1,058 mmdp, equivalente a un incremento anual del 6%.

Esta evolución permitió a BBVA Bancomer posicionarse como líder en el mercado con una participación de 23% al cierre de diciembre de 2017, de acuerdo con la información pública de la CNBV. En la apertura por segmentos, la cartera comercial registró un crecimiento de 33 mmdp para cerrar el año con un saldo de 604,806 mdp.

Asimismo, la actividad empresarial (corporativos, empresas medianas, promotores y Pymes) mostró el mayor dinamismo con un aumento anual de 10%, lo anterior ha sido el reflejo de BBVA Bancomer al continuo apoyo al desarrollo del sector productivo del país. Respecto al apoyo a las familias, la cartera de consumo y tarjeta de crédito aumentó un 5% anual, alcanzando un saldo de 259,377 mdp. Al separarlo, el financiamiento al consumo, que incluye los préstamos de nómina,

¹⁰ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Informe de VP, 04/10/18, CDMX.
https://investors.bancomer.com/wp-content/uploads/2018/04/Carta-Director-General_-EOO_-2017.pdf

personales y de auto, registró un saldo 6% superior al del año previo. Mientras que el portafolio de tarjeta de crédito alcanzó un saldo de 105,273 mdp, equivalente a un crecimiento de 2% anual. El financiamiento a la vivienda se ubicó en 193,834 mdp al cierre de diciembre de 2017, siendo 7% superior al mismo periodo del año anterior. Con ello, BBVA Bancomer se mantiene como líder en el financiamiento hipotecario al otorgar una de cada cuatro nuevas hipotecas dentro del sector privado.

El crecimiento del crédito ha venido acompañado de buenos indicadores de calidad de riesgo. Al cierre de 2017, se observó una mejora del índice de cartera vencida de 12 puntos básicos (pb) que se ubicó en 2.1%.

Por su parte el Índice de Cobertura también mejoró para terminar el año en 139.2%, así como la prima de riesgo que pasó de 3.3% en 2016 a 3.2% en 2017. Dentro de los recursos de clientes, la captación tradicional, que incluye depósitos a la vista, plazo, títulos de crédito emitidos y cuenta global de captación sin movimientos, se ubicó en 1,158,700 mdp, un incremento anual de 12%.

En BBVA Bancomer, seguimos impulsando el ahorro de nuestros clientes, lo que se refleja en la evolución de los depósitos de exigibilidad inmediata (vista) que tuvieron un ascenso anual de 11%. Mientras que los depósitos a plazo crecieron al 21% anual. En cuanto a los activos gestionados en fondos de inversión, estos alcanzaron un saldo de 388,764 mdp, permitiendo a BBVA Bancomer mantenerse como una de las gestoras de fondos más grandes del mercado con una participación de 19%, de acuerdo a la información de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB). Con ello, la captación global alcanzó 1.5 billones de pesos, equivalente a un crecimiento anual de 12%.

Todo lo anterior se fundamenta en una sólida base de capital, BBVA Bancomer cuenta con indicadores holgadamente por encima de los mínimos regulatorios. El índice de capital total al cierre del año se ubicó en 14.3%. Asimismo, continuamos gestionando activamente los niveles de liquidez para hacer frente al crecimiento del negocio. La fuerte resistencia de BBVA Bancomer ante el complejo entorno económico se refleja en la sólida cuenta de resultados impulsada por la constante

generación de ingresos derivados de la actividad bancaria, el adecuado control y contención de los gastos aún con la continua inversión en el país, así como en la adecuada gestión de los riesgos. Con ello, se registró un margen financiero de 122,627 mdp, equivalente a un crecimiento anual de 8.2%, impulsado por mayores volúmenes de crédito y captación. Las comisiones registran un aumento anual del 9.5%, situándose al cierre del año en 24,826 mdp, derivadas, principalmente, a un mayor volumen de transacciones de clientes con tarjeta de crédito y débito.

La continua gestión en el control del gasto se refleja en el crecimiento anual de 4.7%, siendo significativamente menor a la inflación registrada en el país.

Por su parte, el continuo ejercicio de la inversión se ha visto reflejado en el robustecimiento de la infraestructura bancaria, siendo la institución líder en el mercado en términos de infraestructura. Al cierre de diciembre de 2017, contamos con 1,840 oficinas y más de 11,700 cajeros automáticos para atender a toda la base de clientes.

La favorable evolución de los ingresos y el control del gasto, ha permitido a GFBB consolidar su posición como la institución más eficiente del sistema financiero, con un índice de eficiencia, medido como gastos entre ingresos, de 37.8% al cierre de diciembre de 2017. Con todo lo anterior, la utilidad neta cerró en 45,603 mdp, un 11.8% mayor a la del año previo.

Gran parte del resultado presentado, es consecuencia de la estrategia que hemos seguido en los últimos años para mejorar la experiencia de nuestros clientes y que, por tercer año consecutivo, nos ha colocado como el mejor banco en el Índice de Recomendación Neta (IReNe). Además, hemos podido posicionarnos como un banco atractivo para nuevos clientes lo que se refleja en el liderazgo que tenemos en el tema de portabilidad de nómina, hoy, 7 de cada 10 clientes que deciden cambiar su nómina de banco, lo hacen a BBVA Bancomer y el 41% de ellos lo hace de manera digital, en línea con la línea que nos hemos trazado de brindar las mejores soluciones para el autoservicio de nuestros clientes.

El enfoque en los canales digitales ha permitido un crecimiento acelerado en su adopción. Cerramos el año con 5.3 millones de clientes digitales, que representa 36% más que el año pasado; mientras que los clientes móviles han crecido un 60% por el año para situarse en 4.5 millones de clientes.

Así, el año 2017 ha sido un año de excelentes resultados y un año en el que no se perdió el foco en la ejecución. Continuamente estamos transformando el banco, con procesos más eficientes, sistemas más robustos, aplicaciones más sólidas y productos especializados a las necesidades de cada uno de nuestros segmentos de clientes. Por ello, seguiremos invirtiendo para mantenernos a la vanguardia, logrando ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

Seguimos avanzando en las iniciativas de las principales líneas del Plan de Transformación, como fueron avance en el Plan de Inversión, donde se ha invertido más de 3,100 millones de dólares entre 2013 y 2017, lo que representa el 91% de la inversión total. Continuaremos invirtiendo para refrendar el compromiso de BBVA Bancomer con México a largo plazo. En este sentido, BBVA Bancomer es un banco que sigue evolucionando para ofrecer el mejor servicio a su amplia base de clientes.

Cabe destacar que en BBVA Bancomer mantenemos un firme compromiso con el país y, al ser una de las empresas privadas más grandes, lo asumimos con total seriedad. Por ello, cada año destinamos el 1% de las utilidades a iniciativas de responsabilidad social. Hemos encontrado en la educación uno de los mejores medios para apoyar a México y desde hace 11 años creamos el Programa “Por los que se quedan”, para apoyar a jóvenes de escasos recursos a continuar sus estudios.

A la fecha hemos apoyado a más de 81 mil jóvenes a continuar sus estudios de secundaria, preparatoria y universidad. En 2017, después de los sismos de septiembre, no solo realizamos un donativo de 180 mdp, también buscamos ampliar esta donación a través de campañas con los colaboradores, clientes y asociados. Lo anterior para apoyar en la reconstrucción de escuelas para que la mayor cantidad de niños posible pudiera regresar más rápidamente a clases. No

me gustaría terminar sin antes agradecer el esfuerzo, entrega y profunda dedicación de cada uno de los colaboradores del Grupo Financiero BBVA Bancomer, ya que sin el gran equipo con el que cuenta la institución, este resultado no sería posible. También quiero agradecer la lealtad y preferencia de nuestros clientes y, a los miembros de nuestro Consejo de Administración, su dedicada actuación para seguir fortaleciendo nuestra Institución.

BBVA Bancomer, Creando Oportunidades.

Eduardo Osuna Osuna”

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General de BBVA Bancomer

Aplicaciones Digitales Bancomer

Ahora para darle un giro al trabajo; documentando los productos digitales con un servicio integral después de la implementación del modelo de “Experiencia Única”.

Bancomer Móvil

Funcionalidades

- ¹¹Retira dinero de cualquier cajero automático BBVA Bancomer, sin necesidad de tu tarjeta
- Genera códigos de retiro y envíalos a otras personas para que puedan retirar efectivo de cualquier cajero automático BBVA Bancomer
- Haz transferencias a cuentas BBVA Bancomer y de otros bancos, a cualquier hora, todos los días del año, sin costo ni comisiones

¹¹ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Apps Digitales, 03/ 10/18, CDMX.
[,https://www.bancomer.com/personas/apps/bancomer-movil.html](https://www.bancomer.com/personas/apps/bancomer-movil.html).

- Paga servicios como la luz, gas, agua y teléfono, desde tu celular
- Consulta tus saldos, movimientos y tu CLABE; también puedes consultar tus estados de cuenta y descargarlos en formato PDF
- Autoriza operaciones seguras con Token Móvil
- Conoce y contrata préstamos y ofertas personalizadas
- Personaliza tus Alertas Bancomer para recibir avisos por compras, cargos, retiros y depósitos a partir de \$50
- Si tienes Nómina Bancomer, gestiona unas finanzas saludables con **BBVA CheckUp**

La cobertura del servicio dependerá de la conexión a internet.”

BBVA Wallet

Beneficios

- ¹²Haz tus compras más seguras en Internet.
- Paga en comercios físicos con tu celular.
- Disfruta de promociones y descuentos.
- Mejora el control de tus tarjetas.
- Ten mayor seguridad para tus cuentas.
- Fija un límite de gastos a tu tarjeta.
- Sin comisión por contratación, ni por las operaciones que realices.
- Encuentra los comercios cercanos a ti en donde puedes comprar gratis con tus Puntos Bancomer.

¹² ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple. BBVA Wallet, 03/10/18, CDMX.
<https://www.bancomer.com/personas/apps/bbva-bancomer-wallet.html#conoce>.

BBVA Send

Beneficios

- ¹³Total seguridad en tus envíos de dinero.
- Dispón de tu efectivo sin necesidad de usar tarjeta.
- Envía dinero a tus contactos aunque no tengan número de cuenta.
- Puedes pedir dinero a tus contactos sin dar tus datos bancarios.
- Puedes revisar tus movimientos y recibirás notificación de tus envíos.
- Si te confundiste de persona, simplemente cancela tu envío. La cobertura del servicio dependerá de la conexión a internet.”

Como podemos conocer estas innovaciones digitales no solo favorecieron a las utilidades y crecimiento de Bancomer además por ser los pioneros en el desarrollo de esta tecnología cabe destacar que fue todo soportado y gestionado por el modelo de “Experiencia Única”. Inclusive alineado con capital humano se optimizo un programa de “Empowerment” donde se introduce al talento a la organización desde una experiencia única para trabajar buscando hacer sinergia con el modelo de transición cultural llamado del mismo modo. Este increíble modelo se adquirió a nivel global por su reconocimiento con los nuevos talentos con la organización y se permea desde la inducción hasta la parte de formación del personal que se incorpora a la compañía, inclusive para “movility” donde se hace transferencia internacional de talento orientado a las necesidades del negocio aún en esos casos se sigue conservando.

¹³ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Bancomer Send, _03/10/18, CDMX.
<https://www.bancomer.com/personas/apps/bbva-send.html>.

Nuestros valores

¹⁴“BBVA es una entidad financiera que mira hacia el futuro, íntegra e innovadora, que nació con la misión de financiar los sueños de las personas. Ese espíritu sigue hoy con nosotros y nos anima a transformar sus vidas ayudándoles a tomar las mejores decisiones para que cumplan sus sueños. Para ello, nos guía nuestro

Propósito: **“Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”**.

Queremos vivir contigo estos valores que nos permiten materializar ese propósito y seguir creando oportunidades:” *El cliente es lo primero*

¹⁵“En BBVA vemos nuestro trabajo desde la óptica del cliente, incorporando su punto de vista en todas nuestras decisiones y anteponiendo siempre sus intereses.

Solucionamos las necesidades de nuestros clientes de manera ágil y ejecutiva, superando cualquier dificultad que nos encontremos.

Pensamos en grande

Queremos sorprender a nuestros clientes con las mejores soluciones, generando experiencias únicas.

Para ello, nos marcamos retos ambiciosos y aspiracionales,, cuestionando todo lo que hacemos y planteando nuevas formas de hacer las cosas.

Somos un solo equipo

En BBVA estamos comprometidos tanto con nuestro rol personal como con el objetivo común del Grupo, asumiendo los objetivos del banco como propios.

¹⁴ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Valores Organizacionales, 03/10/18, CDMX.

<https://careers.bbva.com/bancomer/es/trabaja-con-nosotros/nuestros-valores/>,

¹⁵ <https://careers.bbva.com/bancomer/es/trabaja-con-nosotros/nuestros-valores/>,

Trabajamos como un solo equipo, confiando en nuestros compañeros y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas.”

Estos son los valores organizacionales que surgieron a consecuencia de la implementación del modelo de transición cultural lo cual es sumamente interesante por ejemplo analizando el orientación al cliente realmente es una competencia tradicional con suficientes años de antigüedad; aquí el factor diferenciador se concentra en el cliente de generación “Millennial”, la cual ya trae competencias digitales las cuales hacen muchísimo sentido con las plataformas digitales que ofrece el banco a este perfil de cliente tan puntual para hacer uso de sus servicios financieros.

El otro valor de pensar en grande viene esta grandeza reflejada en esta nueva experiencia única en la navegación y exploración de la era digital de los diferentes servicios que ofrece ahora Bancomer en sus canales digitales.

Y el último, pero no menos importante de ser un solo equipo con este valor lo que viene detrás de ello es la sinergia y unidad de trabajo entre las diferentes áreas funcionales integrantes del banco. Este último valor es fundamental para la eficiencia del modelo dado que redujo la distancia entre las áreas para mantenerlas comunicadas, también para adoptar objetivos comunes como familia financiera y rompiendo las barreras inclusive jerárquicas de la organización la cual se mantuvo burocratizada por muchos años desde su fundación y con esto migro una estructura vertical de mando a una horizontal donde la gestión de talento se basaba en orientación a resultados y no tanto a la cadena de mando per se. La suma de estos tres valores fundamentales con los toques de orientación a resultados, la grandeza de crear experiencias diferenciadas y la visión de conformar un solo equipo multidisciplinario y multicultural ha dado un nuevo modelo para trabajar entre los colaboradores de este gran grupo donde lo caracteriza la integración de las áreas y los colaboradores no en una estructura lineal como se hizo en el pasado, sino más bien como una estructura orgánica donde la suma de las partes conforman el todo y es un proceso de gestión y

cambio constante ante la reacción de las necesidades del negocio a través del tiempo.

Banca Responsable

- ¹⁶“Queremos compartir contigo nuestra visión, el propósito que guía nuestras decisiones y nuestra forma de entender el trabajo dentro del Grupo BBVA: “Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”. Y para llevar a cabo este propósito, nos focalizamos en 6 prioridades estratégicas:

La mejor experiencia del cliente

- Impulso de ventas digitales
- Nuevos modelos de negocio
- Optimización de la asignación de capital
- Liderazgo en eficiencia
- El mejor equipo

Nuestros Compromisos

En BBVA creemos en un modo diferente de hacer banca, basándonos en los principios de integridad, prudencia y transparencia. Para hacerlo realidad, nos apoyamos en tres compromisos:

¹⁶ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Banca Responsable, _03/10/18, CDMX, <https://careers.bbva.com/bancomer/es/conocenos/una-banca-responsable/>,

- Tratar de que nuestro día a día impacte de manera positiva en las sociedades donde estamos presentes.

- Crear «oportunidades sociales de negocio» que generen valor social y valor para BBVA.

- Invertir en las sociedades donde estamos presentes apoyando a iniciativas, especialmente las relacionadas con la educación.”

Para este punto citando: ¹⁷“La prudencia, aunque está sometida al veto de la moral, posee la inclinación natural a sustraerse a dicho veto y arrogarse a sí misma las decisiones últimas, trastocando con ello el orden racional al partir de su propia naturaleza. La prudencia es por ello el enemigo natural de la razón pura práctica. Ésta se ve ante el deber de someter la prudencia –la cual está al servicio de la aspiración a la felicidad– a las decisiones de la moral. Aquí se encuentra la zona de conflicto entre la moral y la prudencia, entre el mandato categórico y las instrucciones de la astucia, que quiere ser más perspicaz y se sitúa en primer plano. Este es el campo de batalla entre el deber y la inclinación, que el ser humano, el centauro, no puede abandonar nunca.”

De acuerdo con la ética Kantiana con el imperativo categórico asociado a la integridad y prudencia de los colaboradores de Bancomer precisamente nos lleva a tener principios sólidos aplicados a diferentes ámbitos, lo cual ya no es exclusivamente racional, pues entra una parte de moralidad la cual aporta mucho valor sobre todo a la Responsabilidad Social Corporativa y la sustentabilidad del negocio a través del tiempo sin importar la adversidad y cambios que se hagan presentes en el camino.

¹⁷ Brandt, Reinhard, Universidad de Hamburgo, , 03/10/2018, CDMX. http://cef.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2013/01/Brandt_reflexiones.pdf,

Ahora un ser integral es aquel que en su realización profesional en su trabajo de acuerdo a la filosofía de Kant no se deja llevar por los placeres y tiene una conciencia moral la cual le da la capacidad de salir a explorar nuevas posibilidades de luz con innovación la cual le aporta mayor conocimiento y con ello hacer grandes evoluciones que transforman un cambio inclusive al punto de la cultura organizacional a esta nueva era digital.

Educación

¹⁸“La educación es la prioridad estratégica de los programas sociales en el Grupo y en México el foco se sitúa en el impulso a la educación en niños y jóvenes y en educación financiera:

- El principal eje de acción de la Fundación BBVA Bancomer es el apoyo a la educación, principalmente de niños y jóvenes, a través de diversas acciones como la Olimpiada del Conocimiento Infantil y el programa de Becas de Integración “Por los que se quedan”, que es pionero y único en su tipo al impulsar el desarrollo de los jóvenes residentes en comunidades expulsoras de migrantes.
- Educación Financiera: “Adelante con tu Futuro” es una iniciativa social de Bancomer que tiene como misión empoderar a los ciudadanos con una competencia financiera básica para usar los servicios financieros a su favor. Los talleres del programa “Adelante con tu Futuro” han sido desarrollados con el conocimiento técnico de nuestros especialistas y con el apoyo pedagógico del Museo Interactivo de Economía (MIDE) para que queden en un lenguaje accesible a todos y en formato de talleres interactivos y atractivos. Cuenta con talleres enfocados a niños y jóvenes, adultos y pymes.”

Esta iniciativa es super interesante por el impacto socioeconómico que le brinda a las nuevas generaciones para recibir educación financiera por parte de una institución financiera fuera del sistema educativo nacional lo cual aporta conocimiento de finanzas para no financieros lo cual es un gran motor de

¹⁸ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Bancomer Careers, 03/10/18, CDMX, <https://careers.bbva.com/bancomer/es/conocenos/una-banca-responsable/>

concientización de la población en general en cuanto a uso del crédito, medios de pago de nómina, canales digitales, manejo de máquinas automatizadas para poder realizar operaciones financieras fuera de horario de las sucursales bancarias entre otros beneficios para el pueblo mexicano.

Emprendimiento y Compromiso con la Sociedad

-¹⁹“Momentum Project: con este programa apoyamos el emprendimiento social. En alianza con New Ventures México y EGADE Business School del Instituto Tecnológico de Monterrey, y una colaboración especial de

PriceWaterhouseCoopers (PwC), apoyamos a empresas que tienen como misión generar un cambio social o medioambiental en el país.

A través de Momentum Project impulsamos el ecosistema del emprendedor a través de formación, acompañamiento estratégico, visibilidad, difusión y la oportunidad de acceder a un financiamiento con condiciones preferenciales.”

Aquí viene mejor ejemplificado como se acude a socios de negocio externos a manera de consultoría de capital humano en temas de emprendimiento con proyectos muy innovadores y retadores, así como la participación para proyectos sociales apoyados por asociaciones civiles integrantes del Banco para poder así diseñar e implementar estos proyectos en bienestar de la comunidad donde tiene operaciones Bancomer.

Cabe mencionar que a partir de estos proyectos fue que se han fortalecido: la Universidad Bancomer, la Fundación Bancomer y el sistema educativo de contenido digital para los usuarios financieros a través de canales digitales de formación y desarrollo.

La participación de consultores externos también vincula a Bancomer con una comunidad de emprendedores algunos de ellos empresarios lo cual nutre una

¹⁹ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple , Educación Financiera, 03/10/18, CDMX, <https://careers.bbva.com/bancomer/es/conocenos/una-banca-responsable/>

relación bilateral que también por networking le aporta mayor crecimiento al banco y a los socios de negocios con el crecimiento de las firmas participantes en estas consultorías externas.

Código de conducta

²⁰“BBVA Bancomer impulsa el comportamiento íntegro mediante principios y normas de conducta establecidos en el Código de Conducta y que le aplican a todos los empleados y directivos del Grupo. Este, es una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad conforme a las mejores prácticas internacionales empresariales.

El Código de Conducta del Grupo Financiero BBVA Bancomer es la expresión concreta de la Cultura de Integridad que se busca como entidad y estamos convencidos de que la única forma de trabajar y entender nuestra actividad, es con integridad. Este establece las pautas de comportamiento esperadas en nuestras relaciones con los Clientes, con la Empresa, con Nuestros Compañeros y con la Sociedad.

En BBVA Bancomer nos enfocamos en nuestros Clientes, buscamos la excelencia y actuamos con integridad por lo que el comportamiento íntegro contribuye a garantizar la transparencia de nuestras actividades productos y servicios.

El Código, aplica a todas las entidades que integran el Grupo Financiero BBVA Bancomer y tiene cinco apartados clave:

1. **Conducta con el cliente:** situamos a los Clientes como centro de nuestra actividad, con el objeto de establecer relaciones duraderas, fundadas en la mutua confianza y aportación de valor.

²⁰ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Código de Conducta, 04/10/18, CDMX, <https://www.bancomer.com/personas/codigo-de-conducta.html>,

2. **Conducta con nuestros compañeros:** queremos promover un entorno de trabajo que facilite tu desarrollo profesional y humano. La diversidad de capacidades y experiencias y la integración de personas y culturas diferentes es una de las fuentes de éxito de BBVA.
3. **Conducta con la empresa:** se contienen las pautas de actuación profesional y personal para un comportamiento íntegro y diligente con BBVA. Su objetivo es garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y evitar que nuestra conducta sea contraria a las normas y políticas internas y pueda perjudicar al patrimonio, la imagen o la reputación de BBVA.
4. **Conducta con la sociedad:** trabajamos para un futuro mejor para las personas. Nuestra responsabilidad es contribuir con nuestras actuaciones al progreso y desarrollo sostenible de las sociedades en las que trabajamos, comprometiéndonos con sus ciudadanos e instituciones.
5. **Aplicación del código:** contiene nuestro compromiso con el Código de Conducta como integrantes de BBVA Bancomer, información acerca de la función de Cumplimiento y del Canal de Denuncia. “

Es interesante analizar como este Código de conducta contempla varios agentes involucrados no solamente entre colaboradores también con los clientes, proveedores y con la comunidad en general, este código considero una política de diversidad donde no importando la nacionalidad de procedencia engloba con principios universales esta integración de equipos de trabajo multiculturales, lo cual enriquece mucho el estilo de trabajo de Bancomer orientado a desarrollar al talento más que propiciar tendencias racistas o de discriminación en el lugar de trabajo.

También vale la pena mencionar que este código de conducta se hace valer por un comité de “compliance”, el cual, es responsable un comisario el cual busca atender los casos de la línea de denuncia en el banco así como tomar acción con las sanciones correspondientes donde se viole este código llevando a cabo las

investigaciones correspondientes antes de tomar medida para fundamentar cada caso causa de terminación de la relación laboral en su defecto y así evitar posibles demandas laborales. Sumado a esto, los líderes también deben de incluir el apego al código de conducta de sus equipos de trabajo no es tarea exclusivamente de “compliance” dado que ellos son los responsables de transmitir este código entre sus colaboradores y volverlo aplicable y una práctica común de cada día de trabajo de acuerdo a normatividad aplicable vigente.

Mentores de Fundación BBVA Bancomer

²¹“ ¿Qué hacemos?

Una de las iniciativas que nos distinguen es el programa de voluntariado corporativo de mentores. Ellos son colaboradores comprometidos con la educación, que trabajan en las distintas áreas de BBVA Bancomer en el país y ofrecen su tiempo y experiencia para acompañar a sus becarios de Fundación BBVA Bancomer, a lo largo de sus estudios en secundaria, preparatoria y universidad.

¿A quién apoyamos?

A jóvenes estudiantes beneficiarios de los distintos programas de Fundación BBVA Bancomer: secundaria, preparatoria y universidad.

¿Cómo lo hacemos?

Nuestro principal motivo es inspirarlos a continuar con sus estudios, impulsarlos en su crecimiento personal y profesional y acompañarlos en su trayectoria académica. Para ello hemos creado tres programas de acompañamiento:

²¹ ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Fundación Bancomer, 04/10/18, CDMX, <https://www.fundacionbbvabancomer.org/hola-mundo-6/>,

- Mentores secundaria: Colaboradores de sucursal realizan sesiones presenciales con los alumnos para motivarlos en la conclusión de sus estudios de secundaria y aprovechar la beca para el cumplimiento de sus objetivos académicos y personales.
- Mentores preparatoria.: Colaboradores de BBVA Bancomer realizan sesiones en línea para acompañar a jóvenes de tercero de preparatoria en su elección de carrera y universidad.
- Mentores universidad: Colaboradores Top Talent del banco son referente de liderazgo para desarrollar el potencial de jóvenes universitarios durante su desarrollo profesional

“Estamos convencidos que el acompañamiento es la parte medular de los programas educativos y desde su inicio los Mentores han sido fundamentales para alcanzar el propósito de los programas”.

Este programa me parece medular para el desarrollo de competencias de liderazgo en los que impulsan la educación a las diferentes audiencias, es una experiencia increíble participar en estos programas dado que reduce la brecha con la comunidad y Bancomer este tipo de proyectos de emprendimiento de responsabilidad social corporativa.

De verdad es transmitir una motivación en los estudiantes de cada nivel para concluir sus estudios y así vivir un proceso de formación el cual más adelante los vuelve más competitivos para poder ocupar una posición en el banco de acuerdo con perfil. Además, es un espacio que vale la pena aprovechar derivado que también educa en cuanto a temas financieros a los participantes de este programa.

Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa BBVA

²²“En congruencia con la transformación de Grupo BBVA Bancomer, en el ámbito de la responsabilidad corporativa también estamos evolucionando la manera en la que hacemos negocios de manera responsable. Generamos iniciativas que impactan en la vida de las personas, de la empresa y de la sociedad. La responsabilidad social es un valor corporativo.

Para BBVA Bancomer ser un negocio responsable implica:

1. Orientación a largo plazo: establecer relaciones estables y duraderas que dejen de lado el oportunismo a corto plazo.
2. Relación equilibrada con nuestros clientes: basados en la honestidad, el trato justo y el lenguaje claro, construir relaciones equilibradas y sin asimetrías, acompañadas de un diseño responsable de productos y buenas prácticas de venta.
3. Compromiso con el impacto y el desarrollo: apoyar iniciativas que impacten en la vida de las personas, las empresas, las comunidades locales y el desarrollo del país.

BBVA Bancomer ha obtenido el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), otorgado por el CEMEFI, por 14 años consecutivos, desde el año 2000.

Objetivos

- Impulsar la gestión del Negocio Responsable en las decisiones y actividades de BBVA Bancomer.
- Ser la plataforma de comunicación y valoración de los riesgos reputacionales y de las oportunidades hacia los grupos de interés.
- Impulsar buenas prácticas de Negocio Responsable, que mitiguen los riesgos y posibiliten aprovechar nuevas oportunidades.

²² ©2018 BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Introducción a la RSC Bancomer, 04/10/18, CDMX, <https://www.bancomer.com/personas/negocio-responsable.html>,

- Evaluar las áreas de oportunidad de mejora y las expectativas que tienen nuestros grupos de interés y actuar en consecuencia para generar acciones que lleven a BBVA Bancomer a desarrollarse como una Empresa Socialmente Responsable.

Plan de Negocio Responsable

Nuestra estrategia de Negocio Responsable se lleva a cabo de manera bianual. El plan de acción tiene 4 líneas estratégicas.

- Comunicación TCR (transparente, clara y responsable)
- Educación
- Productos de alto impacto
- Otras iniciativas”

Conclusiones Generales

Para concluir con este trabajo profesional con la metodología del caso, es importante resaltar que los indicadores macroeconómicos lo posicionan a Bancomer como líder en el sector financiero al ofrecer sus servicios. Lo cual se puede apreciar a detalle en el informe de actividades del Vicepresidente del Consejo de Administración.

Es verdaderamente sorprendente como con el modelo de transición cultural de “Experiencia Única” con la dirección de Talento & Cultura logró un proceso de transformación del talento de Bancomer en un plazo de tiempo a mediano plazo y además, es enriquecedor los programas con los que cuenta la Institución en cuanto a prácticas socialmente responsables, fundación Bancomer, universidad Bancomer, entre otras áreas integrantes de este gran grupo.

Podemos concluir que la participación de capital humano para este cambio es pilar estratégico de gestión del talento, además está de por medio la implementación de muchas prácticas innovadoras en el campo del capital humano.

La implementación de la era digital con la inversión en tecnología acompañado del desarrollo del talento con las competencias digitales vemos el extraordinario equipo que conforma el talento disponible del banco en capital humano lo cual es sumamente valioso, sumado a las prácticas y rediseño del código de conducta, los valores organizacionales, la creación de nuevas posiciones con la participación de desarrollo organizacional, hacen de Bancomer un banco con talento altamente calificado para asumir los retos del mercado financiero mexicano y son un agente de cambio en nuestra sociedad impulsando la educación financiera en el país y sobre todo dando oportunidad de millones de mexicanos de acceder a créditos, recibir su nómina con Bancomer pero sobre todo y principalmente a introducirlos a esta nueva era digital a la que nos alcanzó y no podemos resistir al cambio que esto conlleva en nuestro estilo de vida no solamente en el uso de servicios digitales de la banca.

Referencias Bibliográficas

- Allen & Unwin. Echeverría, B (1993). Formación Profesional. Guía para el seguimiento de su evolución. Barcelona: PPU.
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario, Editorial Granica, 2002, Buenos Aires, Argentina.
- Bailey, E.K. (1994). Gender Relations in the Workplace: Using Approaches from the field of Cross-Cultural Training. En Richard W. Brislin & Tomoko Yoshida (Eds.).
- Ballester, L. y Figuera, P. (2000). Exclusión e Inserción social. En P. Amorós y P Ayarbe (Eds.) .
- Intervención educativa en la inadaptación social. Madrid: Síntesis.
- Banco de España (2002). Indicadores económicos. Madrid Banks, J.A. (1997). Educating citizens in a multicultural society. New York: Teachers Columbia University. Banks, J.A. y Banks, C. (1989). Multicultural Education. Issues and Perspectives. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cabrera, F. (1996). L'Avaluació de la formació. Revista de Qualitat, 21: 3-10.
- Cabrera, F. (1999). Evaluación de políticas y programas sociales: de la eficacia a la participación. Política y Participación. Ponencia presentada en las Jornadas Asscan: Ciudadanía. Las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera, F. (2000). Evaluación de la formación. Madrid: Síntesis. Trabajamos juntos, conozcámonos mejor 509

- Cabrera, F. (2002). Hacia una nueva concepción de la ciudadanía en una sociedad multicultural. *Identidad y Ciudadanía: Un reto a la educación intercultural*.

- Cabrera, F., Espín, J.V., Marín, M.A., Rodríguez, M. (1998). Hacia la construcción de un instrumento para el diagnóstico de la identidad étnica y aculturación de los adolescentes. Madrid: CIDE.

- Cabrera, F., Millán, D. y Romans, M. (2001). *Formació a les organitzacions: Un camp obert als professionals de la pedagogia*. Barcelona: Publicacions de la Universitat de Barcelona.

- Calhoun, C. Ed. (1994). *Social Theory and the Politics of Identity*. Oxford: Blackwell.

- Caligiuri, P.M., Jacobs, R.R. y Farr, J.L. (2000). The Attitudinal and Behavioural Openness Scale: scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations* 24(1): 27-46.

- Carbonell, F. (2000). Desigualtat social , diversitat cultural i educació. En Fundació "la Caixa" (Ed.). *La immigració estrangera a Espanya. Els reptes educatius*. Barcelona: Fundació "la Caixa".

- Donoso, T.(2001) Diagnóstico en orientación profesional: Controversias para el avance. *Revista de Investigación Educativa*, vol. 19, nº 2 (pp.453-458)

- Donoso, T.;Figuera, P. Y Rodríguez, M.L. (1994). Un instrumento para evaluar la conducta exploratoria en el desarrollo de la carrera profesional *Revista de Investigación educativa*, nº23, 1r. Semestre (pp.490-497)

- Downs, J. (1969). Fables, fancies and failures in cross-cultural training (Special issue). *Trends*, 7.

- Dunning, J. (1981). *International Production and the multinational Enterprise*. London:

- Improving Intercultural Interactions. Modules for Cross-Cultural Training Programs (pp.221-243).
- Thousand Oaks, CA: Sage. Baldassini, J.G. y Flaherty, V.F. (1982). Acculturation process of Colombian immigrants into the American culture in Bergen County, New Jersey. *International Journal Of Intercultural Relations*, 6: 127-135.
- Margarita Bartolomé (Coord.). Madrid: Narcea. Cabrera, F., Del Campo, J., Espín, J.V., Marín, M.A., Rodríguez, M. y Sandín, M.P. (2000). Evaluación del Proyecto Epikourus de Inserción Sociolaboral de Inmigrantes. *Revista de Investigación Educativa* 18(2): 621626.

- Llano Cifuentes Carlos, La Enseñanza de la Dirección y el método del caso, IPADE, 1996, México.