

01.6

CAPITAL HUMANO.

LA DETECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO, LA FORMACIÓN DIRIGIDA AL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y EL MANTENIMIENTO DE UN ESTILO DIRECTIVO PROPIO SON ESENCIALES PARA UNA ENTIDAD QUE, COMO BANKIA, ASPIRA A CONSOLIDAR SU LIDERAZGO EMPRESARIAL. DE ELLO SE BENEFICIAN LOS CLIENTES, Y TAMBIÉN LAS 13.159 PERSONAS QUE A 31 DE DICIEMBRE TRABAJABAN PARA EL BANCO.

Desde el punto de vista de la gestión de personas, 2016 fue un año de consolidación de los diversos modelos de distribución generados durante el ejercicio anterior, especialmente en el ámbito de la multicanalidad:

- La puesta en marcha de las oficinas ‘Conecta con tu experto’ se vio reforzada con 18 adicionales a lo largo del territorio nacional. Al cierre del ejercicio había un total de 27, con 282 profesionales asignados y más de 300.000 clientes activos.
- El modelo de oficinas ágiles, que prestan su servicio en un horario ampliado, sumaba 130 y contaba con 795 personas.
- Se generaron dos nuevos perfiles: gestor de microempresa y gestor de microempresa multificina. En ellos se encuadraron 41 profesionales, elevando hasta 301 el número total de los adscritos específicamente al segmento de microempresas y autónomos.
- Aumentó la transparencia y cercanía en la gestión del desarrollo de las personas con el programa de publicación de vacantes internas en la Intranet corporativa. Fueron ofertadas 91 plazas de distintos ámbitos funcionales, a través de 60 procesos.
- Continuó la aplicación del plan de bajas voluntarias iniciado en mayo del año anterior, que supuso la desvinculación de 176 profesionales a lo largo del 2016.

Todas estas acciones generaron 3.776 cambios de destino, que permitieron optimizar la adecuación de los diversos perfiles a los puestos existentes en el ámbito del negocio, sobre todo en los niveles directivos.

FORMACIÓN

La formación continua de sus empleados es estratégica para Bankia, ya que fortalece la



organización, aumenta la eficiencia de su plantilla y permite prestar un servicio de mayor calidad a los clientes. En consecuencia, con ello, en 2016 se impartieron más de 666.000 horas de formación, al objeto de potenciar las capacidades tanto de las personas de la red comercial como de los servicios centrales. Entre las acciones emprendidas en este ámbito destacan las siguientes:

- Continuó el proceso de acreditación de asesores financieros con certificación EFA (European Financial Advisor), a través de la European Financial Planning Association.
- Se extendió la impartición de cursos dirigidos a los gestores especializados de Banca Personal y de Pymes.
- Directores y subdirectores de oficina reforzaron sus conocimientos en gestión integral de pequeñas y medianas empresas.
- Para los directores y gestores de empresas se organizaron itinerarios formativos sobre aspectos como el modelo de dinamización comercial o la estrategia y experiencia de cliente.
- Un programa destinado a directores de zona y de oficina les formó para poner al cliente en el centro de la actividad, mantener conversaciones de calidad con el equipo e implementar la intensidad comercial adecuada en cada sucursal.
- Se inauguró la Escuela de Talento Digital, centrada en los retos y oportunidades

HORAS DE FORMACIÓN CONTINUA A LO LARGO DE 2016

666.624

que generan las nuevas tecnologías y en la estrategia para optimizar la resolución de situaciones cambiantes, atrayendo la atención del cliente y contribuyendo al adecuado posicionamiento del banco.

- La Escuela de Riesgos también echó a andar, con un proceso de definición de las competencias técnicas de los profesionales de esta área, que continuará con el reforzamiento de sus capacidades y finalizará con una certificación.
- Se puso en marcha un programa formativo que pretende identificar los rasgos característicos del directivo de Bankia, a partir de los valores de la entidad y con especial atención a la relación con los equipos.
- Las personas que apoyan la actividad comercial desde los servicios centrales se integraron en un ambicioso plan que incluye la gestión de proyectos y abre la puerta a la certificación Project Management Professional, emitida por el Project Management Institute.

01.6

CAPITAL HUMANO.

HORAS DE FORMACIÓN POR GÉNERO %



47,45

Hombres



52,55

Mujeres

HORAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL %



0,96

Directivos



34,02

Mandos intermedios



65,02

Resto

	2016	2015
INVERSIÓN EN FORMACIÓN (MILL. €)	8,02	7,5
PROFESIONALES QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN	12.589	13.040
INICIATIVAS DE FORMACIÓN REALIZADAS	901	857
HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO	50,66	58,17
FORMACIÓN REALIZADA ONLINE	60,4%	64,5%
FORMACIÓN EN IMPLANTACIÓN Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS	41.297 H.	17.775 H.

BANKIA tiene un Modelo de Talento cuyo objetivo es detectar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales para garantizar que la organización dispone de personas preparadas para contribuir al crecimiento del negocio.

DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

Bankia tiene un Modelo de Talento cuyo objetivo es detectar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales para garantizar que la organización dispone de personas preparadas para contribuir al crecimiento del negocio, consolidando ventajas competitivas diferenciales y sostenibles, de forma coherente con los valores del banco.

Durante 2016 se produjeron 229 nombramientos: 20 directivos (incluidos 10 directores de zona), 138 directores de oficina, 40 directores de servicios centrales y 31 subdirectores de oficina. Todas las vacantes que se produjeron en la plantilla a lo largo del año fueron cubiertas internamente, excepto en el caso de 15 directivos, 35 técnicos y 25 comerciales. A 31 de diciembre permanecían abiertos 16 procesos de selección externa.

El Modelo de Talento trabaja desde la responsabilidad individual de cada profesional con su propio desarrollo, acompañándole mediante acciones que le ayudan a aumentar cada día sus capacidades y su potencial:

NOMBRAMIENTOS PRODUCIDOS EN 2016

229

- **Programa de Alta Dirección (PAD).** Entre noviembre de 2015 y diciembre de 2016 tuvieron lugar las dos primeras ediciones, impartidas por el Instituto de Empresa y en la que participaron un total de 164 directivos. Se trataron cuestiones como el análisis del entorno macroeconómico, el futuro del sector financiero, la transformación del negocio bancario o la estrategia digital.
- **Planes de Desarrollo de Carrera (PDC).** Contribuyen a planificar el desarrollo profesional de las personas con potencial, acomodándolo a las necesidades presentes y futuras del negocio y de la persona. Incluyen acciones como estancias en diversos ámbitos de la organización, y programas de desarrollo de habilidades directivas, mentoring, coaching, etc. Desde finales de 2014, se han diseñado y puesto en funcionamiento 101 PDCs. Entre 2015 y 2016, 17 directores con PDC promocionaron a directivos.

01.6

CAPITAL HUMANO.

• Programas de Desarrollo de Habilidades Directivas.

A fin de impulsar las carreras de los profesionales del colectivo de talento, en 2016 se realizaron varias ediciones para más de un centenar de predirectivos y directivos de la red comercial y de los servicios centrales. Todos ellos cuentan con el apoyo de consultores expertos y de amplia trayectoria, que les acompañan en sus respectivos planes de desarrollo individuales.

- Programa de desarrollo de directores de red comercial y directores de servicios centrales. Incluyen, aparte de las jornadas presenciales de trabajo, un proceso guiado de desarrollo mediante *coach* profesional. Participaron 30 directores en sus dos ediciones.
- Programa de desarrollo para predirectivos de red comercial. Lanzado en 2015, amplió su alcance con la realización de tres nuevas ediciones en las que participaron 45 profesionales.
- Programa de desarrollo para predirectivos de servicios centrales. Como novedad, se diseñó y puso en marcha un nuevo programa de desarrollo de habilidades. Hubo dos ediciones con 31 participantes.

• Programa de Mentoring.

En el último trimestre de 2016, concluyó la primera edición, que contó con 30 mentores y sus correspondientes mentees. En paralelo, durante el mes de junio dio comienzo la segunda edición, en la que participan otros 60 profesionales del banco. La duración también es de 18 meses.

• Transformational Leadership.

Programa convocado por el International Center for Leadership Development de la Fundación CEDE. Pone el foco en el ejercicio de la función directiva desde la inspiración, el ejemplo, el positivismo, el espíritu de colaboración y el respeto. Bankia patrocinó su décima edición, que tuvo lugar en Valencia en noviembre. Un total de 13 directores del banco han participado ya en este programa.

• Planes de Dinamización.

Buscan incrementar en los colectivos de predirectivos su visión global, tanto del negocio propiamente dicho como de la entidad, de manera que Bankia pueda cubrir internamente y con calidad sus necesidades organizativas. En 2016, se han incorporado 493 profesionales, con lo que se han alcanzado ya 841 personas, de las que 101 fueron promocionadas.

• Cantera de Negocios 2016-2017.

Se puso en marcha en los primeros meses del año con el fin de preparar a profesionales para determinados puestos de la entidad, cuya cobertura resulta más complicada por su elevada especialización. Tendrá una duración de dos años y a finales de 2016 participaban en él 10 personas.

• Programa de Formación Dual Bankia.

Prepara a los alumnos del Grado Superior en Administración y Finanzas como gestores de clientes de entidades financieras. A través de este proyecto pionero, que tiene un enfoque eminentemente práctico, el banco trabaja con cuatro centros educativos de Madrid y

de la Comunidad Valenciana, con los que ha diseñado planes de trabajo individuales en los que están involucrados multitud de profesionales del banco por el carácter transversal del proyecto. Después de dos años, en junio saldrán los primeros 50 titulados.

- **Proyecto WomenMatter 2016.**

En abril de 2016, Bankia fue convocada a participar en un estudio desarrollado por McKinsey sobre la diversidad de género en España, junto con medio centenar de grandes empresas. La entidad facilitó datos cuantitativos y entrevistas con los principales responsables de la gestión de personas. Además, 108 directivos (50% mujeres y 50% hombres, aproximadamente) cumplieron cuestionarios online cuyo objeto era recoger la percepción existente dentro de la organización acerca de las iniciativas relacionadas con la diversidad de género y las actitudes/mentalidades que puedan suponer barreras al cambio.

- **Cobertura de vacantes.**

Todas las vacantes en la entidad han sido cubiertas internamente, menos la contratación de 15 directivos de distintos ámbitos organizativos, 35 técnicos de perfil concreto y especializado, y 25 gestores comerciales para la red de particulares en Valencia. Se mantienen abiertos 16 procesos de selección externa.

A lo largo de 2016, la Intranet corporativa inauguró un espacio denominado Gestión del Talento, que se propone fomentar la cercanía y transparencia de la actividad que se realiza desde la Dirección de Personas. Para 2017 se está trabajando en una herramienta informática que permita a los profesionales una participación más activa en su desarrollo profesional mediante el conocimiento de sus expectativas, logros o aspiraciones.

En noviembre de 2016 se lanzó en la web corporativa el espacio 'Capital Humano', que recoge aspectos como la gestión del talento interno, cultura y valores en la gestión de personas, estilo directivo, voluntariado corporativo, formación, salud y seguridad en el trabajo, FP dual, etc.



LIBRO DE ESTILO DIRECTIVO

El elemento clave de la responsabilidad directiva es la gestión y el desarrollo de los equipos, ya que el éxito del proyecto de Bankia solo es posible a través de la implicación de todas las personas que trabajan en el banco. Adquirir la

condición de directivo conlleva la responsabilidad de generar y promover compromiso y orgullo de pertenencia, además de observar las pautas y comportamientos que recoge el Libro de Estilo Directivo, publicado en noviembre de 2016.

Este manual refleja la manera que tiene Bankia de gestionar equipos y supone un signo claro de identidad, que hoy más que nunca es determinante para generar una gran ventaja competitiva. Pretende ser también una guía cercana, sencilla y transparente para

.....

01.6

CAPITAL HUMANO.

.....

que los directivos puedan integrar en su día a día los valores de la entidad, trabajando con un deseo permanente de superación y de ofrecer el mejor servicio posible a los clientes.

Como desarrollo del Libro de Estilo Directivo, se están definiendo modelos de actuación específicos para cada fase del ciclo de vida laboral y para adaptar las aspiraciones de los profesionales a las necesidades del negocio.

CLIMA, CULTURA Y COMPROMISO

.....

En el segundo semestre de 2015, se realizó el estudio de Clima, Cultura y Compromiso en Bankia. Alrededor de 7.850 profesionales participaron en la encuesta, de modo que el índice de participación alcanzó el 58,2%, con una satisfacción global del 51%.

Los resultados globales de la encuesta, así como los datos desglosados en Red Minorista, Banca de Empresas y Servicios Centrales, se pusieron en conocimiento de todos los profesionales de la entidad. A partir de estos resultados, el banco está diseñando e implementando acciones específicas para trabajar en los ámbitos de mejora detectados. Las conclusiones extraídas del estudio han permitido establecer un diagnóstico de la situación,

detectar áreas de mejora y focalizar las prioridades de actuación.

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

.....

En 2016, continuó el diseño de un Modelo de Entorno Laboral Saludable, para favorecer un contexto en el que la persona pueda promover interacciones en el desempeño de su trabajo, desarrollar sus competencias y contribuir a su bienestar.

También se actualizó la Metodología de Evaluación de Riesgos Laborales, incorporando la dimensión psicosocial subjetiva, y se desarrollaron iniciativas para la adopción de un enfoque integrado de la promoción de la salud en el trabajo; entre ellas, la adhesión a la Declaración de Luxemburgo, el documento europeo de referencia en la materia.

Durante todo el año se fomentó la concienciación e investigación de la siniestralidad laboral, tanto la derivada de los accidentes in itinere como de los que se producen en el lugar de trabajo. El objetivo es reducir los ratios de incidencia, frecuencia y gravedad, que ya están por debajo de la media del sector bancario.

Durante todo el año se fomentó la concienciación e investigación de la siniestralidad laboral, tanto la derivada de los accidentes *in itinere* como de los que se producen en el lugar de trabajo. El objetivo es reducir los ratios, que ya están por debajo de la media del sector.

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES

Índice de absentismo	3,47
Nº total de horas de trabajo perdidas por absentismo	747.319
Índice de accidentalidad laboral	0,23
Nº total de horas de trabajo perdidas por accidentalidad laboral	6.718
Nº total de bajas por enfermedad común	3.979
Nº total de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	0

ESCUCHA ACTIVA

Bankia tiene implantada una estrategia de comunicación interna multidireccional y basada en la escucha activa. Mediante los distintos canales existentes (Intranet y correo electrónico), los profesionales reciben en tiempo real toda la información que necesitan para el desarrollo de sus funciones y para contribuir al éxito de los planes de negocio estratégicos que en cada momento define la entidad.

La escucha activa potencia la voz del empleado como motor de cambio y dirige las opiniones y

sugerencias de la plantilla a los departamentos correspondientes, a fin de colaborar en los procesos de identificación de mejoras. Con el mismo propósito se organizan focus group y foros en la Intranet y se publican comentarios en la revista interna.

Uno de los proyectos más importantes de 2016 fue el apoyo a la transformación digital de la entidad, mediante un plan de comunicación interna específico. La idea para 2017 es crear un *site* con contenidos que inspiren e introduzcan a los profesionales de Bankia en la digitalización. También se va a potenciar la figura de los llamados embajadores de la marca, identificando y captando a los perfiles más activos en redes sociales dentro de la entidad.

	2016	2015
Nº de accesos a la información corporativa publicada en la Intranet	3.213.447	3.104.668
Nº de accesos al espacio audiovisual	333.746	334.245
Nº de participaciones de empleados en canales de comunicación interna	38.328	34.797
Nº de foros de empleados creados	551	633
Nº de sugerencias / comentarios recibidos en dichos foros	2.011	2.083
Nº de visitas a la revista Bankia Online	882.195	689.972

01.6

CAPITAL HUMANO.

PERFIL DE LA PLANTILLA

POR GÉNERO



● HOMBRES 45,39%
● MUJERES 54,61%

POR NEGOCIO



● PROFESIONALES SS.CC. 14,67%
● PROFESIONALES NEGOCIO 85,33%

POR EDAD



44,17

Edad media de la plantilla

POR ANTIGÜEDAD



18,33

Antigüedad media de la plantilla

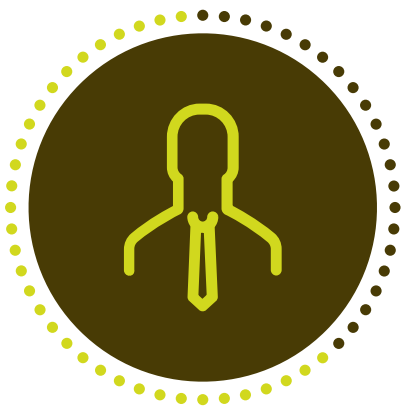
% PROFESIONALES MENORES 30 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **0,25**

% PROFESIONALES DE 30 A 50 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **76,59**

% PROFESIONALES MAYORES 50 AÑOS SOBRE TOTAL PLANTILLA **23,16**



PUESTOS DIRECTIVOS



● HOMBRES 59,28%
● MUJERES 40,72%

TIPO DE CONTRATO



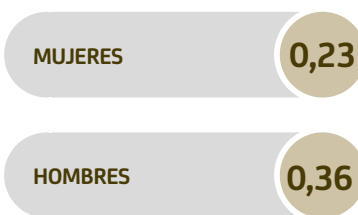
● FIJO 100%
● TEMPORAL 0%
99,96% TRABAJA EN ESPAÑA

ROTACIÓN EXTERNA NO DESEADA



0,59%

ROTACIÓN MEDIA DE PROFESIONALES POR GÉNERO %



ROTACIÓN MEDIA DE PROFESIONALES POR EDAD %

