

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA EN UN MUNDO CAMBIANTE

MARÍA PARAMÉS GARCÍA-ASTIGARRAGA

Bankinter

Bankinter es un banco fundado en 1965, el único en España que se mantiene independiente desde su fundación y que desde entonces ha venido creciendo de forma orgánica y no mediante fusiones o absorciones, con una estrategia basada en la diferenciación, la innovación, la calidad de servicio y el uso intensivo de la tecnología aplicada al negocio.

Es actualmente el quinto banco español por activos, el cuarto por capitalización bursátil, pero el primero en rentabilidad, con un retorno sobre el capital por encima de sus competidores, y el primero también en calidad de activos, con una ratio de morosidad que es la mitad de la media del sector. Asimismo, la solvencia de la entidad es muy superior a la requerida por el Banco Central Europeo.

Bankinter basa su estrategia en diferentes líneas de negocio complementarias entre sí, entre las que destacan el negocio de empresas, con especial focalización en los segmentos de medianas y grandes; el de clientes de altos patrimonios, donde la entidad cuenta con una cuota de mercado muy superior a la que le correspondería por tamaño; Consumo, a través de su filial Bankinter Consumer Finance; el negocio de Seguros; o los recientemente adquiridos Bankinter Portugal o *Avantcard* en Irlanda.

La calidad de servicio al cliente es otro de sus pilares estratégicos, y forma parte del ADN de su equipo humano: una plantilla de más de 6.000 profesionales, formada, ágil, flexible, capaz de adaptarse rápida-

mente a los cambios tanto tecnológicos como del mercado, y comprometida con el presente y el futuro de la Entidad.

Calidad de servicio, estrategia diferenciada, buena gestión de los riesgos, máxima responsabilidad en la práctica bancaria y, sobre todo, una plantilla altamente preparada y motivada son, en definitiva, la base en la que se sustenta el éxito de la entidad.

Somos conscientes de que el principal activo de Bankinter son las personas y, por ese motivo, la búsqueda de la excelencia, el impulso de la meritocracia y la apuesta por la igualdad de oportunidades son los pilares fundamentales que definen la política de gestión de personas en nuestra entidad.

Estamos convencidos de que trabajar respetando los valores y pensando en el bienestar de las personas es absolutamente compatible con la productividad y la rentabilidad.

De esta manera, creamos las condiciones necesarias para que las personas desarrollen al máximo su potencial dentro de una cultura que fomenta la

FIGURA 1
NUESTROS VALORES

Nuestros valores



Agilidad

Somos y debemos ser más resolutivos, más rápidos y más eficaces que otros bancos.



Entusiasmo

Innovamos con energía y espíritu de mejorarnos a nosotros mismos.



Integridad

Honestidad en la forma de pensar y actuar. Responsables del impacto de nuestras acciones en la sociedad.



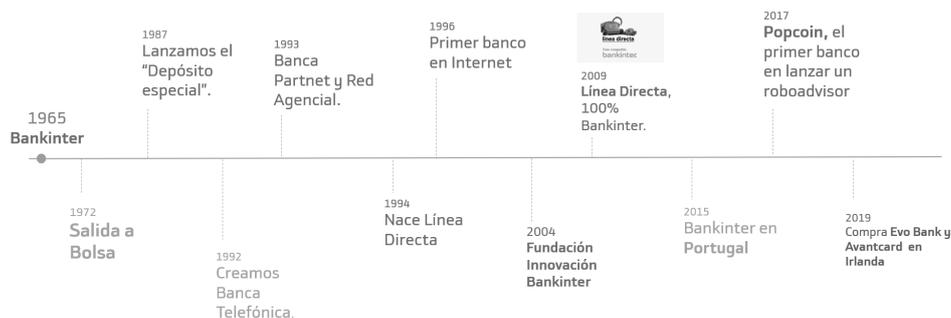
Originalidad

Buscamos ser únicos y proponer algo original. Pensamos y actuamos de manera diferente.

Fuente: Web Corporativa Bankinter.

FIGURA 2
PRINCIPALES HITOS DE LA HISTORIA DE BANKINTER

Creciendo y creando valor a través de la diferenciación, anticipándose para identificar las oportunidades



espíritu emprendedor

Fuente: documento interno.

libertad, la iniciativa, el trabajo en equipo y el desarrollo del talento tanto individual como colectivo.

En Bankinter contamos con un equipo humano dinámico, entusiasta, flexible, comprometido y diverso, con talento procedente de más de 30 nacionalidades, distintas titulaciones académicas, diferentes capacidades... Esta diversidad nos aporta riqueza y nos permite responder mejor a las necesidades de nuestros clientes.

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

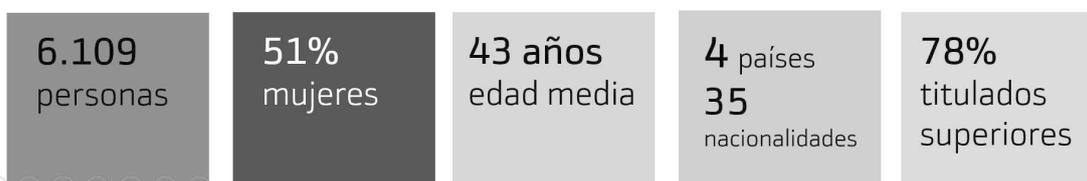
A diferencia de la valoración que las compañías europeas hacen sobre la relevancia de la gestión de la diversidad, en nuestro país alrededor del 40% de las empresas todavía no la consideran una prioridad. Quizá esto sea debido a que aún hay muchos procesos dentro de la empresa que se consideran neutrales respecto a la diversidad, y por ese motivo no se aplican políticas que busquen el equilibrio de los diferentes colectivos.

En cualquier caso, es indudable el impacto económico de la gestión de la diversidad, y diferentes estudios aportan datos que lo avalan.

Según el informe *Delivering through diversity* de McKinsey, las compañías que se encuentran entre el 25% con mayor ratio de diversidad racial y étnica aumentan hasta un 33% las posibilidades de obtener resultados financieros por encima de la media. (Fuente: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#>).

La innovación, principal *driver* del crecimiento, aumenta también en los equipos que son más diversos. Según la publicación *Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation del Financial Management*, las empresas con políticas de retención y promoción de personas con diferentes razas, orientación sexual y de género son más innovadoras y desarrollan más productos.

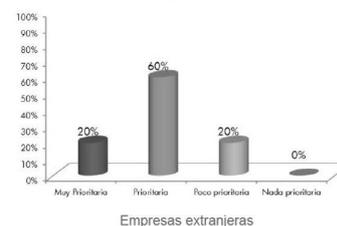
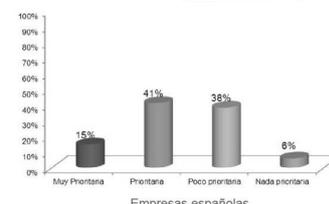
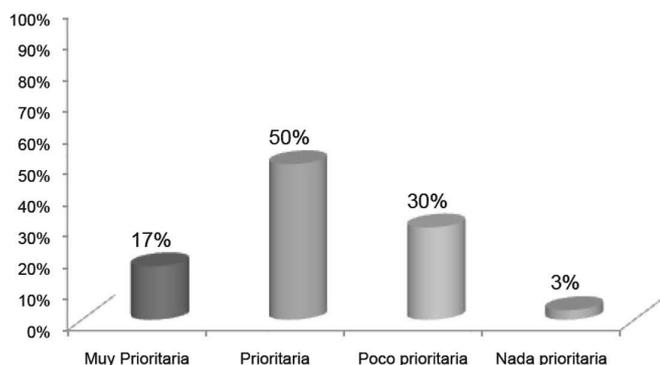
FIGURA 3
ALGUNOS INDICADORES DE CAPITAL HUMANO EN BANKINTER (DATOS A 31 DICIEMBRE 2019)



Fuente: documento interno.

FIGURA 4
ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Estudio de la gestión de la diversidad



bankinter.

FUNDACIÓN
DIVERSIDAD
Fundada por
Alaïres

NB • NORMAN
BROADBENT

Fuente: Informe Gestión Global de la Diversidad Cultural de Norman Broadbent y la Fundación para la Diversidad

El motivo más significativo que lleva a estas empresas a gestionar la Diversidad cultural en su organización es la política de responsabilidad social corporativa, cultura y valores.

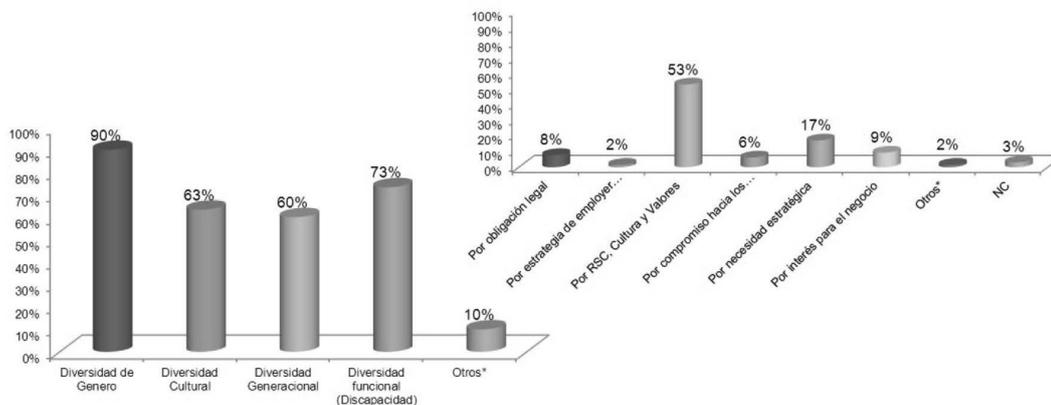
En general, la gestión de la diversidad en las empresas recae en las áreas de Recursos Humanos, que

además de la definición de políticas y creación de programas para garantizar la diversidad de talento, tienen un papel relevante en la generación de una cultura abierta y flexible a las diferencias.

En la generación de esa cultura y en la implantación de las diferentes medidas concretas para garantizar

FIGURA 5
ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD II

Estudio de la gestión de la diversidad



bankinter.

FUNDACIÓN
DIVERSIDAD

Entidad promotoras:
Fundación Alares*

NB: NORMAN
BROADBENT

Fuente: documento interno.

la diversidad es fundamental el apoyo de los primeros niveles de la Organización para que la cultura cale en el resto de la empresa, así como garantizar la implicación de las áreas de negocio a través de medidas que no pierdan de vista las necesidades y objetivos de productividad y resultados sostenibles.

BANKINTER: UNA CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN APOYADA EN POLÍTICAS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS

Bankinter dispone de un Plan de Igualdad que recoge las políticas que rigen el día a día de la empresa en lo que a igualdad y no discriminación se refiere. Los principales compromisos de este Plan son:

- Bankinter respeta el principio de no discriminación por razón de raza, sexo, ideología, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física, psíquica o social de sus empleados, y promoverá la igualdad de oportunidades entre los mismos, incluidas la igualdad de género, la integración de los empleados de otras nacionalidades y la incorporación de personas con discapacidad. Este compromiso comporta superar cualquier obstáculo que pueda provocar el no cumplimiento del derecho de igualdad de trato y de oportunidades.
- Asimismo, Bankinter rechaza cualquier manifestación de violencia o acoso físico, sexual, psicológico o moral en el ámbito laboral, así como cualesquiera conductas ofensivas o abusivas que generen un entorno intimidatorio hacia los derechos personales de los empleados.
- Igualmente, la Entidad rechaza las discriminaciones laborales contrarias a los derechos fundamentales de las personas que lo integran.
- La Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es imperativa por razones de justicia y equidad, pero, además, se ha convertido en una condición de progreso económico y en una necesidad para las empresas que quieran competir eficazmente por atraer y retener el talento.

Bankinter cuenta con un Protocolo de Prevención y Actuación por cualquier situación de acoso laboral y con un buzón de Denuncia Confidencial, con el fin de hacer frente de forma rápida y contundente a posibles situaciones de acoso que pudieran plantearse. Además, se han firmado acuerdos con distintas asociaciones para facilitar la incorporación a la empresa de personas con discapacidad.

Las decisiones que tienen que ver con la gestión de las personas que forman parte de la organización se adoptan con criterios objetivos, como pueden ser los resultados de la evaluación de desempeño y objetivos, entre otros. Adicionalmente, los planes de formación buscan sensibilizar a los gestores de personas sobre la necesidad de tratar de igual forma a todos sus colaboradores.

Por otra parte, cabe destacar que Bankinter forma parte de la Red MasHumano, junto con muchas otras grandes empresas del país, que trabaja para la implantación de modelos de trabajo flexibles basados en la productividad, la corresponsabilidad y la humanidad como clave principal para su sostenibilidad.

Política de gestión de la diversidad

Tanto Bankinter como Línea Directa Aseguradora están adheridas al *Chárter* de la Diversidad, un proyecto promovido por la Comisión Europea a través de la Fundación de la Diversidad dentro de las directivas antidiscriminación de la Unión Europea. Esta adhesión implica para las entidades el respeto a los siguientes compromisos:

- Respetar los principios fundamentales de igualdad.
- Potenciar un comportamiento de respeto al derecho de la inclusión de todas las personas independientemente de sus perfiles diversos, en el entorno laboral y en la sociedad.
- Reconocer los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su organización, implementación de políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción.
- Impulsar el fomento de programas de no-discriminación hacia grupos desfavorecidos.

Durante 2019 hemos trabajado en la definición de una Política corporativa de Diversidad que ha sido aprobada y publicada en el primer trimestre de 2020 y cuyo objetivo es cumplir con el compromiso de proteger y promover el cumplimiento de los derechos humanos y las leyes aplicables en los países en los que el banco opera sobre diversidad e inclusión, garantizando la igualdad de oportunidades, proporcionando un trato justo y no discriminatorio sin sesgos asociados de ningún tipo.

Los principios que rigen esta Política son:

1. Considerar estrictamente los criterios de capacidad y mérito en las prácticas de selección, contratación, remuneración y desarrollo profesional de los empleados
2. Desarrollar la accesibilidad de los entornos físicos y digitales para conseguir la integración laboral de empleados con discapacidad, asegurando que puedan desarrollar su actividad laboral en igualdad de condiciones.
3. Desarrollar medidas de gestión avanzada de personas que faciliten la conciliación laboral y familiar de los empleados del Grupo.
4. Ofrecer un entorno laboral que preserve la integridad física y moral de todas las personas, libre de acoso, abuso, intimidación o violencia.

Estos derechos están recogidos en las diferentes políticas y programas desarrollados por el área de Gestión de Personas.

La Política de Diversidad se complementa con la Política de Derechos Humanos, la Política de Soste-

nibilidad, el Código de Ética Profesional (CEP) y otras políticas establecidas por el Banco, como la Política de Conciliación, de Igualdad, de Seguridad, Salud y Bienestar, de Accesibilidad, entre otras.

EL TALENTO EN BANKINTER

El capital humano es uno de los pilares fundamentales de nuestra compañía para hacer frente a los grandes retos de la banca que, en los últimos años, se centran en la digitalización, la mejora de la eficiencia y la rentabilidad. Con el objetivo de evolucionar hacia una verdadera transformación cultural en las estructuras y en las formas de trabajar centramos nuestros esfuerzos en torno a un Plan Estratégico de Personas con cuatro ámbitos de actuación:

1. Modelo de relación con el negocio y los empleados

- El objetivo de Gestión de Personas es proporcionar alto valor añadido al negocio y estar cerca de los empleados, digitalizando procesos y promoviendo el autoservicio digital, a la vez que tenemos un trato personal a través de campañas específicas de contacto con los empleados. Buscamos el equilibrio entre cercanía y digitalización.
- Es especialmente relevante nuestro foco en trasladar a los empleados la oferta de recursos humanos desde el punto de vista del empleado, de lo que cada uno de ellos necesita en cada momento. En este sentido, es destacable la nueva web de Personas, que es personalizable y que está concebida por y para el empleado, atendiendo a sus necesidades y criterios de búsqueda.

2. Sistemas de compensación y reconocimiento

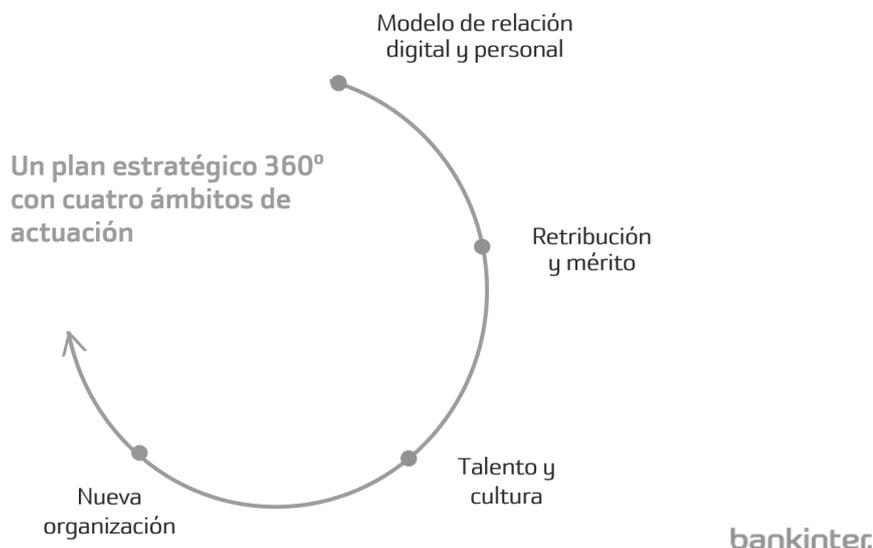
- Tenemos el objetivo de comunicar con máxima transparencia todos los aspectos relativos a retribución y reconocimiento, lo que logramos a través de nuestra plataforma de Retribución Total, en la que los empleados pueden encontrar todos los elementos que componen su retribución (dinerarios, beneficios, compensación emocional).
- Ponemos especial foco en las necesidades que los empleados pueden tener en cada ciclo personal y profesional, a través de la plataforma de Retribución Flexible.
- Por último, es muy importante destacar que el financiero es un sector en el que los aspectos retributivos están muy regulados, por lo que nuestras prácticas siguen fielmente dichas regulaciones.

3. Talento y Cultura

- *Upskilling* y *reskilling*: Facilitar que los empleados de Bankinter adquieran las habilidades necesa-

FIGURA 6
PLAN ESTRATÉGICO DE PERSONAS

Plan estratégico de Personas



Fuente: documento interno.

rias en cada momento de su ciclo de vida profesional y que las habilidades que se adquieren son las que Bankinter necesita hoy y también las que va a necesitar en un futuro próximo.

- Evolución cultural: Facilitar la evolución de la cultura de Bankinter, que se caracteriza por la agilidad y la innovación, hacia una cultura cada vez más digital, promoviendo estilos de trabajo de entornos colaborativos y conductas digitales, desde un liderazgo más digital hasta habilidades de venta en entornos digitales.

4. Nueva Organización

- Los cambios en el entorno, la necesidad de generar mayores eficiencias a través de la digitalización y de la transformación de nuestros propios procesos, así como las nuevas oportunidades de negocio impactan en la estructura de nuestra Organización.
- Nuestros programas de talento ponen una mirada global sobre los países en los que tenemos presencia (España, Portugal, Luxemburgo e Irlanda), contribuyendo a la movilidad geográfica y funcional de conocimiento y favoreciendo la diversidad de los equipos.

Centrándonos en el ámbito de Talento y Cultura, en los últimos años hemos puesto en marcha diferentes programas adaptados a los distintos momentos del llamado «ciclo de vida del talento», orientados a garantizar la identificación del potencial, el desarrollo de las capacidades y habilidades, tanto las necesarias para el puesto actual como las que lo serán a futuro,

y la definición de un modelo de liderazgo adaptado a los retos del nuevo entorno digital.

Programas todos ellos inspirados en una filosofía de crecimiento personal y protagonismo del empleado como responsable de su propio aprendizaje y desarrollo, de la mejora de las habilidades apoyada en la evolución de las fortalezas, y de la creación de una cultura de liderazgo que permita a los gestores de personas desplegar su máximo potencial.

A. Formación como palanca clave

Las áreas de Formación y Talento se centran en elevar la capacitación digital y tecnológica de los empleados, a través de programas específicos y de referencia que faciliten la comprensión del entorno actual.

Uno de los ejes de la actividad formativa en Bankinter es la Universidad Corporativa, herramienta estratégica de creación de valor para Bankinter como espacio de encuentro, unión del talento, transmisión del conocimiento y desarrollo de sus profesionales y *stakeholders*, que fomenta el intercambio de experiencias.

La Universidad Corporativa juega un papel clave para asegurar y promover el desarrollo de las capacidades de los empleados con el fin de adecuarlas permanentemente a las necesidades que nos exige el mercado.

La misión de la UCB es ayudar y acompañar al negocio consiguiendo el mejor equipo humano, motivado, formado y comprometido, para alcanzar los ob-

jetivos estratégicos de calidad, rentabilidad y servicio y convertir a Bankinter en un referente en el mercado.

La Universidad Corporativa se estructura en ocho escuelas:

- La Escuela de Excelencia Comercial. Presta apoyo a la formación y al desarrollo de los equipos comerciales, cuyo foco es el cliente. En ella tienen cabida todos los programas que capacitan técnicamente a los empleados de la red, tanto desde un punto de vista normativo como de desarrollo de habilidades comerciales, en formato online y presencial. Destacan los de promoción del mérito, como el Programa Superior de Ventas o el de *Coaching* Comercial.
- La Escuela de Liderazgo. Se dirige a los gestores de personas, con el objetivo de que sean líderes excelentes a través del desarrollo de sus fortalezas con el programa B-Líder y con otros programas enfocados hacia colectivos específicos que promueven las habilidades que se requieren en un entorno de transformación constante.
- La Escuela de Talento. Tiene como misión elevar a su máximo potencial de desarrollo a todos los empleados de Bankinter, a través de los programas más adecuados y teniendo como palanca el modelo 70-20-10. Uno de sus programas estrella es Horizonte, cuyo objetivo es acelerar el desarrollo de profesionales con alto potencial.
- La Escuela de verano. Aprovecha los meses estivales para ofrecer una oferta formativa con contenidos alternativos en cuatro áreas: Desarrollo de habilidades y nuevas tendencias, Salud y familia, Idiomas y Ofimática. Sus objetivos son favorecer el crecimiento personal y profesional, promover una cultura de bienestar y salud, y mejorar la motivación.
- La Escuela Digital. Se propone mejorar la capacitación y la cultura digital, y no sólo de las áreas relacionadas con la tecnología, sino de todos los empleados del banco. Para ello, se desarrollan programas facilitadores de la transformación digital de procesos y de personas.
- La Escuela Técnica. Cubre las necesidades de formación de todas las áreas de los Servicios Centrales, haciendo hincapié en contenidos especializados, con un peso significativo de las nuevas tecnologías, que son de gran utilidad para el desarrollo de su trabajo.
- La Escuela de Idiomas. Cada vez más necesaria por el proceso de internacionalización de Bankinter. En la escuela se incluyen cursos y programas de inglés, portugués y español, dirigidos a profesionales que necesitan mejorar sus habilidades en alguno de estos idiomas.
- La Escuela Corporativa. Su formación, dirigida a todas las personas del Grupo Bankinter, se cen-

tra en los valores y la cultura corporativa de la entidad, y en las regulaciones normativas cuyo cumplimiento es obligatorio para certificar la capacidad técnica de nuestros profesionales. Además, ofrece un programa de bienvenida a las nuevas incorporaciones, que hemos adaptado recientemente a un formato online, alternando sesiones a través de la plataforma de Teams con una serie de videos que facilitan la inmersión del nuevo empleado, y un proceso de tutorización.

Cabe destacar que, dentro de la oferta formativa de nuestra Universidad Corporativa, tienen un papel relevante los programas orientados a dar respuesta a las exigencias derivadas de la cada vez mayor regulación normativa de la actividad bancaria, convirtiendo a los profesionales de la banca en un colectivo altamente cualificado.

Para cumplir con las exigencias de la directiva europea MIFID II, la Ley Hipotecaria y la Ley de Mediación del Seguro, los empleados que desarrollan su actividad en esos ámbitos deben superar un programa que les habilita para el desempeño de sus funciones, obteniendo una certificación oficial sin la cual no podrían proporcionar asesoramiento financiero a clientes, y seguir realizando formación continua todos los años para mantener la acreditación obtenida. A lo largo de 2020 hemos alcanzado cerca del 100% de certificaciones en estos tres programas y la misma cifra en la formación de mantenimiento, lo que garantiza el alto grado de especialización de nuestra plantilla comercial.

Otras normativas y actualizaciones que inciden en la oferta formativa tienen que ver con los cambios regulatorios en materia de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, protección de datos, prevención de riesgos laborales y seguridad de la información.

Todos los programas que se imparten en nuestra Universidad Corporativa están diseñados con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de ampliar y desarrollar conocimientos, habilidades y hábitos, sin que criterios como la edad, la antigüedad, el género, la procedencia cultural u otras, sean un requisito o condicionante para el acceso a los mismos.

B. Promoción del Talento

El Programa Horizonte es uno de los ejes sobre los que gira la política de identificación y promoción del talento de la entidad. El objetivo del programa es doble:

- Identificar a las personas de la organización con mejores capacidades y potencial para que puedan ejercer funciones de liderazgo en el futuro y transmitir los valores del Banco.
- Proporcionarles los conocimientos, la experiencia y las herramientas de formación necesarias para que su potencial se desarrolle lo más rápido posible, a través de un robusto programa de desarrollo directivo en una escuela de prestigio y de un

proceso de mentoring, siendo los mentores altos directivos del banco.

El ejercicio de identificación, en el que se incluye a toda la plantilla, se realiza cada año utilizando criterios de formación académica, formación complementaria, nivel de idiomas y desempeño sostenido (resultados de la evaluación de desempeño de los tres últimos ejercicios), y se complementa además con otros métodos de identificación como una prueba online de valoración de potencial y una entrevista de motivación con el HR Business Partner.

Otra palanca importante en la promoción de talento es la política de rotación, o Movilidad interna. En los últimos años en torno al 20% de los empleados han tenido una nueva responsabilidad, lo que les ha permitido asumir nuevos retos y evolucionar profesionalmente. La constitución de Bankinter Luxemburgo o la incorporación del negocio de Portugal a la estructura organizativa han ampliado el abanico de opciones en el proceso de movilidad internacional, en el que Bankinter ha puesto gran foco con el propósito de transmitir el conocimiento, fomentar el aprendizaje compartido, asegurar la integración cultural y promover el desarrollo profesional internacional.

C. Programas de Talento Junior

En los últimos años hemos profundizado en el proceso de transformación asociado a las nuevas tecnologías y a la velocidad de cambio de los procesos de negocio, y en esa línea el banco ha mantenido su apuesta por el talento joven y, muy especialmente, por los perfiles especializados en ciencias, tan necesarios en la actual 'era del dato', con la puesta en marcha de cuatro programas de captación de talento joven para generar una cantera de perfiles juniors no sólo en áreas analíticas como Financiación al Consumo, Gestión del Dato o Tecnología, sino también para áreas comerciales como Banca Privada o la red de oficinas en Cataluña.

Una de las líneas de trabajo se centra en la manera de acercarse al talento, con el objetivo de implicar a grupos específicos de candidatos, tanto activos como pasivos, de una manera más atractiva, transparente y con un mensaje de marca coherente con nuestra esencia y adaptado a nuestro público objetivo.

Apoyándonos en la imagen de marca creada para el nuevo segmento de negocio de Jóvenes, hemos desarrollado distintas campañas de comunicación específicas de captación de talento junior utilizando básicamente las redes sociales del banco, que se han convertido en el mejor canal para llegar y conectar con los universitarios.

En nuestras comunicaciones, tanto en contenidos como en diseño, velamos por utilizar mensajes que en ningún caso sean discriminatorios ni excluyentes para colectivo alguno, poniendo el énfasis en capacidades, conocimientos, experiencias y, en definitiva, en talento y potencial.

Otro foco de actuación está en el proceso de incorporación del candidato y acogida del estudiante o del nuevo empleado (onboarding), que se ha digitalizado por completo cuidando muy especialmente la experiencia del candidato, para acompañar al nuevo profesional en un momento tan relevante como es el cambio de proyecto laboral y su integración en la nueva cultura y equipo humano.

D. Valoración del desempeño

Bkcrece es el programa de valoración del desempeño cuyo objetivo principal es ayudar al empleado en su desarrollo, midiendo su desempeño y contribución, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora y facilitando un *feedback* de calidad.

El programa cuenta con una sólida metodología y se desarrolla en varias fases sucesivas:

- Al inicio del ejercicio, cada gestor de personas define y comunica los objetivos de desempeño anuales a cada uno de sus colaboradores.
- Si bien el banco tiene una cultura de *feedback* continuo, a mitad de año se mantiene una reunión de seguimiento semestral, cuyo objetivo es revisar la evolución de los objetivos, proporcionar *feedback* y apoyo en el plan de desarrollo individual.
- Finalizado el año, arranca el proceso de valoración del desempeño anual, cuyas fases se detallan a continuación:
 - Cada empleado se autovalora sobre su grado de cumplimiento de objetivos y nivel de desarrollo de competencias.
 - El responsable evalúa a sus colaboradores en consecución de objetivos, nivel de desarrollo de competencias y compromiso.
 - Los gestores de personas con equipos de, al menos, tres personas son valorados por éstas con arreglo al modelo de liderazgo de la entidad y a través de un proceso confidencial y anónimo.
 - El proceso culmina con una conversación de *feedback* constructivo, tras la cual cada empleado diseña su propio plan de desarrollo individual, con la ayuda de distintas herramientas y guías de apoyo del banco, y con el acompañamiento de su responsable

En 2020, el 100% de la plantilla en España ha tenido evaluación del desempeño y la entrevista de *feedback* con el responsable directo.

E. Bdigital: Programa de aceleración de la cultura digital

Bdigital es el programa de aceleración de cultura digital en Bankinter. Su objetivo es facilitar la evolución

de la cultura Bankinter, ya de por sí ágil e innovadora, hacia una cultura más digital, promoviendo conductas y habilidades digitales a través de metodologías ágiles y formas de trabajar colaborativas. Se estructura en torno a tres ejes:

- Mejora de conductas y habilidades digitales vinculada a objetivos de negocio, partiendo de un diagnóstico individual de habilidades digitales y poniendo a disposición de todos los empleados una oferta formativa específica en habilidades digitales y talleres de mejora de habilidades de venta digital. En paralelo, y apoyándonos en metodologías ágiles, nuestro objetivo es que cada centro u oficina ponga en marcha planes de acción sobre conductas digitales e indicadores de negocio que promuevan la digitalización. Para ello, contamos con agentes del cambio formados y entrenados para facilitar la aplicación de las metodologías ágiles y el desarrollo de los planes de acción. Los agentes del cambio constituyen un grupo diverso en género, edad, perfil profesional y antigüedad en el Banco. Este programa se dirige a todos los empleados, especialmente a los empleados de la red que están en primera línea con el cliente, con independencia de su perfil y su momento en el ciclo de vida profesional. Es un programa en el que la autorresponsabilidad para mejorar las propias habilidades es fundamental.
- Mejora del trabajo colaborativo en el día a día: nuestro objetivo es mejorar las habilidades de trabajo colaborativo, poniendo a disposición de todos los empleados unas guías aplicadas de herramientas colaborativas y sesiones de divulgación de las mismas.
- Mejora del perfil digital de los líderes. Los líderes son ejemplo para sus equipos, así que resulta clave mejorar sus habilidades orientadas a generar una cultura y una forma de hacer más digital.

Contamos, en este caso, con dos programas: uno dirigido a todos los gestores de equipos y otro dirigido a los líderes top del banco, cuyo objetivo es también sensibilizarlos sobre su doble responsabilidad como referentes y, por tanto, como generadores de cultura.

F. B-líder: Programa de liderazgo y de transformación cultural

B-Líder es un programa de desarrollo del liderazgo asentado como el modelo de referencia del banco, que da respuesta a las necesidades del líder en el contexto de transformación digital, tecnológica, de procesos y personas.

Persigue los siguientes objetivos:

1. Elevar al máximo el potencial de desarrollo de liderazgo, apoyándose en el modelo de Talento 70-20-10 de autodesarrollo.

2. Apoyar la Transformación Digital a través de los Gestores de Personas, siendo el liderazgo palanca clave de la cultura digital.
3. Identificar y potenciar las fortalezas de los Gestores de Personas, para que lleguen a ser Líderes Extraordinarios, y con ello contribuir al crecimiento y transformación de Bankinter.

El programa se compone de actividades de desarrollo variadas y potentes, adaptadas a los distintos colectivos que desempeñan el rol de Gestor de Personas. Arranca con una evaluación 360º, principal herramienta de autoconocimiento e imprescindible para el desarrollo, y se completa con una serie de Talleres en los que se profundiza en los fundamentos del modelo, se realiza un análisis individual para definir el Plan de Acción Individual, y se trabaja en habilidades y herramientas de *coaching* para que los líderes senior apoyen a su vez a sus equipos en sus planes de desarrollo individuales.

Además, los participantes cuentan con la Plataforma de Habilidades *Online*, espacio digital que ofrece un atractivo catálogo de cursos para el desarrollo de diferentes competencias. El itinerario de actividades resulta distinto para cada persona pues la elección de las competencias a trabajar viene determinada por el plan de desarrollo individual que el participante haya diseñado durante los talleres.

Iniciado a finales de 2017, este programa ha alcanzado su madurez en 2019 como una herramienta sólida de desarrollo del liderazgo y de transformación cultural, involucrando a 830 gestores de personas.

G. Modelo de Gestión Integral del Talento

El Modelo de Gestión Integral de Talento de Bankinter tiene el doble objetivo de contar con un modelo de talento global adaptado a la cultura corporativa de la entidad y a las necesidades del mundo actual, así como con un plan de sucesión estructurado para las posiciones críticas del banco.

La construcción de este modelo ha implicado:

1. Cambios en el modelo de competencias que impactan en el proceso de Valoración del Desempeño.
2. Un proceso nuevo de revisión de Talento: se trata de un ejercicio de valoración, en este caso del potencial, el cual, junto con otros indicadores, ayudan a conocer nuestro talento.
3. Identificación de un pool de Sucesores para cada posición crítica del banco, lo que nos permitirá identificar a las personas que están mejor preparadas para la sucesión de determinadas posiciones, planificando anticipadamente dicha sucesión.

Este modelo de talento global se ha desplegado para un amplio colectivo de 1.200 personas, funda-

mentalmente de la red comercial de oficinas, donde contamos ya con un Mapa de Talento estructurado que nos permitirá desplegar otros programas específicos de desarrollo.

Modelo de Gestión de Talento STEAM

Las constantes transformaciones que el mundo digital nos trae han puesto el foco en la necesidad de captar, desarrollar y retener nuevos perfiles profesionales para afrontar con éxito la nueva «era del dato».

Por ello, hemos desarrollado un modelo específico de Gestión de Talento para perfiles STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics*), apostando por un concepto más abierto del perfil necesario en estos profesionales con una base académica básicamente tecnológica o científica, sin olvidar otras disciplinas como el arte o el diseño, relevantes en un mundo que exige cada vez más creatividad (herramientas como *design thinking*, pensamiento creativo o resolución de conflictos, son utilizadas ya de forma habitual en las empresas).

Para la identificación de este colectivo tan específico se ha tenido en cuenta criterios de formación académica, formación específica en materia de datos (*Data Driven*) y de experiencia tanto en áreas puramente analíticas, como en otras adyacentes a las mismas.

Cabe destacar que, en el diseño de este modelo, que se apoya básicamente en el conocimiento técnico adquirido tanto a través de la formación como de la experiencia, se ha considerado la experiencia en áreas analíticas al mismo nivel que la formación profunda en materias de *Data Driven* (en general desarrolladas en los últimos cinco años), de manera que el colectivo identificado tras la aplicación del modelo ha resultado totalmente diverso no sólo en género, sino especialmente en edad.

H. Talento diverso

Como conclusión, volvemos a traer aquí la afirmación que hacíamos al inicio: todos nuestros programas tienen como objetivo garantizar el desarrollo de las capacidades y habilidades de todos los empleados, poniendo a su disposición las herramientas que les permitan desplegar todo su potencial y llegar a su máximo nivel de desempeño.

Muchos de nuestros programas se aplican y son accesibles a toda la plantilla: la Universidad Corporativa tiene un amplio catálogo de formación general, y plataformas como *Habilidades Online* o *Bdigital* están abiertas a todos los empleados. El ejercicio de Valoración de Desempeño anual alcanza al 100% de la plantilla. Los programas de cultura digital también son de alcance global.

En el caso de los programas específicos, los modelos contruidos para la identificación de las necesidades de formación y desarrollo utilizan criterios de conocimiento técnico y/o evaluación de capacidades con sistemas objetivos.

Por ello, siendo como somos, a día de hoy, una plantilla diversa, el análisis de los indicadores de participación y resultados de los diferentes programas de talento arroja cifras de equidad, especialmente en materia de género y edad.

PLAN DE SOSTENIBILIDAD

El banco viene desarrollando desde 2016 un programa plurianual de estrategia de gestión de la Sostenibilidad, el denominado Tres en raya, cuyo nombre responde a su objetivo de alinear la gestión de las tres vertientes empresariales –económica, social, medioambiental– con un desarrollo sostenible e inclusivo.

Para la definición del Plan se tuvieron en cuenta las necesidades derivadas de las tres crisis que se identifican en el entorno, y que obedecen a tres shocks o cambios disruptivos: una crisis económica, por el cambio en el paradigma de producción (la llamada cuarta revolución industrial o revolución digital); una crisis social, que se agudiza por el cambio demográfico; y una crisis ambiental, consecuencia del cambio climático.

Tras analizar en qué medida el banco podía y debía dar respuesta a las necesidades derivadas de las crisis anteriormente descritas, la entidad puso en marcha 18 líneas de actuación en materias de buena gobernanza y negocio responsable, en gestión social interna e interna, y de gestión medioambiental.

La gestión sostenible del banco fue reconocida en 2018 con su inclusión en el índice *Dow Jones Sustainability Index World*, en el que hasta la fecha ha permanecido como uno de los veinticinco bancos europeos que mejor gobierno corporativo y desempeño social y ambiental muestran.

El banco, además, está incluido en otros índices y rankings de Sostenibilidad, como *FTSE4Good*, *MSCI* o *Carbon Disclosure Project*, y figura en el *Sustainability Yearbook* que elabora Robeco SAM.

Por otra parte, la entidad ha conformado, junto con otras grandes empresas españolas, el Clúster de Transparencia, Buen Gobierno e Integridad, plataforma coordinada por Forética, asociación de empresas y profesionales de la RSE en España.

En relación con la gestión de la sostenibilidad de la entidad, es el Consejo de Administración el órgano competente para establecer y velar por el cumplimiento de la Política de Sostenibilidad y sus instrumentos de desarrollo, así como para acordar las modificaciones que resulten necesarias.

Corresponde a la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo del Consejo la función de seguimiento de la implementación de esta política.

El Comité de Sostenibilidad es el órgano responsable de proponer y ejecutar el Plan Tres en Raya. Está lide-

**FIGURA 7
EJES DE SOSTENIBILIDAD**

Eje económico	Eje social	Eje medioambiental
• Buen gobierno	• Inclusión financiera	• Estrategia de cambio climático
• Prácticas sostenibles	• Gestión avanzada de personas	(huella de carbono)
• Servicios orientados al cliente	• Voluntariado	• Sistema de gestión ambiental
• ISR	• Ciudadanía	• Estructura
• Productos sostenibles	• Gestión de la huella social	
• Gestión de proveedores	• Fundación Innovación Bankinter	
• Cultura corporativa/marca	• Estructura	
• Estructura		

Fuente:elaboración propia

rado por el presidente de la entidad y lo componen los directivos de las áreas directamente implicadas en el desarrollo de líneas estratégicas del Plan, que son los responsables de implementarlas de manera coherente e integrada con la estrategia global del banco.

Es responsabilidad del área de Auditoría Interna la labor de supervisión de la información no financiera que es reportada, incluida la que se presenta, al menos una vez al año, ante el Consejo de Administración.

La Dirección de Sostenibilidad, además de desarrollar una gestión directa de la Acción Social y la Gestión Medioambiental, actúa como observatorio de tendencias y de riesgos a partir del diálogo establecido con los grupos de interés, que le permite conocer sus expectativas e identificar las necesidades de un entorno siempre cambiante, para considerarlas e integrarlas, en su caso, en la estrategia de sostenibilidad.

Asimismo, promueve la acción coordinada de las áreas representadas en el Comité de Sostenibilidad para el desarrollo de iniciativas enfocadas a responder a esas necesidades; propone y hace seguimiento de los programas contenidos en el Plan Estratégico, verificando el grado de cumplimiento de los objetivos asignados e identificando áreas susceptibles de mejora, según estándares e índices reconocidos de ética y sostenibilidad.

Para el desarrollo de las líneas recogidas dentro del eje Social del Plan Tres en Raya, el banco establece un diálogo continuo con los agentes sociales internos y externos para conocer sus necesidades y expectativas, procurando dar respuesta con las soluciones más innovadoras a través del uso de las mejores tecnologías disponibles

Dentro de la estrategia inclusiva de la entidad, el banco viene desarrollando el proyecto «Un Banco para todos», con el que materializa su firme compromiso de hacer accesibles todos sus entornos implementando las pautas de diseño universal. Dentro de este compromiso, el banco considera especialmente las necesidades de las personas con discapacidad y personas mayores, procurando ofrecer un servicio adaptado, accesible y de calidad.

Para asegurar una mejora continua en la gestión de su accesibilidad física, Bankinter tiene implantado un Sistema de Gestión de la Accesibilidad Universal (SGAU), certificado por AENOR según la Norma UNE 170001 e implantado en el edificio que ocupa la sede social del banco y en el edificio de Alcobendas, (ambos edificios en Madrid), que además dispone de certificación de sostenibilidad LEED (*Leadership in Environmental and Ecoefficiency Design*) y en varias oficinas de la red distribuidas en distintas Organizaciones Territoriales.

Ofrecer un entorno laboral accesible, seguro y confortable facilita a la entidad la posibilidad de atraer y retener el mejor talento, con independencia de sus capacidades funcionales o su edad, pudiendo así fortalecer la cultura inclusiva y diversa de Bankinter.

Dado el elevado porcentaje de operaciones bancarias que los clientes de Bankinter realizan a distancia, se ha considerado prioritario dotar a estos canales de la máxima accesibilidad.

En términos de accesibilidad digital, el objetivo se fija en que, tanto los contenidos como los servicios ofrecidos a través de las webs de Bankinter, sean accesibles para todos sus clientes, atendiendo a las recomendaciones marcadas por el *World Wide Web Consortium* (W3C) a través de las pautas WACG 2.0.

Entre los servicios accesibles el banco ofrece la tarjeta de coordenadas en sistema braille para operar a través del teléfono, el extracto mensual en formato audio y de letra grande, el reproductor de video accesible y el servicio de asesoramiento en lengua de signos por videollamada.

Además, el Grupo Bankinter ha establecido una Política de Derechos Humanos, que recoge su compromiso con el respeto, apoyo y protección de los derechos humanos en el desarrollo de su actividad y en su relación con los grupos de interés dentro del entorno en el que opera, bajo el lema de la ONU «proteger, respetar, solucionar». siendo sus empleados un grupo de especial atención e interés para la entidad.

RETOS EN EL ENTORNO ACTUAL

Los últimos años se han caracterizado por el cambio constante y acelerado, vinculado a la transformación tecnológica y digital. A menudo se definía este tipo de entornos como 'entorno VUCA': volátil, inseguro, incierto y amenazante, en el que la velocidad de los cambios genera muchas incertidumbres, las priorida-

des cambian continuamente, los modelos que servían antes ya no son válidos y se generan muchas preguntas sobre el futuro, para las que no siempre tenemos respuestas.

Por otro lado, los momentos de cambio y de incertidumbre son también momentos de grandes oportunidades, momentos en los que se producen puntos de inflexión en los modelos de negocio y en la forma de vivir, que exigen cambiar la forma de mirar, anticiparse e innovar.

La reciente pandemia mundial ha venido a acrecentar este entorno de incertidumbre, no solamente por sumirnos en una crisis sanitaria sin precedentes que está generando a su vez una crisis económica de gran impacto, sino porque los efectos de la pandemia están acelerando de forma significativa la transformación de muchos sectores y de las formas de trabajar.

Nuevas formas de trabajar y diversidad

En este sentido, merece la pena reflexionar sobre el impacto que este gran punto de inflexión puede tener en la gestión de la diversidad.

Los nuevos modelos de trabajo a distancia

La posibilidad de trabajar en remoto desde nuestra propia casa, o desde cualquier lugar, puede aminorar el impacto de las barreras físicas que podían ser limitantes para personas con movilidad reducida.

Las personas han dejado de moverse, y lo que ahora se moviliza gracias a la tecnología y a las redes digitales, es puro capital intelectual.

Igualmente es posible que el trabajo a distancia tenga un impacto positivo en materia de conciliación y que incluso contribuya a un mejor reparto de las responsabilidades y tareas familiares, facilitando, desde una perspectiva de género, que el llamado techo de cristal se minimice.

Trabajo colaborativo en red

Los nuevos modelos de trabajo se transforman hacia modelos de trabajo colaborativos y en red, en los que se hace necesario un desarrollo acelerado de habilidades y conocimientos digitales, así como desarrollar nuevas habilidades de liderazgo.

Los nuevos modelos de trabajo colaborativo podrían minimizar el impacto de algunos sesgos inconscientes.

Nuevas formas de liderar

Los líderes, en las nuevas formas de trabajo, deberán ser capaces de movilizar a equipos distribuidos en distintos puntos físicos en torno a objetivos comunes, así como de generar cohesión, colaboración, mantener comunicación fluida y constante, e incluso de generar espacios de relación social virtual.

El liderazgo inclusivo deberá extenderse al trabajo colaborativo en red, evitando los sesgos que estén vinculados a la procedencia cultural, social, etc.

A la vez, será necesario que todos los miembros de los equipos desarrollen el nivel de productividad adecuado y que nadie se quede atrás.

Nuevos modelos de relación y de generación de confianza:

Las reuniones, citas, llamadas y, en definitiva, las interacciones sociales se producirán en mayor medida en un entorno virtual. Será necesario, por lo tanto, incorporar nuevos códigos que permitan generar confianza sin relación presencial.

Nuestro cerebro deberá hacer un esfuerzo mayor para recoger e interpretar la información que el contacto presencial nos proporciona. Por otro lado, es posible que muchos de los sesgos adquiridos se amortigüen, poniendo por delante de la imagen, las capacidades intelectuales, el conocimiento y la experiencia.

Los modelos de relación y de generación de confianza aprendidos en el marco de la comunicación presencial (el lenguaje no verbal, el entorno físico y, en la nueva realidad, el uso de las mascarillas) deberán ser complementados y en ocasiones sustituidos por nuevos códigos (ej. uso de la cámara en las reuniones en remoto).

De la gestión del conocimiento a la digitalización del conocimiento:

La aplicación de la inteligencia artificial al conocimiento y a la experiencia adquirida permitirá la construcción de modelos de conocimiento especializado que aceleren el aprendizaje de las personas, reduciendo el gap existente entre nativos digitales y nativos analógicos, y la brecha entre las distintas generaciones que ya conviven en la empresa.

Habilidades como la agilidad de aprendizaje y la capacidad para aprender de forma continua van a ser fundamentales, y será también relevante la colaboración dentro de los equipos para adaptar los distintos ritmos de aprendizaje de sus componentes.

Las nuevas metodologías de trabajo llamadas *agile*

Nacidas en el mundo del desarrollo de proyectos de *software*, nos traen cambios profundos de filosofía e incluso de cultura.

Suponen una nueva forma de trabajar en la incertidumbre y el cambio constante, donde las personas están en el centro, y se asientan en unos valores y principios que podríamos resumir en:

- pequeñas entregas continuas e incrementales de valor.
- equipos multidisciplinares provenientes de distintas áreas, que se autogestionan y toman decisiones de forma autónoma.

- comunicación transparente para que todos tengan exactamente la misma información.
- un liderazgo de servicio, de empoderamiento de los equipos y de «desjerarquización».

En estos equipos de trabajo *agile* es precisamente la diversidad una de las claves para el éxito: formaciones académicas, experiencias profesionales, capacidades y fortalezas diferentes puestas en común para construir el equipo más adecuado al objetivo a alcanzar. Y la propia metodología refuerza la autonomía y el empoderamiento de este tipo de equipos.

Retos de corto y de largo plazo

Salud

Bankinter, en los últimos años, se ha enfocado en promover la salud física, mental y emocional de los empleados. Para ello presta especial atención a la capacitación de sus líderes, ya que son los gestores de equipos, en gran medida, quienes determinan el bienestar de las personas y de los equipos, especialmente en tiempos de crisis. Además, cuenta con varios programas dedicados a promover la salud y el bienestar, entre los que destaca 'Bankinter te cuida'.

'Bankinter te cuida' facilita asesoramiento sobre buenas prácticas para mantener la forma física y mental a través de pautas de ejercicio físico, alimentación y bienestar emocional.

La salud, en medio de una crisis sanitaria como la que atravesamos en este momento, cobra especial protagonismo y, sin duda, uno de nuestros principales objetivos es preservar la salud de todos los que trabajamos en Bankinter.

Para ello hemos puesto en marcha protocolos que hacen de nuestro entorno de trabajo un entorno seguro; así como programas de divulgación de dichos protocolos, que persiguen promover conductas seguras en el entorno de trabajo.

Estos protocolos de trabajo presencial incluyen medidas de distancia social, señalética específica en todos los centros de trabajo, redistribución de los puestos de trabajo, material sanitario y de protección, protocolos de limpieza, programas continuos de contacto con los empleados, etc.

Habilidades para hoy y habilidades para mañana

Uno de los grandes retos que ya estamos afrontando tiene que ver con la necesidad de facilitar la adquisición de nuevas habilidades y la generación de nuevos perfiles profesionales. Constantemente aparecen nuevas profesiones y nuevos perfiles. Es por ello que nuestros modelos de talento tienen entre sus objetivos identificar acciones concretas para mejorar las habilidades y conocimientos de segmentos de talento específicos.

A la vez contamos con una oferta abierta, para todos los empleados, que nos permite desarrollar habilidades digitales y «*soft skills*».

La importancia de la diversidad de habilidades, conocimientos y experiencias cobra más relevancia si cabe en un entorno que exige adaptarse de forma continua y rápida.

Aceleración de la cultura digital

La incorporación de hábitos, conductas e indicadores digitales de nuestra actividad era un reto antes de la pandemia y lo es aún más ahora, ya que nos encontramos en un momento de transformación acelerada de los hábitos sociales y de consumo, así como de la forma de trabajar. En este sentido, Bdigital es la apuesta inmediata para facilitar la evolución de nuestra forma de hacer y de nuestra cultura. Un programa dirigido a todos.

Decisiones basadas en datos

El desarrollo de la analítica de datos también requiere de nuevas habilidades, no solamente en el sentido de contar con los perfiles específicos y de facilitar el desarrollo de nuevas habilidades técnicas, sino en todo lo que se refiere a adquirir una nueva forma de mirar para identificar casos de uso que nos permitan tomar decisiones basadas en datos.

Sostenibilidad

La entidad tiene el firme propósito de permanecer dentro de los principales índices y *rankings* de Sostenibilidad que existen a nivel mundial. Para ello, ha establecido ambiciosos objetivos dentro de su Plan de Sostenibilidad 2021-2023, entre los que destacan:

- **Gestión ambiental:** dentro de su estrategia de cambio climático, en la gestión de los riesgos asociados a este fenómeno, el Grupo Bankinter ha diseñado una hoja de ruta para alcanzar la neutralidad en carbono antes de 2021. También ha establecido como objetivo medir la carga carbónica de sus carteras de financiación y de inversión, con el fin de minimizarla y, finalmente, compensarla.
- En la gestión de las oportunidades que la economía del cambio climático ofrece, el banco asume el reto de ampliar su oferta comercial, diseñando y comercializando productos sociales o ambientales, como las hipotecas verdes. Por otra parte, a partir de su adhesión a los PRI (*Principle for Responsible Investments*), tiene como objetivo ampliar la oferta de fondos incorporando los sostenibles, los fondos ASG (definidos con criterios ambientales, sociales y de buena gobernanza) y los fondos de impacto.
- **Gestión social:** el banco ha implantado un sistema de gestión del diálogo continuo con sus grupos de interés, y a partir del análisis de los resul-

tados de una encuesta de materialidad que ha difundido entre los mismos, quiere considerar sus necesidades y expectativas para procurar darles respuesta a través de las líneas estratégicas del nuevo Plan de Sostenibilidad. Uno de los grandes retos que el banco ha marcado es el desarrollo de unas métricas para medir y gestionar la huella social de su actividad.

CONCLUSIÓN

En los últimos años se han producido grandes avances en materia de diversidad e inclusión, tanto en la sociedad en general como en el mundo de la empresa, y es evidente que existe una clara conciencia

de la responsabilidad que todos tenemos en seguir avanzando en esa línea.

Y es que sigue habiendo camino para la mejora: debemos entender los cambios del entorno como oportunidades para eliminar barreras y borrar diferencias, pero también hemos de estar alerta para identificar nuevos sesgos que se instalen en nuestro inconsciente.

Al igual que Wilde decía sobre la belleza, la diferencia está en los ojos de quien mira; aprendamos a mirar de una forma amplia e inclusiva, valorando lo que cada persona puede aportar y entendiendo que la suma de las capacidades de las distintas personas multiplica la capacidad total de la organización.

ANEXO: INDICADORES SOBRE EL CAPITAL HUMANO Y DIVERSIDAD DEL GRUPO BANKINTER

FIGURA 8
INDICADORES VARIOS

Tipo de contrato						
	2019			2018		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Indefinido	3.927	4.319	8.246	3.632	4.045	7.677
Temporal	149	136	285	145	139	284
Total	4.076	4.455	8.531	3.777	4.184	7.961

Tipo de jornada						
	2019			2018		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
A tiempo completo	3.679	3.320	6.999	3.404	3.097	6.501
A tiempo parcial	397	1.135	1.532	373	1.087	1.460
Total	4.076	4.455	8.531	3.777	4.184	7.961

Desglose por edad y tipo de contrato						
	2019			2018		
	Indefinido	Temporal	Total	Indefinido	Temporal	Total
Menos de 30	459	148	607	311	136	447
De 30 a 39	2.590	79	2.669	2.466	94	2.560
De 40 a 49	3.636	37	3.673	3.398	43	3.441
De 50 a 56	1.141	18	1.159	1.030	11	1.041
Más de 56	420	3	423	472	0	472
Total	8.246	285	8.531	7.677	284	7.961

Desglose por tipo de contrato y categoría profesional						
	2019			2018		
	Indefinido	Temporal	Total	Indefinido	Temporal	Total
Staff	1.778	262	2.040	1.620	246	1.866
Comerciales / Técnicos	2.505	22	2.527	2.296	34	2.330
Comerciales / Técnicos Senior	1.837	1	1.838	1.731	3	1.734
Mandos Intermedios	1.916	0	1.916	1.835	1	1.836
Directores	210	0	210	195	0	195
Total	8.246	285	8.531	7.677	284	7.961

Distribución por categoría profesional 2019									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Staff	697	1.140	10	24	0	0	70	99	2.040
Comerciales / Técnicos	942	1.132	165	235	4	3	19	27	2.527
Comerciales / Técnicos Senior	821	868	53	59	9	4	15	9	1.838
Mandos Intermedios	971	711	141	74	7	2	8	2	1.916
Directores	136	64	6	2	1	0	1	0	210
Total	3.567	3.915	375	394	21	9	113	137	8.531

Distribución por categoría profesional 2018									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Staff	646	1.168	12	40	0	0	0	0	1.866
Comerciales / Técnicos	886	1.026	176	236	3	3	3	3	2.330
Comerciales / Técnicos Senior	774	848	46	55	6	5	5	5	1.734
Mandos Intermedios	943	674	137	73	7	2	2	2	1.836
Directores	132	53	8	1	1	0	0	0	195
Total	3.381	3.769	379	405	17	10	10	10	7.961

Distribución por tramos de edad 2019									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Menos de 30	284	266	4	2	1	1	19	30	607
De 30 a 39	1.105	1.282	64	131	8	5	38	36	2.669
De 40 a 49	1.403	1.728	237	210	9	3	40	43	3.673
De 50 a 56	512	510	59	47	2	0	12	17	1.159
Más de 56	263	129	11	4	1	0	4	11	423
Total	3.567	3.915	375	394	21	9	113	137	8.531

Distribución por tramos de edad 2018									
	España		Portugal		Luxemburgo		Irlanda		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Menos de 30	211	228	1	5	1	1	1	1	447
De 30 a 39	1.064	1.262	80	144	5	5	5	5	2.560
De 40 a 49	1.335	1.659	229	207	8	3	3	3	3.441
De 50 a 56	463	471	61	43	2	1	1	1	1.041
Más de 56	308	149	8	6	1	0	0	0	472
Total	3.381	3.769	379	405	17	10	10	10	7.961

Fuente: elaboración propia

**FIGURA 9
DATOS DE FORMACIÓN EN LA PLANTILLA**

Formación*		
Formación	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº acciones formativas	848	1.343
Personas formadas	8.273	7.739
Horas de formación	404.381	416.626

* No se incluye la información de Avantcard

Horas de capacitación por categoría 2019*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	25.883,85	35.573,86	61.457,71
Comerciales / Técnicos	50.887,50	68.319,03	119.206,53
Comerciales / Técnicos Senior	51.164,57	50.640,55	101.805,12
Mandos Intermedios	68.968,16	44.800,69	113.768,85
Directores	5.339,58	2.803,10	8.142,68
Total general	202.243,66	202.137,23	404.380,89

* No se incluye la información de Avantcard

Horas de capacitación por categoría 2018*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	27.383,47	38.375,90	65.759,37
Comerciales / Técnicos	60.950,44	78.019,05	138.969,49
Comerciales / Técnicos Senior	48.224,48	56.434,48	104.658,96
Mandos Intermedios	62.360,96	40.969,49	103.330,45
Directores	2.731,75	1.176,14	3.907,89
Total	201.651,10	214.975,06	416.626,16

* No se incluye la información de Avantcard

Promedio de horas de capacitación por categoría 2019*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	36,61	30,56	32,85
Comerciales / Técnicos	45,80	49,87	48,05
Comerciales / Técnicos Senior	57,94	54,39	56,12
Mandos Intermedios	61,63	56,93	59,69
Directores	37,34	42,47	38,96
Total	51,03	46,81	48,83

* No se incluye la información de Avantcard

Promedio de horas de capacitación por categoría 2018*			
	Hombre	Mujer	Total general
Staff	41,62	31,77	35,24
Comerciales / Técnicos	57,23	61,68	59,64
Comerciales / Técnicos Senior	58,38	62,15	60,36
Mandos Intermedios	57,37	54,70	56,28
Directores	19,37	21,78	20,04
Total	53,39	51,38	52,33

* No se incluye la información de Avantcard

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 10
DATOS DE SELECCIÓN Y ALTAS**

Selección		
	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº Procesos Selección	1.007	662
Nº Candidatos	16.854	4.998

Rotación Interna		
	Total Grupo 2019	Total Grupo 2018
Nº vacantes	260	260
Nº candidatos	1749	1636

ALTAS 2019			
País	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
España	706	7.482	9%
Irlanda	30	250	12%
Luxemburgo	3	30	10%
Portugal	25	769	3%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
País	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
España	589	7.150	8%
Luxemburgo	4	27	15%
Portugal	23	784	3%
Total general	616	7.961	8%

ALTAS 2019			
Género	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Hombre	426	4.076	10%
Mujer	338	4.455	8%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
Género	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Hombre	344	3.777	9%
Mujer	272	4.184	7%
Total general	616	7.961	8%

ALTAS 2019			
Tramo de Edad	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Menos de 30	271	607	45%
de 30 a 39	287	2.669	11%
de 40 a 49	163	3.673	4%
de 50 a 56	38	1.159	3%
más de 56	5	423	1%
Total general	764	8.531	9%

ALTAS 2018			
Tramo de Edad	Nº Altas	Plantilla cierre	Tasa contratación
Menos de 30	162	447	36%
de 30 a 39	267	2.560	10%
de 40 a 49	153	3.441	4%
de 50 a 56	31	1.041	3%
más de 56	3	472	1%
Total general	616	7.961	8%

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 11
DATOS DE BAJAS EN PLANTILLA**

BAJAS 2019			
País	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa rotación
España	589	7.482	8%
Irlanda	20	250	8%
Luxemburgo	1	30	3%
Portugal	40	769	5%
Total general	650	8.531	8%

BAJAS 2018			
País	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
España	523	7.150	7%
Luxemburgo	4	27	15%
Portugal	72	784	9%
Total general	599	7.961	8%

BAJAS 2019			
Género	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Hombre	337	4.076	8%
Mujer	313	4.455	7%
Total general	650	8.531	8%

BAJAS 2018			
Género	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Hombre	302	3.777	8%
Mujer	297	4.184	7%
Total general	599	7.961	8%

BAJAS 2019			
Tramo de Edad	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Menos de 30	128	607	21%
de 30 a 39	238	2.669	9%
de 40 a 49	166	3.673	5%
de 50 a 56	45	1.159	4%
más de 56	73	423	17%
Total general	650	8.531	8%

BAJAS 2018			
Tramo de Edad	Nº Bajas	Plantilla cierre	Tasa de rotación
Menos de 30	103	447	23%
de 30 a 39	233	2.560	9%
de 40 a 49	162	3.441	5%
de 50 a 56	45	1.041	4%
más de 56	56	472	12%
Total general	599	7.961	8%

Despido por Edad		
Edad	2019	2018
Menos de 30	22	22
de 30 a 39	80	67
de 40 a 49	57	56
de 50 a 56	23	15
más de 56	6	7
Total general	188	167

Despido por Categoría Profesional		
Categoría profesional	2019	2018
Staff	102	103
Comerciales / Técnicos	43	24
Comerciales / Técnicos Senior	23	20
Mandos Intermedios	19	17
Directores	1	3
Total general	188	167

Despido por Sexo		
Categoría profesional	2019	2018
Hombre	91	81
Mujer	97	86
Total	188	167

Fuente:elaboración propia

**FIGURA 12
MEDIDAS DE CONCILIACIÓN**

Permiso parental	TOTAL GRUPO 2019 *			TOTAL GRUPO 2018 **		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Personas con derecho a disfrutar de un permiso parental durante 2019	201	238	439	182	218	400
Personas que han disfrutado de un permiso parental en 2019 (*)	192	257	449	176	251	427
% de reincorporación al trabajo una vez finalizado el permiso	98,4%	91,7%	94,7%	99,0%	96,0%	97,0%
% de reincorporación al trabajo una vez finalizado el permiso y que continúan en la organización doce meses después	92,8%	94,8%	94,0%	91,0%	95,0%	94,0%

(*) Incluye personas que comenzaron su permiso parental en el año 2018

(**) Incluye personas que comenzaron su permiso parental en el año 2017

Fuente:elaboración propia