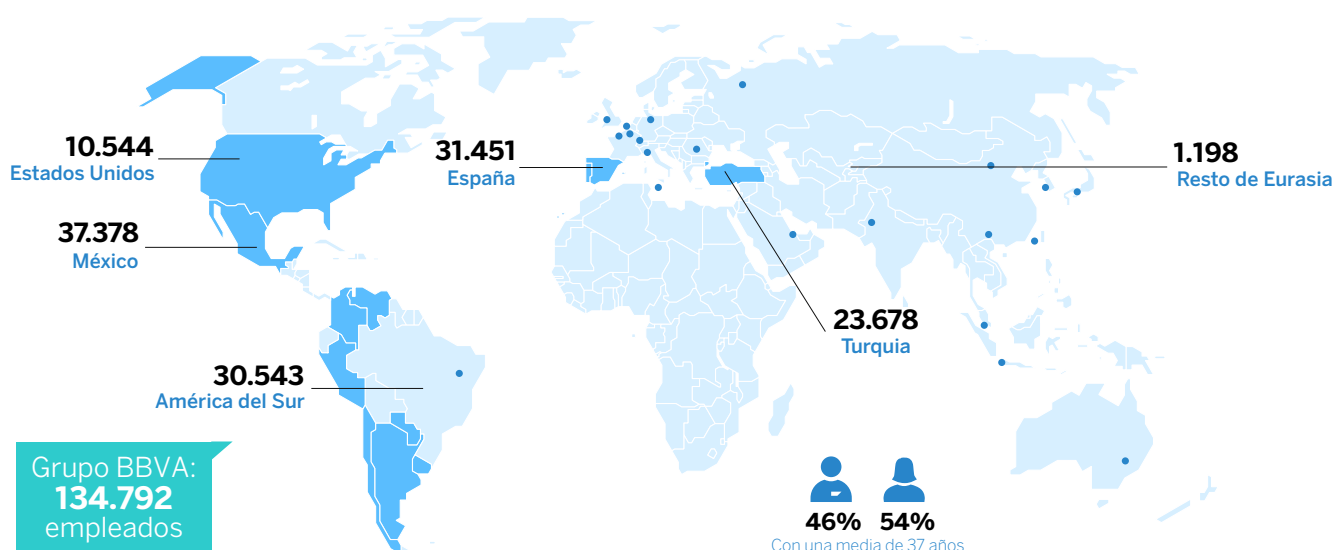


## 5. 3. El equipo

Una de las seis Prioridades Estratégicas de BBVA es “**el mejor equipo**”. Esto supone atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor equipo, así como proporcionar la mejor experiencia de empleado. Para ello, tal y como ya se ha comentado en el capítulo de Estrategia, se está transformando la Organización; se está impulsando una nueva cultura, con nuevas formas de trabajo y estructuras más planas; y se ha implantado un nuevo modelo de compensación variable alineado con los objetivos estratégicos.

A **31 de diciembre de 2016**, el Grupo BBVA tiene 134.792 empleados ubicados en 35 países, de los que el 54% son mujeres y el 46% hombres. La edad media de la plantilla se sitúa en 37 años. La antigüedad media de permanencia en la Organización es de 10 años, con una rotación del 8,2% en el año.



En 2016, la plantilla ha descendido en 3.176 empleados. Esta reducción se debe, por una parte, al requisito del regulador de eficientar la plantilla tras la operación de compra de Catalunya Banc (CX), lo que ha supuesto una disminución de 1.974 empleados en España. Por otra parte, dicho retroceso es también consecuencia del proceso de transformación que se está produciendo en el sector; una transformación que, apalancada en la tecnología, está permitiendo la automatización de numerosos procesos que hasta el momento se hacían manualmente. Esto se está produciendo con mayor intensidad en las áreas geográficas en las que el proceso está más avanzado, como en España, Estados Unidos o México y, en menor medida, en otras áreas como América del Sur, donde se han creado cerca de 100 empleos netos. Este proceso se está realizando en el marco de la legislación vigente en cada país.

Paralelamente, también se está produciendo la incorporación de nuevo talento con capacidades que no eran habituales en el sector, pero que, en este proceso de transformación del negocio bancario y a futuro, van a ser imprescindibles

(especialistas en *big data*, *Blockchain*, inteligencia artificial, experiencia de cliente, etc.)

También en 2016, acorde con la reorganización de la estructura del Grupo llevada a cabo, **Talent & Culture** ha definido su *rol* como una área que debe apoyar al Banco para conseguir sus objetivos estratégicos y crear una ventaja competitiva a través de profesionales de primer nivel, inspirados por el Propósito de BBVA y que trabajen como un solo equipo.

La **transparencia y la consistencia** son los dos pilares fundamentales en los que se basa la actuación de Talent & Culture. Además, se han definido tres principios básicos que guían dicha actuación:

- Cercanía al negocio: actuando como socios, *business partners*, del resto de las áreas.
- Foco en la ejecución: entregando nuevas soluciones, con compromisos de plazos concretos, basadas en los datos y haciendo las cosas sencillas.

- *One team*: trabajando como un solo equipo, transversalmente entre geografías y sin silos funcionales.

Talent & Culture ha realizado un proceso de priorización estratégica para seleccionar los programas globales en los que se quiere avanzar. Así, entre otros, se han iniciado nuevos proyectos relacionados con carreras profesionales, movilidad interna, valores y comportamientos y modelo de liderazgo.

En 2016, BBVA ha obtenido de nuevo el distintivo **Great Place To Work®**, que reconoce a BBVA como una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, Chile, España, México y Uruguay, y una de las diez mejores a nivel global.



### 5.3.1. Desarrollo profesional

Un aspecto relevante para el desarrollo profesional en BBVA es el **proceso bienal**, mediante el cual se identifican las fortalezas y áreas de mejora de cada uno de los profesionales. El último proceso se realizó en 2015, cuando cada profesional recibió *feedback* por parte de su responsable y se establecieron los planes formativos y de desarrollo que se han abordado a lo largo de 2016. Los resultados del proceso, junto con los indicadores de desempeño, son aspectos clave para la identificación de talento crítico del Grupo y para apoyar las decisiones de promoción.

En este sentido, el Grupo BBVA pone al alcance de las personas distintos **recursos** para que puedan crecer profesionalmente y mejorar sus competencias.

#### Selección y desarrollo

Los procesos de **selección** están basados en la igualdad de oportunidades, la evaluación en base a las necesidades del puesto y la objetividad de criterio, teniéndose como objetivo principal atraer e incorporar al mejor talento en cada campo. En 2016, el Grupo BBVA ha recibido 352.477 currículos a nivel global, con un ratio del 57%-43% entre mujeres y hombres, respectivamente, y de los que el 75,42% pertenecen a jóvenes menores de 30 años. A lo largo del ejercicio se han incorporado un total de 15.243 personas en el Grupo, de las que el 62% son menores de 30 años.

Además, BBVA cuenta con una aplicación global de *job posting* interno, denominada '**apúntate+**', como medio para favorecer el desarrollo y la transparencia en los procesos de promoción interna, ya que en ella se publican las diferentes posiciones disponibles a las que el empleado puede acceder.

#### Formación

En 2016, el Grupo BBVA ha invertido en formación 45,5 millones de euros. Durante el ejercicio se ha registrado un incremento de las acciones formativas hasta llegar a una media de 39 horas de formación por empleado, siendo estas realizadas, en un 66%, a través de la plataforma global de *e-learning* del Grupo, denominada Campus BBVA.

#### Datos básicos de formación (Grupo BBVA)

	2016	2015	2014
Inversión en formación (millones de euros)	45,5	35,9	34,9
Inversión en formación por empleado (euros) <sup>(1)</sup>	337	326	317
Horas de formación por empleado <sup>(2)</sup>	39	40	52
Empleados con formación (%)	91	93	96
Satisfacción de la formación (sobre 10)	8,8	8,6	8,8
Subvenciones recibidas para formación del FORCEM en España (millones de euros)	2,7	2,7	2,4

Excluido Turquía en 2016, excepto en los datos de Inversión en formación, y en 2015.

<sup>(1)</sup> Ratio calculado considerando como total la plantilla del Grupo a cierre.

<sup>(2)</sup> Ratio calculado considerando como total la plantilla de BBVA con acceso a la plataforma de formación.

BBVA facilita el acceso a programas de formación disponibles en la plataforma de formación como impulso al autodesarrollo. **Campus BBVA** se ha renovado en 2016, incorporando un diseño más atractivo, nuevos contenidos y funcionalidades con el objetivo de garantizar una experiencia de aprendizaje diferenciadora y una oferta innovadora, permanentemente actualizada y accesible a través de diferentes dispositivos para todos los empleados del Grupo.

BBVA pone foco en las necesidades de especialización y actualización de sus profesionales para apoyarles en la consecución de los objetivos estratégicos y crear un equipo de primer nivel. En la **agenda estratégica de formación** sobresalen los programas globales de Gestión Bancaria Responsable, iniciativa de *e-learning* impartida por expertos de BBVA y el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y dirigida a mandos medios de banca *retail*, que tiene como finalidad impulsar el cambio cultural y fomentar el emprendimiento que genere valor social y para el Banco; Negocio Responsable, programa *online* dirigido a todos los empleados de BBVA, que traslada los principios en los que se basa nuestra diferenciación en el entorno actual y la rentabilidad ajustada a principios; y el Código de Conducta, formación *online* obligatoria que incluye los principios, las pautas de comportamiento y los procedimientos para ayudar a resolver dudas y facilitar el cumplimiento de las obligaciones como empleados de BBVA. Además existen diversas acciones formativas en los principios TCR (transparencia, claridad y responsabilidad), que potencian la responsabilidad y la ética en el Grupo. Por su parte, el curso Compromiso en materia de derechos humanos, proporciona a los empleados conocimiento sobre el compromiso adoptado por BBVA en referencia a este tema, así como las actuaciones que se llevan a cabo en el Grupo para alcanzar la integridad corporativa, los valores en que se basa su Código de Conducta y qué implicaciones tienen los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En relación con los requerimientos legales que establece la Directiva MiFID II, sobre los conocimientos que deben

tener los empleados que distribuyen información o asesoran sobre productos y servicios financieros en el ámbito europeo, destacan los 7.610 profesionales certificados oficialmente en España en las certificaciones EFPA (DAF/EIP, EFA y EFP), por lo que son más de 10.500 las certificaciones activas en BBVA, entre las que, además, hay que incluir CFA, FRM y CIA.

## Diversidad

BBVA es consciente de que la **diversidad** gestionada adecuadamente multiplica el impacto del talento y representa una ventaja competitiva. En un entorno disruptivo como el actual, las empresas deben fomentar la presencia de las mujeres en las organizaciones porque su contribución las fortalece. Así, las mujeres representan el 54% de la plantilla del Grupo y su representación continúa creciendo en el equipo gestor desde 2011, alcanzando el 20,8% en 2016. BBVA es firmante del Charter de la Diversidad a nivel europeo y de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU.

En **España**, BBVA ha renovado el Distintivo de Igualdad en la Empresa y el compromiso con la iniciativa Más Mujeres, Mejores Empresas por parte del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, así como el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable, poniendo en valor el compromiso de nuestros profesionales en la promoción de la igualdad de oportunidades. Además, BBVA forma parte del Proyecto Promociona, promovido por la CEOE y el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, con el objetivo de aumentar el número de mujeres en posiciones de responsabilidad dentro de la actividad empresarial española.

En **México**, BBVA Bancomer ha sido seleccionado como una de las 10 empresas más equitativas en términos de género, según Great Place To Work®, que ha valorado la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y las prácticas de contratación y empleo que fomentan la igualdad de género.

## Capacidades diferentes

BBVA manifiesta su compromiso con la integración laboral de las personas con capacidades diferentes a través del **Plan Integra**, que nace del convencimiento de que el empleo es un pilar fundamental en el fomento de la igualdad de oportunidades de todas las personas. En el marco del Plan se entregan cada año, desde 2009, los Premios Integra BBVA, que reconocen la labor de entidades que desarrollan

proyectos de integración laboral e impulsan el desarrollo de iniciativas y buenas prácticas en este ámbito de actuación. El grupo empresarial Gureak ha sido galardonado con 150.000 euros en esta VIII edición.

La integración laboral de personas con capacidades diferentes en el Grupo se sitúa en 231 empleados, ubicados en España (162), México (37) y América del Sur (32). En este sentido, en México se ha puesto en marcha el **Programa de Inclusión** de personas con capacidades diferentes, dentro del marco de salud laboral, con el objetivo de garantizar un trabajo seguro para este colectivo. En Venezuela se ha diseñado un plan estratégico para incrementar la inserción efectiva de trabajadores con discapacidad, tal como lo exige la legislación local vigente. Además se está avanzando en la accesibilidad de las sucursales de los bancos en estas geografías y son accesibles ya las sedes corporativas del Grupo en Madrid, así como las de BBVA Bancomer en México y BBVA Chile.

BBVA, en colaboración con la Fundación Adecco, pone a disposición de sus empleados con hijos con capacidades diferentes el **Plan Familia**, que ofrece asesoramiento, orientación y la puesta en marcha de un Plan de Acompañamiento personalizado para mejorar su desarrollo, autonomía e integración social y laboral, prestando atención a las áreas médica, familiar, social, formativa y laboral.

Además, en la red comercial de BBVA en España se fomenta la integración laboral de personas con **síndrome de Down**, gracias a acuerdos entre las distintas direcciones territoriales y asociaciones de atención a este colectivo. Estas alianzas han permitido que más de 35 alumnos hayan realizado prácticas profesionales en nuestras oficinas en todo el territorio nacional.

[Anexo 5 - Empleados por género](#)

[Anexo 6 - Empleados promocionados por género](#)

[Anexo 7 - Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad](#)

[Anexo 8 - Antigüedad media de los empleados por género](#)

[Anexo 9 - Distribución de los empleados por categoría profesional y género](#)

### 5.3.2. Entorno laboral

BBVA realiza, con carácter general, una medición de la satisfacción y el compromiso de todos sus empleados cada dos años. El objetivo es conocer su opinión, sus preocupaciones y los ámbitos de mejora en los que consideran debemos trabajar en el futuro. En la **encuesta** realizada en 2016 han participado más del 70% de los empleados que BBVA tiene en todo el mundo, habiendo manifestado un 83% de los mismos estar satisfechos o muy satisfechos con BBVA como lugar para trabajar. También se han realizado encuestas de satisfacción a nivel local para hacer seguimiento del impacto de los planes de mejora que se estaban abordando.

#### Salud y seguridad laboral

BBVA mantiene el compromiso de garantizar entornos saludables y mejorar la calidad de vida de las personas mediante el impulso de campañas de promoción y prevención de la salud, así como a través de actividades de formación, información y sensibilización.

En **España** se ha desarrollado un plan de **prevención de riesgos** en la empresa y una planificación preventiva que, con carácter anual, marca los objetivos en materia de prevención de riesgos laborales. Este plan incluye las evaluaciones de riesgos y seguimiento de medidas correctoras, simulacros de evacuación y planes de emergencia, formación a los trabajadores, coordinación de actividades empresariales, vigilancia de la salud (mediante la realización de reconocimientos médicos), campañas de promoción de la salud, protección a los trabajadores especialmente sensibles, adecuación de los puestos de trabajo con material ergonómico específico con objeto de prevenir patologías (espalda, síndrome de túnel carpiano, etc.).

Datos básicos de salud laboral ([España. Número](#))

	2016	2015	2014
Gestiones técnico-preventivas	2.424	3.033	2.157
Acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales	2.981	3.761	2.869
Citaciones a exámenes de salud	15.100	17.659	16.145
Empleados representados en comités de salud y seguridad (%)	100	100	100
Tasa de absentismo (%) <sup>(1)</sup>	2,4	2,5	2,2

<sup>(1)</sup> Excluido Catalunya Banc en 2015.

En materia de **premios y reconocimientos**, BBVA ha sido galardonado con el Premio Prevencionar a la Empresa del año (categoría Gran Empresa), otorgado por Prevencionar.com, por su actuación en temas de salud; esto es, por la forma en que se han utilizado las nuevas

tecnologías como herramienta de integración y desarrollo en sus diversas actuaciones relacionadas con la prevención y promoción de la salud. Asimismo, BBVA ha conseguido el Premio Escolástico Zaldívar por el fomento de la cultura preventiva entre sus trabajadores.

Por su parte, BBVA Bancomer en **México** ha puesto en marcha **planes de salud laboral** con acciones relativas al control de riesgos en el trabajo, seguridad e higiene laboral, un programa de ergonomía para la prevención de enfermedades de trabajo, así como planes de trabajo saludable, que incluyen campañas de comunicación de salud y el acceso al Portal de Vida Saludable (Clínica Mayo).

El compromiso de preservar la salud y la seguridad de todos los empleados de BBVA Francés en **Argentina** se centra en minimizar riesgos y velar por un correcto uso de las instalaciones y equipos de seguridad. Para ello cuenta con un equipo de personas que administra la atención de la salud laboral y talleres de calidad de vida saludable.

En BBVA **Chile** se ha desarrollado un **programa de prevención de riesgos** en el cual se especifica de forma clara el cumplimiento legal aplicable en materias de seguridad y salud laboral. En dicho programa se incluyen evaluaciones de riesgos y medidas preventivas, cumplimiento de la normativa de condiciones de higiene y seguridad en los puestos de trabajo, evaluaciones de riesgos músculo-esqueléticos y ergonómicos, diseño y comunicación de protocolos de emergencias y evacuación y prevención de accidentes laborales.

#### Libertad de asociación y representación

Los **derechos y condiciones laborales** del personal del Grupo se encuentran recogidos en las normas, convenios y acuerdos suscritos en cada entidad con las correspondientes representaciones de los trabajadores, conforme al marco legal existente en cada país.

En materia de **libertad de asociación y representación sindical**, BBVA apuesta siempre por la búsqueda de soluciones consensuadas, dando el máximo valor al diálogo y a la negociación como mejor forma de resolución de cualquier conflicto, de conformidad con las distintas regulaciones vigentes en los países en los que BBVA está presente.

En España se ha firmado el **XXIII Convenio Colectivo** del sector de banca en abril de 2016, que es de aplicación al 100% de la plantilla, extendiéndose su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2018. Además existen acuerdos de empresa que complementan y desarrollan lo previsto en el Convenio; en concreto se ha firmado un acuerdo que

adapta lo previsto en el Convenio Colectivo en temas retributivos.

Los representantes sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada cuatro años en sufragio personal, libre, directo y secreto, siendo las representaciones sindicales informadas de los cambios relevantes que se puedan producir en la Empresa en cuanto a la organización del trabajo, en los términos previstos en la legislación en vigor.

Por su parte, BBVA ha firmado un **Pacto Laboral de Fusión** para la integración de la plantilla de CX, que ha supuesto la armonización de las condiciones laborales de todos los empleados de dicha sociedad a las existentes en BBVA.

En otros países de América del Sur, como Argentina, Chile o Colombia, los empleados de BBVA están incluidos en algún convenio colectivo. BBVA Chile tiene un convenio colectivo vigente firmado con el Sindicato Unificado, con vigencia hasta el 30 de noviembre de 2018, para el 47% de empleados del banco que están sindicalizados, pero cuyos beneficios se

extienden a los empleados no sindicalizados y a sus filiales. Por su parte, en la legislación colombiana existen dos formas de representación para los empleados, lo que ha conllevado a que existan en el banco dos convenios: el Pacto Colectivo, que cubre al 81% de la plantilla, cuya representación se ejerce de manera directa por los empleados; y la Convención Colectiva, que beneficia al 19% de la plantilla y se suscribe con las organizaciones sindicales, siendo sus representantes las personas que cada sindicato elige.

[Anexo 10 - Dimisiones voluntarias de la plantilla \(\*turn-over\*\) y distribución por género](#)

[Anexo 11 - Altas de empleados por género](#)

[Anexo 12 - Bajas de empleados por tipo de baja y género](#)

[Anexo 13 - Distribución de los empleados por tipo de contrato y género](#)

[Anexo 14 - Volumen y tipología de absentismo de empleados](#)

### 5.3.3. Remuneración

BBVA cuenta con un **sistema retributivo** avanzado, que se basa en la generación recíproca de valor a largo plazo, alineado con los intereses de los accionistas y supeditado a una gestión prudente. Este sistema se adapta en cada momento a lo que establecen las normas legales aplicables e incorpora los estándares y principios de las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Este modelo ha sido diseñado de acuerdo con cuatro **objetivos**:

- Ofrecer transparencia, equidad y coherencia.
- Canalizar la importancia de lograr la consecución de las Prioridades Estratégicas, que incluyen tanto objetivos financieros como no financieros.
- Reconocer que todos los empleados forman parte de un equipo e identificar las interdependencias críticas que requieren trabajar en equipo para alcanzar conjuntamente el éxito.
- La importancia de mantener un diálogo constante sobre el desempeño a lo largo del año entre responsable y colaborador.

La retribución se compone de dos **partes** diferenciadas:

- Compensación fija, que se establece tomando en consideración el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional del empleado en el Grupo, fijándose una referencia salarial para cada función.
- Compensación variable, con un nuevo modelo que la vincula con los objetivos estratégicos del Grupo a través de indicadores, formados tanto por indicadores financieros como no financieros. Con el nuevo modelo, la compensación variable de cada empleado está directamente vinculada a los resultados alcanzados a nivel de Grupo, área y subárea/individuo.

### 5.3.4. Voluntariado

BBVA cuenta con una **Política de Voluntariado Corporativo**, de aplicación en todos los países, que manifiesta el compromiso de BBVA con este tipo de actividades y facilita las condiciones para que sus empleados puedan realizar acciones de voluntariado corporativo que generen impacto social.

Además del **impacto** a nivel de responsabilidad social de la empresa, las actividades de voluntariado corporativo potencian el desarrollo de los empleados, canalizando su espíritu solidario, permitiéndoles hacer un aporte personal de su tiempo y conocimiento para ayudar a las personas que más lo necesitan. Esto redundará en una mejora de la autoestima, incrementando el orgullo de pertenencia a la empresa, y, por consiguiente, en la atracción y retención del talento.

El número de empleados de BBVA que en **2016** ha participado en acciones de voluntariado corporativo ha sido de más de 8.000 a nivel global, lo cual representa el 6% de la plantilla. Estos empleados han dedicado más de 100.000 horas a este tipo de tareas. Más del 56% de estas actividades están destinadas a reforzar iniciativas propias o coordinadas por BBVA en relación con la educación, principalmente en educación financiera, apoyando así las líneas estratégicas marcadas en el modelo de banca responsable.

En **España** han participado 1.389 empleados y 180 prejubilados/jubilados en las diferentes iniciativas de

voluntariado, de las cuales el 75% se dedicaron a temas de educación, principalmente educación financiera, y el resto fueron actividades medioambientales y de acción social. Las acciones que se desarrollan con voluntarios de BBVA en España se canalizan a través de la web Voluntarios BBVA y son puestas en marcha a través de la Oficina de Voluntariado.

Los principales **proyectos** educativos en torno a los cuales se desarrolla el voluntariado en las diferentes áreas de negocio son:

- En España, los Programas Fundación JAES (Las Ventajas de Permanecer en el Colegio, Habilidades para el Éxito, Socios por un Día).
- En Estados Unidos, las iniciativas Summer/Fall Day of Service y el programa de inversión en la comunidad de NBA Cares.
- En México, el programa de educación financiera Valores de Futuro y el programa de apoyo al emprendimiento Momentum Project.
- En América del Sur, los talleres de educación financiera en Argentina y el programa de educación financiera Adelante con tu Futuro en Venezuela, el programa Leer es Estar Adelante en Perú y las becas de integración Jóvenes con Futuro Adelante y el Programa de Educación Financiera en Uruguay.