



Memoria Recursos Humanos 2013

Datos más relevantes	2013	2012
Plantilla Grupo "la Caixa"	33.291	34.128
Plantilla Grupo CaixaBank	31.948	32.625
Plantilla CaixaBank	29.780	30.442
Plantilla SS.CC.	5,3%	5,2 %
Nuevas incorporaciones	1.379	6.227
Total Oficinas	5.730	6.342
Particulares	5.550	6.126
Empresas / Corporativa / Instituciones / Promotores	126	161
Banca Privada	33	36
Extranjero	17	16
Monte de Piedad	4	3
Horas de formación	1.529.666	1.607.334
Participantes	29.621	29.120
Promociones	5.186	5.037
Gasto de personal (millones de Euros)	2.482 *	2.284

* No incluye indemnizaciones ERE.

La contribución a los retos de liderazgo y equilibrio territorial del Plan Estratégico ha comportado una gestión intensa por parte de Recursos Humanos para lograr este crecimiento de una manera eficiente.

Por un lado se han realizado los procesos de negociación laboral, evaluación del talento, formación y acogida para integrar las 887 personas del Banco de Valencia al puesto de trabajo más adecuado.

Por otro lado, para conseguir la optimización de la estructura y la captura de sinergias de costes, se planteó como medida excepcional un plan de reestructuración que finalmente fue pactado con la totalidad de la representación sindical. Este acuerdo representa un ajuste de plantilla de 2.600 salidas voluntarias a gestionar durante los años 2013 y 2014.

Situando las personas en el centro y fieles a los valores corporativos se ha seguido desplegando un modelo de gestión que recoge las políticas y principios de gestión de recursos humanos, define procesos y sistemas de desarrollo, crea las palancas para impulsar estos procesos y busca el rigor y la mejora continua del modelo con herramientas de medición.

En esta Memoria se presentan las métricas más destacadas de la actividad del año 2013 de forma agregada y con una visión territorial.

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- **Plantilla**
- **Modelo de gestión de personas**

ACTIVIDAD

■ **LAS PERSONAS**

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ **CRECIMIENTO INTERNO**

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ **DATOS ECONÓMICOS**

- Beneficios sociales

■ **ENTORNO LABORAL**

- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

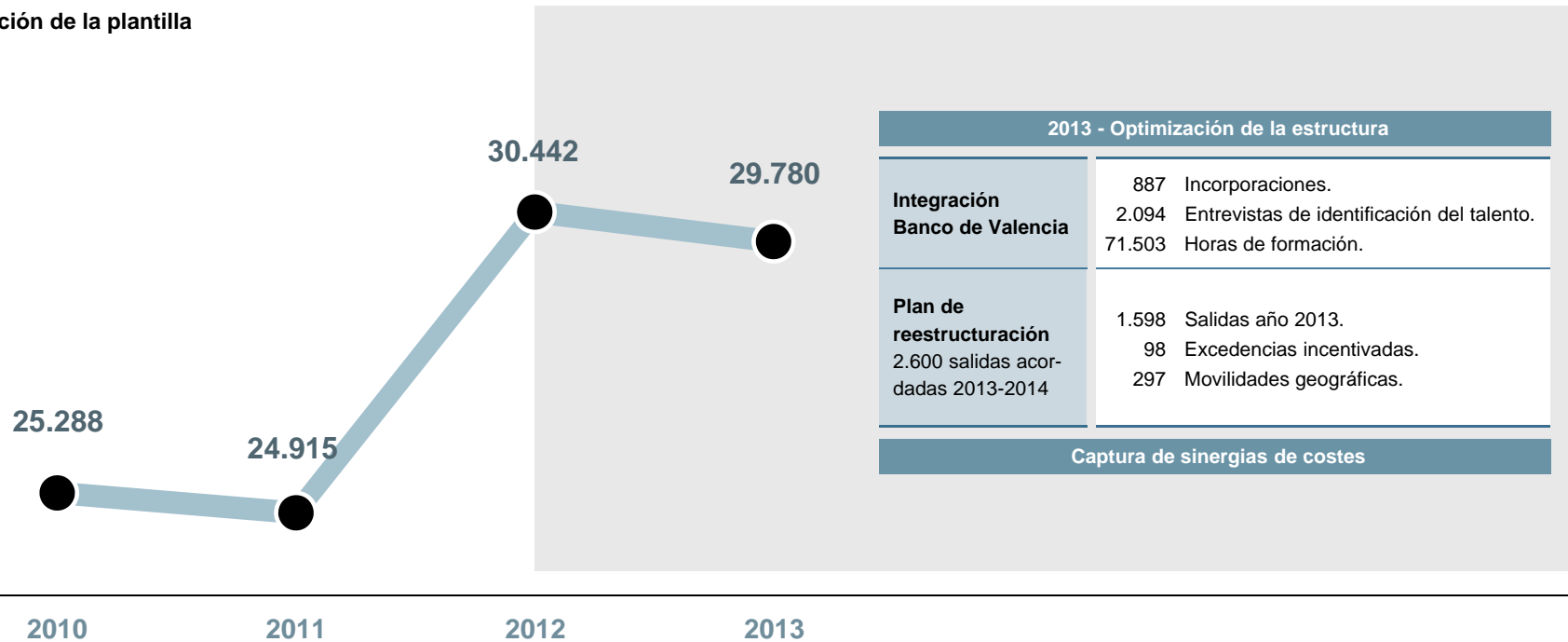
ESTADÍSTICAS

- **Direcciones territoriales**
- **Comunidades autónomas**
- **Provincias**

PLANTILLA

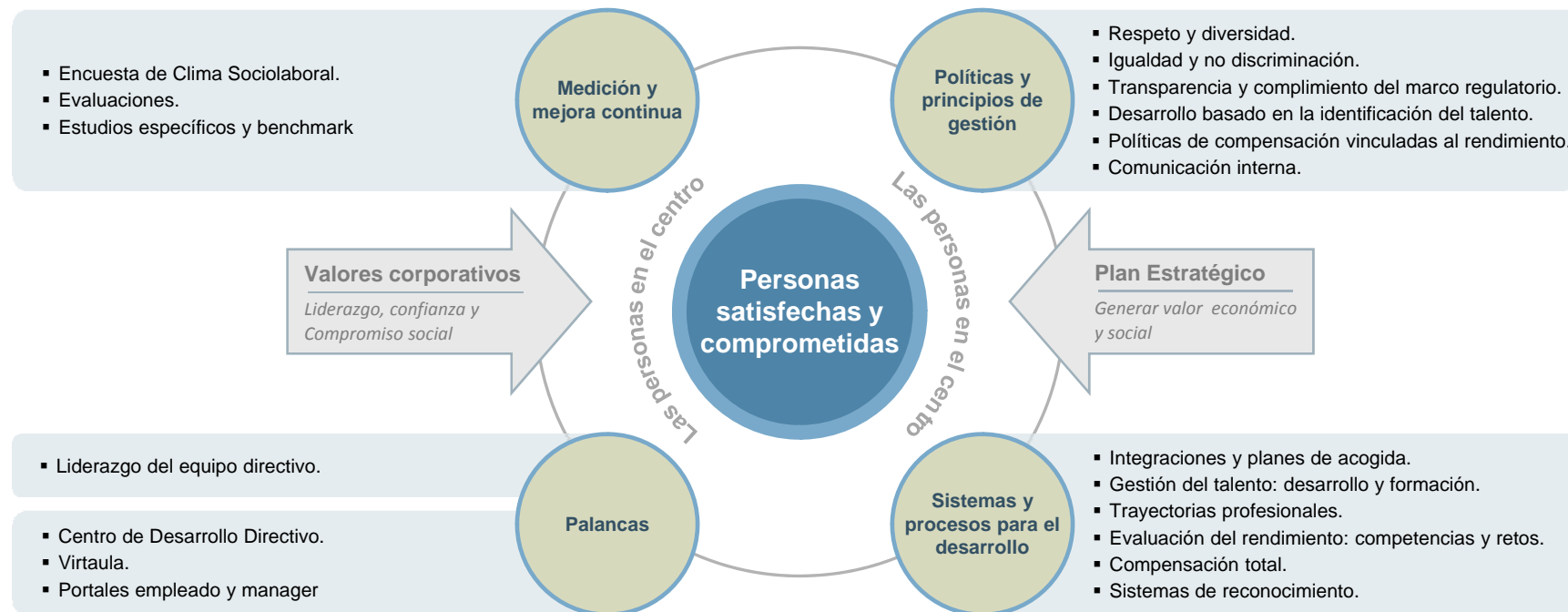
Plan Estratégico 2011-2014: crecimiento y equilibrio territorial

Evolución de la plantilla



Mejora de la posición competitiva

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS





Actividad 2013

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

■ ENTORNO LABORAL

- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

Las Personas. PLANTILLA

	2013	2012	Variación neta
Plantilla activa*	29.780	30.442	-662
Movimientos año 2013			
Altas y reingresos	1.696	Bajas y ausencias	-2.358
Nuevas contrataciones	44	Bajas definitivas	-1.911
Servicios Centrales - DT	24	Jubilaciones	-3
Banca de Particulares	11	Defunción	-16
Banca Privada	1	Despido	-61
Negocio Red	1	Invalidez permanente	-2
Montes de Piedad	3	Baja voluntaria	-39
Oficinas internacionales	4	Finalización de contrato	-15
Integración Banco de Valencia	887	ERE Banca Cívica	-73
Finalización susp. de contrato BC	448	ERE CaixaBank	-1.598
		ERE Banco de Valencia	-104
Reingresos	317	Ausencias	-447
Excedencia	261	Excedencia	339
Otros	56	Otros	108

ETTs y situaciones de contrato a 31.12.2013

Soporte con ETT personas/año **211**
Plantilla contratada no incluida en la Plantilla activa

Personal de limpieza	1
Jubilaciones parciales	519
PES (permiso especial)	8
No computable Plantilla activa	133
Otras situaciones	24

Excedencias **690**

Cuidado de hijos	125
Especiales (empresas Grupo)	294
Forzosa no política	48
Voluntarias	57
Forzosas (cargo público)	40
Incentivadas (Plan de Reestructuración)	98
Conciliación	28

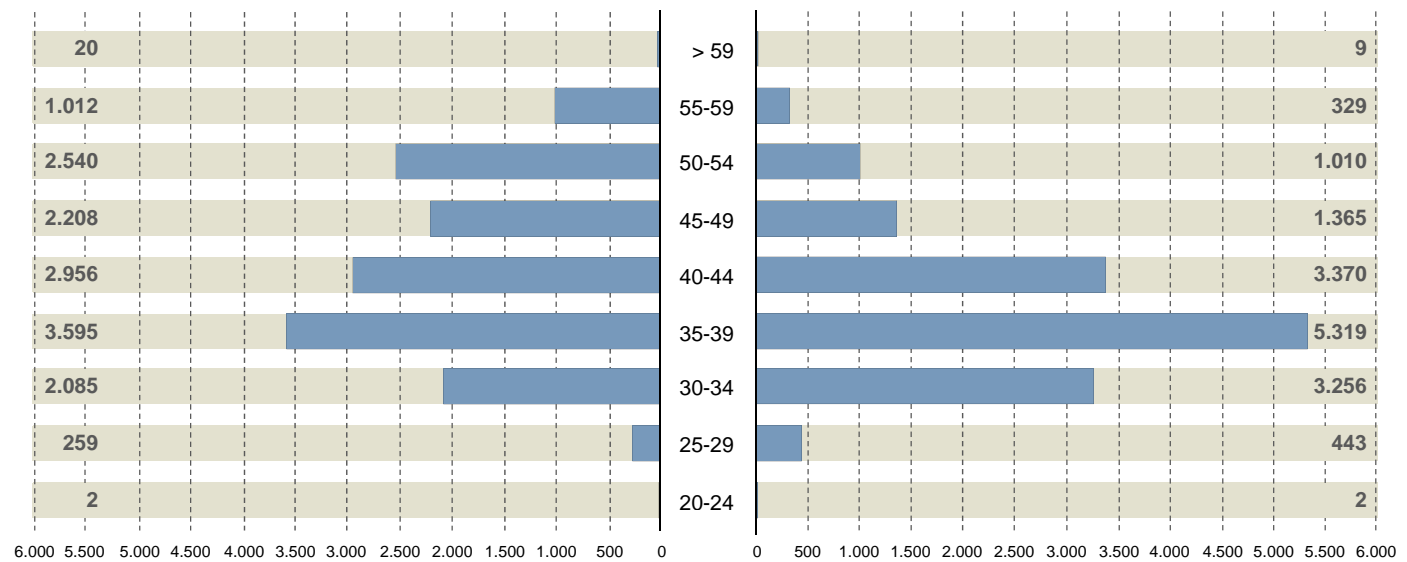
Suspensiones de contrato **128**

* Plantilla contratada exceptuando jubilaciones parciales, invalideces y personas no asignadas temporalmente.

- La incorporación de la plantilla de Banco de Valencia (887) y el retorno de suspensiones de contrato de Banca Cívica (448) queda absorbido por las salidas ERE (1.598) y las bajas recurrentes, con una disminución de 662 personas en 2013. La plantilla se sitúa en 29.780 empleados.

Las Personas. EDAD, GÉNERO Y ANTIGÜEDAD

	Hombres		Total		Mujeres	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
personas	14.677 (49,3%)	15.376 (50,5%)	29.780	30.442	15.103 (50,7%)	15.066 (49,5%)
edad media	43	43	41	41	40	39
antigüedad media	16	16	15	14	13	13



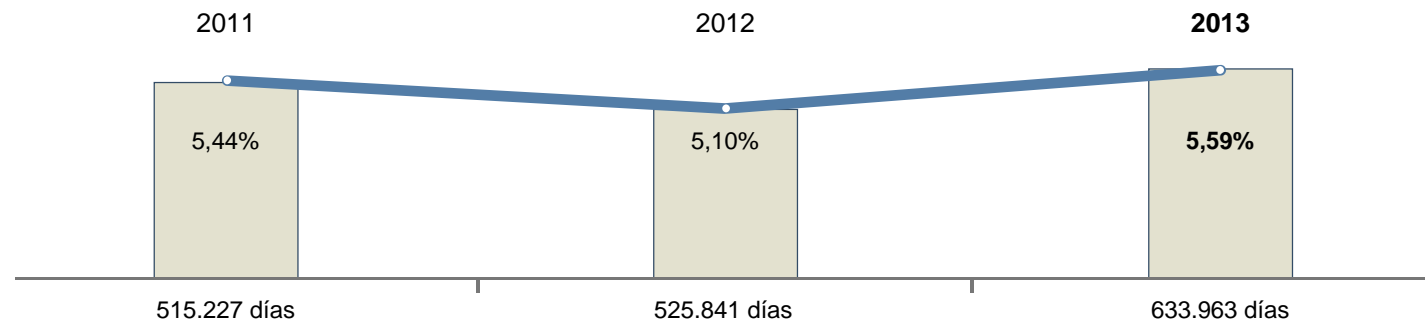
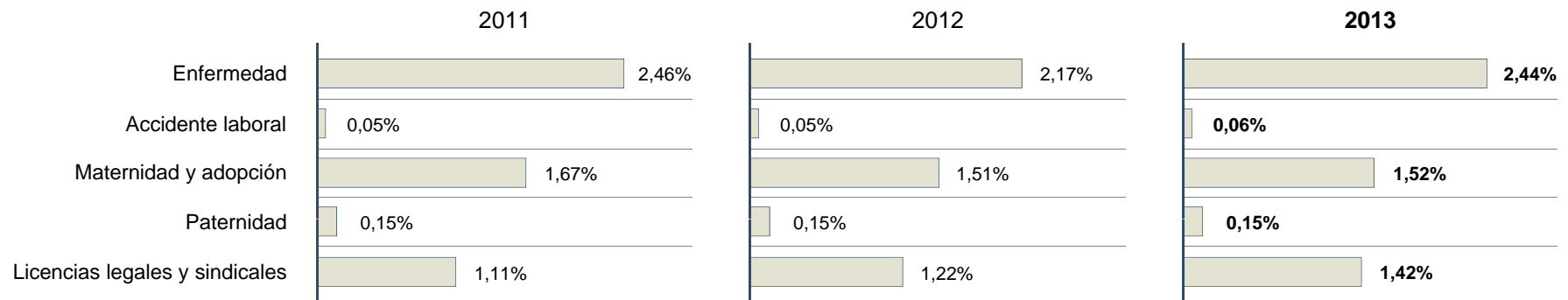
- Los movimientos de plantilla del año 2013 no han modificado sustancialmente la estructura demográfica de la Entidad.
- La plantilla de 2013 refleja paridad de género, cuando en el año 2000, las mujeres representaban solamente el 34%.

Las Personas. **PERSONAL DE OTRAS NACIONALIDADES**

565 personas de **57** nacionalidades diferentes

Francia	76	Suecia	8	República Checa	2
Alemania	56	Méjico	7	Canadá	1
Venezuela	49	Federación de Rusia	6	Costa Rica	1
Suiza	37	Argelia	5	Egipto	1
Marruecos	35	India	5	Filipinas	1
Italia	23	Andorra	4	Finlandia	1
Rumanía	22	Chile	4	Guinea Ecuatorial	1
Polonia	20	Dinamarca	4	Honduras	1
Argentina	19	Portugal	3	Irán	1
Países Bajos	19	República Dominicana	3	Jordania	1
China	18	Ucrania	3	Lituania	1
Bélgica	17	Bielorrusia	2	Mauritania	1
Colombia	17	Bolivia	2	Mozambique	1
Reino Unido	14	Bosnia y Herzegovina	2	Nicaragua	1
Brasil	13	Bulgaria	2	Panamá	1
Perú	13	Cuba	2	Singapur	1
Estados Unidos	10	Eslovaquia	2	Taiwán	1
Uruguay	10	Guatemala	2	Tanzania	1
Ecuador	9	Luxemburgo	2	Turquía	1

- La apuesta por la diversidad como respuesta a las necesidades del negocio se traduce en la presencia de 565 personas de 57 nacionalidades diferentes de la española.

Las Personas. AUSENCIAS
Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:

Distribución por motivos:


- Durante 2013 ha repuntado el absentismo gestionable (enfermedad y accidente de trabajo), volviendo a los niveles del año 2011.

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

■ ENTORNO LABORAL

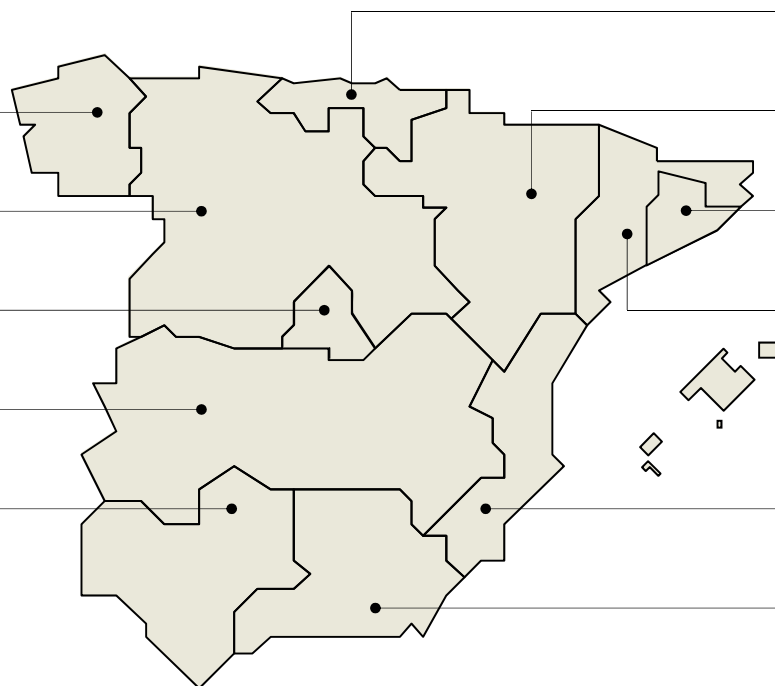
- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

Estructura organizativa. RED TERRITORIAL. DIRECCIONES TERRITORIALES

TOTAL RED	2013	2012
Oficinas	5.730	6.342
Plantilla	27.776	27.967
Galicia	2013	2012
Oficinas	195	198
Plantilla	757	756
Castilla y León - Asturias	2013	2012
Oficinas	407	451
Plantilla	1.404	1.494
Madrid	2013	2012
Oficinas	688	748
Plantilla	3.248	3.397
Cast. La Mancha - Extremad.	2013	2012
Oficinas	264	315
Plantilla	985	1.068
Andalucía Occidental	2013	2012
Oficinas	606	838
Plantilla	3.552	3.639
Canarias	2013	2012
Oficinas	284	360
Plantilla	1.416	1.517



País Vasco - Cantabria	2013	2012
Oficinas	234	250
Plantilla	1.046	1.116
Navarra - Aragón - La Rioja	2013	2012
Oficinas	297	309
Plantilla	1.470	1.556
Barcelona	2013	2012
Oficinas	973	1.012
Plantilla	5.427	5.452
Cataluña	2013	2012
Oficinas	572	563
Plantilla	2.699	2.741
Baleares	2013	2012
Oficinas	220	242
Plantilla	932	898
Levante y Murcia	2013	2012
Oficinas	591	585
Plantilla	2.748	2.320
Andalucía Oriental	2013	2012
Oficinas	370	442
Plantilla	1.624	1.735



Banca de Inversión	Banca Corporativa	Extranjero	Oficinas Especiales	Centros de soporte	Montes de piedad
	Oficinas	Oficinas	Oficinas		Oficinas
	4	17	4		4
Plantilla	99	Plantilla	Plantilla	Plantilla	Plantilla
	137	57	68	75	32

- El desdoblamiento de la DT Catalunya y la creación de la DT Barcelona en 2013, culmina el proceso de reestructuración de las Territoriales (que pasan de 12 a 13) con el objetivo de ganar proximidad y mejorar la eficiencia, en beneficio de la red de ventas y para impulsar el negocio.
- La distribución de estos datos por territorio y segmento se encuentran en el apartado Estadísticas (a partir de la página 36).

Estructura organizativa. RED TERRITORIAL. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

		2013					
		Total		Hombres		Mujeres	
Dirección ⁽¹⁾	52	44	84,6 %	8	15,4 %		
Plantilla DT-DG	498	272	54,6 %	226	45,4 %		
Dirección	68	47	69,1 %	21	30,9 %		
Responsables	78	54	69,2 %	24	30,8 %		
Especialistas	140	83	59,3 %	57	40,7 %		
Técnicos y Técnicas	128	51	39,8 %	77	60,2 %		
Otras funciones	84	37	44,0 %	47	56,0 %		
Banca Particulares	25.005	11.881	47,5 %	13.124	52,5 %		
DAN	244	172	70,5 %	72	29,5 %		
Gestores/ras Morosidad y Prom.	920	556	60,4 %	364	39,6 %		
Dirección de oficina	5.190	3.465	66,8 %	1.725	33,2 %		
Subdirección de oficina	4.072	1.568	38,5 %	2.504	61,5 %		
2º responsable apoderado/ada	991	308	31,1 %	683	68,9 %		
Gestores/ras de clientes	3.145	1.186	37,7 %	1.959	62,3 %		
Apoderados/das equipo suplente	233	183	78,5 %	50	21,5 %		
Equipo de soporte	578	338	58,5 %	240	41,5 %		
Empleados y Empleadas	9.632	4.105	42,6 %	5.527	57,4 %		
Banca Privada							
Banca Privada	425	266	62,6 %	159	37,4 %		
Dirección de Centro de B. P.	31	24	77,4 %	7	22,6 %		
Dirección de Banca Privada	208	146	70,2 %	62	29,8 %		
Asesores/ras de Banca Privada	141	84	59,6 %	57	40,4 %		
Empleados y Empleadas soporte	45	12	26,7 %	33	73,3 %		
Banca de Empresas							
Banca de Empresas	991	601	60,6 %	390	39,4 %		
Dirección de Centro de Empresas	84	74	88,1 %	10	11,9 %		
Dirección de Banca de Empresas	292	212	72,6 %	80	27,4 %		
Especialistas de Empresas	335	197	58,8 %	138	41,2 %		
Empleados y Empleadas soporte	280	118	42,1 %	162	57,9 %		
Banca Corporativa							
Banca Corporativa	137	67	48,9 %	70	51,1 %		
Banca de Instituciones							
Banca de Instituciones	131	78	59,5 %	53	40,5 %		
Negocio Promotores							
Negocio Promotores	249	179	71,9 %	70	28,1 %		
Montes de Piedad							
Montes de Piedad	32	17	53,1 %	15	46,9 %		
Oficinas Especiales							
Oficinas Especiales	68	36	52,9 %	32	47,1 %		
Of. Extranjero y B. Internacional							
Of. Extranjero y B. Internacional	57	33	57,9 %	24	42,1 %		
Centros de soporte a la Red ⁽²⁾							
Centros de soporte a la Red ⁽²⁾	543	294	54,1 %	249	45,9 %		
Total Red Territorial	28.188	13.768	48,8 %	14.420	51,2 %		

(1) Direcciones Ejecutivas Territoriales, Direcciones Territoriales, Delegaciones Generales y Direcciones Comerciales.

(2) Admisión y seguimiento de Riesgo de las DTs, Asesoría Jurídica de las DTs, Comunicación de las DTs, Soporte comercio exterior, Soporte Operativo de FF.EE. Tesorería Clientes y Banca de Inversión.

- Los diferentes programas de gestión del talento y la cobertura de vacantes ha mejorado la representatividad de la mujer en las funciones de DAN (+4,2 puntos) y de Dirección de oficina Grande (+4,7 puntos), fuentes de acceso a posiciones de alta dirección.
- El modelo de negocio segmentado requiere funciones específicas. El resultado es un mapa funcional, producto de la adaptación de los roles al modelo de negocio, para conseguir los retos estratégicos.

Estructura organizativa. SERVICIOS CENTRALES
Plantilla por Áreas

	2013
Vicepresidencia Ejecutiva	82
DG Riesgos	249
DG Seguros y Gestión de Activos	11
DG Negocio	214
DG Medios	477
DG Financiera y Desarrollo Corporativo	135
Comunicación, Relaciones Inst., Marca y RSC	53
Secretaría General	15
Recursos Humanos	79
Auditoría, Control Interno y Cumplimiento norm.	157
Banca Internacional	37
Tesorería y Mercado de capitales	83
Total plantilla Activa	1.592

Plantilla por Funciones ⁽¹⁾

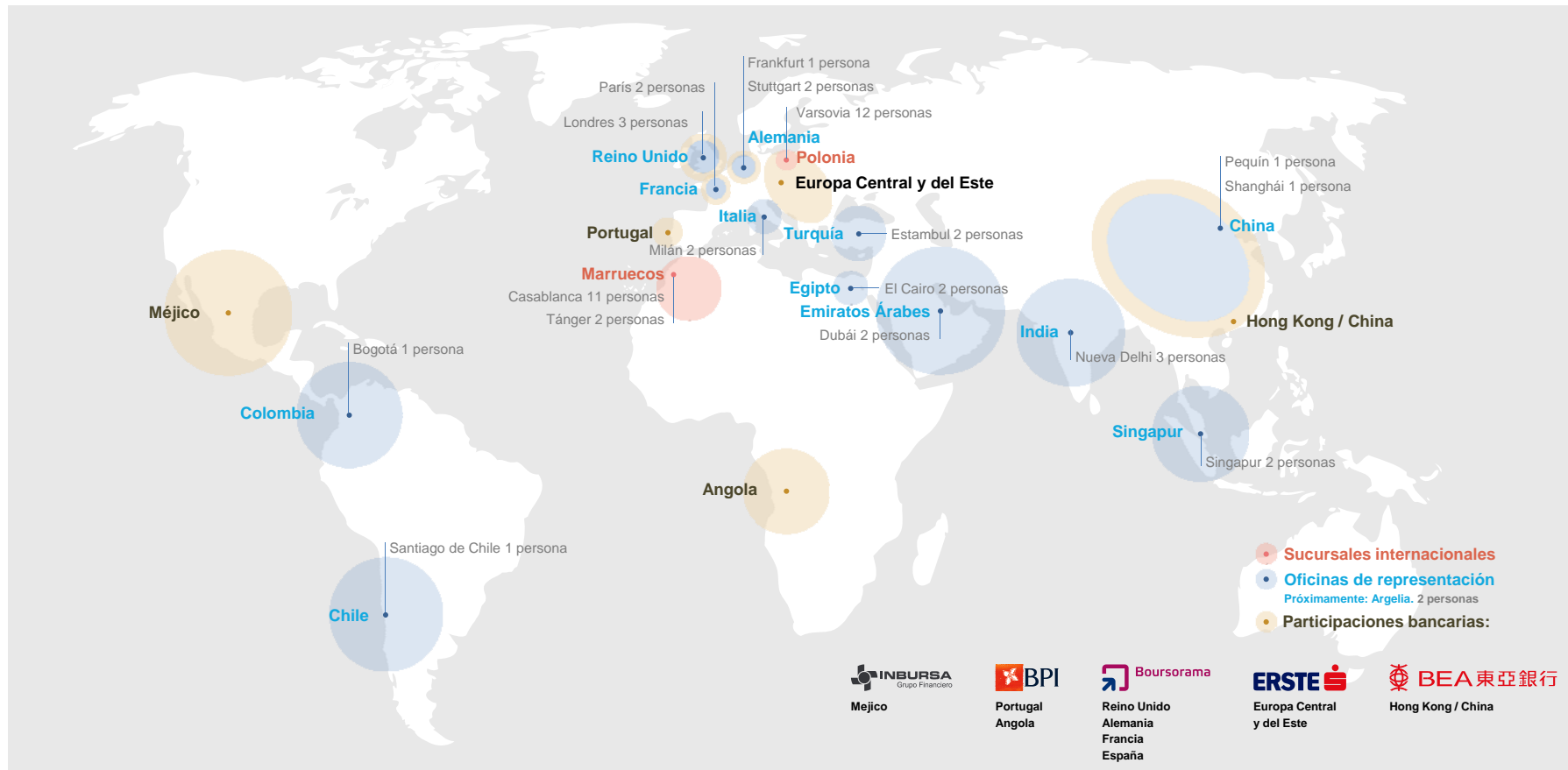
	2013				
	Total	Hombres		Mujeres	
Dirección ⁽²⁾	39	35	89,7 %	4	10,3 %
Dirección de Área	27	22	81,5 %	5	18,5 %
Dirección de Departamento	54	42	77,8 %	12	22,2 %
Dirección	161	110	68,3 %	51	31,7 %
Gerencia	335	208	62,1 %	127	37,9 %
Gestores/ras	839	445	53,0 %	394	47,0 %
Otras funciones	137	47	34,3 %	90	65,7 %
Total plantilla Activa	1.592	909	57,1 %	683	42,9 %

(1) No se incluye la plantilla con estas funciones adscrita a centros de soporte a la red.

(2) Direcciones Generales, Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones Ejecutivas, Secretaría General, Subdirecciones Generales y Direcciones Corporativas.

- La plantilla de los Servicios Centrales representa el 5,3% de la plantilla total y se ha adaptado al negocio y a las necesidades de apoyo a la red con la creación de nuevas áreas y perfiles profesionales.

Estructura organizativa. OFICINAS EN EL EXTRANJERO



- Se ha puesto en marcha la oficina de Tánger.
- Se ha duplicado el número de participantes en el programa 'Move Up!' para continuar la creación de la cantera de profesionales capaces de asumir retos a nivel internacional.

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales





■ ENTORNO LABORAL

- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

Crecimiento interno. **DETECCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO**

 DESARROLLO DEL TALENTO	<p>TALENTO DIRECTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación y proceso de nombramientos de Directivos. <hr/> <p>EPC DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluación y <i>feedback</i> por parte de la DT. Proceso de evaluación periódica anual (50 días). <hr/> <p>FEEDBACK 180°</p> <ul style="list-style-type: none"> Enmarcado dentro del Programa Valor. Evaluación de los DAN por parte de sus Directores de oficina.
 PROGRAMA PROGRESA	<p>PROGRESA Directores</p> <ul style="list-style-type: none"> Enmarcado en el ámbito del Proyecto de Desarrollo del Talento Directivo. Mejora competencial del rol directivo y liderazgo de equipos. <hr/> <p>PROGRESA Subdirectores</p> <ul style="list-style-type: none"> Alineación con las estrategias corporativas. Vinculación a las características de cada territorio. <hr/> <p>PROGRESA Gerentes de SSCC</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión estratégica y orientación a resultados. Innovación y gestión del cambio.
 COACHING DIRECTIVO	<p>COACHING</p> <ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento a directivos para facilitar su desarrollo profesional de forma individual y colectiva.
 modelo de LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Liderazgo Transformador, incorporado a todos los programas de desarrollo. Impulso del cambio y motor de la innovación.

- Primera edición de la evaluación FeedBack 180° en CaixaBank.
- El liderazgo es un pilar fundamental de nuestra cultura corporativa y el Modelo de Liderazgo Transformador ha supuesto un refuerzo de la cultura organizativa para mejorar los resultados. Se ha dado más protagonismo y responsabilidad a las personas y a sus ideas como impulsores de la transformación de nuestra entidad.

Crecimiento interno. PROGRAMAS DE DESARROLLO



Programa de desarrollo de competencias y habilidades directivas

- Transmisión del estilo de liderazgo y cultura directiva de CaixaBank.
- Herramientas para el autoconocimiento.
- Dinámicas de trabajo en equipo.



Programa Valor

- Maximizar resultados de negocio mejorando la forma de trabajar.
- Fortalecimiento del liderazgo del Director/a de oficina.
- Potenciación de la proactividad comercial del equipo.
- Prácticas de gestión: motivación, alineamiento y responsabilidad.



Programa FOCUS

- Habilidades directivas.
- Liderazgo.
- Dirección y gestión de personas y equipos.
- Talleres y debates.



Programa GPS

- Aspectos críticos del nuevo rol.
- Habilidades directivas.
- Sesión en grupo + *coaching* individual.



Programa PROA

- Dirección de equipos comerciales.
- Planificación y seguimiento de la actividad comercial.
- Habilidades directivas.
- Gestión del tiempo.

- El proyecto Valor es un proyecto global que trabaja la interacción entre Negocio y Personas implicando activamente a todos los colectivos de la estructura de negocio, desde las figuras directivas de la Territorial, Segmentos, DANs, hasta los Directores de oficina, Subdirectores Comerciales y sus equipos.

Crecimiento interno. PLANES DE FORMACIÓN

Plan de Formación para la Red Territorial

Vinculado a retos de negocio → Formadores internos y consultores externos → Sesiones presenciales y material *on line* en Virtaula

6 itinerarios formativos: Directores/as, Subdirectores/as, Gpymes, GBP, Gestores y Gestoras Comerciales, Empleados y Empleadas

DAF - Diploma de Asesoramiento Financiero

- Reconocimiento del *expertise* de los Directores y Directoras de oficina.
- Diplomatura de Postgrado de dos años, diseñada por CaixaBank y el Instituto de Educación Continua IDEC de la Universidad Pompeu Fabra.

Análisis y planificación comercial

- Talleres prácticos para la elaboración de retos, plan comercial y organización de la oficina.
- Refuerzo del rol del Director/a de oficina.

Sistemáticas de venta de productos. Proactividad comercial

- Cursos prácticos de desarrollo de la sistemática comercial como ayuda para la consecución de los retos.
- 5 cursos según campaña: Comercios, Consumo, Nóminas, Seguros de salud y de vida y Planes de Pensiones.

Formación en riesgos

- Consolidación de las bases en materia de análisis y concesión de operaciones de activo.
- Establecimiento de niveles de conocimiento por funciones.

Normativa

- Respuesta adecuada a requerimientos de las Entidades Reguladoras de servicios financieros.
- Cumplimiento por parte de la plantilla de las obligaciones normativas, como elemento esencial de desarrollo.

Planes de Formación específicos

Auditoría

Banca Internacional - Move Up

Referentes Banca Personal

Asesoría Jurídica

Morosidad y Recuperaciones

Servicios Operativos a Mercados

Postgrado Banca Privada (Gestores/as)

Sector Agrario

Oficina de Atención al Cliente

Formadores Internos. | **Virtaula.**
El valor de la formación

Crecimiento interno. **CENTRO DE DESARROLLO DIRECTIVO**

Hitos 2013



Programas CDD a medida del colectivo objetivo:

- Programa de Desarrollo de Liderazgo para DAN.
- Programa “Liderando el Futuro” para Directores de Área y de Departamento de SS.CC. y directivos de empresas del Grupo.
- Incorporación al programa de directivos del Grupo “la Caixa” para conseguir sinergias y mayor transversalidad.
- Programa Progresia para Directores de oficina con alto potencial, coordinado por el Departamento de Formación y Desarrollo
- Evaluación del potencial a través de *Assessment Centers*.
- Programa “Liderando el Futuro” del Área Internacional.
- Programa “Liderando el Futuro” de Banca Privada, desarrollando un módulo de Negocio y uno de Liderazgo de Equipos.
- Programa CDD Valor dirigido a Directores de Área de Negocio con foco Territorial.

Partnership pedagógico:

- Consolidación de la relación con las dos escuelas de negocios más prestigiosas de España, ESADE e IESE.

Proyectos de mejora:

- Proyectos desarrollados por los participantes de los programas del CDD transformados en cambios reales de la Organización.

Espacio CDD Digital:

- Lanzamiento en mayo de 2013. Un espacio con vídeos internos y externos para directivos de la Entidad.

-
- El año 2013 ha sido un año clave por el hecho de extender las actividades de desarrollo del CDD a colectivos directivos clave para el presente y futuro de CaixaBank, directivos de Banca Internacional, Banca Privada, Directores de oficina con alto potencial. 2014 se ha iniciado con un programa para directivos de Banca Corporativa y la continuación del programa del CDD (proyecto estratégico para el ejercicio 2014) en el marco del proyecto Valor, que se ha desarrollado en los diferentes ámbitos territoriales.

Crecimiento interno. ACTIVIDAD FORMATIVA

Horas de formación por canal

	2013		2012		Variación
Presencial	209.772	14 %	146.397	9 %	38 %
Virtaula	1.319.894	86 %	1.460.937	91 %	-10 %
Total	1.529.666		1.607.334		-5 %

Formación 2.0

Horas autoformación	1.501.075
Búsquedas de recursos	2.070
Accesos a materiales no corporativos	214.335
Lecturas en fórums	1.863.151
Lecturas en blogs	71.578
Lecturas en Wikis	114.231
Materiales ubicados en bibliotecas:	
Materiales corporativos	421
Materiales no corporativos	1.339
Plays en vídeos	578.777

Participación

	2013	2012
Personas formadas	29.621	29.120
Participación global	99,5 %	96 %

Formación interna

Formadores internos	1.509
Horas de formación recibidas a través de Formadores Internos	554.833

Valoración participantes (sobre 4)

Satisfacción	3,2
Aplicabilidad	3,2

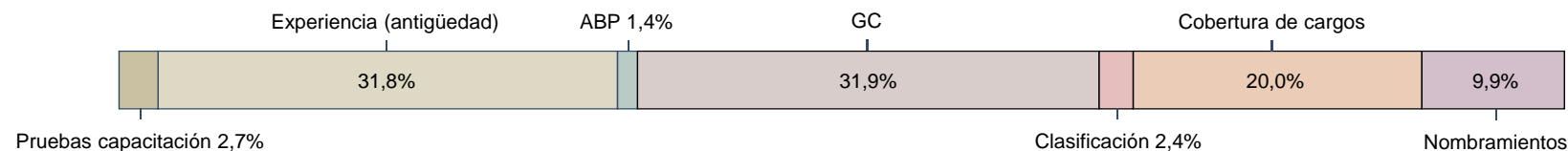
- El Plan de Formación 2013 se ha confeccionado a partir de la detección de necesidades de la red territorial, del análisis de las competencias clave a desarrollar y de la recopilación de requerimientos normativos.
- Para el desarrollo del Plan de Formación Retail, hemos contado con la colaboración de la comunidad de Formadores Internos (554.000 horas impartidas).

Crecimiento interno. **PROMOCIÓN. CAMBIOS DE NIVEL**

Cambios de nivel retributivo por motivos

	2013					2012				
	Total	Hombres		Mujeres		Total	Hombres		Mujeres	
Nombramientos	512	272	53,1 %	240	46,9 %	396	212	53,5 %	184	46,5 %
Cobertura de cargos	1.035	494	47,7 %	541	52,3 %	832	446	53,6 %	386	46,4 %
Clasificación de oficinas	123	63	51,2 %	60	48,8 %	151	77	51,0 %	74	49,0 %
Gestor/a de clientes	1.655	610	36,9 %	1.045	63,1 %	1.741	619	35,6 %	1.122	64,4 %
ABP (promoción por cambio de etapa)	71	43	60,6 %	28	39,4 %	68	39	57,4 %	29	42,6 %
Pruebas de capacitación	140	54	38,6 %	86	61,4 %	-	-	-	-	-
Carrera por experiencia (antigüedad)	1.650	488	29,6 %	1.162	70,4 %	1.849	583	31,5 %	1.266	68,5 %
Total	5.186	2.024	39,0 %	3.162	61,0 %	5.037	1.976	39,2 %	3.061	60,8 %

Cambios de nivel año 2013



Renuncias y revocaciones	2013	2012	Incidencias	2013	2012
Renuncias	489	367	Sin sanción	134	133
Revocaciones	166	98	Sanción sin baja	119	127
			Sanción con baja	47	40

- Las distintas carreras profesionales y sistemas de promoción, han comportado el cambio de nivel retributivo de casi 5.200 personas.

Crecimiento interno. PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Gestor/a de Clientes I		Gestor/a de Clientes II						Asesoría de Banca Privada (ABP)		
Año	Personas	Año	Banca Personal	Pymes	Pendientes de asignación de carteras	2º Resp. Apoderado	Total Personas	Etapa	Año	Personas
1	21	1	84	44	5	17	150	1	1	3
2	15	2	139	58	2	21	220	2	2	3
3	91	3	73	56	1	91	221		3	4
4	144	4	200	150	1	153	504	3	4	2
5	101	5	67	52	1	164	284		5	13
6	33	6	107	53	-	257	417	4	6	12
7	94	7	73	23	-	143	239		7	32
8	171	8	46	15	-	54	115	4	8	19
9	132	9	86	25	-	42	153		9	27
10	141	10	67	14	-	6	87	Plan carrera finalizado	10	30
11	127	11	17	14	-	4	35		2	
12	71	12	49	39	1	32	121			
13	19	13	12	3	-	1	16			
14	60	14	1	1	-	-	2			
Plan carrera finalizado	88	15	81	12	1	2	96			
	1.308	Plan carrera finalizado	105	60	3	4	172			
							2.832			

- Las carreras profesionales de Gestor/a de Clientes y de Asesor/a de Banca Privada dan impulso y potencian las posibilidades de promoción.

Crecimiento interno. PROCESOS DE SELECCIÓN INTERNA

Total procesos	Designaciones	Solicitudes	Desig. / Solic.
Posiciones específicas	883	7.084	12,5 %
Dirección de oficina	1.478	14.427	10,2 %
Subdirección de oficina / 2º resp.	1.322	19.100	6,9 %
Dir. Banca de Empresas / Instituciones	72	1.441	5,0 %
Dirección Banca Privada	20	117	17,1 %
Gestor/a de clientes	855	8.033	10,6 %
Equipos de suplencias	258	3.024	8,5 %

Procesos por género	Hombres					Mujeres				
	Designaciones		Solicitudes		Desig. / Solic.	Designaciones		Solicitudes		Desig. / Solic.
Posiciones específicas	465	52,7 %	4.246	59,9 %	11,0 %	418	47,3 %	2.838	40,1 %	14,7 %
Dirección de oficina	923	62,4 %	9.421	65,3 %	9,8 %	555	37,6 %	5.006	34,7 %	11,1 %
Subdirección de oficina / 2º resp.	496	37,5 %	8.822	46,2 %	5,6 %	826	62,5 %	10.278	53,8 %	8,0 %
Dir. Banca de Empresas / Instituciones	50	69,4 %	1.110	77,0 %	4,5 %	22	30,6 %	331	23,0 %	6,6 %
Dirección Banca Privada	14	70,0 %	87	74,4 %	16,1 %	6	30,0 %	30	25,6 %	20,0 %
Gestor/a de clientes	386	45,1 %	3.893	48,5 %	9,9 %	469	54,9 %	4.140	51,5 %	11,3 %
Equipos de suplencias	156	60,5 %	1.811	59,9 %	8,6 %	102	39,5 %	1.213	40,1 %	8,4 %

- El Plan de Reestructuración de CaixaBank ha representado un aumento muy significativo de la oferta de vacantes para la promoción: durante el 2013 se han publicado 4.888 procesos de selección interna (un 24% más que en 2012) y se han gestionado 53.226 candidaturas (un 38% más que en 2012).

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

■ ENTORNO LABORAL

- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

Datos económicos. BENEFICIOS SOCIALES

Concepto	Descripción	Personas beneficiarias
Plan de Pensiones	Prestación a partir de la jubilación y cobertura de riesgo en activo	35.126
Póliza sanitaria	Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso	33.707
Préstamos	Tipos de interés bonificado para hipotecas y préstamos personales	cartera diciembre 2013 28.913
Ayudas estudios:		
Empleados y empleadas	Hasta el 90% de la matrícula - estudios universitarios	2.348
Descendientes	Compensación económica para hijos e hijas menores de 25 años que estudien	18.521
Guarderías	Compensación por hijos e hijas menores de 3 años	6.044
Gratificación nacimiento	Gratificación económica por nacimiento de hijo o hija	2.114
Gratificación por antigüedad	A los 25 y 35 años de servicio	337
Complemento:	Complemento hasta el 100 % del salario por situación de incapacidad temporal	
IT, AT, maternidad/paternidad	transitoria, accidente de trabajo y maternidad/paternidad	7.372
Ayuda por defunción	Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado	397
Otras ventajas financieras	Condiciones esp. para dos cuentas corrientes, tarjetas de crédito y comisiones	

- CaixaBank dispone de un amplio programa de beneficios sociales dirigido a la creación de entornos favorables a la conciliación y a la satisfacción de los empleados y empleadas.

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

■ ENTORNO LABORAL

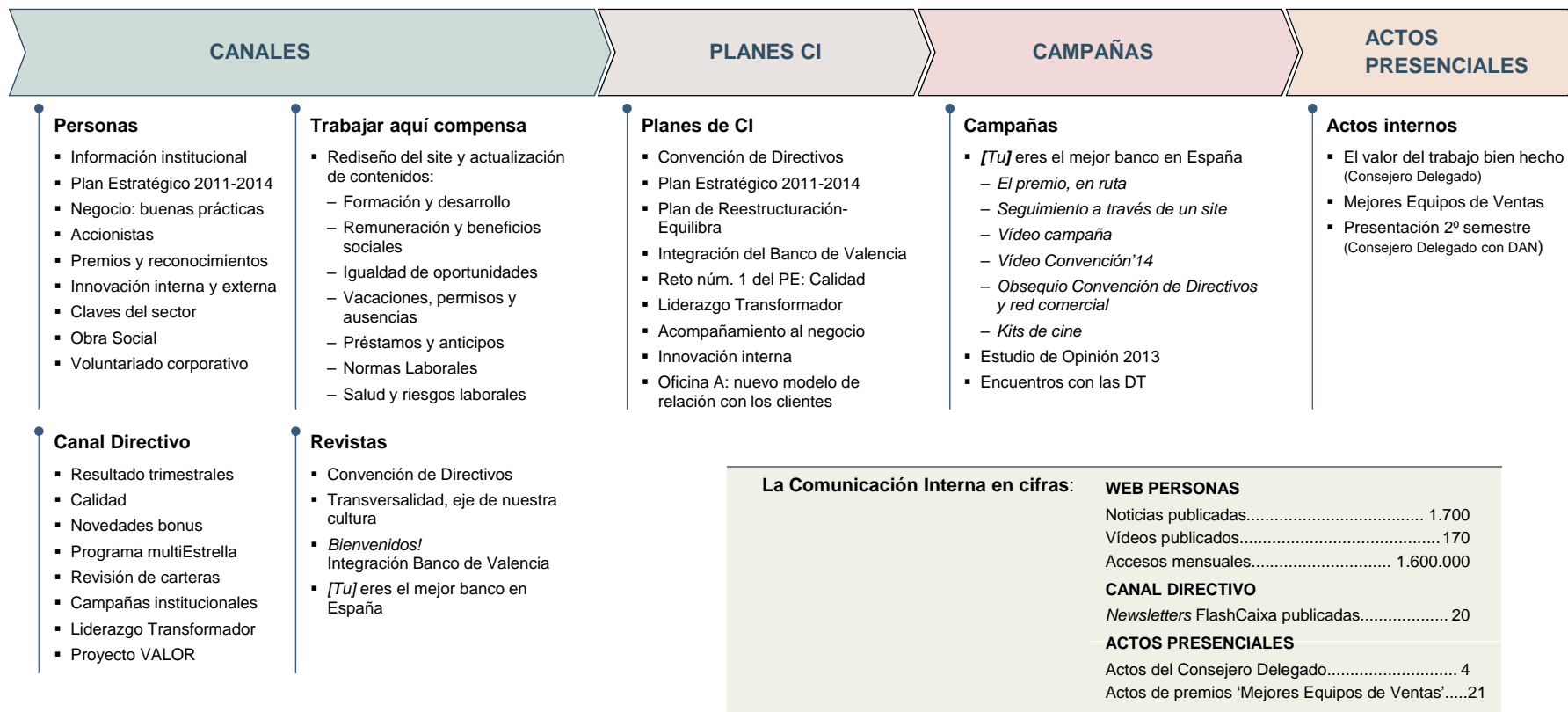
- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Alineación de las personas con los valores y los retos de la Entidad



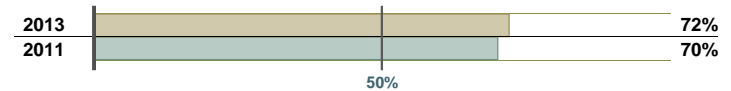
- En el marco del Plan Estratégico 2011-2014, se consolida la línea de comunicación y de soporte al negocio, de la mano de las personas, con planes de comunicación estructurados para Banca de Particulares, Privada y Personal, así como para Banca de Empresas.
- Además, se impulsa el reconocimiento y el estímulo de comportamientos con campañas de alto impacto como "Ahora *[Tú]* eres el mejor banco en España".

Entorno laboral. CLIMA SOCIOLABORAL

Estudio 2013 – Ficha técnica

Universo	→ 29.970 personas
Participación	→ 67 % (20.087 respuestas)
Cuestionario	→ 10 dimensiones de clima → 85 ítems comunes → 7 preguntas segmentos de negocio → 4 preguntas entidades integradas → 2 preguntas abiertas
Distribución	→ Internet (vía Web)
Fecha realización	→ Del 4 al 18 de diciembre

Indicador global de Clima Laboral. Media de todos los ítems. % de "Totalmente de acuerdo" y "Bastante de acuerdo".



Resultados per dimensiones.

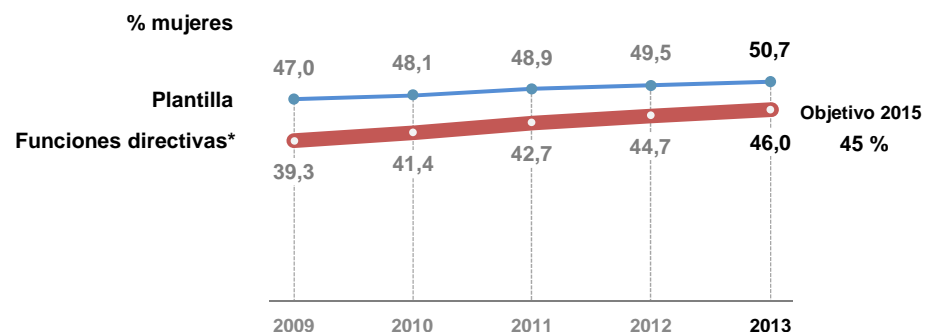


* Variación calculada únicamente sobre aquellos ítems 100% comparables.

- Buena acogida con una alta participación (67%) y elevada confianza (68% de respuestas positivas) en que los resultados se tendrán en cuenta por parte de la Dirección.
- Se consolidan los resultados positivos de 2011, con una mejora de 2 puntos en el indicador global y un importante avance en las áreas de mejora que configuraron el Plan de Acción de la última Encuesta.

Entorno laboral. IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

Avance hacia una presencia de género equilibrada



* Definidas en el Plan de Igualdad

Medidas de conciliación – Casos 2013 (plantilla total)

Permisos retribuidos	Casos	Mujeres	Hombres
Maternidad/adopción	1.673	99,0%	1,0%
Paternidad	844	0,1%	99,9%
Ampliación maternidad	1.279	99,7%	0,3%
Ampliación paternidad	701	0,1%	99,9%
Acumulación lactancia	1.237	99,5%	0,5%
Total	5.734	72,6%	27,4%

Reducciones de jornada	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	735	94,7%	5,3%
Cuidado de hijos de 8 a 12 años	33	90,9%	9,1%
Cuidado de familiar	9	88,9%	11,1%
Cuidado de hijo enfermo	12	100,0%	-
Total	789	96,6%	5,4%

Excedencias	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	346	97,4%	2,6%
Cuidado de familiar	6	66,7%	33,3%
Cuidado de personas dependientes	12	100,0%	-
Mantenimiento de la convivencia	20	90,0%	10,0%
Estudios	12	50,0%	50,0%
Solidaria	4	50,0%	50,0%
Razones personales no especificadas	9	66,7%	33,3%
Violencia de género	1	100,0%	-
Total	410	94,1%	5,9%

- Empresa Familiarmente Responsable (efr) desde 2011, según la Fundación Másfamilia. En 2013, CaixaBank ha renovado la certificación y asciende al nivel B de la clasificación, que confiere la categoría de “Empresa Proactiva”.
- Integrante de la Red de empresas con distintivo de igualdad, del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Adherida a los Women’s Empowerment Principles (iniciativa global de la ONU y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas). Firmante de la Charter de la Diversidad (código de compromiso hacia los principios fundamentales de igualdad y no discriminación).

Entorno laboral. REPRESENTACIÓN SINDICAL A 31-12-2013

	<u>CC.OO</u>	<u>SECPB</u>	<u>UGT</u>	<u>SIB</u>	<u>FEC-CIC</u>	<u>TOTAL</u>
Comités de empresa						
Representantes	312	253	77	12	9	663
	47,06 %	38,16 %	11,61 %	1,81 %	1,36 %	
Órganos de gobierno						
Asamblea General	10	7	2	1 (SIB-FEC)		20
Consejo de Administración	2	1	-	-		3
Comisión de Control	1	-	-	-		1
Otros						
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	6	3	2	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	6	2	1	-	-	9
Comité de Salud Laboral	5	4	1	1	-	11

1 (CIC) sin voto

- Este mapa de representatividad sindical ha sido ratificado por el Acuerdo de Reordenación de Procesos Electorales con motivo de la integración de Banca Cívica. Las próximas elecciones sindicales está previsto que tengan lugar a finales del año 2014.



Estadísticas

ÍNDICE

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

- Plantilla
- Modelo de gestión de personas

ACTIVIDAD

■ LAS PERSONAS

- Plantilla
- Edad, género y antigüedad
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Red Territorial. Direcciones Territoriales
- Red Territorial. Organización funcional
- Servicios Centrales
- Oficinas en el extranjero

■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y desarrollo del talento
- Programas de desarrollo directivo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo
- Actividad formativa
- Promoción. Cambios de nivel
- Programas de desarrollo profesional
- Procesos de selección interna

■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

■ ENTORNO LABORAL

- Comunicación interna: herramienta estratégica
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación
- Representación sindical

ESTADÍSTICAS

- Direcciones territoriales
- Comunidades autónomas
- Provincias

	Barcelona	Madrid	Cataluña	Andalucía Occidental	Levante-Murcia	Andalucía Oriental	Castilla y León-Asturias	Navarra-Aragón-La Rioja	Canarias	Castilla La Mancha-Extremadura	País Vasco-Cantabria	Galicia	Baleares
Las personas													
Plantilla 2012	5.452	3.397	2.741	3.639	2.320	1.735	1.494	1.556	1.517	1.068	1.116	756	898
Crecimiento orgánico	10		1		2								
Altas Banco de Valencia	24	29	3		790	9		17		1			7
Retorno suspensiones Banca Cívica	131	46	26	101	1	39	10	23	38	16	9	6	16
Bajas	-533	-144	-163	-212	-188	-104	-55	-50	-138	-50	-41	-12	-55
Saldo neto ausencias	-19	-17	-5	-2	8	-2	-12	-10	-10	-10	-2	-1	-3
Traslados	362	-63	96	26	-185	-53	-33	-66	9	-40	-36	8	69
Plantilla 2013	5.427	3.248	2.699	3.552	2.748	1.624	1.404	1.470	1.416	985	1.046	757	932
Hombres	53%	45%	46%	52%	46%	52%	52%	46%	41%	51%	48%	49%	46%
Mujeres	47%	55%	54%	48%	54%	48%	48%	59%	59%	49%	52%	51%	55%
Edad media	43,1	40,5	40,8	42,4	40,5	40,5	40,4	40,7	39,9	39,4	40,0	39,9	40,7
Antigüedad media	18,2	13,4	15,6	15,5	13,3	12,6	13,3	13,8	13,0	12,3	12,1	12,1	14,6
Estructura organizativa													
Oficinas 2012	1.012	748	563	838	585	442	451	309	360	315	250	198	242
Oficinas 2013	973	688	572	606	591	370	407	297	284	264	234	195	220
Particulares	954	663	562	597	574	360	394	287	277	254	222	190	216
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	15	23	7	7	13	7	9	8	5	9	8	4	3
Privada	4	2	3	2	4	3	4	2	2	1	4	1	1
Plantilla 2013 por segmento de negocio													
Servicios Centralizados	87	71	37	66	52	36	32	33	30	35	27	22	22
Particulares	5.002	2.856	2.550	3.379	2.510	1.492	1.256	1.325	1.304	867	912	685	867
Banca Privada	111	63	39	21	41	22	22	31	12	8	34	10	11
Empresas	167	204	67	50	119	50	68	59	41	55	57	32	22
Instituciones	16	11	6	6	8	4	7	7	5	4	6	3	5
Gestión de Promotores	44	43		30	18	20	19	15	24	16	10	5	5
Crecimiento interno													
Promoción (cambio de nivel)	1.063	632	520	399	843	307	246	162	255	185	195	151	183
Nombramientos	33	22	11	26	48	9	22	6	13	6	18	9	8
Cobertura de cargos	394	76	155	43	83	63	30	26	29	34	31	36	35
Clasificación de oficinas	27	9	37	3	15	2	9	4		6	6	3	2
Gestor/a de Clientes	319	321	151	85	194	120	84	46	54	59	87	65	68
Asesor/a Banca Privada	22	17	6	1	7	3	1	4	3	1	1	3	2
Experiencia-antigüedad	251	164	153	232	115	96	90	70	152	77	47	30	64
Capacitación	17	23	7	9	21	14	10	6	4	2	5	5	4
Personas con cambio de nivel	20%	19%	19%	11%	31%	19%	18%	11%	18%	19%	19%	20%	20%
Formación													
Horas	301.359	168.547	157.125	191.003	170.836	84.332	68.253	72.778	76.068	51.152	56.543	34.895	53.293
% Virtuala	89%	87%	89%	87%	88%	84%	85%	86%	87%	86%	82%	86%	83%
% Personas	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%

	Andalucía	Aragón	Asturias	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta
Las personas										
Plantilla 2012	5.464	459	283	914	1.558	206	717	1.241	10.259	20
Crecimiento orgánico									33	
Altas Banco de Valencia	9	12		7			1		132	
Retorno suspensiones Banca Cívica	130	6		16	38	3	14	10	134	
Bajas	-320	-19	-3	-56	-140	-15	-42	-58	-823	
Saldo neto ausencias	-10	-4	-5	-4	-11		-4	-6	-51	
Traslados	-39	-9	-4	71	2	7	-19	-29	239	-1
Plantilla 2013	5.234	445	271	948	1.447	201	667	1.158	9.943	19
Hombres	52%	47%	41%	46%	41%	49%	50%	55%	51%	42%
Mujeres	48%	53%	59%	54%	59%	51%	50%	45%	49%	58%
Edad media	41,89	41,08	39,92	40,70	39,95	39,94	39,29	40,55	42,47	37,84
Antigüedad media	14,56	13,42	11,95	14,61	13,04	12,38	12,37	13,60	16,92	11,45
Estructura organizativa										
Oficinas 2012	1.276	93	75	242	362	52	214	377	1.581	4
Oficinas 2013	969	87	75	220	284	48	177	332	1.552	4
Particulares	950	84	71	216	277	45	171	323	1.520	4
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	14	2	2	3	5	2	5	6	24	
Privada	5	1	1	1	2	1	1	3	8	
Plantilla 2013 por segmento de negocio										
Servicios Centralizados	102			22	30			32	1.630	
Particulares	4.843	410	247	867	1.304	190	613	1.009	7.552	19
Banca Privada	43	11	5	11	12	5	8	17	150	
Empresas	100	21	19	22	41	6	42	49	255	
Instituciones	18	3		5	8		4	7	41	
Gestión de Promotores	50			5	24			19	44	
Otros*	78			16	28			25	271	
Crecimiento interno										
Promoción (cambio de nivel)	649	72	32	187	260	39	126	212	1.895	2
Nombramientos	43	3	2	9	15		3	23	254	
Cobertura cargos	89	15	4	35	29	8	21	26	549	
Clasificación oficinas	5	2	3	2		2	2	6	65	
Gestor/a de Clientes	176	24	14	68	54	21	43	67	479	1
Asesor/a de Banca Privada	4	2		2	3		1	1	20	
Experiencia-antigüedad	314	20	8	67	155	6	55	82	483	1
Capacitación	18	6	1	4	4	2	1	7	37	
Personas con cambio de nivel	12%	16%	12%	20%	18%	19%	19%	18%	19%	11%
Formación										
Horas	274.884	21.421	13.545	53.396	76.490	11.514	35.528	55.008	494.612	989
% Virtuala	87%	83%	82%	83%	87%	79%	87%	86%	86%	85%
% Personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	C. Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	C. Madrid	Melilla	Murcia	Navarra	País Vasco
Las personas									
Plantilla 2012	1.861	299	759	152	3.772	9	490	971	949
Crecimiento orgánico	2				5				
Altas Banco de Valencia	605			1	28		91	1	
Retorno suspensiones Banca Cívica	1	1	6	1	46			16	6
Bajas	-168	-8	-12	-2	-156		-21	-36	-28
Saldo neto ausencias	1	-5	-3	1	-21		5	-8	-7
Traslados	-62	-20	17	-20	-56		-9	-16	-47
Plantilla 2013	2.240	267	767	133	3.618	9	556	928	873
Hombres	46%	50%	49%	41%	46%	11%	51%	46%	48%
Mujeres	54%	50%	51%	59%	54%	89%	49%	54%	52%
Edad media	40,50	39,02	39,86	40,11	40,59	36,51	40,62	40,67	40,14
Antigüedad media	13,32	11,48	12,11	12,83	13,19	11,67	13,22	14,19	12,16
Estructura organizativa									
Oficinas 2012	454	99	198	30	752	2	131	186	198
Oficinas 2013	459	86	195	29	691	2	132	181	186
Particulares	446	83	190	27	663		128	176	177
Empr.-Corp.-Insttit. y Gest. de Promotores	10	3	4	2	26		3	4	6
Privada	3		1		2		1	1	3
Plantilla 2013 por segmento de negocio									
Servicios Centralizados	52		22		192			33	27
Particulares	1.986	254	685	126	2.856	9	524	789	722
Banca Privada	33		10		63		8	20	29
Empresas	95	13	32	7	215		24	31	51
Instituciones	8		3		16			12	6
Gestión de Promotores	18		5		59			15	10
Otros*	48		10		217			28	28
Crecimiento interno									
Promoción (cambio de nivel)	388	48	153	23	699	2	100	67	165
Nombramientos	47		9		69		6	5	23
Cobertura cargos	71	13	36	5	76		12	6	23
Clasificación oficinas	12	3	3	1	9		3	1	4
Gestor/a de Clientes	155	15	66	9	319	1	38	13	66
Asesor/a de Banca Privada	3		3		17		4	2	1
Experiencia-antigüedad	87	17	30	8	184	1	28	40	45
Capacitación	13		6		25		9		3
Personas con cambio de nivel	17%	18%	20%	17%	19%	22%	18%	7%	19%
Formación									
Horas	136.867	14.778	35.010	6.555	173.564	439	34.303	45.353	45.250
% Virtuala	88%	84%	86%	85%	86%	91%	87%	87%	82%
% Personas	99%	98%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	99%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Andalucía								
	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	
Las personas									
Plantilla 2012	188	864	375	383	562	268	525	2.299	
Crecimiento orgánico									
Altas Banco de Valencia	6						3		
Retorno suspensiones Banca Cívica	2	21	6	12	15	10	9	55	
Bajas	-6	-34	-21	-26	-32	-14	-36	-151	
Saldo neto ausencias		6	-2	1	2		-2	-15	
Traslados	-7	27	-18	-11	-4	-2	-6	-18	
Plantilla 2013	183	884	340	359	543	262	493	2.170	
Hombres	50%	52%	50%	54%	52%	52%	54%	52%	
Mujeres	50%	48%	50%	46%	48%	48%	46%	48%	
Edad media	39,55	42,20	40,59	41,33	42,31	39,58	40,89	42,65	
Antigüedad media	12,14	14,89	12,63	12,98	15,27	11,48	12,96	15,75	
Estructura organizativa									
Oficinas 2012	53	216	96	96	152	76	119	468	
Oficinas 2013	46	161	73	85	108	65	99	332	
Particulares	45	158	71	83	107	64	95	327	
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	1	2	1	1	1	1	3	4	
Privada		1	1	1			1	1	
Plantilla 2013 por segmento de negocio									
Servicios Centralizados							36	66	
Particulares	174	864	326	339	536	255	389	1.960	
Banca Privada		8	5	9			8	13	
Empresas	9	12	9	11	7	7	14	31	
Instituciones							4	14	
Gestión de Promotores							20	30	
Otros*							22	56	
Crecimiento interno									
Promoción (cambio de nivel)	35	106	2	69	55	54	83	245	
Nombramientos	2	2		1	1		8	29	
Cobertura de cargos	8	11		9	7	12	18	24	
Clasificación de oficinas	1				1		1	2	
Gestor/a de Clientes	16	22	2	36	11	18	20	51	
Asesor/a Banca Privada		1		2			1		
Experiencia-antigüedad	8	64		19	35	22	29	137	
Pruebas de capacitación		6		2		2	6	2	
Personas con cambio de nivel	19%	12%	1%	19%	10%	21%	17%	11%	
Formación									
Horas	9.502	47.750	18.297	18.439	32.019	15.600	22.340	110.937	
% Virtuala	84%	87%	84%	85%	86%	84%	85%	88%	
% Personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Aragón			Asturias	Islas Baleares	Canarias	Cantabria	
	Huesca	Teruel	Zaragoza	Asturias	Islas Baleares	Las Palmas	Sta.Cruz de Tenerife	Cantabria
Las personas								
Plantilla 2012	60	20	379	283	914	500	1.058	206
Crecimiento orgánico								
Altas Banco de Valencia	3		9		7			
Retorno suspensiones Banca Cívica			6		16	4	34	3
Bajas	-1	-1	-17	-3	-56	-35	-105	-15
Saldo neto ausencias			-4	-5	-4	-8	-3	
Traslados	2	2	-13	-4	71	-23	25	7
Plantilla 2013	64	21	360	271	948	438	1.009	201
Hombres	48%	57%	58%	41%	46%	43%	40%	49%
Mujeres	52%	43%	42%	59%	54%	57%	60%	51%
Edad media	40,43	39,60	37,62	39,92	40,70	39,66	40,08	39,94
Antigüedad media	13,32	12,55	10,05	11,95	14,61	12,48	13,29	12,38
Estructura organizativa								
Oficinas 2012	13	5	75	75	242	119	243	52
Oficinas 2013	13	5	69	75	220	86	198	48
Particulares	13	5	66	71	216	84	193	45
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores			2	2	3	1	4	2
Privada			1	1	1	1	1	1
Plantilla 2013 por segmento de negocio								
Servicios Centralizados					22	30		
Particulares	64	21	325	247	867	385	919	190
Banca Privada			11	5	11	4	8	5
Empresas			21	19	22	17	24	6
Instituciones			3		5		8	
Gestión de Promotores					5		24	
Otros*					16	2	26	
Crecimiento interno								
Promoción (cambio de nivel)	14	2	56	32	187	87	173	39
Nombramientos			3	2	9	10	5	
Cobertura de cargos	3		12	4	35	12	17	8
Clasificación de oficinas			2	3	2			2
Gestor/a de Clientes	7	1	16	14	68	27	27	21
Asesor/a Banca Privada			2		2	1	2	
Experiencia-antigüedad	4		16	8	67	35	120	6
Pruebas de capacitación		1	5	1	4	2	2	2
Personas con cambio de nivel	22%	10%	16%	12%	20%	20%	17%	19%
Formación								
Horas	3.257	1.049	17.115	13.545	53.396	22.772	53.718	11.514
% Virtuala	84%	82%	82%	82%	83%	85%	88%	79%
% Personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Castilla La Mancha					Castilla León		
	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Ávila	Burgos	León
Las personas								
Plantilla 2012	96	144	23	228	226	55	531	175
Crecimiento orgánico								
Altas Banco de Valencia					1			
Retorno suspensiones Banca Cívica		4		4	6		9	
Bajas	-8	-5		-10	-19	-4	-28	-5
Saldo neto ausencias		-1		-3		-1	-5	
Traslados	-1	-10	2	-5	-5	-2	7	-14
Plantilla 2013	87	132	25	214	209	48	514	156
Hombres	48%	47%	68%	47%	52%	42%	54%	58%
Mujeres	52%	53%	38%	53%	48%	58%	46%	42%
Edad media	38,35	40,74	40,97	39,01	38,86	38,50	40,68	40,51
Antigüedad media	11,16	13,21	13,52	12,86	11,69	10,91	14,88	12,17
Estructura organizativa								
Oficinas 2012	26	36	8	84	60	20	144	53
Oficinas 2013	21	27	7	66	56	17	132	49
Particulares	20	26	7	65	53	17	129	47
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	1	1		1	2		2	1
Privada					1		1	1
Plantilla 2013 por segmento de negocio								
Servicios Centralizados							32	
Particulares	76	122	25	205	185	48	410	144
Banca Privada					8		8	4
Empresas	11	10		9	12		20	8
Instituciones					4			
Gestión de Promotores							19	
Otros*							25	
Crecimiento interno								
Promoción (cambio de nivel)	21	25	6	30	44	11	83	27
Nombramientos				2	1	1	18	
Cobertura de cargos	3	4	2	3	9		7	7
Clasificación de oficinas	1				1	2		2
Gestor/a de Clientes	8	9	1	8	17	2	15	9
Asesor/a Banca Privada					1		1	
Experiencia-antigüedad	9	12	3	17	14	5	41	8
Pruebas de capacitación					1	1	1	1
Personas con cambio de nivel	24%	19%	24%	14%	21%	23%	16%	17%
Formación								
Horas	4.140	6.875	1.510	12.271	10.732	2.461	23.281	7.274
% Virtuala	85%	89%	84%	88%	87%	85%	88%	87%
% Personas	99%	98%	100%	99%	100%	100%	100%	100%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Palencia	Salamanca	Segovia	Soria	Valladolid	Zamora	Cataluña	
							Barcelona	Girona
Las personas								
Plantilla 2012	74	96	42	20	211	37	7.867	1.012
Crecimiento orgánico							33	
Altas Banco de Valencia							126	1
Retorno suspensiones Banca Cívica			1				133	
Bajas	-7	-1	-2		-10	-1	-691	-45
Saldo neto ausencias			1		-2	1	-48	
Traslados	2	-7		1	-12	-4	218	-6
Plantilla 2013	69	88	42	21	187	33	7.638	962
Hombres	55%	59%	50%	52%	55%	58%	53%	43%
Mujeres	45%	41%	50%	48%	45%	42%	47%	57%
Edad media	38,94	40,68	39,23	38,82	42,26	37,62	43,00	41,70
Antigüedad media	11,67	12,27	12,15	11,26	14,51	10,05	17,35	16,96
Estructura organizativa								
Oficinas 2012	27	31	15	9	62	16	1.082	184
Oficinas 2013	22	28	13	8	50	13	1.056	183
Particulares	22	27	13	8	47	13	1.031	181
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores		1			2		20	1
Privada					1		5	1
Plantilla 2013 por segmento de negocio								
Servicios Centralizados							1.630	927
Particulares	69	80	42	21	162	33	5.340	15
Banca Privada					5		111	20
Empresas		8			13		201	
Instituciones					7		41	
Gestión de Promotores							44	
Otros*							271	
Crecimiento interno								
Promoción (cambio de nivel)	16	16	12	3	38	6	1.442	187
Nombramientos			1		3		244	6
Cobertura de cargos	5	1	2		3	1	426	39
Clasificación de oficinas		1				1	28	36
Gestor/a de Clientes	5	8	4	2	18	4	352	45
Asesor/a Banca Privada							22	3
Experiencia-antigüedad	6	5	5	1	11		338	56
Pruebas de capacitación		1			3		32	2
Personas con cambio de nivel	23%	18%	29%	14%	20%	18%	19%	19%
Formación								
Horas	3.639	4.379	2.151	1.267	8.839	1.717	360.203	54.851
% Virtuala	85%	84%	84%	87%	83%	87%	85%	90%
% Personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

			Ceuta	Comunidad Valenciana			Extremadura	
	Lleida	Tarragona	Ceuta	Alicante	Castellón	Valencia	Badajoz	Cáceres
Las personas								
Plantilla 2012	516	864	20	561	176	1.124	201	98
Crecimiento orgánico						2		
Altas Banco de Valencia	2	3		130	73	402		
Retorno suspensiones Banca Cívica	13	8				1	1	
Bajas	-32	-55		-33	-14	-121	-5	-3
Saldo neto ausencias	-2	-1		3	1	-3	-3	-2
Traslados	5	22	-1	-2	-12	-48	-16	-4
Plantilla 2013	502	841	19	659	224	1.357	178	89
Hombres	47%	47%	42%	47%	43%	45%	52%	46%
Mujeres	53%	53%	58%	53%	57%	55%	48%	54%
Edad media	39,52	40,33	37,84	40,35	40,48	40,57	38,89	39,27
Antigüedad media	13,60	14,94	11,45	13,14	13,34	13,40	11,35	11,73
Estructura organizativa								
Oficinas 2012	141	174	4	145	47	262	66	33
Oficinas 2013	141	172	4	148	51	260	56	30
Particulares	139	169	4	144	49	253	54	29
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	1	2		3	1	6	2	1
Privada	1	1		1	1	1		
Plantilla 2013 por segmento de negocio								
Servicios Centralizados						52		
Particulares	479	806	19	623	207	1.156	170	84
Banca Privada	9	15		8	5	20		
Empresas	14	20		28	12	55	8	5
Instituciones						8		
Gestión de Promotores						18		
Otros*						48		
Crecimiento interno								
Promoción (cambio de nivel)	69	197	2	112	38	238	29	19
Nombramientos		4		6	6	35		
Cobertura de cargos	27	57		16	12	43	5	8
Clasificación de oficinas		1		6		6	3	
Gestor/a de Clientes	26	56	1	53	11	91	12	3
Asesor/a Banca Privada	2	1			1	2		
Experiencia-antigüedad	14	75	1	28	7	52	9	8
Pruebas de capacitación		3		3	1	9		
Personas con cambio de nivel	14%	23%	11%	17%	17%	18%	16%	21%
Formación								
Horas	31.465	48.093	989	41.308	14.406	81.153	9.802	4.976
% Virtuala	87%	90%	85%	88%	89%	88%	86%	82%
% Personas	100%	100%	100%	99%	99%	99%	98%	98%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Galicia				La Rioja	C. de Madrid	Melilla	Murcia
	La Coruña	Lugo	Orense	Pontevedra	La Rioja	Madrid	Melilla	Murcia
Las personas								
Plantilla 2012	358	69	58	274	152	3.772	9	490
Crecimiento orgánico						5		
Altas Banco de Valencia					1	28		91
Retorno suspensiones Banca Cívica	3	1	1	1	1	46		
Bajas	-6	-2		-4	-2	-156		-21
Saldo neto ausencias	-1	-2			1	-21		5
Traslados	12			5	-20	-56		-9
Plantilla 2013	366	66	59	276	133	3.618	9	556
Hombres	50%	47%	53%	49%	41%	46%	11%	51%
Mujeres	50%	53%	47%	51%	59%	54%	89%	49%
Edad media	40,18	39,89	41,01	39,16	40,11	40,59	36,51	40,62
Antigüedad media	12,10	12,41	12,96	11,88	12,83	13,19	11,67	13,22
Estructura organizativa								
Oficinas 2012	91	17	15	75	30	752	2	131
Oficinas 2013	90	17	15	73	29	691	2	132
Particulares	86	17	15	72	27	663	2	128
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	3			1	2	26		3
Privada	1					2		1
Plantilla 2013 por segmento de negocio								
Servicios Centralizados	22					192		
Particulares	300	66	59	260	126	2.856	9	524
Banca Privada	10					63		8
Empresas	16			16	7	215		24
Instituciones	3					16		
Gestión de Promotores	5					59		
Otros*	10					217		
Crecimiento interno								
Promoción (cambio de nivel)	76	12	11	54	23	699	2	100
Nombramientos	5		1	3		69		6
Cobertura de cargos	18	1	3	14	5	76		12
Clasificación de oficinas		1	1	1	1	9		3
Gestor/a de Clientes	27	7	4	28	9	319	1	38
Asesor/a Banca Privada	3					17		4
Experiencia-antigüedad	19	2	2	7	8	184	1	28
Pruebas de capacitación	4	1		1		25		9
Personas con cambio de nivel	21%	18%	19%	20%	17%	19%	22%	18%
Formación								
Horas	16.019	3.132	2.704	13.155	6.555	173.564	439	34.303
% Virtuala	87%	88%	88%	85%	85%	86%	91%	87%
% Personas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

	Navarra	País Vasco		
	Navarra	Álava	Vizcaya	Guipúzcoa
Las personas				
Plantilla 2012	971	131	582	236
Crecimiento orgánico				
Altas Banco de Valencia	1			
Retorno suspensiones Banca Cívica	16	2	3	1
Bajas	-36	-6	-12	-10
Saldo neto ausencias	-8	-2	-3	-2
Traslados	-16	-10	-25	-12
Plantilla 2013	928	115	545	213
Hombres	46%	50%	51%	39%
Mujeres	54%	50%	49%	61%
Edad media	40,67	38,91	40,85	39,01
Antigüedad media	14,19	11,06	12,78	11,14
Estructura organizativa				
Oficinas 2012	186	30	117	51
Oficinas 2013	181	26	112	48
Particulares	176	24	107	46
Empr.-Corp.-Instit. y Gest. de Promotores	4	1	4	1
Privada	1	1	1	1
Plantilla 2013 por segmento de negocio				
Servicios Centralizados	33		27	
Particulares	789	102	428	192
Banca Privada	20	5	16	8
Empresas	31	8	30	13
Instituciones	12		6	
Gestión de Promotores	15		10	
Otros*	28		28	
Crecimiento interno				
Promoción (cambio de nivel)	67	19	108	38
Nombramientos	5		17	6
Cobertura de cargos	6	2	14	7
Clasificación de oficinas	1	1	1	2
Gestor/a de Clientes	13	10	41	15
Asesor/a Banca Privada	2		1	
Experiencia-antigüedad	40	4	33	8
Pruebas de capacitación		2	1	
Personas con cambio de nivel	7%	17%	20%	18%
Formación				
Horas	45.353	6.206	27.413	11.631
% Virtuala	87%	84%	81%	85%
% Personas	100%	99%	99%	99%

*Otros: Banca Corporativa, Banca de Inversión, Oficinas de Extranjero e internacional, Oficinas Especiales, Monte de Piedad y Apoyo Red.

MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS 2013



Av. Diagonal, 621
08028 Barcelona
www.CaixaBank.com

