



INFORME: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DIRECCIONES DE ZONA (DZ) ABRIL 2014

INTRODUCCIÓN

A principios de este mismo año Banco Santander decidió acabar con la dualidad de Redes Comerciales provenientes de las entidades fusionadas y recompuso la organización del segmento productivo no especializado. Así, las oficinas fueron asignadas a diferentes Direcciones de Zona según la especialización de su negocio, de tal manera que quedaron englobadas en la Red de oficinas Universales, la Red Rural y la de Empresas. En este tiempo nuestra organización ha obtenido el criterio y conocimientos suficientes sobre la reestructurada organización jerárquica del Banco y sobre las personas que ejercen la dirección de las nuevas Zonas, lo que nos ha permitido reeditar la Encuesta de Valoración de DZ. Con la publicación de este informe damos por finalizada la Campaña correspondiente a abril de 2014.

De nuevo la evaluación está basada en la encuesta elaborada al efecto (Anexo I), que ha sido cumplimentada por los delegados y delegadas de CCOO en todos los territorios del Estado, siguiendo la Guía de Cumplimentación que se elaboró para fijar los criterios con los que habrían de realizarse las evaluaciones. La citada encuesta ha sufrido algunas variaciones respecto del modelo utilizado en septiembre de 2013 para adaptarla al nuevo escenario, pero conserva la visión global de la precedente ya que uno de los objetivos de esta campaña es poder realizar una comparación en el tiempo de las diferentes DZ.

El objeto principal de la campaña continúa siendo valorar a cada DZ por su responsabilidad, implicación y estilo directivo empleado para relacionarse con la plantilla que tiene asignada. Con todas estas evaluaciones se ha obtenido un ranking de las DZ, tanto global como segregado por tipología de Red Comercial, que por cuestiones legales no podemos publicar en este informe, pero que sí está incluido en el informe entregado al Banco.

LA ENCUESTA

El cuestionario consta de 22 preguntas divididas en seis bloques. Los cuatro centrales, dirigidos puramente a evaluar la gestión y estilo directivo de las DZ, son de respuesta cerrada y única con cuatro posibilidades diferentes, salvo en el caso de la nueva pregunta 2.8 que más adelante explicamos. En detalle, la encuesta se estructura en los siguientes elementos:

- **IDENTIFICACIÓN.** Nombre completo del Director o Directora de Zona, DZ asignada y Territorial a la que pertenece.
- **IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN.** Contiene cuestiones relacionadas con la igualdad de género y las posibles conductas discriminatorias por razón de sexo.
- **RESPECTO A LAS PERSONAS.** Incluye preguntas sobre la forma en que la DZ interactúa con las personas de las que es responsable y trata de detectar malas praxis relacionadas con el modo en que se transmiten los objetivos y se incide en su consecución.
- **CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL.** Este bloque trata de identificar el modo en que se comporta la DZ en lo relacionado a la facilitación de la conciliación de sus equipos.
- **DERECHOS COLECTIVOS.** Que incluye dos preguntas sobre la relación entre la DZ y la representación legal de los trabajadores y trabajadoras de sus ámbitos.
- Un último bloque a efectos de estadística interna del sindicato.



Novedades respecto de la encuesta de septiembre de 2013

El modelo de cuestionario presenta muy pocas variaciones respecto del precedente ya que lo que se pretende, como se ha comentado, es utilizar modelos homogéneos a lo largo del tiempo para poder controlar la evolución de las Directoras y Directores de Zona. No obstante, para reflejar lo más fielmente posible la realidad estudiada, ha sido necesario introducir algunas novedades:

- **PREGUNTA 2.8.** Se ha sustituido la que había, referente a las Redes provenientes de Banesto y del Banco Santander previo a la fusión, por una valoración de cero a diez sobre la impresión general que tiene la plantilla de estar mejor o peor en el trabajo que antes de la unificación de Redes.
- **PREGUNTA 3.1.** Si bien en la cuestión original se preguntaba por el uso y frecuencia de reuniones y multiconferencias, en la nueva redacción se ha tenido en cuenta la existencia del Documento sobre racionalización de multiconferencias y reportes que elaboró la Oficina de Información Comercial dependiente del Área de Secretaría Técnica y de Coordinación de Red de Santander España. En esta ocasión se pregunta si la DZ cumple o no con el mandato del Banco expresado en ese documento.

EVALUADORES Y EVALUADORAS

La cumplimentación del cuestionario ha sido realizada en exclusiva por los delegados y delegadas de cada ámbito territorial. La contestación a cada pregunta se ha realizado, como se requería en la Guía de Cumplimentación, con criterios de objetividad, rigurosidad y puesta en común, basándose para ello en el conocimiento que estos delegados y delegadas tienen sobre cada DZ y, fundamentalmente, por las opiniones, comentarios e informaciones de todo tipo que se recaban en las visitas a compañeros y compañeras o por los comentarios y denuncias expresas que se reciben de la plantilla.

LA EVALUACIÓN

Cada persona responsable de DZ ha recibido una valoración de 0 (cero) a 10 (diez), como resultado de la media ponderada de las puntuaciones que otorgan las preguntas del cuestionario. Obviamente el cero se corresponde con el peor de los escenarios y el diez con la situación ideal.

Al igual que ocurriera en la campaña anterior, por determinadas cuestiones no se ha podido evaluar a todas y cada una de las DZ. En algún caso la organización no tiene delegados ni delegadas en el territorio correspondiente; en otros, nombramientos de última hora imposibilitan evaluar funciones aún no desarrolladas; por último, en algún caso, los menos, la encuesta es ilegible o faltan datos que nos permitieran localizar a la persona responsable de la misma. No obstante, de las 147 DZ que han operado en el primer trimestre de 2014 según nuestros datos, se ha realizado evaluación a 137 de las mismas, lo que supone más del 93% del total.

En esta ocasión se ha eliminado la diferenciación de ránquines según las Redes Comerciales de procedencia, pero hemos profundizado más en el estudio dividiendo el ranquin global en tipologías de DZ, ya sea de Empresas, Rurales o Universales. Todos los listados segregados, al igual que el ranquin general, se han adjuntado en el informe entregado al Banco como Anexos, aunque los datos de interés que desvelan están contenidos en este documento.

Hemos incorporado igualmente las primeras comparativas entre los datos obtenidos ahora con los de la campaña de septiembre de 2013, lo que nos ha facilitado un nuevo ranquin de DZ según la mejoría o empeoramiento de las notas obtenidas.



No se ha evaluado a ninguna DZ de las Redes Singulares (Oficinas Punto, Universidades y Red Hospitalaria)

Reiteramos que esta campaña de evaluación tiene afán de permanencia, pues consideramos que la “foto” obtenida en un momento concreto debe ser comparada constantemente en el tiempo para estudiar su evolución. Recordemos que el objetivo principal de esta campaña no es tan solo detectar las DZ con peores valoraciones, sino también ofrecer este dato estadístico al banco para que ponga los medios necesarios a fin de mejorar los problemas detectados, y para que identifiquen y basen sus medidas correctoras en la experiencia de las DZ mejor percibidas.

Por último, en este informe se han resumido y detallado algunas cuestiones –pensamos que las más importantes y llamativas– pero no se ha profundizado en otras que, tenemos la seguridad, pueden resultar igualmente interesantes. Animamos al lector y a la lectora a “jugar” con las cifras obtenidas para alcanzar las conclusiones que no se contienen en este texto.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

De las 137 DZ evaluadas hay 105 que ya lo fueron en septiembre de 2013 y 32 que no. Por regla general tanto las DZ que aprobaban en 2013 como las que suspendían lo continúan haciendo también ahora. No obstante hay excepciones que es preciso destacar.

En lo positivo destaca un Director de Zona de Galicia que partía de una nota de 3,76 puntos y se sitúa ahora 12º en el ranquin con un 8,12 (incremento de 4,35 puntos) Del mismo modo hay otras 10 DZ que partiendo del suspenso en septiembre de 2013 alcanzan ahora el aprobado.

En lo negativo un Director de Zona del sur del país que partiendo de un 5,18 pierde 3,24 puntos y queda el 116º con una exigua valoración de 1,94 puntos. Igualmente nos encontramos con que otras 12 DZ que aprobaban en la campaña anterior en esta ocasión caen por debajo del 5.

Las mayores subidas de puntuación las experimentan el 12º del ranquin ya comentado (+4,35 puntos), el 57º (+3,88), el 45º (+3,35) y el 25º (+3,24). Las peores caídas las tienen el 94º (-4,53), que pasa de un 8,06 a un 3,53, el 130º (-3,65), el 62º (-3,59), que aun así está cerca del aprobado y la 135ª (3,41)

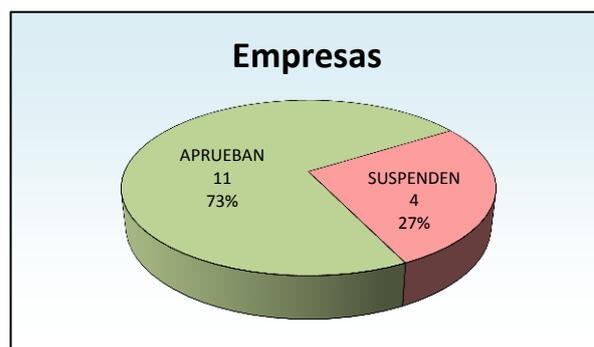
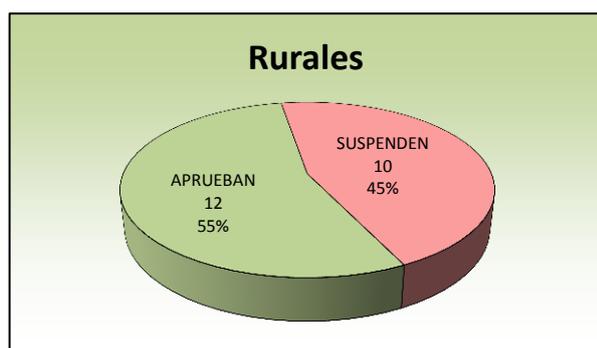
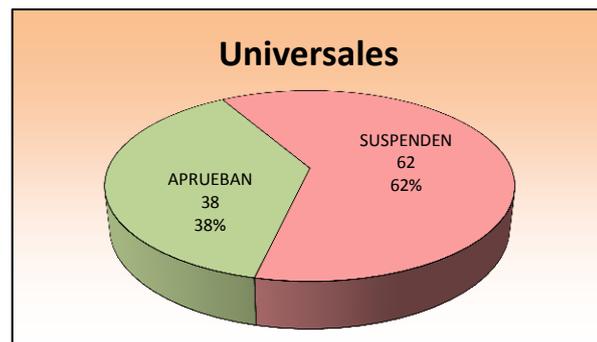
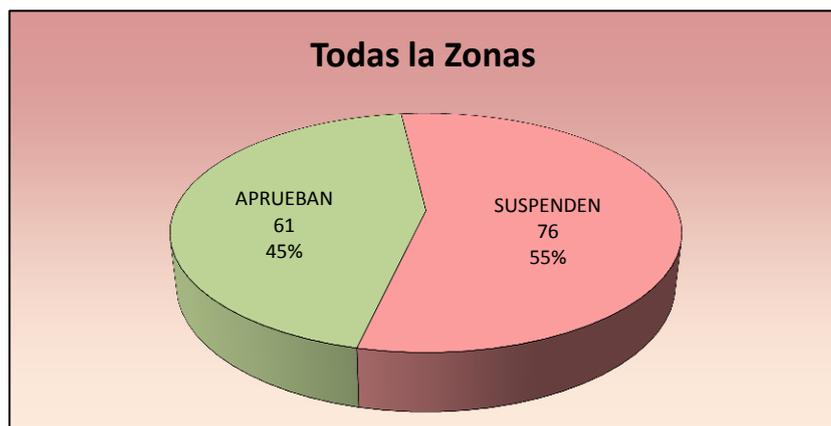
Es necesario destacar a las DZ mejor valoradas con un Director de Zona de la Territorial Norte a la cabeza, que en la campaña anterior ocupó el puesto 18º y en esta ocasión es el que mayor puntuación ha obtenido. A esto hay que añadir que hay 23 responsables de Dirección de Zona que aparecen por primera vez en el ranquin y que se han incorporado a él con aprobado.

Por último solo queda mostrar nuestra preocupación porque en la parte baja de la tabla se encuentran DZ que ya ocupaban esos puestos en el ranquin de 2013, lo que demuestra su reincidencia en la utilización de estilos directivos inadecuados que continúan dañando seriamente el clima laboral y la salud psicosocial de la plantilla que tienen asignada. Es necesario, por tanto, que el Banco tome medidas contundentes contra estas personas ya que no han demostrado intención alguna de evolucionar en la buena dirección. Para acabar, tan solo 9 DZ se incorporan por primera vez a las valoraciones entrando en el ranquin con un suspenso.



Aprobados, suspensos, notas medias

Nº DZ	APROBADOS Y SUSPENSOS							
	TODAS		UNIVERSALES		RURALES		EMPRESAS	
	137		100		22		15	
APRUEBAN	61	44,53%	38	38,00%	12	54,55%	11	73,33%
SUSPENDEN	76	53,91%	62	62,00%	10	45,45%	4	26,67%
NOTA MEDIA	4,65		4,26		5,56		5,92	

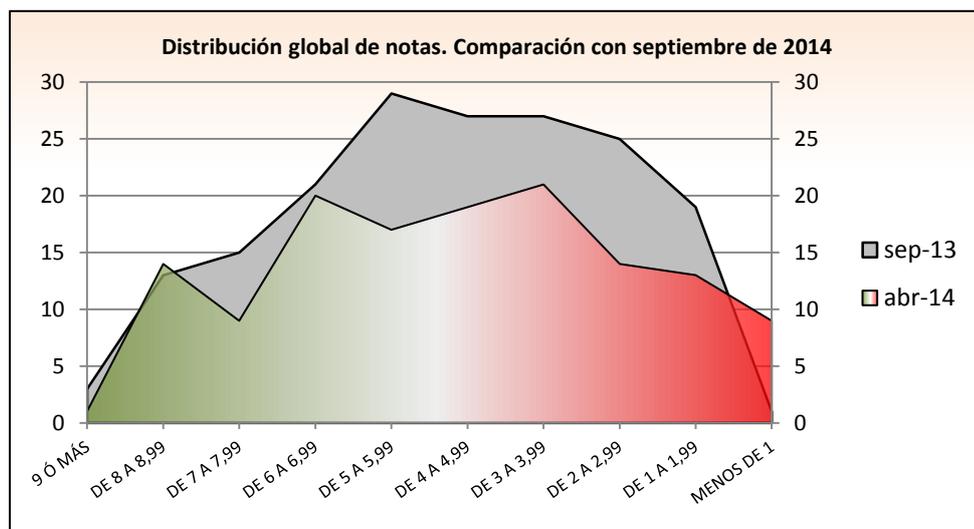


Como en la ocasión anterior las DZ de Banco Santander suspenden, esta vez con un 4,65 de nota, 3 centésimas menos que en septiembre. Al igual que entonces son las DZ Universales, lo que antes eran minoristas y particulares, las que tiran de la nota media hacia abajo. Por el contrario, tanto las DZ Rurales como las de Empresas aprueban pero no alcanzan ni siquiera el 6.

Vuelve a haber más DZ con suspenso (76 – 55%) que con aprobado (61 – 45%), y se repite que es la Red Universal la que carga con más suspensos esta estadística; más de 6 de cada 10 DZ Universales están por debajo del 5. Por el contrario, tanto en DZ Rurales como en DZ de Empresas hay más aprobados que suspensos.



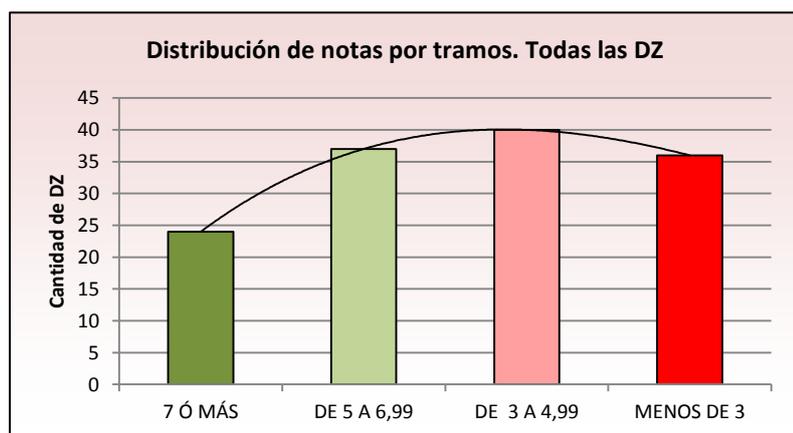
Distribución de notas



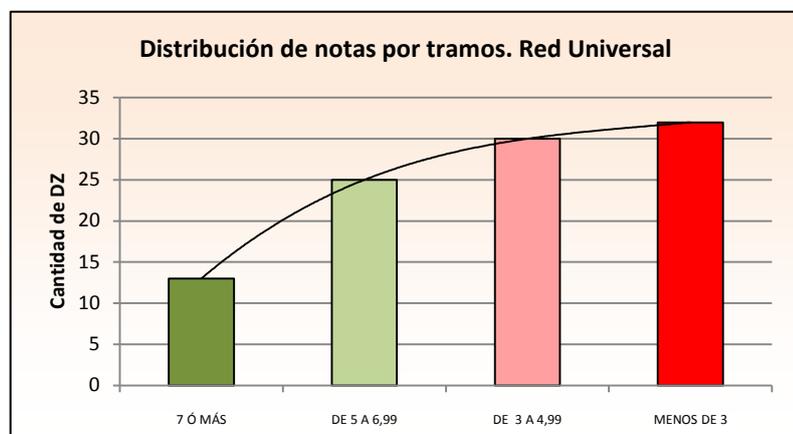
La silueta de esta gráfica nos muestra la tendencia de las valoraciones.

En septiembre del año pasado (gráfico gris) se observaba un sesgo hacia la zona de los suspensos que este año no es tan evidente. La irrupción de nuevas DZ que se han incorporado con

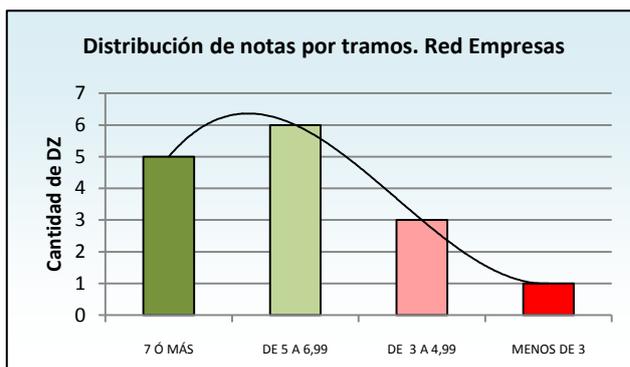
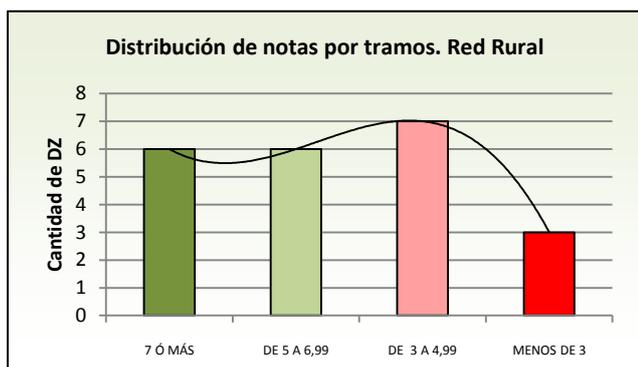
buenas calificaciones y un acusado desplazamiento de los suspensos hacia las calificaciones más bajas bien pueden ser razones para esta redistribución. No obstante, el objetivo del Banco y el nuestro propio como sindicato debe continuar siendo desplazar la “chepa” de la curva hacia la izquierda lo más posible; ello será señal de que cada vez hay un mayor número de aprobados.



En este otro gráfico se muestra con mayor claridad que la tendencia aún hoy sigue estando sesgada hacia la zona de suspenso, circunstancia que se agrava especialmente en la Red Universal, como se puede comprobar en el gráfico de más abajo.



En la página siguiente podemos ver la distribución de notas por tramos de las otras dos Redes Comerciales. En ellas se invierte el sesgo de tendencia hacia los aprobados, especialmente y de manera exagerada en la Red de Empresas. Este último bien puede ser un ejemplo de lo que pensamos debe conseguirse en toda la Red Comercial.



Distribución de notas por tipología de DZ

	GLOBAL		UNIVERSALES		RURALES		EMPRESAS	
Nº DZ	137		100		22		15	
7 Ó MÁS	24	17,52%	12	12,90%	6	28,57%	5	35,71%
DE 5 A 6,99	37	27,01%	25	26,88%	6	28,57%	5	35,71%
DE 3 A 4,99	40	29,20%	28	30,11%	6	28,57%	3	21,43%
MENOS DE 3	36	26,28%	28	30,11%	3	14,29%	1	7,14%

Datos de interés por materias evaluadas

A continuación se presenta una tabla con las notas medias, aprobados y suspensos de cada conjunto de materias estudiadas, tanto del total de las DZ como de su segregación por tipología de negocio. Los bloques considerados son los siguientes:

- Bloque 1: Igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Bloque 2: Respeto a las personas.
- Bloque 3: Conciliación de la vida personal y la laboral.
- Bloque 4: Derechos colectivos.

NOTAS POR MATERIAS EVALUADAS								
	B1		B2		B3		B4	
TODOS LOS TIPOS								
Nota media	6,16		4,28		4,26		4,62	
Aprueban	104	75,91%	58	42,34%	58	42,34%	70	51,09%
Suspenden	33	24,09%	79	57,66%	79	57,66%	67	48,91%
UNIVERSALES								
Nota media	5,86		3,83		3,76		4,55	
Aprueban	70	70,00%	35	35,00%	36	36,00%	49	49,00%
Suspenden	30	30,00%	65	65,00%	64	64,00%	51	51,00%
RURALES								
Nota media	6,91		5,34		5,39		4,80	
Aprueban	20	90,91%	13	59,09%	12	54,55%	11	50,00%
Suspenden	2	9,09%	9	40,91%	10	45,45%	11	50,00%
EMPRESAS								
Nota media	7,00		5,77		5,95		4,83	
Aprueban	14	93,33%	10	66,67%	10	66,67%	10	66,67%
Suspenden	1	6,67%	5	33,33%	5	33,33%	5	33,33%



En materia de igualdad de oportunidades y no discriminación la nota media está ligeramente por encima del seis, aprueba por tanto el conjunto de las DZ y también lo hace cada una de las Redes segregadas. No obstante, dado que este aspecto de la interrelación laboral y personal es tan sumamente delicado y sensible socialmente, una empresa moderna y con aspiraciones a aparecer entre las más avanzadas en igualdad de oportunidades no debería conformarse con calificaciones “tibias” como las que obtiene. Llama la atención que en pleno siglo XXI casi uno de cada cuatro mandos intermedios suspendan en esta materia. El objetivo siempre debería ser erradicar todos los suspensos.

El respeto a las personas es otro de los aspectos a revisar profundamente en este Banco. Si bien en las Redes Rural y de Empresas se alcanza el aprobado justo, en la Universal, que es la mayoritaria por volumen de DZ y oficinas, el suspenso es estrepitoso. Dos de cada tres DZ no llegan al aprobado. Todo ello hace que la calificación media del conjunto de Redes sea igualmente de suspenso.

Respecto de la conciliación de la vida laboral con la familiar las evaluaciones arrojan datos casi exactamente iguales a los del bloque 2, circunstancia de nuevo preocupante, por un lado, por lo que supone de agresión a los derechos de la plantilla, que redundará a su vez en los riesgos psicosociales que ya sufre, y por otro, porque Banco Santander se ha pronunciado públicamente como una empresa con deseos de avanzar en esta materia. Como vemos, los acuerdos alcanzados para facilitar la conciliación son sistemáticamente torpedeados por el comportamiento de los mandos intermedios, en especial, de las DZ.

Para finalizar, en el bloque de derechos colectivos se evalúa la manera en que cada DZ se relaciona con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras. Desgraciadamente, a pesar de que nuestros delegados y delegadas están siempre en la disposición de dialogar y llegar a consensos, este es el bloque en el que ni siquiera las Redes Rural y de Empresas aprueban. Llama la atención que hay más aprobados que suspensos, hecho que puede revelar que cuando la relación es mala lo es mucho, de ahí que una menor cantidad de DZ tiren de la media valorada hacia el suspenso.

Ranquin de Comunidades Autónomas por nota media

PUESTO	COMUNIDAD AUTÓNOMA	NOTA MEDIA			Variación puestos
		abr-14	sep-13	Diferencia	
1ª	CANTABRIA	6,38	5,83	0,55	+1
2ª	LA RIOJA	6,24	5,15	1,09	+4
3ª	ASTURIAS	6,00	4,31	1,69	+8
4ª	ILLES BALEARS	5,98	6,02	-0,04	-3
5ª	CANARIAS	5,70	4,43	1,27	-1
6ª	CASTILLA Y LEÓN	5,50	5,54	-0,04	-3
7ª	CATALUNYA	5,13	5,41	-0,28	-2
8ª	NAVARRA	5,12	3,16	1,96	+9
9ª	PAÍS VALENCIÀ	4,53	4,71	-0,18	--
10ª	MADRID	4,30	4,54	-0,24	--
11ª	EUSKADI	4,29	3,20	1,09	+5
12ª	CASTILLA-LA MANCHA	3,98	4,78	-0,80	-4
13ª	MURCIA	3,94	5,07	-1,13	-6
14ª	EXTREMADURA	3,90	3,85	0,05	-1
15ª	ANDALUCÍA	3,84	4,31	-0,47	-3
16ª	ARAGÓN	3,56	3,62	-0,06	-2
17ª	GALICIA	3,35	3,21	0,14	-2



La pregunta 2.8.

La pregunta 2.8 es nueva y pretende recoger una visión del estado de la plantilla tras la reestructuración de las DZ en comparación con la situación anterior a ese cambio. Se pregunta abiertamente si la plantilla se encuentra en general peor o mejor que antes y se facilita una escala numérica de cero a diez para medir la mejoría o el empeoramiento.

La media obtenida de las 137 DZ (4,8 puntos) arroja una percepción de que la plantilla se encuentra ligeramente peor que antes. Este dato, que puede parecer no del todo malo, cobra importancia si se pone en relación con las calificaciones obtenidas por las DZ. La estructura intermedia del Banco suspende, reflejo del descontento y, en muchos casos, resignación de la plantilla, por lo que permanecer casi igual e incluso empeorar ligeramente debe darnos la medida del ambiente en que la plantilla piensa que está desarrollando su trabajo.

CCOO llevamos mucho tiempo denunciando las condiciones de sobrecarga mental, presión y coacción que sufrimos los y las profesionales de Banco Santander. El cortoplacismo, el premio a la cantidad de ventas y no a la calidad de las mismas, la falta de control ejercida por la alta dirección, que en su momento puso en manos de un estilo directivo tóxico los resultados de su gestión, la falta de formación humana, la escasez de recursos, la burocratización del trabajo, la incapacidad para evolucionar en la técnica operativa y, en general, la falta de responsabilidad social de nuestra Empresa, han contribuido a deteriorar el ambiente de trabajo y a arraigar una cultura de mando difícil de erradicar.

La Encuesta Global de Satisfacción, que este mismo mes ha puesto en marcha el Banco, arrojará, mucho nos tememos, resultados muy negativos respecto de la identificación y compromiso de la plantilla con Banco Santander. Es necesario por tanto tomar medidas contundentes, estudiadas con detenimiento, consensuadas con los trabajadores y trabajadoras, planificadas y controladas con sistemática que permitan cambiar esta forma de hacer las cosas.

ANEXO I
ENCUESTA DE VALORACIÓN DE DIRECCIONES DE ZONA (DZ). ABRIL 2014
0. IDENTIFICACIÓN

- 0.1. Nombre del/de la DZ:
 0.2. Territorial a la que pertenece:
 0.3. Zona:

1. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN

1.1. El/la DZ, ¿utiliza expresiones o tiene comportamientos discriminatorios por razón de sexo?

- Nunca Muy pocas veces
 Alguna vez A menudo

1.2. El/la DZ, ¿diferencia entre los errores/aciertos según se trate de hombres o mujeres?

- Casi siempre Muchas veces
 Pocas veces Casi nunca

1.3. A las personas con necesidades de conciliación o con reducción de jornada el/la DZ, ¿les brinda las mismas oportunidades de promoción que a las que no la tienen?

- Siempre Casi siempre
 Alguna vez Casi nunca

2. RESPETO A LAS PERSONAS

2.1. En la oficina, ¿se teme habitualmente la presencia o las llamadas del/de la DZ?

- Mucho Bastante
 Un poco En absoluto

2.2. ¿Se considera que el/la DZ colabora de forma positiva con los objetivos globales de la oficina?

- Mucho Bastante
 Poco Prácticamente nada

2.3. ¿Los/las Directores/las y Comerciales consideran que el/la DZ les facilita su progresión profesional y personal?

- Mucho Bastante
 Poco Prácticamente nada

2.4. El/la DZ ¿atiende las propuestas de los/las Directores/las y Comerciales y los incluye en su toma de decisiones?

- Mucho Bastante
 Poco Prácticamente nada

2.5. El/la DZ, durante las reuniones y multiconferencias, ¿se dirige a los presentes con la educación necesaria y el respeto debido a la dignidad de las personas?

- Siempre Casi siempre
 Alguna vez Casi nunca

2.6. El/la DZ, ¿expone en público y compara el trabajo realizado por algunas personas con el del resto como ejemplo de lo mal realizado que está ese trabajo?

- Nunca Casi nunca
 Alguna vez Muchas veces

2.7. El/la DZ, ¿amenaza con traslados, pérdida de categoría o despidos para la consecución de objetivos comerciales?

- Nunca Muy pocas veces
 Alguna vez A menudo

2.8. Después de la reordenación de las zonas, la plantilla considera que la situación en su DZ es:

(marca con una X el valor que más se ajusta a la realidad teniendo en cuenta las referencias)

Mucho mejor		igual		Mucho peor						
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

3. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

3.1. El/la DZ, ¿cumple con la reducción de reuniones, multiconferencias y reportes recogida en el documento de la Oficina de Información Comercial?

- Lo cumple a rajatabla Procura hacerlo
 No lo suele cumplir Casi nunca lo cumple

3.2. El/la DZ, ¿facilita las reducciones de jornada y permisos legales (asuntos propios, enfermedad, etc.)?

- No pone impedimentos Casi todas las veces
 Pocas veces lo facilita Casi nunca lo facilita

3.3. El/la DZ, ¿facilita el disfrute de vacaciones a voluntad del trabajador o trabajadora?

- No pone impedimentos Casi todas las veces
 Pocas veces lo facilita Casi nunca lo facilita

3.4. El/la DZ, ¿pide habitualmente que se prolongue la jornada?

- No se mete en ello Alguna vez
 Muchas veces Casi siempre

4. DERECHOS COLECTIVOS

4.1. Cuál es la relación del/de la DZ con los/las delegados/las

- No hay relación Conversa y poco más
 Les tiene en cuenta y se reúne alguna vez con ellos/as Les consulta y se reúne periódicamente con ellos/as

4.2. El/la DZ, ¿trata de influir para que la plantilla no se afilie o no vote a los sindicatos de clase?

- Nunca Muy pocas veces
 A menudo Casi en cada ocasión

Nº de delegados/as que han evaluado a este/a DZ: _____

Fecha de realización de la encuesta: ____/04/2014

Documento de uso interno de la Sección Sindical de CCOO en Banco Santander. Contestar todos los apartados. Questionario para ser cumplimentado por delegados y delegadas. Remitir respuesta a la Secretaría de Acción Sindical de Comfia-CCOO de Banco Santander antes del 30/04/2014.