

Empleados

Santander tiene el objetivo de ser uno de los mejores bancos para trabajar, capaz de atraer y retener al mejor talento a nivel global, acelerar la transformación y contribuir al progreso de las personas y de las empresas.



Sucursal de Banco Santander en Valencia, España

Cultura y estrategia en la gestión de personas

En Banco Santander, todos sus profesionales se esfuerzan día a día por garantizar que todo lo que hacen sea Simple, Personal y Justo —esta es la manera de ganarse la confianza de los clientes—, a la vez que hacen todo lo posible para cumplir con la misión de ayudar al progreso de las personas y las empresas.

Para ello, la estrategia de recursos humanos se centra en contar con **el mejor equipo de profesionales**: un equipo diverso y comprometido, preparado para dar un servicio diferencial y de calidad al cliente. Para conseguirlo, Santander desarrolla su estrategia de gestión de personas a través de seis grandes ejes de actuación.



Sencillo | Personal | Justo

EMPLEADOS 2017*

Entidad	Nº empl.
EUROPA CONTINENTAL	68.223
España	22.916
Banco Popular	11.583
Santander Consumer Finance	15.131
Polonia	11.572
Portugal	5.895
Actividad inmobiliaria España	503
Resto Europa continental	623
REINO UNIDO	25.971
LATINOAMÉRICA	88.713
Brasil	47.135
México	18.557
Chile	11.675
Argentina	9.277
Colombia	161
Uruguay	1.721
Perú	181
Paraguay y resto Latinoamérica	6
ESTADOS UNIDOS	17.560
Santander bank	10.569
Santander Consumer USA	5.125
Puerto Rico	1.084
Nueva York	243
BPI	539
ÁREAS OPERATIVAS	200.467
Centro corporativo	1.784
TOTAL GRUPO	202.251

* Los datos de empleados se presentan desglosados atendiendo a criterios de gestión, no siendo por tanto comparables a los incluidos en las tablas y gráficos de este capítulo, que se presentan por entidades jurídicas.

Comportamientos corporativos para un banco más Sencillo, Personal y Justo

Soy respetuoso	Escucho de verdad	Hablo claro	Cumplo las promesas	Apoyo a las personas	Impulso el cambio	Promuevo la colaboración	Trabajo con pasión

Gestión del talento

Santander impulsa cada año múltiples iniciativas y programas con el objetivo de **ayudar a crecer personal y profesionalmente a sus empleados**.

Entre las iniciativas más importantes, se encuentran los programas de desarrollo y movilidad.

- **Global Job Posting.** Ofrece a todos los profesionales la posibilidad de optar a posiciones vacantes en otros países, sociedades o divisiones. Desde su puesta en marcha en 2014, se han publicado más de 3.000 posiciones en todo el Grupo.
- **Mundo Santander.** Programa de desarrollo corporativo en el que, durante tres meses, los profesionales trabajan en un proyecto en otro país, fomentando el intercambio de mejores prácticas y ampliando su visión global. Desde el comienzo del programa han participado 1.726 empleados de 30 países diferentes.
- **Programa Talent in Motion (TiM).** Destinado a acelerar el desarrollo de jóvenes con talento. Promueve la movilidad y facilita a los participantes la oportunidad de ampliar su visión estratégica de grupo y vivir una experiencia internacional.

El Banco también impulsa diversos programas a nivel corporativo para identificar el mejor talento entre sus profesionales, de cara a poder ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización.

- **MyContribution.** Lanzado en 2017, es un nuevo modelo corporativo de gestión del desempeño basado en el compromiso, la meritocracia y

la transparencia. Los directivos del Grupo son evaluados por su liderazgo, compromiso, desarrollo y gestión de riesgos (40%), además de por sus objetivos (60%).

- **Comités de valoración de talento (CVT).** Proceso estructurado para identificar el potencial de forma armonizada entre los países y negocios.
- **Planificación de la sucesión de líderes.** Planificación de la sucesión de las posiciones clave en el Grupo para asegurar la continuidad del negocio.
- **Action Learning Programme Santander (ALPS).** Programa de aprendizaje dirigido a talentos directivos. ALPS combina el desarrollo de habilidades de liderazgo y resolución de problemas de negocio dentro de un entorno colaborativo y cuenta con la participación de la alta dirección como *sponsor*.

Canales de denuncias para empleados

Grupo Santander cuenta con 14 canales de denuncias accesibles a los empleados, en todas sus principales geografías, a los que se puede acceder a través de correo electrónico, web y *app*.

Durante 2017 se han recibido alrededor de 1.300 denuncias en el Grupo, cuyos principales aspectos de queja se refieren a relaciones laborales (61%), *miss-selling* (23%) e irregularidades operativas (9%).

Aproximadamente un 30% de las denuncias recibidas han acabado con una sanción disciplinaria de algunas de las personas denunciadas.

En los últimos años, Banco Santander ha afrontado diversos procesos de reestructuración de empleados. En todos ellos, el Banco ha seguido una serie de pasos comunes:

- Se facilita la participación y se negocia de buena fe con los representantes legales de los trabajadores con el propósito de conseguir acuerdos.
- Se mejoran los mínimos legales compensatorios establecidos en la normativa legal.
- Se presentan planes sociales que incluyen ayudas a la recolocación, tratando de facilitar el máximo apoyo para la empleabilidad de las personas afectadas.
- Se incentiva, en la medida de lo posible y como primer criterio de afectación, la voluntariedad de los empleados afectados por los procesos de reestructuración de personal.



202.251
empleados



97%
de empleados
con contrato fijo



94%
de empleados
contratados a
tiempo completo



29.774
altas de
empleados



29.970
bajas de
empleados



9,8%
del personal
promocionado



76,3%
empleados
en convenio
colectivo

Objetivos 2018

Top 3 de Mejor Banco para Trabajar en los principales mercados, según *rankings* locales relevantes

TOP
empleadores



Logros 2017

Top 3 en cinco de los principales mercados en los que opera

5
países



Argentina



Brasil



México



España



Portugal



Diversidad e inclusión

En 2017 Banco Santander ha aprobado unos **principios generales** de diversidad e inclusión que pretenden ser un marco de actuación y de referencia para todo el Grupo. Estos principios se complementan además con estrategias y acciones propias en cada una de las geografías en las que el Banco está presente.

Asimismo, para una adecuada gestión y promoción de la diversidad, se ha creado un **grupo de trabajo ejecutivo global y una red global de expertos** en diversidad e inclusión con representantes de las diferentes geografías y unidades de negocio.

La diversidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es un eje estratégico de actuación para Banco Santander, con el objetivo de alcanzar el **20% de las mujeres en puestos directivos en todo el Grupo a finales de 2018**.

Asimismo, el Grupo ha llevado a cabo un ejercicio para identificar y evaluar brechas salariales de género que pudieran existir en las diferentes unidades. Los resultados obtenidos se han dividido a nivel de país con planes de acción locales para eliminar la brecha salarial por debajo del 5%. Además, el Banco tiene un **plan de acción para eliminar la brecha salarial de género en todos los mercados en los que está presente para el año 2025**.

“Diversos somos todos. Queremos un banco más plural, con equidad y meritocracia, donde personas y negocios prosperen”

Sergio Rial, CEO Santander Brasil

PRINCIPALES INICIATIVAS IMPULSADAS EN 2017

- **Reino Unido.** El Banco ha desarrollado una estrategia de diversidad e inclusión basada en cuatro pilares: el compromiso con los principales estándares, la concienciación y formación de los equipos, la identificación y desarrollo del mejor talento con foco en el talento femenino, y el posicionamiento como empresa inclusiva.
- **En Brasil,** Santander ha desarrollado un portal de diversidad que define el compromiso del Banco y ofrece información general tanto a nivel interno como externo. Además, se han desarrollado planes específicos de actuación para impulsar la diversidad de género, de raza y funcional.
- **En España,** Santander impulsa un programa de *mentoring* en el que han participado 400 empleados en procesos de tutoría destinados a potenciar el talento femenino. Asimismo, el 48% de las promociones realizadas en 2017 y el 50% de las incorporaciones *junior* fueron mujeres.
- **En Polonia,** Bank Zachodni WBK firmó en 2017 la versión polaca del *chárter* de Diversidad impulsado por la Unión Europea.
- Además, a principios de 2018, Banco Santander se ha adherido al estándar de conducta global para la protección de las personas LGTBI en las empresas impulsado por Naciones Unidas.



En la última encuesta de compromiso, el 82% de las mujeres señalaron que la política de flexibilidad afecta positivamente la forma en que trabajan



BLOOMBERG GENDER-EQUALITY INDEX



Banco Santander ha obtenido la puntuación más alta de las 104 empresas que forman parte del índice *Bloomberg Gender-Equity Index*, que evalúa el desempeño en materia de igualdad de género en las empresas.

Conocimiento y desarrollo

En 2017 se ha diseñado una nueva estrategia de conocimiento y desarrollo global para potenciar el aprendizaje continuo de todos los empleados y que tiene como lema **Nunca dejes de Aprender**.

Se ha lanzado **Global Knowledge Campus**, un nuevo espacio de formación para compartir conocimiento y buenas prácticas, que ayude a los empleados del Grupo a contribuir al cambio cultural y mejorar su desempeño.

Compensación

Santander cuenta con un sistema de compensación total, basado en los principios aprobados en 2016 (ver capítulo de Gobierno corporativo del informe anual 2017). Integra una retribución fija, que reconoce y retribuye el rol y nivel de responsabilidad de la posición que desempeña el empleado; y una retribución variable a corto y largo plazo, que recompensa el desempeño atendiendo a la meritocracia, la consecución de los objetivos del Grupo, de equipo o individuales, y cómo se obtienen estos, de acuerdo con el liderazgo, el compromiso, el desarrollo y asegurando una gestión rigurosa de los riesgos y el alineamiento con los objetivos a largo plazo. Además, el Banco también ofrece beneficios, que incluyen, entre otros, planes de pensiones, productos y servicios financieros y seguros de vida y salud.

La **retribución fija** está fundamentalmente determinada por los mercados locales. Los niveles retributivos se determinan según las prácticas locales y respetan rigurosamente los acuerdos colectivos que son de aplicación en cada geografía y sociedad.

Los esquemas corporativos de **retribución variable** recompensan el logro de los objetivos estratégicos del Grupo cuantitativos y cualitativos. En 2017 se ha impulsado un nuevo modelo de evaluación del desempeño de los profesionales del Banco, **MyContribution**, con impacto en la retribución. La idea es reforzar el papel clave que la cultura corporativa tiene para impulsar la transformación que necesita el Grupo, para contribuir al progreso de las personas y de las empresas. En 2017 se ha aplicado a los directivos del Grupo y se ha ampliado al resto de empleados en

- Se ha puesto en marcha **Leading by example**, un programa de formación que ayuda a los líderes a definir qué papel deben desempeñar para implantar la cultura de Sencillo, Personal y Justo y llevar a cabo la transformación.
- Y se ha continuado desarrollando **Santander Business Insights**, un ciclo de conferencias que combina la visión interna con la externa para sensibilizar a los empleados de la importancia de aplicar los comportamientos en su día a día.

diferentes geografías y en el centro corporativo, y se va continuar implantando progresivamente al resto de empleados.

Además, para un colectivo de directivos (8.000 personas de todas las geografías en las que opera el Banco), se incorporan en los esquemas corporativos de retribución variable el logro de los objetivos estratégicos del Grupo en relación con la satisfacción y vinculación de los clientes, la gestión de los riesgos, la base de capital y la rentabilidad ajustada por riesgo. Se valoran tanto los aspectos cuantitativos de los logros obtenidos como el modo en que se consiguen estos objetivos a través de factores cualitativos.

Adicionalmente, y según lo establecido en la regulación europea sobre remuneración, el Grupo ha identificado un colectivo, 1.255 personas a finales de 2017, que participa en la toma de decisiones que pueden implicar algún riesgo para la Entidad y sigue con ellos una política de diferimiento de entre tres y cinco años y de abono en acciones (50% de la retribución variable), sujeta a la potencial reducción (*malus*) o recuperación (*clawback*).

Más información en el informe de las comisiones (pág. 65) del informe anual 2017 de Banco Santander.



Principales indicadores de formación en el Grupo



98 millones de euros de gasto en formación de empleados



96% de empleados formados



39,6 horas de formación por empleado

MY CONTRIBUTION

- ▶ Objetivos clave sostenibles (Qué) y comportamientos equilibrados (Cómo)
- ▶ Obtener de forma proactiva *feedback* continuo sobre el Qué y el Cómo
- ▶ Escuchar y actuar sobre los comportamientos corporativos, liderando con el ejemplo
- ▶ Vínculo más directo entre contribución y compensación

Experiencia de empleado

Santander promueve el **compromiso y la motivación de sus equipos** a través de iniciativas que fomentan la escucha y una forma de trabajar más eficiente y colaborativa, en la que se favorezca la conciliación personal y profesional, el reconocimiento y la creación de un entorno saludable.

- **Encuesta global de compromiso:** en 2017, Banco Santander volvió a lanzar a todos sus empleados una encuesta de compromiso.
- **Nuevas Formas de Trabajar:** se está avanzando en crear una nueva forma de trabajar en el Banco, a través de nuevos espacios en las oficinas sin despachos, con áreas que potencian la colaboración y el intercambio de conocimientos y dotadas de **herramientas tecnológicas** que permiten estar en contacto continuo con los equipos de otros países.

En este marco se sigue impulsando la iniciativa *Flexiworking*, que es la apuesta del Grupo por erradicar la cultura presencial y trabajar de forma más flexible y eficiente.

- **Cultura de reconocimiento:** a través de iniciativas como *StarMeUp*, la primera red de reconocimiento global para impulsar la colaboración y reconocer a personas que apliquen en su día a día los comportamientos corporativos.
- **Semana Somos Santander:** iniciativa global que tiene como objetivo transmitir la cultura a los empleados y fomentar el orgullo de pertenencia.
- **BeHealthy:** programa global de salud y bienestar que muestra el compromiso de Santander por la salud de sus empleados y por ayudarles a adquirir hábitos saludables que les permitan estar en forma, vivir mejor y alcanzar su máximo potencial.

StarMeUp

La primera red de reconocimiento global

Surge para impulsar la colaboración y reconocer a personas que apliquen en su día a día los comportamientos corporativos

+111.000
usuarios



Resultados de la encuesta global de compromiso

- ▶ **84%** de participación de empleados
- ▶ **77%** de empleados comprometidos, por encima del sector
- ▶ **81%** de empleados perciben que sus compañeros se comportan de una forma más Sencilla, Personal y Justa
- ▶ **92%** de empleados sabe lo que tiene que hacer para construir un banco más Sencillo, Personal y Justo

- ▶ **Los resultados en 2017** muestran una mejora significativa en la incorporación de la cultura del Banco en el día a día de los empleados, con un impacto positivo de las iniciativas culturales impulsadas en todo el Grupo, como *StarMeUp*, *Flexiworking* y *BeHealthy*. Asimismo, los resultados demuestran que sigue habiendo un alto nivel de compromiso, por encima del promedio del sector. Y que la cultura de riesgos (*Risk Pro*) se ha consolidado en el Banco. Cómo ámbitos destacados de mejora, figuran la eliminación de barreras para llevar a cabo el trabajo de una manera más productiva y eficiente y mayor colaboración entre los equipos.



Los resultados de la encuesta de compromiso son de altísimo valor para todos nosotros, ya que nos van a permitir seguir avanzando para ser el mejor banco para trabajar en todos y cada uno los países en los que estamos presentes



Jaime Pérez Renovales
Secretario general y director general de Recursos Humanos



Avances en el proyecto Nuevas Formas de Trabajar

- ▶ Se están implantando nuevos espacios sin despachos en el centro corporativo y en la sede central de Santander Río (Argentina), así como nuevas áreas de colaboración y herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo en equipo e impulsar el *Flexiworking* para favorecer el equilibrio laboral y personal.
- ▶ También se están desarrollando diversas iniciativas para simplificar las formas de trabajar, como el programa *Keep It Simple Santander (KISS)* de Reino Unido, para sucursales y *call centers*; o el programa *Inconsistencias* de Chile, para la identificación de procesos de mejora.



Voluntariado

Santander fomenta el voluntariado como forma de promover el compromiso, la motivación, el orgullo de pertenencia y la solidaridad de sus empleados, contribuyendo a su vez al **progreso y bienestar de las comunidades donde está presente**. Cuenta además con una **política corporativa de voluntariado** que establece que el Banco ofrecerá a los empleados un determinado número de horas para participar en actividades de voluntariado corporativo si así lo desean.

63.571

empleados del Grupo participantes en iniciativas sociales

> 3.000

colaboraciones con organizaciones sociales

> 325.000

personas ayudadas

Alemania. Más de 150 empleados participaron en labores de pintura, jardinería y carpintería en colegios y guarderías por toda Alemania.

Argentina. En colaboración con la Fundación Techo, cerca de 40 empleados del Banco participaron en la construcción de viviendas de emergencia para personas sin hogar.

Brasil. A través del *Projeto Escola Brasil*, más de 7.000 empleados participaron en más de 400 actividades de refuerzo escolar en 198 colegios de todo el país.

Chile. Más de 100 voluntarios de Banco Santander colaboraron en *Parque Feliz*, un evento benéfico para apoyar el Pequeño Cottolengo. Se trata de un hogar para niños y adultos con discapacidades intelectuales severas.

EE.UU. A través del *Financial Education @ Training Programme*, más de 3.000 empleados impartieron cursos de educación financiera.

España. Mediante los impulsores de voluntariado, en 2017 se desarrollaron más de 80 iniciativas en las que participaron más de 2.000 empleados. Destaca el programa *Finanzas para Mortales*, con más de 800 sesiones y 23.000 horas de formación en educación financiera impartidas.

Polonia. Más de 580 empleados del Banco participaron en proyectos y programas educativos para niños, adolescentes y personas mayores.

Portugal. Más de 170 voluntarios participaron en programas de educación financiera en escuelas de todo el país.

Reino Unido. A través del programa *Discovery Days*, más de 6.000 empleados dedicaron una jornada laboral a colaborar con más de 400 ONG para apoyar a quienes más lo necesitan.



Gran Recogida de alimentos en la semana *Somos Santander* en Boadilla del Monte (España)



Salud y prevención de riesgos laborales

Banco Santander dispone de un **plan de prevención de riesgos laborales**, aprobado por la alta dirección y a disposición de todos los empleados en la intranet corporativa.

Además, Santander, en el marco de sus proyectos sobre *Nuevas Formas de Trabajar y Oficina del Futuro*, valora los nuevos espacios y su equipamiento tanto desde el punto de vista ergonómico como de la seguridad, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, pautas de higiene postural.

3,2%

tasa de absentismo*

0,3%

tasa de enfermedades profesionales**

11,7 millones

de horas no trabajadas por enfermedad común y accidente no laboral

* Horas no trabajadas por accidente laboral, enfermedad común o accidente no laboral por cada 100 horas trabajadas.

** Horas no trabajadas por accidente laboral con baja por cada 100 horas trabajadas.

BEHEALTHY



En febrero de 2017 tuvo lugar la Semana *BeHealthy*, una semana en la que todos los países organizaron iniciativas centradas en torno a los cuatro pilares del programa: *Know your numbers, Eat, Move, Be Balance*.

También en 2017 se llevó a cabo el segundo reto *BeHealthy*, que tuvo como objetivo conectar a través de los pasos de los empleados los 66.000 kilómetros que separan los países donde está presente Santander. El Banco donó un euro por kilómetro recorrido a un proyecto solidario de Acción contra el Hambre para luchar contra la anemia infantil en Perú.