

Gestión de personas

Desarrollo profesional

Entorno laboral

Remuneración

Voluntariado

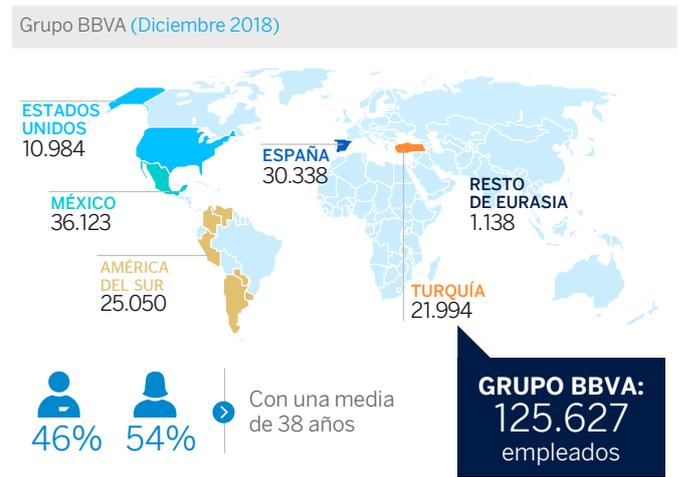
Gestión de personas

El activo más importante de BBVA es su equipo, las personas que componen el Grupo. Por este motivo, una de las seis Prioridades Estratégicas es **el mejor equipo**. En este sentido, BBVA acompaña su estrategia de transformación con diferentes iniciativas en las cuestiones relativas al personal, como son:

- Desarrollo de un **modelo de gestión de personas** más transversal, transparente y efectivo, de tal forma que cada empleado pueda ocupar el rol más adecuado a su perfil para aportar el mayor valor a la Organización, con el mayor compromiso; y, a su vez, formándose y creciendo profesionalmente.
- Evolución en las **formas de trabajo** hacia un modelo de organización *agile*, en el que los equipos son directamente responsables de lo que hacen, construyen todo desde el *feedback* del cliente y están enfocados en la entrega de las soluciones que mejor satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Impulso de una cultura corporativa de colaboración y emprendimiento, que gira en torno a un conjunto de valores y comportamientos que son compartidos por las personas que forman el Grupo y que generan unos rasgos de identidad que la diferencian de otras entidades (se pueden consultar **Nuestros Valores** en el apartado correspondiente del capítulo de Estrategia y modelo de negocio).
- Incorporación del talento de una serie de **capacidades** que no eran habituales en el sector financiero, pero que son claves en la nueva etapa en la que el Grupo se encuentra (especialistas en datos, experiencia de cliente, etc.).

Todo ello ha favorecido la capacidad de convertirse en una *purpose-driven company*, esto es, en una compañía en la que todas las personas guíen sus actuaciones conforme a los Valores, y estén realmente inspiradas y motivadas por el mismo Propósito.

A 31 de diciembre del **2018**, el Grupo BBVA tenía 125.627 empleados ubicados en más de 30 países, de los que el 54% eran mujeres y el 46% hombres. La edad media de la plantilla se situaba en 37,6 años. La antigüedad media de permanencia en la Organización era de 10,3 años, con una rotación del 7,6% en el año.



El número de empleados del Grupo descendió en el 2018 (-6.229) debido, en gran medida, a las variaciones de perímetro como la operación de venta de BBVA Chile (-4.005) finalizada en el tercer trimestre del año.

Desarrollo profesional

El nuevo modelo de **gestión de personas** se consolidó y desplegó en el 2018, un proceso que culminó con el lanzamiento global de un nuevo sistema de valoración de personas, en el que todos los empleados del Grupo fueron invitados a participar en un proceso 360°, en tanto que el conjunto de personas que trabajan por proyectos, cerca de 1.400, lo hicieron a través de un modelo especialmente diseñado para ellas. Las valoraciones calibradas resultantes de este proceso son la base para construir el mapa de talento de BBVA, sobre el que descansa la segmentación de la plantilla, así como las políticas de gestión diferenciada.

La combinación de lo anterior con la identificación y valoración de los roles existentes en el Grupo, permite conocer aún mejor las posibilidades profesionales de los empleados así como establecer planes de desarrollo individuales, que impulsan la movilidad funcional y el crecimiento profesional.

Selección y desarrollo

En el 2018 se incorporaron en el Grupo 18.656 profesionales siendo uno de los focos la atracción, selección e incorporación de perfiles de **nuevas capacidades** necesarias para BBVA en su proceso de transformación.

De este modo, con el objetivo de ser una organización *data-driven*, en el 2018 se lanzó la primera edición del programa global Young Data Professionals. A través de este programa, 35 recién graduados de universidades de España, Argentina o Colombia participan en **proyectos reales** con equipos empoderados y multidisciplinares, reciben una formación de primer nivel, tanto en su especialidad como en competencias transversales, y son acompañados en todo momento por mentores que impulsan su desarrollo.

Gracias a las acciones de posicionamiento de marca e impulso de las **oportunidades** profesionales disponibles en BBVA a través de diversos canales, se consiguió atraer a 204.148 candidatos. En el 2018, BBVA eliminó el género y la edad como campos diferenciales de los candidatos, para evitar discriminaciones en la selección por ambas razones, por lo que no se puede facilitar la distribución por género y edad de los candidatos externos.

Por su parte, BBVA reforzó su modelo de **movilidad interna** a lo largo del año, poniendo en el centro del proceso al empleado como protagonista de su carrera. En este sentido, se implantó un nuevo portal interno en el Grupo, donde todos los empleados pueden conocer las oportunidades

disponibles en las distintas áreas y países, inscribirse en las que sean de su interés y conocer su avance en los distintos procesos de selección en los que participan. Se hacen así realidad nuevas políticas basadas en la transparencia, la confianza y la flexibilidad.

Formación

La prioridad de formación de BBVA en el 2018 fue desarrollar una cultura de **aprendizaje continuo**, necesaria para impulsar la estrategia de transformación del Grupo. El modelo de gestión de personas posiciona al empleado como el verdadero protagonista de su desarrollo y para ello se pone al alcance de todos los empleados el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones, con un acceso rápido al catálogo de formación. Durante el 2018, se incorporaron recursos formativos existentes en el mercado procedentes de plataformas, proveedores y ponentes de reconocido prestigio, lo que permitió disponer de un catálogo global de formación de más de 9.000 acciones formativas.

Los contenidos formativos del **2018** se centraron en la formación en los Valores del Grupo, en los requerimientos regulatorios, en las competencias necesarias vinculadas al modelo de gestión de personas y, especialmente, en las nuevas capacidades requeridas: *Agile, Design Thinking, Data o Behavioral Economics*, entre otros. Esta formación permitió tener más de 1.000 *Design Ambassadors*, más de 50 *Agile Coaches* o 250 *Data Scientists*.

Los requerimientos legales de la Directiva MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) fue otro foco prioritario de formación a través de los diferentes programas diseñados y que garantizan los conocimientos que deben tener los empleados que distribuyen información o asesoran sobre productos y servicios financieros a clientes en el ámbito europeo. En el 2018, fueron certificados oficialmente 14.021 profesionales en España, en las diferentes modalidades de European Financial Planner Advisor (DAF/EIP, EFA y EFP).

En cuanto a los canales de formación, el *online* sigue siendo el canal prioritario y representa un 71% de la formación impartida en el Grupo. Un total de 92.290 empleados al cierre del 2018 tienen acceso a la plataforma de formación. La principal novedad de formación *online* en el 2018 fue el lanzamiento en el Grupo de B-Token, un nuevo modelo que permite el acceso a la formación a través de un sistema de *tokens* que otorga al empleado el protagonismo de su desarrollo, siendo éste el que elige qué formación realizar, cómo y cuándo.

Datos básicos de formación (Grupo BBVA)

	2018	2017
Inversión en formación (millones de euros)	49,5	52,2
Inversión en formación por empleado (euros) ⁽¹⁾	394	396
Horas de formación por empleado ⁽²⁾	47,3	38,9
Empleados que han recibido formación (%)	88	84
Satisfacción de la formación (sobre 10)	9,3	8,6
Cantidades percibidas para formación del FORCEM en España (millones de euros)	3,3	3,1

⁽¹⁾ Ratio calculado considerando como total la plantilla del Grupo a cierre.

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

Datos de formación por categoría profesional y género (Grupo BBVA, 2018, Número)

	Empleados con formación			Horas de formación		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Equipo gestor ⁽¹⁾	2.501	1.773	728	118.099	80.542	37.557
Mandos Medios	6.599	3.947	2.652	265.789	160.147	105.643
Especialistas	26.831	13.231	13.600	1.102.703	570.189	532.514
Fuerza Ventas	35.794	16.665	19.129	2.198.559	1.020.344	1.178.215
Puestos base	37.004	14.069	22.935	1.462.670	544.211	918.458
Total	108.729	49.685	59.044	5.147.820	2.375.433	2.772.387

⁽¹⁾ El equipo gestor incluye el rango más alto de dirección en el Grupo.

Diversidad e inclusión

BBVA apuesta por la diversidad en su plantilla como uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento y ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Está demostrado que los equipos formados por personas con distintas formas de pensar, de abordar problemas y de tomar decisiones obtienen mejores resultados.

En términos de **diversidad** de género, las mujeres suponen el 53,9% de la plantilla del Grupo. Las mujeres desempeñan el 48% de los puestos de gestión, el 30,3% de los puestos de tecnología e ingeniería y el 58,1% de los puestos de generación de negocio y beneficio.

En el 2018 se pusieron en marcha iniciativas para **derribar barreras** que impiden una mayor diversidad, con el foco puesto en facilitar el acceso a las mujeres a puestos de responsabilidad. Las iniciativas más destacadas puestas en marcha son:

- Implementación de la Regla de Rooney que obliga a que el 50% de los candidatos para puestos directivos sean mujeres.
- Formación en sesgos inconscientes: diversos programas, tanto físicos como *online* para que los responsables de equipos en BBVA sean conscientes de sus sesgos inconscientes, que perjudican principalmente a mujeres y a minorías y aprendan a neutralizarlos.

- Mejora de la forma en que las ofertas de empleo son redactadas, para hacerlas más atractivas para mujeres y minorías.
- Programas de *coaching* para mujeres de alto potencial que las ayude a asumir puestos de máxima responsabilidad y, a su vez, a apoyar a otras mujeres en su carrera.

El esfuerzo de BBVA en pro de la diversidad le ha valido ser incluido en Bloomberg Gender-Equality Index, *ranking* que recoge a las 100 compañías mundiales con mejores prácticas en diversidad de género, y en Equileap Global Report on Gender Equality, que selecciona a las 200 mejores empresas mundiales en igualdad de género. BBVA es, además, firmante del Charter de la Diversidad a nivel europeo y de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de Naciones Unidas.

En **España**, BBVA renovó en el 2018 el Distintivo de Igualdad en la Empresa que otorga el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad a las empresas que son un referente de buenas prácticas en esta materia. Asimismo el Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades suscrito con la representación de los trabajadores permitió un avance en el acceso de la mujer a los puestos de más responsabilidad en la Organización.

Además, BBVA España resultó ganadora en el concurso de buenas prácticas presentadas por las empresas de la red creada por el mismo Ministerio para analizar indicadores y herramientas de evaluación, por el seguimiento semestral que se realiza de métricas en la Comisión de Igualdad de Trato y de Oportunidades con la participación de la representación sindical, así como por la creación del *Dashboard* de diversidad. Este tablero da visibilidad a las métricas por género, edad, formación, país de origen, etc. dentro de la propia Entidad, por el cual se puede comprobar el grado de diversidad de los equipos y las áreas de mejora.

Adicionalmente, BBVA renovó el certificado de Empresa Familiarmente Responsable que otorga la Fundación Más Familia por las prácticas y regulación existente en BBVA en igualdad de trato y conciliación laboral, familiar y personal. Y fue incluida en el informe Variable D2019 que recoge a las 30 empresas de España con mejores prácticas en diversidad e inclusión.

En **Estados Unidos**, BBVA Compass recibió la nota más alta posible (100%) en el Corporate Equality Index 2018, índice que evalúa las prácticas y políticas corporativas para los empleados pertenecientes al colectivo LGBT (Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transexuales). Este índice también funciona como una comparativa nacional entre las principales y más influyentes compañías del país.

En **México**, BBVA Bancomer realizó el estudio Women Matter a nivel país, para entender las oportunidades de mejora en temas

de diversidad. En este sentido, se continúa con el programa de maternidad y paternidad, que supone un acompañamiento para facilitar el paso del empleado por esta nueva etapa y tener información útil para generar nuevas iniciativas.

En **Turquía**, Garanti implementó su programa de maternidad renovando el proceso previo y posterior a la misma. Entre otras políticas de apoyo a las mujeres que sufren violencia doméstica, el Banco mantiene una línea directa para sus empleadas.

Finalmente, al término del 2018 todos los bancos del Grupo en los diferentes países en los que está presente, disponen de protocolos de **prevención de acoso** sexual, en España y

Estados Unidos desde hace años, y elaborados en el año en el resto.

En concreto, en el protocolo del Banco en España, la Entidad y las representaciones sindicales firmantes del documento dejan expresa constancia de su rechazo ante cualquier comportamiento de carácter o connotación sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo, y se comprometen a la aplicación del presente acuerdo como vía de solución para prevenir, detectar, corregir y sancionar este tipo de conductas en el ámbito de la empresa.

Empleados por países y género (Grupo BBVA)

	2018			2017		
	Número de empleados	Hombres	Mujeres	Número de empleados	Hombres	Mujeres
España	30.338	14.930	15.408	30.584	15.097	15.487
Estados Unidos	10.984	4.566	6.418	10.928	4.470	6.458
México	36.123	16.843	19.280	37.207	17.271	19.936
Turquía	21.994	9.505	12.489	22.615	9.719	12.896
América del Sur	25.050	11.492	13.558	29.423	13.385	16.038
Argentina	6.262	3.372	2.890	6.264	3.389	2.875
Colombia	6.803	2.819	3.984	6.769	2.765	4.004
Venezuela	3.384	1.148	2.236	4.159	1.400	2.759
Perú	6.267	3.027	3.240	5.955	2.873	3.082
Chile	923	436	487	4.852	2.244	2.608
Paraguay	430	219	211	446	228	218
Uruguay	578	314	264	592	330	262
Bolivia	396	154	242	379	153	226
Brasil	6	2	4	6	2	4
Cuba	1	1	-	1	1	-
Resto de Eurasia	1.138	637	501	1.099	611	488
Francia	72	46	26	72	44	28
Reino Unido	126	87	39	125	87	38
Italia	52	29	23	56	31	25
Alemania	41	24	17	44	27	17
Bélgica	24	15	9	27	17	10
Portugal	469	235	234	472	234	238
Suiza	122	77	45	121	76	45
Irlanda	4	3	1	4	3	1
Luxemburgo	-	-	-	3	2	1
Finlandia	83	54	29	39	29	10
Hong Kong	89	46	43	85	42	43
China	25	9	16	20	7	13
Japón	3	2	1	3	2	1
Singapur	8	1	7	8	1	7
Emiratos Árabes Unidos	2	1	1	2	1	1
Rusia	3	2	1	3	2	1
India	2	1	1	2	1	1
Indonesia	2	1	1	2	1	1
Corea del Sur	2	1	1	2	1	1
Taiwan	9	3	6	9	3	6
Total	125.627	57.973	67.654	131.856	60.553	71.303

Empleados promocionados por género (Grupo BBVA)

	2018			2017		
	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres	Número de empleados promocionados	Hombres	Mujeres
España	4.827	2.172	2.655	3.878	2.066	1.812
Estados Unidos	1.049	461	588	450	292	158
México	11.422	3.844	7.578	8.928	4.391	4.537
Turquía	4.284	1.749	2.535	4.082	1.822	2.260
América del Sur	3.266	1.243	2.023	3.131	1.318	1.813
Resto de Eurasia	75	36	39	290	186	104
Total	24.923	9.505	15.418	20.759	10.075	10.684

Edad media de los empleados y distribución por tramos de edad (Grupo BBVA. Años y porcentaje)

	2018				2017			
	Edad media	<25	25-45	>45	Edad media	<25	25-45	>45
España	42,8	0,9	63,7	35,4	42,5	0,8	65,6	33,6
Estados Unidos	41,1	6,7	58,0	35,2	40,9	6,4	58,8	34,8
México	33,8	10,8	75,1	14,1	34,2	10,3	74,6	15,1
Turquía	34,3	4,8	87,9	7,2	33,7	5,3	88,7	6,0
América del Sur	37,8	7,3	67,3	25,4	37,8	6,7	68,7	24,6
Resto de Eurasia	43,1	1,5	56,0	42,5	43,1	0,5	57,7	41,8
Total	37,6	6,2	71,4	22,4	37,5	6,0	72,2	21,8

Antigüedad media de los empleados por género (Grupo BBVA. Años)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	16,3	17,0	15,5	16,1	17,1	15,1
Estados Unidos	6,6	5,3	7,5	7,2	5,8	8,1
México	7,4	7,4	7,4	7,9	8,0	7,9
Turquía	8,1	8,2	7,9	7,6	7,7	7,4
América del Sur	10,8	11,4	10,2	10,1	10,9	9,4
Resto de Eurasia	12,1	11,4	13,0	12,2	11,5	13,1
Total	10,3	10,7	10,0	10,2	10,7	9,7

Distribución de los empleados por categoría profesional y género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España						
Equipo gestor ⁽¹⁾	3,5	76,6	23,4	3,4	77,1	22,9
Mandos Medios	6,4	63,1	36,9	6,3	64,1	35,9
Especialistas	30,7	51,5	48,5	24,5	54,1	45,9
Fuerza Ventas	45,2	44,2	55,8	45,8	44,7	55,3
Puestos Base	14,2	47,3	52,7	19,9	44,8	55,2
Estados Unidos						
Equipo gestor ⁽¹⁾	0,4	93,0	7,0	0,3	85,7	14,3
Mandos Medios	18,7	59,3	40,7	19,0	59,8	40,2
Especialistas	17,8	43,0	57,0	18,2	42,2	57,8
Fuerza Ventas	35,9	49,4	50,6	32,7	50,8	49,2
Puestos Base	27,3	17,4	82,6	29,9	16,9	83,1
México						
Equipo gestor ⁽¹⁾	0,5	84,4	15,6	0,6	84,0	16,0
Mandos Medios	2,1	66,4	33,6	1,8	68,9	31,1
Especialistas	34,1	49,4	50,6	35,6	50,6	49,4
Fuerza Ventas	29,4	52,4	47,6	29,9	52,6	47,4
Puestos Base	33,9	37,1	62,9	32,0	34,0	66,0
Turquía						
Equipo gestor ⁽¹⁾	0,0	85,7	14,3	0,0	90,0	10,0
Mandos Medios	29,2	40,9	59,1	23,5	41,8	58,2
Especialistas	34,9	35,3	64,7	33,5	36,0	64,0
Fuerza Ventas	28,0	41,0	59,0	35,3	39,2	60,8
Puestos Base	7,8	95,2	4,8	7,6	94,7	5,3
América del Sur						
Equipo gestor ⁽¹⁾	0,7	72,1	27,9	0,8	75,2	24,8
Mandos Medios	8,0	54,5	45,5	7,6	57,2	42,8
Especialistas	39,2	51,5	48,5	38,2	50,5	49,5
Fuerza Ventas	38,7	40,3	59,7	39,6	38,8	61,2
Puestos Base	13,4	38,9	61,1	13,8	43,0	57,0
Resto de Eurasia						
Equipo gestor ⁽¹⁾	5,2	86,4	13,6	5,6	86,9	13,1
Mandos Medios	9,7	70,0	30,0	9,6	67,9	32,1
Especialistas	45,8	51,8	48,2	43,0	52,4	47,6
Fuerza Ventas	33,7	57,8	42,2	35,2	56,3	43,7
Puestos Base	5,6	26,6	73,4	6,6	27,8	72,2
Media del Grupo						
Equipo gestor ⁽¹⁾	1,2	77,9	22,1	1,2	78,4	21,6
Mandos Medios	10,6	50,8	49,2	9,4	52,8	47,2
Especialistas	33,1	47,5	52,5	31,9	48,2	51,8
Fuerza Ventas	35,4	45,4	54,6	37,0	44,7	55,3
Puestos Base	19,6	40,7	59,3	20,6	39,6	60,4

⁽¹⁾ El equipo gestor incluye el rango más alto de dirección en el Grupo.

Distribución de los empleados por tipo de contrato y género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España						
Fijos o indefinidos tiempo completo	92,6	51,3	48,7	93,1	51,3	48,7
Fijos o indefinidos tiempo parcial	3,1	6,1	93,9	2,6	4,6	95,4
Temporales	4,3	35,2	64,8	4,3	34,8	65,2
Estados Unidos						
Fijos o indefinidos tiempo completo	97,2	42,2	57,8	97,1	41,5	58,5
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,7	19,5	80,5	2,9	21,7	78,3
Temporales	0,0	100,0	0,0	0,1	62,5	37,5
México						
Fijos o indefinidos tiempo completo	90,7	46,3	53,7	89,7	46,1	53,9
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	20,0	80,0	0,7	24,0	76,0
Temporales	9,3	50,2	49,8	9,5	51,0	49,0
Turquía						
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,6	43,2	56,8	99,4	43,0	57,0
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	0,4	54,5	45,5	0,6	47,3	52,7
América del Sur						
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,1	46,8	53,2	89,6	46,4	53,6
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,8	34,3	65,7	2,7	34,1	65,9
Temporales	8,1	39,4	60,6	7,7	38,7	61,3
Resto de Eurasia						
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,6	56,0	44,0	98,5	55,8	44,2
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	0,4	50,0	50,0	1,5	43,8	56,3
Media del Grupo						
Fijos o indefinidos tiempo completo	93,1	46,7	53,3	92,8	46,5	53,5
Fijos o indefinidos tiempo parcial	1,5	18,3	81,7	1,7	20,2	79,8
Temporales	5,4	44,1	55,9	5,5	44,2	55,8

Distribución de los empleados por tipo de contrato y tramos de edad (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2018			2017				
	Total	<25	25-45	>45	Total	<25	25-45	>45
España								
Fijos o indefinidos tiempo completo	92,6	0,5	61,8	37,7	93,1	0,4	63,9	35,7
Fijos o indefinidos tiempo parcial	3,1	0,0	89,8	10,2	2,6	0,0	89,5	10,5
Temporales	4,3	10,1	86,1	3,8	4,3	9,1	88,5	2,5
Estados Unidos								
Fijos o indefinidos tiempo completo	97,2	5,8	58,6	35,6	93,1	5,3	59,5	35,2
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,7	39,4	37,7	22,8	2,9	38,9	38,2	22,9
Temporales	0,0	100,0	0,0	0,0	0,1	75,0	25,0	0,0
México								
Fijos o indefinidos tiempo completo	90,7	7,7	76,8	15,5	89,7	7,1	76,3	16,6
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	80,0	20,0	0,7	34,7	59,0	6,3
Temporales	9,3	40,8	58,7	0,5	9,5	38,9	59,8	1,3
Turquía								
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,6	4,8	88,0	7,2	99,4	5,2	88,8	6,0
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	0,4	11,7	76,6	11,7	0,6	29,0	66,4	4,6
América del Sur								
Fijos o indefinidos tiempo completo	89,1	4,2	67,8	27,9	89,6	3,8	69,3	26,9
Fijos o indefinidos tiempo parcial	2,8	19,6	75,1	5,3	2,7	21,9	73,7	4,3
Temporales	8,1	36,2	59,2	4,6	7,7	35,8	59,7	4,5
Resto de Eurasia								
Fijos o indefinidos tiempo completo	99,6	1,4	56,0	42,6	98,5	0,5	57,2	42,3
Fijos o indefinidos tiempo parcial	0,1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Temporales	0,4	25,0	75,0	0,0	1,5	6,3	87,5	6,3
Media del Grupo								
Fijos o indefinidos tiempo completo	93,1	4,5	71,7	23,7	92,8	4,3	72,6	23,2
Fijos o indefinidos tiempo parcial	1,5	13,1	76,4	10,5	1,7	17,9	72,6	9,5
Temporales	5,4	33,2	64,3	2,5	5,5	32,4	65,0	2,6

Distribución de los empleados por categoría profesional y tipo de contrato (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2018			2017		
	Fijos o indefinidos tiempo completo	Fijos o indefinidos tiempo parcial	Temporales	Fijos o indefinidos tiempo completo	Fijos o indefinidos tiempo parcial	Temporales
España						
Equipo gestor ⁽¹⁾	99,9	0,1	0,0	99,8	0,2	0,0
Mandos Medios	98,5	1,5	0,0	97,8	2,2	0,0
Especialistas	88,3	4,9	6,8	96,7	2,7	0,5
Fuerza Ventas	96,5	1,9	1,6	97,4	1,6	1,0
Puestos Base	84,9	4,6	10,5	76,3	5,4	18,3
Estados Unidos						
Equipo gestor ⁽¹⁾	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Mandos Medios	99,8	0,2	0,0	99,9	0,1	0,0
Especialistas	99,6	0,3	0,1	99,6	0,3	0,1
Fuerza Ventas	99,9	0,1	0,0	99,9	0,0	0,1
Puestos Base	90,3	9,7	0,0	90,6	9,3	0,1
México						
Equipo gestor ⁽¹⁾	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Mandos Medios	98,9	0,1	0,9	99,4	0,1	0,4
Especialistas	95,8	0,0	4,2	87,9	0,0	12,1
Fuerza Ventas	94,9	0,0	5,1	92,9	0,0	7,1
Puestos Base	81,2	0,0	18,7	88,1	2,3	9,6
Turquía						
Equipo gestor ⁽¹⁾	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Mandos Medios	99,8	0,0	0,2	99,8	0,0	0,2
Especialistas	99,4	0,0	0,6	99,2	0,0	0,8
Fuerza Ventas	99,7	0,0	0,3	99,3	0,0	0,7
Puestos Base	99,9	0,0	0,1	99,9	0,0	0,1
América del Sur						
Equipo gestor ⁽¹⁾	97,7	2,3	0,0	97,3	2,7	0,0
Mandos Medios	99,5	0,1	0,3	99,5	0,1	0,4
Especialistas	98,4	0,4	1,2	98,3	0,4	1,3
Fuerza Ventas	87,6	4,1	8,2	88,1	4,1	7,8
Puestos Base	59,3	7,4	33,3	64,0	6,8	29,2
Resto de Eurasia						
Equipo gestor ⁽¹⁾	98,3	1,7	0,0	100,0	0,0	0,0
Mandos Medios	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
Especialistas	99,6	0,0	0,4	97,7	0,0	2,3
Fuerza Ventas	99,7	0,0	0,3	99,2	0,0	0,8
Puestos Base	98,4	0,0	1,6	97,2	0,0	2,8
Media del Grupo						
Equipo gestor ⁽¹⁾	99,6	0,4	0,0	99,5	0,5	0,0
Mandos Medios	99,5	0,3	0,2	99,4	0,4	0,2
Especialistas	95,6	1,2	3,1	94,9	0,6	4,4
Fuerza Ventas	95,0	1,5	3,6	94,6	1,4	3,9
Puestos Base	81,4	3,0	15,6	82,9	4,3	12,7

⁽¹⁾ El equipo gestor incluye el rango más alto de dirección en el Grupo.

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. El Plan Integra se desarrolla a través de alianzas con las principales organizaciones españolas del sector de la discapacidad y es un plan transversal que persigue favorecer la accesibilidad, impulsar la integración laboral y promover un mayor conocimiento y sensibilización de las necesidades y potencial de las personas con discapacidad. En el marco del Plan se entregan cada año en España, desde el 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.

En **México**, BBVA Bancomer realizó sendos acuerdos con el Ministerio de Educación y con la Secretaría de Educación

Pública para que estudiantes con discapacidad intelectual lleven a cabo sus prácticas profesionales en el Banco, así como una prueba piloto de inclusión en el circuito de Carreras Bancomer.

Al 31 de diciembre del **2018**, BBVA contaba con 727 personas con capacidades diferentes en la plantilla del Grupo, de los que 215 están en España, 192 en Estados Unidos, 28 en México, 279 en Turquía y 33 en América del Sur.

Adicionalmente, BBVA sigue avanzando en la accesibilidad de las sucursales de los distintos bancos que forman el Grupo. Las sedes corporativas de BBVA en Madrid, BBVA Bancomer en México y BBVA Francés en Argentina son accesibles. Y en el 2018, se lanzó en España una nueva aplicación móvil destinada a facilitar la operativa en cajeros a las personas ciegas, con discapacidad física o intelectual leve.

Entorno laboral

BBVA realiza, con carácter general y periodicidad bienal, una encuesta para medir el compromiso de los empleados y conocer su opinión. En el 2017, última realizada, participó el 87% de los empleados que BBVA tiene en todo el mundo. Uno de los aspectos más destacados de los resultados es la media de las 12 preguntas principales de la encuesta, que ha sido de 4,02 sobre 5, lo que supone un incremento de 11 puntos básicos. El nivel de compromiso de los empleados de BBVA se situó en el 4,40, sobre 5, mejorando gracias a los más de 11.000 planes de acción que se acordaron como resultado de la encuesta anterior.

Libertad de asociación y representación

De conformidad con las distintas regulaciones vigentes en los países en los que BBVA está presente, las **condiciones laborales** y los derechos de los empleados, tales como la libertad de asociación y representación sindical, se encuentran recogidos en normas, convenios y acuerdos suscritos, en su caso, con las correspondientes representaciones de los trabajadores. El diálogo y la negociación forman parte del modo de abordar cualquier diferencia o conflicto en el Grupo, para lo que existen procedimientos específicos de consulta con los representantes sindicales en los diferentes países.

En BBVA España, el **convenio colectivo** del sector de banca se aplica a la totalidad de la plantilla, complementado por acuerdos colectivos de empresa que desarrollan y mejoran lo previsto en dicho convenio, y que son firmados con la representación de los trabajadores. Los representantes de los trabajadores son elegidos cada cuatro años por sufragio personal, libre, directo y secreto, y son informados de los cambios relevantes que se puedan producir en la organización del trabajo en la Entidad, en los términos previstos en la legislación en vigor.

En otros países, los empleados del Grupo están incluidos en algún convenio colectivo de tal forma que en México el 35% de la plantilla está cubierta por convenio, alcanzando el 100% en Argentina, Colombia, Venezuela y Paraguay, y el 6% en Perú. Como ejemplo de este tipo de coberturas, en la legislación colombiana existen dos formas de representación para los empleados, lo que conlleva a que existan en el Banco dos convenios: el Pacto Colectivo, que cubre al 77% de la plantilla, cuya representación se ejerce de manera directa por los empleados; y la Convención Colectiva, que beneficia al 22% de la plantilla y se suscribe con las organizaciones sindicales, siendo sus representantes las personas que cada sindicato elige. Por su parte, las normativas vigentes en Estados Unidos y Turquía no requieren la misma aplicación de convenio a sus plantillas.

Salud y seguridad laboral

BBVA considera primordial la promoción de la seguridad y la salud laboral como uno de los principios básicos y objetivos fundamentales, a los que se atiende por medio de la mejora continua de las condiciones de trabajo.

En este sentido, el modelo de **prevención de riesgos laborales** en BBVA España está regulado legalmente y se basa en el derecho de los trabajadores a la consulta y participación en estos ámbitos, que ejercen y desarrollan a través de la asistencia de los representantes de los trabajadores en los comités paritarios existentes, donde se exponen las consultas y se tratan sobre las materias propias de la salud y seguridad en el trabajo, haciendo un seguimiento de toda la actividad en materia de prevención.

El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales es el encargado de definir y llevar a cabo la política preventiva que afecta al 100% de la plantilla del Banco, y que se materializa en dos líneas de actuación: a) la técnico-preventiva, en la que se realizan, entre otras actividades, las evaluaciones periódicas de los puestos de trabajo, la implantación de planes de emergencia y evacuación y la coordinación de las actividades preventivas; y b) la de medicina del trabajo, con la realización de los reconocimientos médicos al personal, la protección de empleados especialmente sensibles y la adecuación de los puestos de trabajo con material ergonómico específico, además de la realización de actividades y campañas preventivas con el objetivo de mantener y mejorar la salud de los trabajadores y de contribuir al desarrollo de una cultura preventiva y al fomento de hábitos saludables.

Datos básicos de salud laboral (BBVA España. Número)

	2018	2017
Gestiones técnico-preventivas	3.078	2.655
Acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales	3.854	3.429
Citaciones a exámenes de salud	15.590	18.471
Empleados representados en comités de salud y seguridad (%)	100	100
Tasa de absentismo (%)	2,8	2,6

En otras áreas geográficas en las que el Grupo está presente también se registraron avances en el 2018 en el campo de la salud laboral y seguridad en el trabajo, muchos de ellos como consecuencia de la actividad de los comités de salud y seguridad en los que los empleados están representados al 100% en la mayor parte de los países. Así:

- En **Estados Unidos**, el programa de bienestar Wellthy for Life de BBVA Compass brinda a los empleados un programa de bienestar integral que pueden personalizar

según sus necesidades e intereses (físico, médico, y socioeconómico) sin importar dónde se encuentren. En el año se realizaron 6 gestiones técnico-preventivas y registró una tasa de absentismo del 1,1%.

- En **México**, cuya plantilla está 100% representada en comités de salud y seguridad, se realizaron diversas campañas para fomentar la concienciación y prevención en materia de salud y seguridad laboral, concretamente la campaña nacional de prevención de cáncer de mama y próstata, así como la campaña nacional de prevención y control de la influenza estacional. En el año se realizaron 106 gestiones técnico-preventivas y registró una tasa de absentismo del 2,0%.
- En **Turquía**, el Banco utiliza un *software* de salud y seguridad laboral (OHS, por sus siglas en inglés) para realizar un seguimiento de diversas actividades, incluida la evaluación de riesgos, los programas de capacitación, las acciones correctivas y preventivas, etc. En el año se realizaron 174 gestiones técnico-preventivas, 816 acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales, más de

40.000 citaciones a exámenes de salud y registró una tasa de absentismo del 1,1%. El 100% de los empleados están representados en los comités de salud y seguridad.

- En **América del Sur**, no existe un modelo uniforme de gestión de salud y seguridad laboral para toda la zona. Por países, en el año se realizaron 24 gestiones técnico-preventivas en Argentina, 2.256 en Colombia, 116 en Perú, 9 en Venezuela y 5 en Paraguay. Las acciones preventivas para mejorar las condiciones laborales fueron 15, 5.621, 662, 6, y 10, respectivamente, y registró una tasa de absentismo del 1,6%, 3,6%, 1,2%, 13,6% y 0,9%, respectivamente. En conjunto se realizaron cerca de 10.000 citaciones a exámenes de salud. El 100% de los empleados de Colombia, Perú y Paraguay están representados en los comités de salud y seguridad, el 3% en Argentina y el 60% en Venezuela. Uruguay cuentan con un comité de seguridad laboral integrado por los representantes sindicales y del banco para considerar las condiciones de trabajo, la salud y seguridad ocupacional de sus empleados. Asimismo, ofrece como beneficio al 100% de la plantilla un chequeo médico completo.

Volumen y tipología de absentismo de empleados (Grupo BBVA)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Número de bajas	30.696	10.181	20.515	40.187	13.512	26.675
Número de horas de baja por enfermedad o accidente totales en el año	4.027.728	1.335.408	2.692.320	4.826.776	1.597.272	3.229.504
Número de accidentes con baja médica	437	147	290	473	132	341
Índice de frecuencia	2,58	1,84	3,23	2,93	2,09	3,66
Índice de severidad	2,24	1,62	2,79	2,30	1,38	3,09
Tasa de absentismo (%)	1,2	0,9	1,5	1,5	1,1	1,9

BBVA registró en el 2018 un total de 437 casos de **accidentes laborales** con baja médica en todo el Grupo (solo dos de cada cien bajas son por accidentes), la mayor parte de ellos *in itinere*, que suponen un 7,6% menos que el año anterior.

En España no se registró ningún caso de enfermedad profesional en tanto que el número de accidentes de trabajo fue de 200 en el año, dato que representa una severidad muy baja. Así, el índice de gravedad del Banco se sitúa en 0,15 (0,11 hombres y 0,19 mujeres), mientras que el índice de frecuencia se sitúa en 3,92 (2,68 hombres y 5,14 mujeres).

Organización del trabajo

En el 2018 se han impulsado ideas prácticas para favorecer la **conciliación** laboral y familiar como es fijar una hora tope de salida del trabajo que sirva de referencia para todo el equipo, y así evitar el presencialismo, y para respetar el tiempo de **desconexión digital** con la iniciativa de no enviar correos electrónicos desde las 8 pm hasta las 8 am ni fines de semana.

En cuanto a la organización del tiempo de trabajo, y con el objetivo de ser más productivos y más eficientes, se han implementado iniciativas como hacer un mejor uso de las reuniones, reduciendo el número de las mismas, su duración (por defecto 45 minutos) y el número de personas convocadas, siendo más puntuales y utilizando documentación más sintética, clara y sencilla.

Dimisiones voluntarias de la plantilla (turn-over) ⁽¹⁾ y distribución por género (Grupo BBVA. Porcentaje)

	2018			2017		
	Tasa rotación total empleados	Hombres	Mujeres	Tasa rotación total empleados	Hombres	Mujeres
España	1,3	62,6	37,4	1,0	66,3	33,7
Estados Unidos	13,0	41,2	58,8	14,0	39,1	60,9
México	13,3	50,7	49,3	12,9	51,3	48,7
Turquía	3,9	41,2	58,8	3,4	36,8	63,2
América del Sur	7,7	42,7	57,3	7,6	45,6	54,4
Resto de Eurasia	4,5	46,0	54,0	5,4	63,1	36,9
Total	7,6	47,1	52,9	7,3	47,5	52,5

⁽¹⁾ Turn-over= [Bajas voluntarias (excluidas prejubilaciones)/nº empleados al inicio del periodo] x 100

Alta de empleados por género (Grupo BBVA. Número)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España	3.242	1.494	1.748	2.714	1.175	1.539
Estados Unidos	2.657	1.184	1.473	2.987	1.373	1.614
México	8.133	4.184	3.949	7.664	4.024	3.640
Turquía	2.223	987	1.236	1.931	827	1.104
América del Sur	3.386	1.569	1.817	3.787	1.708	2.079
Resto de Eurasia	155	96	59	68	36	32
Total	19.796	9.514	10.282	19.151	9.143	10.008

De las que nuevas incorporaciones son ⁽¹⁾:

España	1.252	786	466	1.237	827	410
Estados Unidos	2.650	1.177	1.473	2.951	1.350	1.601
México	5.951	2.997	2.954	6.468	3.314	3.154
Turquía	2.186	973	1.213	1.823	795	1.028
América del Sur	2.521	1.213	1.308	2.765	1.427	1.338
Resto de Eurasia	142	88	54	55	30	25
Total	14.702	7.234	7.468	15.299	7.743	7.556

⁽¹⁾ Se incluyen las altas por consolidaciones.

Bajas de empleados por tipo de baja y género (Grupo BBVA. Número)

	2018			2017		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
España						
Jubilaciones y prejubilaciones	525	366	159	839	621	218
Bajas incentivadas	71	33	38	129	83	46
Bajas voluntarias (dimisiones)	406	254	152	323	214	109
Despidos	79	48	31	69	39	30
Otras ⁽¹⁾	2.407	960	1.447	2.221	816	1.405
Estados Unidos						
Jubilaciones y prejubilaciones	59	10	49	51	11	40
Bajas incentivadas	2	1	1	1	1	0
Bajas voluntarias (dimisiones)	1.420	585	835	1.479	578	901
Despidos	101	45	56	144	61	83
Otras ⁽¹⁾	1.019	447	572	928	439	489
México						
Jubilaciones y prejubilaciones	385	190	195	362	207	155
Bajas incentivadas	105	59	46	47	28	19
Bajas voluntarias (dimisiones)	4.931	2.499	2.432	4.814	2.469	2.345
Despidos	2.613	1.193	1.420	1.711	925	786
Otras ⁽¹⁾	1.183	671	512	901	460	441
Turquía						
Jubilaciones y prejubilaciones	90	46	44	101	46	55
Bajas incentivadas	110	57	53	46	28	18
Bajas voluntarias (dimisiones)	883	364	519	810	298	512
Despidos	19	13	6	10	7	3
Otras ⁽¹⁾	1.742	721	1.021	2.027	774	1.253
América del Sur						
Jubilaciones y prejubilaciones	54	29	25	32	22	10
Bajas incentivadas	416	231	185	855	382	473
Bajas voluntarias (dimisiones)	2.273	971	1.302	2.335	1.064	1.271
Despidos	334	164	170	682	322	360
Otras ⁽¹⁾	4.682	2.067	2.615	1.003	460	543
Resto de Eurasia						
Jubilaciones y prejubilaciones	3	2	1	12	7	5
Bajas incentivadas	10	4	6	47	33	14
Bajas voluntarias (dimisiones)	50	23	27	65	41	24
Despidos	10	6	4	13	7	6
Otras ⁽¹⁾	43	35	8	30	19	11
Total Grupo						
Jubilaciones y prejubilaciones	1.116	643	473	1.397	914	483
Bajas incentivadas	714	385	329	1.125	555	570
Bajas voluntarias (dimisiones)	9.963	4.696	5.267	9.826	4.664	5.162
Despidos	3.156	1.469	1.687	2.629	1.361	1.268
Otras ⁽¹⁾	11.076	4.901	6.175	7.110	2.968	4.142

⁽¹⁾ Otras incluye bajas definitivas y fallecimientos. En el 2018 se incluye la venta de BBVA Chile en América del Sur y en el Total Grupo.

Despidos por categoría profesional y tramos de edad (Grupo BBVA. Número)

	2018			2017				
	Total	<25	25-45	>45	Total	<25	25-45	>45
España								
Equipo gestor ⁽¹⁾	12	0	2	10	7	0	3	4
Mandos Medios	3	0	0	3	6	0	3	3
Especialistas	23	1	15	7	33	0	23	10
Fuerza Ventas	27	0	18	9	0	0	0	0
Puestos Base	14	0	8	6	23	0	16	7
Estados Unidos								
Equipo gestor ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos Medios	4	0	2	2	6	0	3	3
Especialistas	3	0	0	3	16	0	12	4
Fuerza Ventas	44	6	28	10	51	6	37	8
Puestos Base	50	13	34	3	71	19	40	12
México								
Equipo gestor ⁽¹⁾	10	0	1	9	13	0	3	10
Mandos Medios	23	0	6	17	29	0	14	15
Especialistas	1.338	39	897	402	1.132	30	842	260
Fuerza Ventas	824	35	602	187	180	6	136	38
Puestos Base	418	44	340	34	357	15	257	85
Turquía								
Equipo gestor ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos Medios	3	0	3	0	4	0	4	0
Especialistas	11	2	9	0	5	0	5	0
Fuerza Ventas	5	0	5	0	0	0	0	0
Puestos Base	0	0	0	0	1	0	1	0
América del Sur								
Equipo gestor ⁽¹⁾	3	0	0	3	6	0	1	5
Mandos Medios	20	0	8	12	101	0	55	46
Especialistas	77	2	45	30	308	10	229	69
Fuerza Ventas	178	12	132	34	47	1	35	11
Puestos Base	56	20	27	9	220	48	134	38
Resto de Eurasia								
Equipo gestor ⁽¹⁾	2	0	0	2	2	0	0	2
Mandos Medios	1	0	0	1	0	0	0	0
Especialistas	4	0	3	1	10	0	2	8
Fuerza Ventas	3	0	1	2	1	0	1	0
Puestos Base	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Grupo								
Equipo gestor ⁽¹⁾	27	0	3	24	28	0	7	21
Mandos Medios	54	0	19	35	146	0	79	67
Especialistas	1.456	44	969	443	1.504	40	1.113	351
Fuerza Ventas	1.081	53	786	242	279	13	209	57
Puestos Base	538	77	409	52	672	82	448	142

⁽¹⁾ El equipo gestor incluye el rango más alto de dirección en el Grupo.

Remuneración

BBVA cuenta con una **política retributiva** diseñada en el marco de la normativa específica aplicable a las entidades de crédito, y orientada hacia la generación recurrente de valor para el Grupo, buscando además el alineamiento de los intereses de sus empleados y accionistas con una gestión prudente del riesgo. Esta política 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.

Esta política forma parte de los elementos diseñados por el Consejo de Administración como parte del sistema de gobierno corporativo de BBVA para garantizar una gestión adecuada del Grupo y atiende a las siguientes premisas:

- es compatible y promueve una gestión prudente y eficaz de los riesgos, no ofreciendo incentivos para asumir riesgos que rebasen el nivel tolerado por el Grupo;
- es compatible con la estrategia empresarial, los objetivos, los valores y los intereses a largo plazo de BBVA, e incluye medidas para evitar los conflictos de intereses;
- distingue de forma clara los criterios para el establecimiento de la retribución fija y la retribución variable;
- promueve un trato igualitario para todo el personal, no instaurando diferencias por razón de género ni personales de cualquier otro tipo; y
- persigue que la remuneración no se base exclusivamente o primordialmente en criterios cuantitativos y tenga en cuenta criterios cualitativos adecuados, que reflejen el cumplimiento de las normas aplicables.

El **modelo retributivo** aplicable con carácter general a toda la plantilla del Grupo BBVA se materializa a través de dos elementos diferenciados:

- Una retribución fija, que tiene en cuenta el nivel de responsabilidad, las funciones desarrolladas y la trayectoria profesional de cada empleado, los principios de equidad interna y el valor de la función en el mercado, constituyendo una parte relevante de la compensación total. La concesión y el importe de la retribución fija se basan en criterios objetivos predeterminados y no discrecionales.

- Una retribución variable constituida por aquellos pagos o beneficios adicionales a la retribución fija, monetarios o no, que giren sobre parámetros variables. Esta retribución deberá estar ligada, con carácter general, a la consecución de objetivos previamente establecidos, y tendrá en cuenta los riesgos actuales y futuros.

La política de remuneraciones del Grupo BBVA promueve un trato igualitario entre hombres y mujeres, que no establezca ni fomente la diferenciación salarial. El modelo retributivo recompensa el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional, velando por la equidad interna y la competitividad externa.

La brecha salarial por categorías profesionales homogéneas en el conjunto del Grupo es del -10,6%. Las diferencias que se observan en las remuneraciones medias de algunos colectivos se derivan de factores tales como la antigüedad, y la variada composición de los mismos, y no son representativas de la brecha salarial. Esto es debido a que estas remuneraciones medias incluyen categorías profesionales muy diversas, y por tanto se ven influenciadas por aspectos como la distinta distribución de hombres y mujeres por categoría profesional o la mayor proporción de mujeres en países con remuneraciones medias más bajas.

En este sentido, el Grupo ha puesto en marcha diversas iniciativas para seguir avanzando en una representación más equilibrada de todos los colectivos en los distintos ámbitos y niveles de responsabilidad (ver apartado de Desarrollo profesional).

Brecha salarial ⁽¹⁾ (Porcentaje)

	2018	2017
Grupo BBVA	(10,6)	(10,1)

⁽¹⁾ Brecha salarial medida como diferencia de las remuneraciones medianas entre mujeres y hombres, expresado como un porcentaje sobre la remuneración mediana de hombres.

Remuneración total media por categoría profesional (Grupo BBVA. Euros)

	2018	2017
Equipo gestor ⁽¹⁾	110.159	106.651
Mandos Medios	59.594	59.866
Especialistas	28.384	28.194
Puestos Base	20.757	19.510

⁽¹⁾ El equipo gestor incluye el rango más alto de dirección en el Grupo.

Remuneración total media por tramos de edad y género (Grupo BBVA. Euros)

	2018			2017		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
<25 años	8.880	10.829	9.714	8.333	9.722	8.897
25-45 años	23.651	31.884	27.263	23.413	32.317	27.293
>45 años	44.755	66.114	56.358	42.487	63.952	54.324

Las remuneraciones de los consejeros se encuentran recogidas en la Nota 54 de la Memoria Anual correspondiente a las Cuentas Anuales Consolidadas, de manera individualizada y por concepto retributivo. Por lo que se refiere a los miembros de la alta dirección, la remuneración total media fue de 1.965 miles de euros en el caso de los hombres y de 1.759 miles de euros en el caso de las mujeres.

Pensiones y otros beneficios

BBVA cuenta con un sistema de previsión social, que se ordena en función de las áreas geográficas y coberturas que ofrece a diferentes colectivos de empleados. Con carácter general, el sistema de previsión social es de aportación definida para la contingencia de jubilación. La política de pensiones del Grupo es compatible con la estrategia empresarial, los objetivos y los intereses a largo plazo de la Entidad.

Las aportaciones a los **sistemas de previsión social** de los empleados del Grupo se efectúan en el marco de la normativa laboral de aplicación y de los acuerdos individuales o colectivos de aplicación en cada entidad,

sector o área geográfica. Las bases de cálculo sobre las que giran las prestaciones (compromisos por jubilación, fallecimiento e invalidez) reflejan cuantías fijas de carácter anual, no existiendo fluctuaciones temporales derivadas de componentes variables o resultados individuales.

En cuanto al resto de **beneficios**, el Grupo contempla un marco local de aplicación, según el cual, cada entidad, de acuerdo con su sector de actividad y el área geográfica en el que opera, cuenta con un paquete de beneficios para los empleados dentro de su esquema retributivo específico.

En el 2018, el Banco en España realizó un pago de 23,5 millones de euros en concepto de aportaciones de ahorro a planes de pensiones y primas de seguros de vida y accidentes, de los que 13,3 millones de euros corresponden a las aportaciones a hombres y 10,2 millones a las de mujeres. Este pago supone más del 95% del gasto en pensiones en España, excluyendo las pólizas singulares. En promedio, la aportación percibida por cada empleado es de 964 euros en el año (1.105 euros los hombres y 826 euros las mujeres).

Voluntariado

En la **Política de Voluntariado Corporativo**, BBVA manifiesta su compromiso con este tipo de actividades y facilita las condiciones para que sus empleados puedan realizar acciones de voluntariado corporativo que generen impacto social. Esta política se aplica en todos los países en los que el Grupo está presente. 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. Además genera un impacto positivo a nivel de responsabilidad social del Grupo. Durante el 2018, contamos con más de 14.000 participaciones de empleados en acciones de voluntariado impulsadas por BBVA.

Como novedad, destaca la Semana Global del Voluntariado, que tuvo lugar durante el mes de septiembre. Más de 8.000 empleados de BBVA se organizaron en torno a 325 actividades solidarias desarrolladas en más de 15 países. Los empleados, acompañados en muchos casos por familiares y amigos, demostraron su preocupación por los problemas sociales y medioambientales y durante una semana participaron en actividades que reforzaron su relación entre compañeros, trabajando como un sólo equipo y contribuyendo a la mejora de su entorno. A continuación, un breve resumen por país:

- **En Argentina**, los empleados participaron en casi 30 actividades como las charlas de sensibilización, preparación y clasificación de alimentos, talleres de educación financiera en colegios o una jornada de expresión artística en un hospital pediátrico. Han colaborado con Fundación Techo o Banco de Alimentos.
- **En Colombia**, los empleados participaron en iniciativas de apoyo a niños y jóvenes en riesgo de exclusión social de la mano de Hogar San Pedro Claver, Fundación Esperanza de Amaly, o la Casa de la Madre y el Niño.
- **En España**, los empleados han podido escoger entre 90 actividades: recogida de alimentos y ropa, formación en apoyo escolar, reforestación, apoyo en comedores, mercadillos solidarios... con entidades como la Federación Española de Banco de Alimentos, Cruz Roja, la Fundación Theodora o la Fundación San Vicente de Paúl. Se recogieron más de 36 toneladas de alimentos en España.
- **En México**, la iniciativa con mayor participación fue la reforestación y rehabilitación del bosque de Chapultepec, vecino de la Torre BBVA Bancomer y el pulmón más importante de la Ciudad de México. Se plantaron 4.000 plantas de diferentes especies, y se pintó uno de los foros abiertos más relevantes del bosque. Se llevaron a cabo otras actividades como la mentoría a los becarios de la Fundación BBVA Bancomer por parte de empleados; la reforestación en Saltillo, plantación en el Estado de México y en tres escuelas del programa de reconstrucción tras los terremotos.
- **En Paraguay**, los empleados han impartido charlas de educación financiera y concienciado sobre la importancia de cuidar el planeta a niños de Fundación Alda y también procedentes de escuelas públicas. Realizaron huchas con materiales reciclables, recogidos por los empleados.
- **En Perú**, los empleados recolectaron tapas de plástico con el objetivo de comprar sillas de ruedas para niños hospitalizados. Además, un grupo de voluntarios se dedicó a limpiar la playa Los Pescadores, donde recogieron 120 kilos de residuos y plásticos.
- **En Turquía**, los empleados se centraron en la infancia con colectas de libros y organización de fiestas de cumpleaños para los pequeños de The Hope Foundation for Children with Cancer. Además, han querido dar visibilidad a los trabajos de distintas ONG con la organización de una feria solidaria y recogida de fondos.
- **En Uruguay**, acondicionaron los centros de dos entidades solidarias y realizaron actividades de animación para los niños beneficiarios de la Fundación Ronald McDonald. Allí además, BBVA otorgó 20 becas para que niños puedan acceder a The Electric Academy, un espacio de formación innovador que trabaja para acercar la educación del futuro al presente.
- **En Estados Unidos**, los empleados se centraron en la recogida y distribución de alimentos, en la adaptación y reconstrucción de escuelas y hogares y en el apoyo en educación financiera para adultos.
- **En Venezuela**, los empleados recogieron juguetes y participaron en actividades de animación para niños hospitalizados, entre otras iniciativas. Además se impartió una charla sobre prevención del fraude tecnológico en el Colegio San Francisco de Sales, donde se dió a conocer a los niños cuáles son los riesgos más frecuentes a los que se exponen al hacer uso de las redes sociales, y se facilitaron *tips* de seguridad para resguardar sus cuentas, claves y privacidad.
- También se celebró la Semana Global del Voluntariado en las oficinas de Londres, París y Hong Kong.