

Nº DE EMPLEADOS DE BANKIA
13.318*

MUJERES QUE OCUPAN PUESTOS
DIRECTIVOS
1.521

NOMBRAMIENTOS DE DIRECTIVOS
POR PROMOCIÓN INTERNA
294

CAMBIOS DE DESTINO
GESTIONADOS EN 2015
4.028

EMPLEADOS QUE COLABORAN EN
PROGRAMAS DE FORMACIÓN
3.111

FOCUS GROUP CON EMPLEADOS
30

*Información relativa a Bankia, S.A.

CAPITAL HUMANO

El equipo de Bankia está integrado por 13.318 personas que día a día trabajan para que la gestión responsable esté presente en cada aspecto del negocio. La gestión eficaz, la identificación y el impulso del talento interno, y la constante formación de las personas son los elementos que han definido los principales proyectos de 2015.

La gestión de personas vivió en 2015 un periodo de elevada actividad al coincidir dos circunstancias. Por un lado, la aplicación del plan de bajas voluntarias iniciado en el mes de mayo, que supuso la desvinculación de 253 empleados. Y, por otro, el desarrollo y consolidación de nuevos modelos comerciales y de distribución, que trajeron consigo:

- La apertura de 16 Oficinas Ágiles, dotadas con 102 personas.
- La creación de las Oficinas de Asesoramiento, para las que fueron seleccionados 227 asesores financieros.
- La puesta en marcha de las Oficinas Multicanal, que requirieron 133 incorporaciones.

- La potenciación del segmento de pymes, con 105 nuevos profesionales en las direcciones de zona y la revisión de los perfiles de otros 153 destinados en oficinas.
- El cese de la actividad de los Centros de Liquidación y Recuperación, que fueron sustituidos por Centros de Recuperaciones, con la consiguiente reasignación de personas y funciones.

Todo ello dio lugar a 4.028 cambios de destino, con el fin de lograr una correcta adecuación a los correspondientes puestos, especialmente en los niveles directivos.



SE REALIZÓ LA
SELECCIÓN INTERNA
DE 277 ASESORES
FINANCIEROS
ESPECIALIZADOS
PARA LA CREACIÓN
DE LAS OFICINAS DE
ASESORAMIENTO

FORMACIÓN

Las prioridades del plan de formación en 2015 fueron: impulsar las capacidades clave de las personas, sincronizar las actuaciones con las prioridades del banco y asociar los procesos de medición de transferencia a resultados y de certificación. Se impartieron 774.677 horas de formación, con un incremento del 15,75% respecto al año anterior.

Especial relevancia tuvo el lanzamiento de itinerarios formativos para mejorar la capacitación del equipo directivo, dentro de un proceso de reconstrucción cultural y de reposicionamiento que potencia la gestión basada en valores y la optimización de las ventajas competitivas de la entidad. Los primeros estuvieron destinados a directores de Oficinas Plus+, directores de oficinas con gestor especializado, directores comerciales de banca minorista, directores comerciales de banca de empresas, directores de centros de empresas y directores de banca privada.

También se procedió a:

- Continuar los itinerarios de gestores de banca personal y de pymes, con el

objetivo de consolidar los conocimientos y capacidades vinculados a su función.

- Sincronizar los nuevos programas para gestores especializados (asesores financieros, gerentes de empresas y gestores de patrimonio) con los itinerarios de sus directores.
- Fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes (en particular, pymes, microempresas y autónomos) y la venta asesorada.
- Evaluar la preparación del personal de la red minorista y de empresas en materia de riesgos de crédito, a fin de establecer programas personalizados que cubran las carencias.
- Implantar un plan de formación específico para los gestores de multicanalidad, asociado a los cambios en los modelos de distribución del banco.
- Preparar a los empleados en gestión de la cuenta de resultados, comercio exterior, gestión operativa, normativa de seguros y prevención del blanqueo de capitales.

*ESPECIAL RELEVANCIA
TUVO EL LANZAMIENTO
DE ITINERARIOS
FORMATIVOS
PARA MEJORAR LA
CAPACITACIÓN DEL
EQUIPO DIRECTIVO*



FORMACIÓN

HORAS DE FORMACIÓN POR GÉNERO (%)



● HOMBRES 46,12%
● MUJERES 53,88%

HORAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL (%)



● DIRECTIVOS 0,48%
● MANDOS INTERMEDIOS 36,94%
● RESTO 62,58%

INVERSIÓN EN FORMACIÓN

7,5 M€

EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN

13.040

INICIATIVAS DE FORMACIÓN REALIZADAS

857

HORAS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO

58,17

FORMACIÓN REALIZADA ONLINE

64,5%

FORMACIÓN EN IMPLANTACIÓN Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS

17.775 h.

DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

Durante 2015, se produjeron 294 nombramientos: 35 directivos (incluidos 11 directores de zona), 166 directores de oficina, 45 directores de servicios centrales (incluidos 2 coordinadores de equipo) y 48 subdirectores de oficina.

El proceso de identificación del talento supuso la realización de 1.477 entrevistas, adicionales y complementarias a las 4.557 del año anterior. Dichas entrevistas se hicieron extensivas en 2015 a comerciales y técnicos.

Para impulsar las carreras de los profesionales con mayor proyección se impartieron nuevos programas de desarrollo de habilidades directivas, que acogieron 59 profesionales a lo largo del año. Sus objetivos eran:

- Posibilitar una visión amplia del dominio de los comportamientos críticos de la función directiva.
- Ofrecer situaciones de aprendizaje que permitieran ejercer esos comportamientos.
- Estructurar planes individuales encaminados a mejorar el desempeño y aumentar las cualidades de liderazgo, con la colaboración de coaches.

Como novedad, se implantó un programa de desarrollo de habilidades para predictivos con talento, del que hubo dos convocatorias en el último trimestre. Se beneficiaron de él 30 profesionales (subdirectores de oficina, técnicos de staff de apoyo al negocio y comerciales).

En 2015 también se diseñó un programa de continuidad de coaching para quienes ya hubieran hecho el de desarrollo de habilidades directivas. Contó con nueve participantes.

AYUDAS DE ESTUDIOS A EMPLEADOS

264.798,17 €

AYUDA PARA FORMACIÓN DE HIJOS*

9.284.303,44 €

PERMISOS DE MATERNIDAD/PATERNIDAD

851 EMPLEADOS

DISCAPACITADOS EN PLANTILLA

148 EMPLEADOS

REDUCCIÓN DE JORNADA Y EN SITUACIÓN DE EXCEDENCIA PARA EL CUIDADO DE HIJOS Y FAMILIARES

314 EMPLEADOS

*Incluidos para hijos minusválidos e hijos que pernoctan fuera de su domicilio.

NOMBRAMIENTOS INTERNOS EN 2015

294

EMPLEADOS EVALUADOS POR DESEMPEÑO Y/O DESARROLLO PROFESIONAL

1.777

Otras acciones en este ámbito fueron:

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN (PAD)

Para directivos corporativos, que se prolongará desde octubre de 2015 hasta mediados de 2016 y en el que están inscritos 44 profesionales.

PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA (PDC)

Destinados a los empleados que pueden ocupar posiciones de referencia que satisfagan las necesidades presentes y futuras del banco. Durante el primer trimestre se pusieron en funcionamiento 38 y otro más en octubre, que se suman a los 12 iniciados en 2014. Incluyen estancias en diversos ámbitos de la organización, así como la posibilidad de intervenir en proyectos estratégicos, entre otros aspectos.

PROGRAMA DE MENTORING

Iniciado en el primer trimestre de 2015, tiene una duración de 18 meses. Están involucrados en él 62 mentores.

PLANES DE DINAMIZACIÓN PARA PERSONAS CON TALENTO

Se les dota de una visión global del negocio y de la entidad, de modo que Bankia pueda cubrir de manera interna y con garantías las necesidades organizativas que vayan surgiendo. Al cierre del año, estaban adscritos 298 empleados de la red comercial y 50 de los servicios centrales.

PROGRAMA CANTERA DE TALENTO

Pretende detectar y formar a jóvenes con condiciones para asumir puestos en los que se requiere una mayor especialización: mercado de capitales, tesorería, banca corporativa, banca privada, dirección financiera, etc. Un total de 12 canteranos se incorporaron a finales de diciembre a sus destinos definitivos en esas áreas.

ESTILO DIRECTIVO

Todas las compañías con vocación de liderazgo tienen un estilo directivo singular y diferencial. Para definir el de Bankia y los principios en que debía basarse, se constituyó un grupo de trabajo en abril de 2015, cuyo cometido también fue el de posicionar los valores de la entidad como base fundamental de los comportamientos y delimitar el ámbito de la responsabilidad directiva.

Las conclusiones del grupo de trabajo inspiraron el Libro de Estilo Directivo del banco, dieron pie a la creación de una herramienta de autoconocimiento y autoanálisis, y se proyectaron sobre los planes de comunicación y formación. Prueba de esto último fue la incorporación de módulos de estilo directivo en los itinerarios de desarrollo para directores de zona y directores de centro de empresas.

CLIMA, CULTURA Y COMPROMISO

A lo largo del segundo semestre de 2015 se llevó a cabo el primer Estudio de Clima Profesional de Bankia, con el que se pretendía:

- Disponer de información objetiva y relevante sobre la satisfacción y compromiso de los profesionales del banco.
- Obtener elementos comparables con otras organizaciones.
- Analizar los diferentes microclimas laborales existentes.
- Identificar las causas generadoras de satisfacción o insatisfacción y, por tanto, las palancas que permitan gestionar el clima interno.
- Diseñar planes de acción globales y específicos para alinear clima, cultura y compromiso con el Plan Estratégico.

La fase previa del estudio consistió en entrevistas personales y cinco focus group, en los que participaron miembros de la red minorista, banca empresas y servicios centrales.

A partir de ahí se elaboró un cuestionario anónimo y confidencial con 61 preguntas cerradas y cuatro abiertas, que fue enviado a todos los profesionales de la entidad.

Las conclusiones del estudio y las acciones consecuentes con sus resultados se conocerán a lo largo de 2016.

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

La entidad está comprometida con el mantenimiento de un entorno laboral basado en la seguridad y salud de sus profesionales, mediante el desarrollo de una política coherente y coordinada de prevención de riesgos laborales.

El Sistema de Gestión de la Prevención, comprende todas las actividades encaminadas a evitar, eliminar o minimizar los riesgos laborales. Para conseguirlo, existe una programación anual aprobada en el seno del Comité Estatal de Seguridad y Salud.

También hay diversos acuerdos firmados entre la dirección y la representación de los trabajadores para la mejora de las condiciones de trabajo. Entre ellos figuran los protocolos frente a situaciones de violencia externa y atracos, que se ejecutan de manera coordinada e inmediata, a fin de proporcionar apoyo y ayuda a los empleados.

Bankia tiene en marcha campañas destinadas a la promoción de la salud y actuaciones de colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer, para sensibilizar e informar a todos los miembros de la organización. Igualmente, se realizan campañas de donación de sangre en colaboración con los distintos organismos públicos.

SEGURIDAD Y SALUD DE LOS PROFESIONALES

2015

Índice de absentismo	6,12
Nº total de horas de trabajo perdidas por absentismo	1.360.867
Índice de accidentalidad laboral	0,29
Nº total de horas de trabajo perdidas por accidentalidad laboral	6.916
Nº total de bajas por enfermedad común	3.571
Nº total de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	0

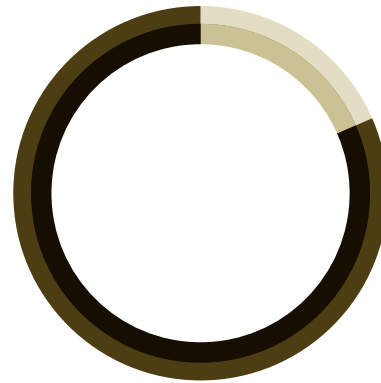
PERFIL DE LA PLANTILLA

POR GÉNERO



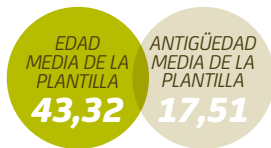
● % HOMBRES **45,55%**
● % MUJERES **54,45%**

POR NEGOCIO



● % EMPLEADOS SS.CC. **14,81%**
● % EMPLEADOS RED COMERCIAL **85,19%**

POR EDAD



● % EMPLEADOS MENORES DE 30 AÑOS **0,54%**
● % EMPLEADOS DE 30 A 50 AÑOS **79,75%**
● % EMPLEADOS MAYORES DE 50 AÑOS **19,71%**

PUESTOS DIRECTIVOS



● MUJERES **40,40%**
● HOMBRES **59,60%**

TIPO DE CONTRATO

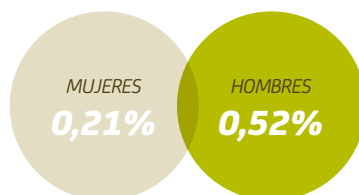


● TEMPORAL **0%**
● FIJO **100%**

ROTACIÓN EXTERNA NO DESEADA



ROTACIÓN MEDIA DE EMPLEADOS POR GÉNERO



ROTACIÓN MEDIA DE EMPLEADOS POR EDAD



PLAN FAMILIA

A través de este programa, en colaboración con la Fundación ADECCO, se ofrece asesoramiento, y orientación para hijos de empleados de Bankia con discapacidad. La finalidad es poner en marcha planes de acompañamiento personalizado para proporcionar aquellos recursos necesarios para su integración en la sociedad y en el mercado laboral.

El Plan Familia va dirigido a niños y adultos, porque su misión es desarrollar desde las primeras edades aquellas competencias y habilidades que permiten a las personas con discapacidad integrarse en la sociedad, tener una ocupación o empleo y un desarrollo profesional, personal y social a través de un plan de acompañamiento, personalizado para cada beneficiario según su edad y características personales.

TRABAJO MULTIDISCIPLINAR

ATENCIÓN A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO
ESTIMULACIÓN TEMPRANA
TERAPIAS Y TRATAMIENTOS
REHABILITACIÓN PSICOSOCIAL
ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA
SOCIALIZACIÓN Y NORMALIZACIÓN
ORIENTACIÓN LABORAL
INTERMEDIACIÓN LABORAL
BECAS Y FORMACIÓN
ADAPTACIONES
EMPLEO CON APOYO



HIJOS DE EMPLEADOS
ATENDIDOS A TRAVÉS
DEL PLAN FAMILIA

86

FAMILIAS

INFORMACIÓN -
ASESORAMIENTO
REDES DE CONTACTO
RESPIRO FAMILIAR
TERAPIAS FAMILIARES

VISITAS A LA REVISTA **BANKIA ONLINE**

689.972

ESCUCHA ACTIVA

Bankia tiene implantada una estrategia de comunicación interna basada en la “escucha activa”, orientada a apoyar la mejora continua en la organización, potenciando “la voz” del empleado como motor de cambio. Todo ello se realiza mediante una labor de cercanía y feed-back, que permite reorientar las opiniones y sugerencias de la plantilla hacia los departamentos correspondientes, a fin de colaborar en los procesos de detección y solución de problemas y en la adopción de las medidas de mejora que sean oportunas.

Para ello, existen canales que permiten recoger de manera continua las percepciones y opiniones de los profesionales a través de “focus group” con empleados, foros de sugerencias y mejores prácticas en Intranet, la posibilidad de publicar comentarios en tiempo real en todos los apartados de la revista online y en los vídeos publicados en el espacio audiovisual y los test realizados entre empleados “corresponsales de comunicación interna”.

En noviembre de 2015, la revista Bankia online para empleados fue premiada como mejor plataforma de comunicación interna online por el Observatorio de la Comunicación Interna, organismo constituido por el Instituto de Empresa, la revista Capital Humano y la consultora global de comunicación Atravia.

ACCESOS A LA
INFORMACIÓN
CORPORATIVA
PUBLICADA EN LA
INTRANET

3.104.668

ACCESOS
AL ESPACIO
AUDIOVISUAL

334.245

EMPLEADOS
PARTICIPANTES EN
LOS CANALES DE
COMUNICACIÓN
INTERNA

34.797

FOROS DE
EMPLEADOS
CREADOS

633

SUGERENCIAS /
COMENTARIOS
RECIBIDOS EN
DICHOS FOROS

2.083