



2018

**RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN**

MEMORIA



CaixaBank

Culmina el Plan Estratégico 2015-2018 con la consecución del objetivo de contar con el equipo humano más preparado y dinámico, y sentando las bases de la transformación del modelo de negocio: aumentando las oficinas Store, desarrollando el modelo de atención inTouch (servicio remoto con gestor personal), manteniendo la red rural y activando la transformación digital adaptada al cliente omnicanal –Global Customer Experience– lo que supone un cambio en la forma de construir las propuestas de valor para el cliente.

La actividad de Recursos Humanos y Organización ha acompañado este proceso, creando un equipo más cualificado y empoderado que puede asesorar mejor a nuestros clientes desde el conocimiento técnico y disponiendo una mayor capacidad de participación en la toma de decisiones.

Para reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad desarrollando el talento interno se ha impulsado el proyecto Wengage y se han adaptado los principios y políticas de los nombramientos internos, elaborando una terna de candidatos aptos para ocupar la posición, que ha permitido incrementar el porcentaje de mujeres en posiciones directivas.

El esfuerzo para apoyar la estrategia de negocio, se pone de manifiesto en la creación de entornos de diálogo que han facilitado los acuerdos laborales pactados con la representación sindical, permitiendo el despliegue de los centros de asesoramiento Store y el desarrollo del modelo de atención remota inTouch. Así mismo, para generar la mejor experiencia cliente, desde el punto de vista organizativo se han adaptado las estructuras y se han adoptado nuevas maneras de trabajar más ágiles y colaborativas con los objetivos de reducir el time-to-market y los procesos de toma de decisiones.

En esta Memoria se presenta la información en 4 grandes apartados: Flujo de actividad de Recursos Humanos y Organización del Reto 5 del Plan Estratégico 2015-2018, Claves 2018 con los aspectos más relevantes del año, Detalle de la actividad e Información desagregada por territorios.

Plan Estratégico 2015-2018

Reto 5. Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Las Personas

Plantilla Grupo CaixaBank	37.440
Plantilla CaixaBank	29.441
Hombres	46 %
Mujeres	54 %
Plantilla procedente de crecimiento inorgánico	28 %
Edad media	43
Antigüedad media	16
Plantilla Servicios Centralizados	1.905 - 6,5%
Plantilla Apoyo Red	1.052 - 3,6%
Plantilla Red Comercial	26.484 - 89,9%
Número de oficinas en España	4.624
Oficinas Banca Retail	4.409
Centros Especializados	215

Contribuyendo al Nuevo Modelo de Negocio

Transformación de la Red de Oficinas

Store	BusinessBank	inTouch
dayone	imagin	
AgroBank	HolaBank	

Mayor especialización

Aumento de los especialistas en todos los segmentos:	2014	2018
Gestores/as Ciales. Banca Premier	1.258	2.157
Gestores/as Ciales. Banca Negocios	1.295	1.811
Gestores/as Ciales. Banca Empresas	600	716
Otros	1.683	1.728
<small>(Banca Privada, Empresas, CIB e Internacional)</small>		

Aportando una experiencia global

Daily Banking	Enjoy	Protect	Commerce
----------------------	--------------	----------------	-----------------

Segmentada para un amplio abanico de targets:

Imaging	<i>jóvenes</i>
Family	<i>familias</i>
Seniors	<i>personas mayores</i>
AgroBank	<i>sector primario</i>
Hola Bank	<i>no residentes</i>

Mediante las políticas y principios de gestión de Recursos Humanos

Diversidad **Empowering DIVERSITY**

Diversidad de género, Diversidad generacional y Diversidad funcional.

Desarrollo profesional

Desarrollo Directivo y Pre Directivo: **Rethink**
Talento joven: **CaixaBank Experience**

Formación

CaixaBank Campus
Escuelas de formación:
Finanzas, Riesgos, Comercial, Liderazgo y Habilidades, Rendimiento sostenible.

Compensación

Mayor peso de la retribución variable.....**7,7%**

Seguridad, salud y bienestar corporativo

Salud laboral, prevención de riesgos laborales, formación y garantía de cumplimiento normativo.

Comunicación interna

Acompañar los retos del Plan Estratégico y de negocio, y transmitir los valores y la cultura de CaixaBank, facilitando el diálogo bidireccional.

Outputs

Equipo más preparado y dinámico:

Más empoderado

Empowerment TF 70% +5 pp vs '14
TF = Total Favorables. Fuente Radar de Compromiso 2018

Más satisfecho y comprometido

Indicador global de clima laboral: TF 75% +5 pp vs '14
Desarrollo profesional: TF 74% +8 pp vs '14
Retención del talento: 88,8% sobre 100
TF = Total Favorables. Fuente Radar de Compromiso 2018

Resultado 1er Barómetro Experiencia Empleado (BEX)

Índice eNPS: 25. Media BEX = 18
Índice de recomendación de la compañía por los empleados
Índice HR Effort: 7,0. Media BEX = 6,3
Índice de esfuerzo de la compañía por mejorar la experiencia de sus empleados

Mayor diversidad e igualdad de oportunidades

Mujeres en posiciones directivas 39,9 %

Más cualificado

13.772 certificados 2018 - 88% del segmento clave

Reconocimientos y certificaciones:



Datos financieros:

ROTE	9,3 %
Ratio de eficiencia sin gastos extraordinarios	52,9 %
Clientes	15,7 MM
Resultados Grupo	1.985 MM€
Aportación Obra Social	520 MM€

Cultura CaixaBank con eje transversal

Plan Estratégico: resultados 2018 y objetivos 2021

En 2018 finalizó el Plan Estratégico 2015-2018, **lográndose todos los objetivos de las métricas de 1er nivel asociadas al reto 5: Contar con el equipo humano más preparado y dinámico.**

Las prioridades de actuación han sido:

	2014	2015	2016	2017	2018	Objetivo 2018		
Desarrollo de las capacidades profesionales								
▪ % de profesionales certificados en competencias/segmentos clave	63%	69%	71%	75%	88% ⁽¹⁾	95%	●	
Gestión descentralizada con empowerment								
▪ Estudio de compromiso: % promedio de respuestas favorables sobre autonomía, trabajo en equipo, comunicación, delegación de responsabilidades y participación en decisiones	65%	65%	70%	69%	70% ⁽²⁾	70%	●	
Adaptar la estructura de compensación y los itinerarios profesionales								
▪ % retribución variable target sobre retribución fija	6,1%	6,5%	7,1%	7,1%	7,7%	7,6%	●	
Reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad								
▪ % nombramientos de directivos/as que pasan por el comité de Talento con terna	SS.CC	---%	32,1%	73,4%	77,5%	83,8%	70%	●
	Red	42,9%	80,0%	92,4%	93,1%	98,1%	90%	
▪ % de directivos/as con evaluación 180°	SS.CC	57%	53%	89%	100%	100%	80%	●
	Red	---%	---%	100%	100%	100%	80%	
▪ % mujeres en puestos de responsabilidad directiva	34,6%	35,7%	37,0%	39,1%	39,9%	38%	●	

(1) Con los exámenes que se posponen hasta enero de 2019 por las elecciones sindicales nos situaríamos en el 95%.

(2) Con los resultados del Radar de Compromiso 2018.

En el próximo Plan Estratégico 2019-2021, se ha establecido el reto de “potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa”, donde las principales métricas y objetivos para 2021 son:

Potenciar el talento y la diversidad

- **75%** directivos/as con percepción favorable de empowerment.
- **35%** ⁽³⁾ / **43%** ⁽⁴⁾ de mujeres en posiciones directivas.
- **55%** profesionales certificados por encima de formación obligatoria MIFID II.

Desplegar la mejor propuesta de valor por los empleados

- **45%** de empleados y empleadas con medidas de flexibilidad.
- **20%** de empleados y empleadas activos en plataformas de comunicación bidireccional.

Promover los atributos de agilidad y de colaboración

- **75%** empleados y empleadas con percepción favorable sobre agilidad y transversalidad.
- **95%** empleados y empleadas utilizando herramientas colaborativas.

(3) Desde Dirección Oficina Store.

(4) Desde Subdirección Oficina Grande.

ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Claves 2018

2018

RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

CaixaBank Experience

CaixaBank Experience nació en 2017 de la necesidad de cambiar la propuesta de formación para los nuevos empleados y empleadas para adaptarse a los cambios de la sociedad y a las necesidades de las nuevas generaciones, sin perder de vista los requisitos formativos y de cumplimiento normativo regulatorio que permiten que las nuevas incorporaciones puedan realizar su desempeño laboral con seguridad, y como respuesta a la necesidad de atraer y retener el talento joven. Contar con los mejores profesionales comprometidos es primordial para poder aportar la mejor experiencia cliente, que es el eje central de la estrategia de negocio.

Los resultados obtenidos son muy buenos después de un año de implantación del programa. Con una participación de 665 empleados y empleadas en 2018

la tasa de rotación acumulada se ha reducido del 22% en 2017 al 20% en 2018. Y la satisfacción de los empleados en relación al programa es elevada ya que el 68% lo valoran con una puntuación de 9 o 10. A esto hay que añadirle los reconocimientos externos conseguidos por el programa CaixaBank Experience 2018, que ha obtenido la tercera posición como mejor programa onboarding en los Learning Awards celebrados en Londres en febrero de 2019.

CaixaBank Experience es un programa blended, es decir semipresencial, de aprendizaje que dura dos años y que acompaña a los nuevos empleados y empleadas en todo momento, facilitando que se integren y se sientan parte de la Entidad, identificándose con sus valores y objetivos y ofreciéndoles una formación de alto valor.

El enfoque adoptado en este programa es el de incorporar metodologías formativas innovadoras que permiten mejorar tanto la obtención de resultados como la integración de los nuevos empleados.

El programa se estructura en dos fases:

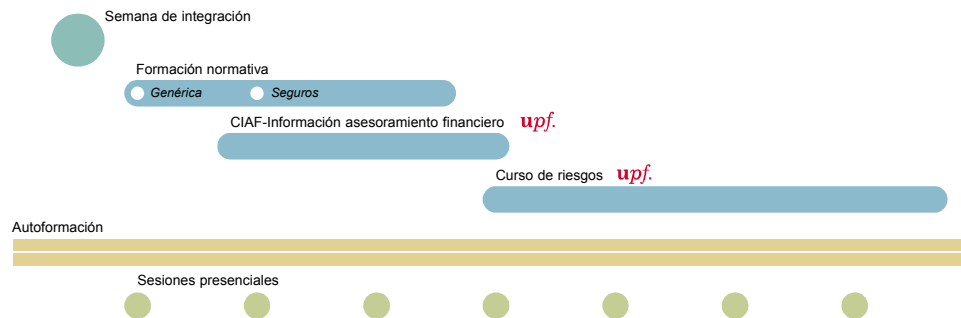
Semana de integración, dónde grupos interterritoriales de empleados y empleadas realizan un training presencial en los Servicios Centrales de Barcelona, con el objetivo de darles la bienvenida y explicarles la organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo) y el plan formativo. En esta fase se consigue que compartan sus primeras experiencias y visiones de la organización, que conozcan cuál va a ser su nueva trayectoria profesional (posibilidades de desarrollo) y que se genere un sentimiento de orgullo de pertenencia y de comunidad, creando vínculos con la compañía.

Itinerario blended en Virtaula (nuestra plataforma de e-learning) que contiene: normativa genérica de la Entidad, normativa en Seguros, Postgrado Universitario en información y asesoramiento financiero, Postgrado Universitario en Riesgo Bancario.

Toda esta formación online se realiza mediante el uso de la gamificación en la plataforma Virtaula que permite mantener la motivación de los empleados durante el proceso de aprendizaje.

Con esta propuesta formativa, el porcentaje de formación normativa genérica realizada a los 6 meses alcanza el 82% de total de formación necesaria para el desempeño de sus funciones.

Cronograma de CaixaBank Experience



Cultura Corporativa - “Somos CaixaBank”

La cultura corporativa determina la personalidad de una organización y las personas que la forman su manera de hacer y de ser, además de ser un pilar clave para la implantación de la estrategia de negocio. El programa Cultura refuerza a CaixaBank ante nuevos desafíos que plantea la evolución del negocio así como las expectativas y necesidades de clientes y empleados/as.

En Noviembre de 2018, se presentó el programa “Somos CaixaBank” en el que se fortalecen nuestros principios corporativos y se sientan las bases que nos definen cómo queremos avanzar y acompañar a la estrategia basándonos siempre en las personas y su talento que forman la esencia de nuestra Entidad.

El programa Cultura sitúa a las personas en el centro, empleados y empleadas, clientes y sociedad, y se fundamenta en tres pilares:

Las personas, lo primero.

CaixaBank, es mucho más que un banco de referencia, es una organización formada por personas que trabajan cada día para las personas, ya sean nuestros compañeros/as, nuestros clientes, nuestros accionistas o la sociedad en general.

La colaboración, nuestra fuerza.

La diversidad de nuestros/as profesionales nos enriquece siendo el trabajo en equipo una gran fortaleza.

Somos una red de trabajo transversal, cercana, colaborativa y que genera confianza, con un mismo camino por delante y un compromiso compartido.

La agilidad, nuestra actitud.

Hoy en día, no podemos ser competitivos sin una actitud ágil e innovadora, es necesario anticiparnos a los constantes cambios del entorno del negocio para ganar flexibilidad y rapidez, es por eso que incorporamos el pensamiento disruptivo que nos dé dinamismo en nuestro día a día.

Cada una de estas características están desarrolladas en comportamientos específicos que determinan nuestra forma de actuar.

Algunos de estos comportamientos forman ya parte de nuestro ADN, únicamente debemos potenciarlos, otros son más aspiracionales, tenemos que trabajar para incorporarlos. Unos y otros son indispensables para dar respuesta a los retos de futuro y consolidar nuestro liderazgo.

Los comportamientos que definen “Somos CaixaBank” son: comprometidos, cercanos, responsables y exigentes, honestos y transparentes, colaboradores, ágiles e innovadores.

“Somos CaixaBank” significa recoger la herencia de éxito de “la Caixa” para tomar un nuevo impulso para seguir construyendo el CaixaBank de hoy y, sobre todo, para construir el CaixaBank del futuro.

En CaixaBank construimos cultura



Diversidad - Programa Wengage

En CaixaBank sabemos que una de las principales palancas para impulsar el liderazgo de una compañía es contribuir al desarrollo del talento y la igualdad de oportunidades. La diversidad y la igualdad son parte de nuestra cultura. Por ello, llevamos años trabajando para ser una empresa referente para nuestras personas, fomentando la inclusión y la participación con medidas equitativas y superando los obstáculos hacia la igualdad de oportunidades.

El programa Wengage, es el programa de diversidad de la Entidad que incorpora una triple visión: diversidad de género, diversidad funcional y diversidad generacional, mostrando el claro compromiso con la igualdad y la conciliación. Y ese compromiso se ha materializado en el Manifiesto de Diversidad publica-

do en 2018 y que recoge los principios fundamentales que promueve la organización en materia de diversidad.

La **diversidad de género** es la que se ha desarrollado en mayor medida en 2018, a través del programa Wengage Gender Diversity con el objetivo de potenciar el rol de las mujeres de la entidad, e incrementar la representatividad de la mujer en posiciones directivas vinculada a la meritocracia y al talento además de promover el valor de la diversidad en la sociedad ayudando a romper estereotipos de género.

En materia de igualdad de género destacar en 2018:

- La publicación y difusión a toda la plantilla de la Guía de Comunicación Igualitaria con el objetivo de






reconocer estilos comunicativos de ambos géneros en los equipos y romper con los estereotipos que existen para conseguir una comunicación ecuánime y sin sexismos.

- La formación directiva (en IESE y ESADE Business School) y programas de mentoring femenino, con unas 400 participantes.
- El patrocinio de premios: WonnoW. CaixaBank y Microsoft premian la excelencia femenina en carreras universitarias técnicas.
- El lanzamiento, a través de las redes sociales, de la campaña de sensibilización sobre el valor de la igualdad.

La apuesta por la **diversidad funcional** se plasma en el Programa Wengage Funcional Diversity que consiste en la sensibilización, integración y apoyo de los empleados y empleadas con diversidad funcional, basándose en el respeto a las personas y garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Finalmente, el programa de **diversidad generacional**, Wengage Generational Diversity ha desarrollado un diagnóstico inicial con el análisis de la evolución demográfica e impactos en indicadores estructurales como el clima sociolaboral, el absentismo, la productividad y el compromiso, entre otros. Posteriormente se han realizado focus group con profesionales de distintas generaciones, mediante redes de diálogo colaborativo, dónde se han compartido conocimientos y experiencias para diseñar un Plan de Acción en 2019.

Manifiesto de la Diversidad

	Incluir y fomentar la igualdad de oportunidades en todas las políticas y procesos de la Entidad, y promover una cultura basada en la meritocracia y en el respeto a las personas.
	Contribuir a romper estereotipos establecidos y creencias limitantes que merman el desarrollo y la innovación.
	Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos , reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria.
	Promover acciones y medidas de sensibilización y cambio social a través de: formación, mentoring, debates, conferencias, premios y patrocinios.
	Divulgar el valor de la diversidad entre todas las personas, instituciones, empresas y organismos con los que nos relacionamos.

Desarrollo Profesional

Para CaixaBank es prioritario reforzar la meritocracia y la diversidad potenciando las competencias profesionales de todos sus profesionales y apostando por su desarrollo.

Rethink es un modelo que se basa en el desarrollo progresivo de las competencias de liderazgo y conocimientos generalistas para directivos, con el fin de prepararlos para afrontar los cambios en el sector y en la sociedad. Por este plan de desarrollo en 2018 han pasado 1.383 profesionales.

El programa propone un desarrollo incremental en función de la consolidación en el cargo y dónde se incorpora el concepto de “Certificación” a través de Universidades y Escuelas de negocios, orientado a obtener certificaciones de nuestro Modelo Corporativo de Liderazgo.

Para cada rol se contemplan 2 etapas y una tercera para los colectivos de alto potencial:

- Incorporación
- Consolidación
- Desarrollo alto potencial

Incorporación: Certificación C1, centrada en el liderazgo de uno mismo y en sentar las bases del negocio.

Consolidación: **Certificación C2**, centrada en el rol como líderes de otros e impulsores del cambio y de la ejecución de la estrategia. Tiene como objetivo que los directivos se conviertan en líderes inspiracionales y transformadores, capaces de anticiparse al futuro y de actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia.

Este programa se desarrolla en Barcelona y Londres, y en él intervienen docentes del IE Business School, de FT-IE Corporate Learning Alliance y del Cass Business School.

El contenido académico del programa contempla as-

pectos relacionados con la coyuntura financiera y los horizontes estratégicos del sector, un bloque que desarrolla competencias relacionales básicas en el liderazgo (autoconocimiento, influencia, asertividad, feedback) y comunicativas. Al mismo tiempo existen módulos sobre toma de decisiones, sobre Big Data y Analytics y sobre liderazgo positivo.

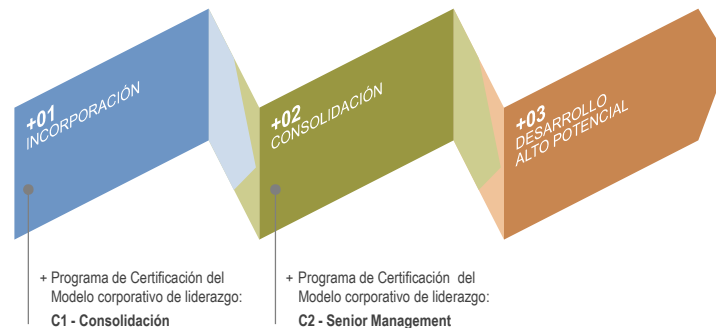
Durante el 2018 y en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra se ha desarrollado la primera edición del Master en Negocio Bancario –Gestión y Asesoramiento de clientes– dónde han obtenido el título 70 profesionales de CaixaBank.

El itinerario formativo que siguen los segmentos prioritarios en asesoramiento, les permite adquirir un importante conocimiento técnico sobre el negocio bancario, mediante la obtención de tres diplomas de postgrado: Asesoramiento Financiero, Experto en Ahorro Previsión, Análisis de Riesgo Bancario.

Se puede obtener el Master en Negocio Bancario de la Universidad Pompeu Fabra con estos tres diplomas y con la realización de dos asignaturas adicionales que aportan una formación transversal, enfocada a la mejora de habilidades aplicables al management y a la adquisición de nuevas perspectivas sobre pensamiento y visión de futuro.

Con este itinerario formativo los empleados y empleadas pueden plantear soluciones de ahorro y previsión personalizadas según las necesidades de cada cliente y analizar con criterio las operaciones de financiación que éste pueda precisar.

Etapas del programa de Desarrollo Directivo



Gestión del Talento

La gestión del talento es fundamental para contar con el mejor equipo humano en la Entidad (reto 5 del Plan Estratégico 2015-2018) y maximizar el aprovechamiento del talento directivo para contribuir a la eficiencia de CaixaBank.

El Departamento de Talento y Business Partners Territoriales detecta, evalúa, gestiona y desarrolla el Talento Directivo de la Entidad, mediante la elaboración de mapas de talento (directivos y predirectivos), cobertura de cargos directivos y gestión de planes de sucesión. Todo ello, en un modelo que se fundamenta en tres ejes principales como son la meritocracia, la transversalidad y la diversidad.

El Comité de Talento vela por el cumplimiento de la validación de posiciones directivas en CaixaBank. Es un órgano colegiado formado por siete personas de los ámbitos de Recursos Humanos y Negocio, tanto de Servicios Centrales como de la Red Territorial, presidido por el Director General de Recursos Humanos y Organización.

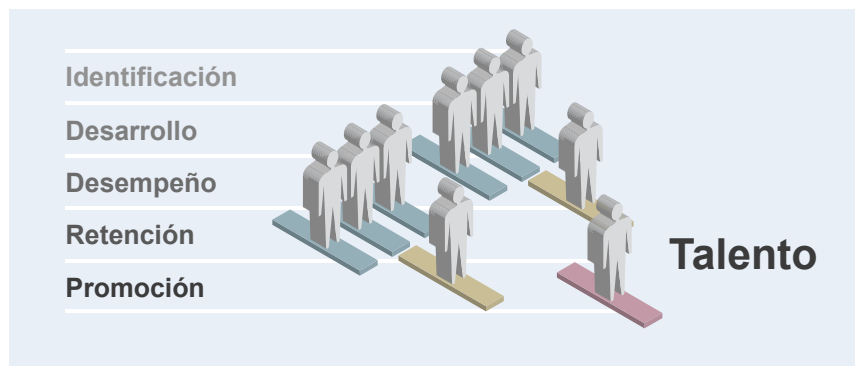
A efectos internos, podemos destacar la reorganización del Departamento para fomentar la proximidad con las distintas Direcciones Territoriales. Se ha evolucionado hacia un protocolo de gestión activa de Recursos Humanos a través de la carterización de las diferentes Direcciones Territoriales. Por una parte,

se facilita la interlocución a los Directores de Recursos Humanos del Territorio, al tener claramente identificado el interlocutor para gestionar rápidamente cualquier necesidad puntual y, por otro lado, el trabajar bajo el modelo de “**business partner**” permite al experto en Recursos Humanos tener una visión global del día a día para detectar necesidades y promover intervenciones tanto en los diferentes territorios como áreas gestionadas. Este modelo, ha sido también replicado en las diferentes Áreas de Servicios Centrales.

En 2018 cabe destacar que por primera vez se ha realizado un proceso de **Feedback 180°** a Directores y Directoras de **Oficinas Store** (222 evaluaciones), función clave para el desarrollo del negocio de CaixaBank en los próximos ejercicios. A través de este proceso Directores y Directoras podrán conocer sus gaps competenciales y trabajar, a partir de la visión de sus equipos, sus áreas de desarrollo.

Otro aspecto relevante de 2018 es que se ha realizado el nuevo **Plan de Sucesiones** de CaixaBank, adaptándolo a los nuevos requerimientos normativos y regulatorios. Como consecuencia de estos cambios, se han actualizado las “posiciones clave” de la Entidad. Concretamente, se han incrementado estas posiciones clave en ámbitos de la Red Territorial, empresas del Grupo y en aquellas áreas de Servicios Centrales de nueva creación o que han incrementado su relevancia durante el año, como Global Customer Experience, Compliance o Corporate and Institutional Banking, entre las principales.

Talento y “business partners”: elaboración de Mapas de talento y Plan de Sucesiones



Soporte al cambio de modelo de negocio

En un entorno complejo dónde los hábitos de la sociedad y de los clientes están cambiando, siendo estos cada vez más exigentes y más digitales, y donde nos reclaman ser socialmente más responsables, es necesario potenciar la transformación del modelo de negocio de la Red: aumentando el número de **oficinas Store**, desarrollando el modelo de atención **InTouch**, manteniendo la Red Rural y apostando por dar la mejor **experiencia cliente**.

En este 2018 se ha dado un impulso a la propuesta de valor Intouch, que consiste en un nuevo modelo de relación omnicanal con los clientes a los que se les pone a su disposición un gestor personal a distancia

que les proporciona lo que quieren, siendo cercanos y directos. Este servicio tiene un ratio de aceptación por encima del 90% y mediante modelos predictivos se consigue ofrecer la mejor oferta comercial.

Para facilitar el despliegue de esta propuesta de valor, en abril de 2018, se firmó un nuevo acuerdo laboral que regula la actividad de los centros Intouch. Este acuerdo establece la incorporación de un máximo de 900 personas y un horario laboral singular que permite adaptarse a las necesidades de los clientes, respetando igualmente la jornada laboral establecida en el convenio Colectivo y la normativa laboral de CaixaBank.

La adscripción y permanencia de la plantilla en estos centros es totalmente voluntaria y lleva asociadas mejoras salariales. Estas mejoras consisten en la percepción de una serie de pluses asociados al horario singular, la compensación de gastos de dietas, la aceleración de las carreras profesionales para los empleados/as y gestores/as. Y la asignación de unos niveles profesionales mínimos y unos pluses de responsabilidad o supervisión para Gerencias y Direcciones de centro.

Al mismo tiempo en 2018, se ha acelerado la transformación digital con la creación del área "Global Customer Experience" para poner el foco en la experiencia del cliente por cualquier canal (gestor de oficina, InTouch, app, web). Para ello se ha creado el Customer Lab que utiliza la Metodología Agile para mayor transversalidad y velocidad de ejecución. Esta metodología se estructura mediante squads, que son equipos de trabajo que se focalizan en desarrollar una temática concreta (por ejemplo: financiación al consumo). Estos equipos de trabajo disponen de un alto grado de autonomía y empoderamiento y en ellos participan personas de distintas áreas e incluso empresas (por ejemplo: CaixaBank Digital Business, CaixaBank Consumer Finance, Innovación y Transformación Digital, Recursos Humanos,...)

Desde Recursos Humanos y Organización se ha apoyado este proceso mediante el impulso de la formación en nuevas metodologías de trabajo Agile y adaptando o flexibilizando las estructuras organizativas, permitiendo equipos de trabajo transversales.

Una visión omnicanal que integra la Experiencia Cliente



Success Factors: la transformación digital en Recursos Humanos

La innovación en CaixaBank ha sido siempre una prioridad, por este motivo y en plena era digital, la transformación integral de todos los procesos de recursos humanos hacia nuevas soluciones tecnológicas es considerada estratégica.

A partir de 2006, se abordó un plan de transformación de los procesos y sistemas de recursos humanos que permitió implantar dos años más tarde SAP, la solución líder del mercado en ese momento. Una década más tarde, y enmarcado dentro del Plan Estratégico 2015-2018, la solución **cloud Success Factors** aterriza en el área de Recursos Humanos con el objetivo de dar un nuevo paso adelante en el plan de transformación digital de este ámbito.

Este nuevo proyecto permite:

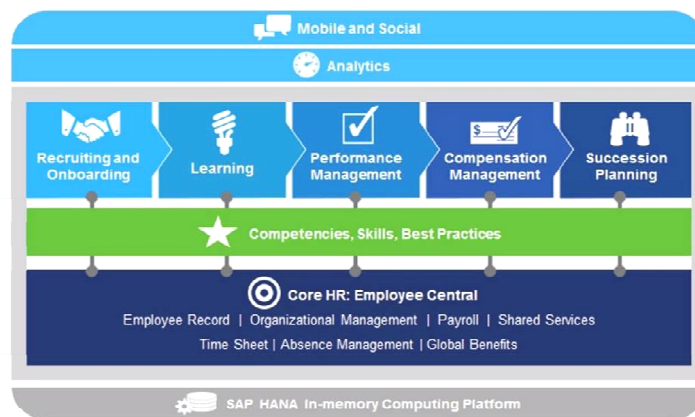
- Disponer de una plataforma amigable, intuitiva, sencilla, útil y siempre disponible (movilidad) para todos los empleados y empleadas.
- Mejorar la experiencia de empleados y empleadas, aproximando las funcionalidades digitales de la Empresa a los actuales usos privados de herramientas como: Google, LinkedIn o Whatsapp.
- Fomentar entornos colaborativos, que potencien la innovación, mejoren la comunicación interna y que posibiliten el reconocimiento y desarrollo de los empleados y empleadas, incrementando de esta forma su satisfacción y compromiso.

- La mejora de las herramientas actuales, reduciendo los tiempos de respuesta a las necesidades de negocio, aprovechando las “best practices” que incorporan estas soluciones en sus evoluciones periódicas, simplificando los sistemas actuales y proporcionando analíticas en tiempo real.

A lo largo de 2018 se ha trabajado en el desarrollo del nuevo Portal del Empleado y del Mánager con el objetivo de su puesta en marcha a principios de 2019. Esta nueva plataforma, solución web también disponible en formato app (móviles corporativos Android), incorpora un nuevo diseño más moderno y con una navegación más intuitiva, permite una mayor eficiencia en las gestiones de todos los empleados y empleadas con el área de Recursos Humanos y con una notable mejora de la experiencia de usuario. Además, incluye por primera vez en CaixaBank la publicación universal para todos los empleados y empleadas de un “Mapa de Personas” que permite consultar las dependencias de los equipos de la Entidad.

Adicionalmente se ha puesto en marcha la nueva solución de Recursos Humanos para la gestión del Plan de Sucesiones de posiciones claves de la Entidad, así como la nueva funcionalidad para la definición de la evaluación de retos de la plantilla de Servicios Centrales y Territoriales. Así mismo en 2019, se prevé también incorporar los procesos de las evaluaciones por competencias (directivas y no directivas) y los procesos del ámbito de la selección de personal.

SuccessFactors: Gestión completa del ciclo de vida del empleado en la Nube



Actividad 2018

2018

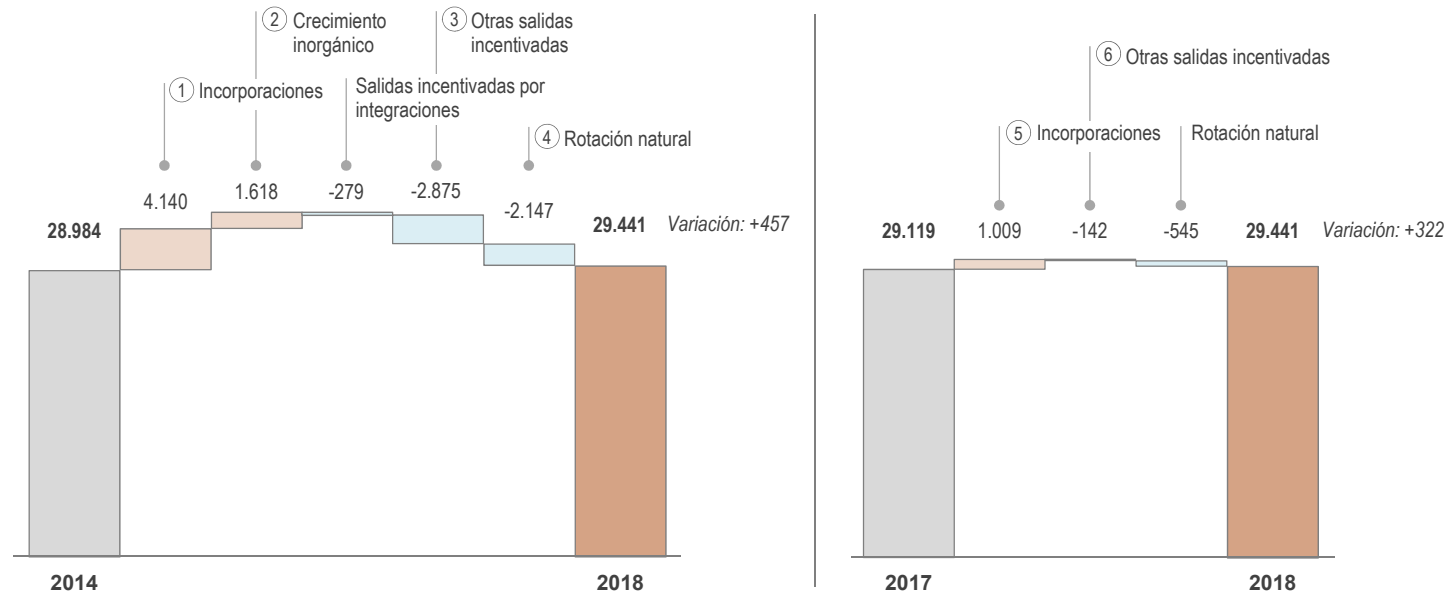
RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN

MEMORIA

ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Las Personas. EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA


La plantilla de CaixaBank presenta un incremento del 1,6% en el periodo del plan estratégico 2015-2018 (+457 personas).

- 2014 - 2018**
- ① El crecimiento orgánico ha sido de 4.140 empleados y empleadas, cerca del 80% mediante contratos de prácticas en la Red de oficinas. Estas incorporaciones en prácticas presentan una tasa de rotación entorno al 24,6% (forman parte de la rotación natural).
 - ② En mayo de 2015, se realizó la integración de Barclays Bank que conllevó la incorporación de 1.618 empleados procedentes de la operación inorgánica.
 - ③ Se han realizado distintos programas de salidas incentivadas (Plan de reestructuración CaixaBank 2015, Plan de optimización en zonas excedentarias 2016 y programas de Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas - DVI) que han permitido el rejuvenecimiento y optimización del coste de la Zona Tradicional (Cataluña y Baleares) y un reequilibrio de plantilla en las provincias excedentarias de la Zona de Expansión (resto de España).
 - ④ En el segundo semestre de 2017, salieron en excedencia a otras empresas del Grupo un total de 309 empleados/as. Esto vino motivado por la externalización de servicios que potencialmente podrían ser "internalizados" para ser prestados con recursos internos que quedasen liberados de sus tareas habituales.
-
- 2017 - 2018**
- ⑤ El mayor número de incorporaciones se han realizado en la modalidad de prácticas (750 personas) y en la Red de oficinas de Barcelona con el objetivo de cubrir el déficit de plantilla existente en esta provincia.
 - ⑥ En 2018, han causado baja por DVI un total de 142 empleados y empleadas de las generaciones de 1961 y anteriores.

Las Personas. PLANTILLA

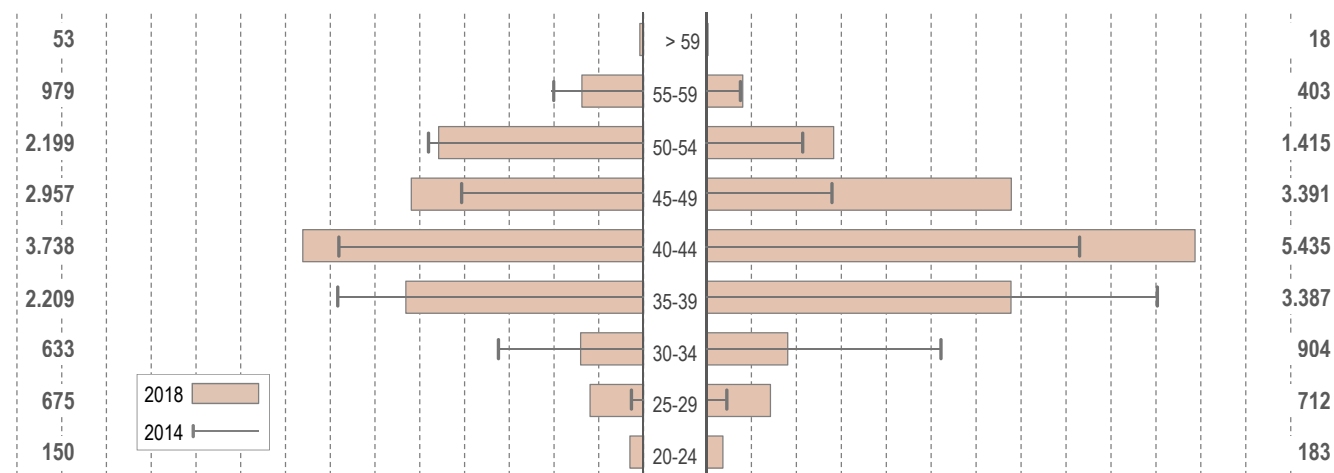
	2017	2018	Variación neta
Plantilla activa*	29.119	29.441	322
Movimientos año 2018			
Altas y reingresos	1.493	Bajas y ausencias	-1.171
Nuevas contrataciones	1.009	Bajas definitivas	-591
Servicios Centrales/Territoriales	188	Jubilación	-3
Banca Particulares**	750	Defunción	-11
Banca Empresas y Banca Privada	27	Despido	-73
CIB/Mercados	15	Baja voluntaria	-206
Oficinas Extranjero y B. Internacional	16	Finalización de contrato	-92
Oficinas Especiales	4	No superación período de prueba	-37
Apoyo Red	9	Incapacidad permanente	-27
		Desvinculaciones incentivadas	-142
Reincorporaciones	484	Ausencias	-580
Excedencia	393	Excedencia	-438
Otros	91	Otros	-142
		Rotación global	2,0%
		Bajas/Plantilla	
		Rotación voluntaria	0,7%
		Bajas voluntarias/Plantilla	

* Plantilla contratada exceptuando incapacidad y personas no asignadas temporalmente.

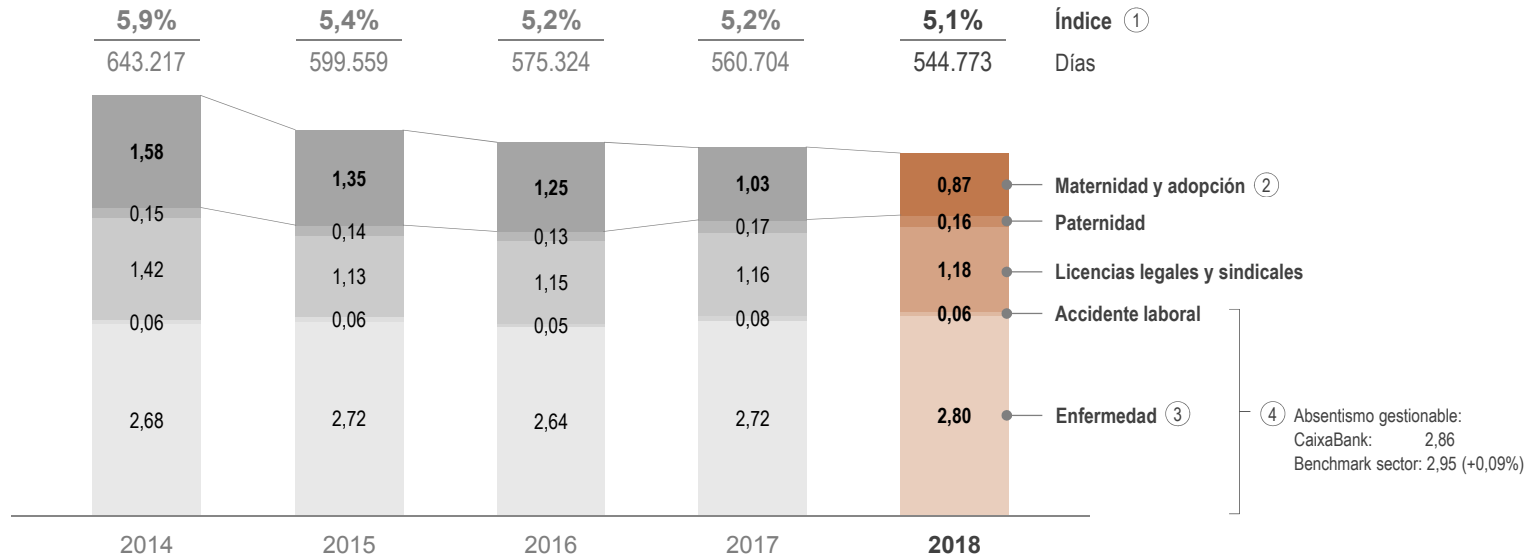
** Contrataciones mayormente en modalidad de prácticas y niveles XIV.

Las Personas. EDAD, GÉNERO Y ANTIGÜEDAD

	Hombres		Total		Mujeres	
	2014	2018	2014	2018	2014	2018
personas	14.079 (48,6%)	13.593 (46,2%)	28.984	29.441	14.905 (51,4%)	15.848 (53,8%)
edad media	44	44	42	43	40	42
antigüedad media	17	17	15	16	14	16


Plantilla por procedencia, datos 2018

Caja de Pensiones/Barcelona:	1.659	Crecimiento orgánico:	19.553	Crecimiento inorgánico:	8.229
				Banca Cívica	5.088
				Barclays Bank	1.178
				Caixa Girona	724
				Banco de Valencia	708
				Morgan Stanley	284
				Bankpime	89
				Otros	158

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


- ① La evolución del absentismo presenta una evolución favorable ya que se aprecia una disminución sostenida del índice global desde 2014 (de 5,9% a 5,1% en 2018).
- ② El número de nacimientos se ha reducido en los últimos 4 años, desde 2.483 en 2014 a 1.227 en 2018, provocado por el desplazamiento de generaciones en la pirámide de edad.
- ③ Se observa un ligero incremento del absentismo por enfermedad del 2,68% en 2014 al 2,80% en 2018, motivado en parte por el envejecimiento de la plantilla.
- ④ El objetivo estratégico de CaixaBank, en relación al índice de absentismo, es el de situarse en valores inferiores a los del sector. El índice de absentismo gestionable de la Entidad en 2018 es del 2,86% (2,74% en 2014), valor significativamente inferior al 2,95% del sector.

Plan de acción

Recursos Humanos y Organización junto con la Mutua Universal, analizan conjuntamente cada mes la evolución del absentismo y en cada uno de los 14 territorios con el fin de gestionarlo desde la proximidad y el conocimiento. Durante 2018, destaca el inicio de un plan de acción para contener el absentismo, que dispone diversas palancas de actuación como son: la gestión de las bajas prematurnales para facilitar medidas que permitan a este colectivo trabajar en mejores condiciones (evitar desplazamientos,...), la gestión del absentismo reincidente, la creación de un equipo transversal de Recursos Humanos para incidir en el absentismo gestionable con medidas de prevención y corrección en vistas al medio y largo plazo, incorporando el concepto de envejecimiento activo en los planes de prevención de la seguridad y salud de los trabajadores, dado que los trastornos músculo-esqueléticos son la principal causa del absentismo del colectivo senior. Además, a través del proyecto "Empresa Saludable", cuya razón de ser es la de fomentar entornos y actividades saludables para reforzar el bienestar de la plantilla, se potenciarán las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar así como el fomento y promoción de los hábitos saludables.

Las Personas. **MOSAICO DE CULTURAS**

767 personas originarias de 70 países diferentes



ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Estructura organizativa. DIRECCIONES TERRITORIALES

País Vasco - Cantabria

Oficinas	220	7	1	50	150	12
Plantilla	1.020					

Galicia

Oficinas	187	5	--	36	139	7
Plantilla	766					

Castilla y León - Asturias

Oficinas	303	7	1	121	162	12
Plantilla	1.272					

Madrid

Oficinas	482	17	--	49	391	25
Plantilla	2.913					

Castilla La Mancha - Extremadura

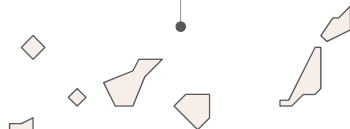
Oficinas	215	8	--	89	108	10
Plantilla	919					

Andalucía Occidental

Oficinas	553	25	--	134	377	17
Plantilla	3.037					

Canarias

Oficinas	244	9	1	37	191	6
Plantilla	1.297					



Navarra

Oficinas	145	13	--	84	43	5
Plantilla	774					

Aragón - La Rioja

Oficinas	119	3	1	29	79	7
Plantilla	590					

Barcelona

Oficinas	700	121	6	46	495	32
Plantilla	4.983					

Cataluña

Oficinas	450	40	--	189	204	17
Plantilla	2.505					

Baleares

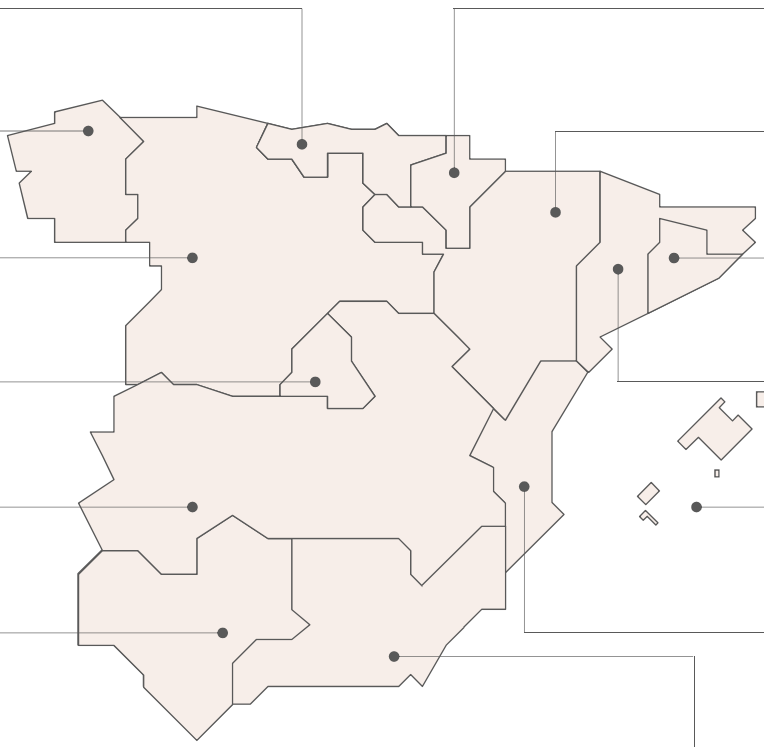
Oficinas	174	13	1	37	117	6
Plantilla	901					

Comunidad Valenciana

Oficinas	410	8	3	92	290	17
Plantilla	2.065					

Andalucía Oriental y Murcia

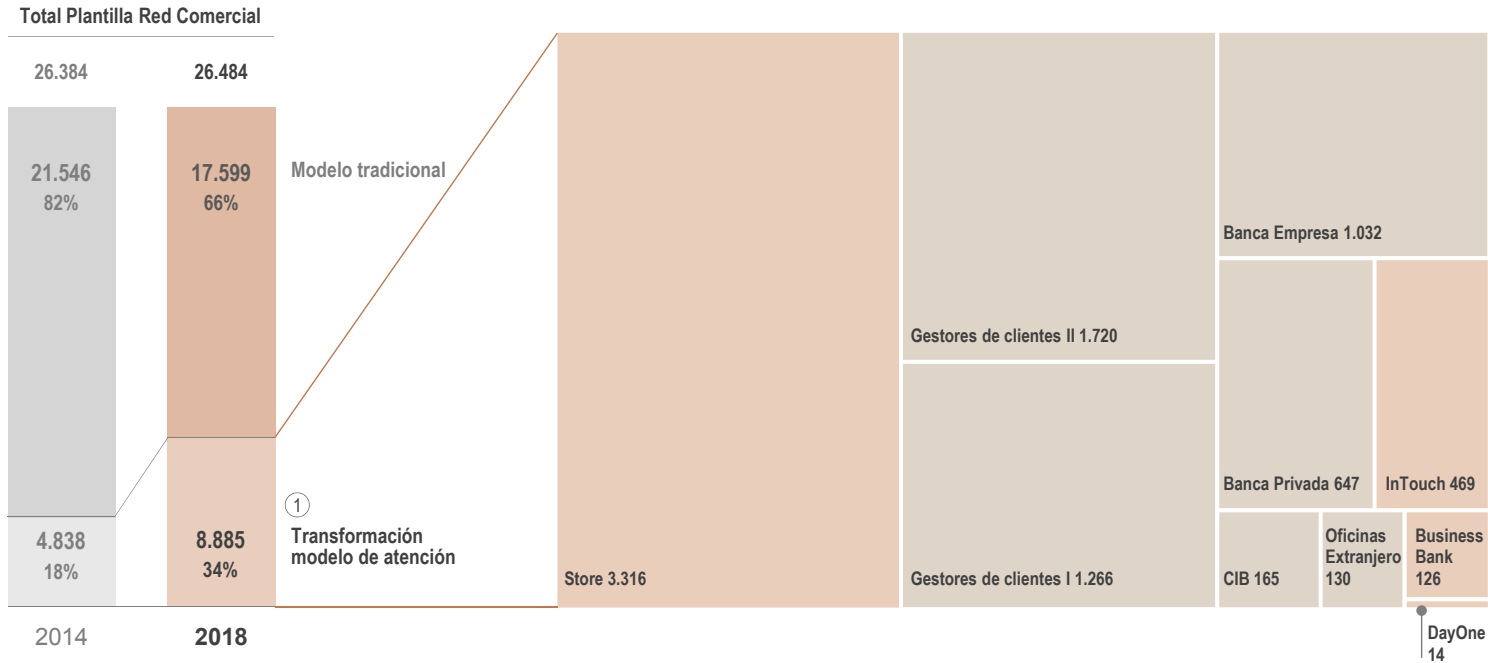
Oficinas	396	7	--	77	296	16
Plantilla	1.742					



	2014	2018
TOTAL Oficinas	5.251	4.624
Oficinas Store	--	283
Business Bank	--	14
Oficinas Rurales	1.088	1.070
Oficinas Urbanas	4.004	3.042
Centros especializados*	159	204
InTouch	--	11
TOTAL Plantilla	26.375	24.784

* Incluye centros de: Banca de Empresas, Privada, CIB Promotores, Monte de Piedad y otros

Estructura organizativa. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN



① CaixaBank está experimentando un cambio acelerado del modelo de atención al cliente y esto se pone de manifiesto en que el colectivo de empleados de la Red que se engloban en el nuevo modelo se ha casi duplicado en el Plan estratégico 2015-2018, siendo a diciembre de 2018 el 34% de la misma.

■ En diciembre de 2018 se disponen de 311 centros asociados al nuevo modelo de atención: 283 oficinas Store, 14 Business Bank, 11 centros inTouch y 3 DayOne. El colectivo asignado a estos centros asciende a 3.925 y son el 45% del total de empleados/as incluidos en la transformación del modelo de atención.

■ Adicionalmente, el colectivo de especialistas en asesoramiento se completa con los empleados que se encuentran en los segmentos de Banca Empresas, Banca Privada, CIB (Corporate & Institutional Banking) e Internacional, así como con Gestores/as de Banca Premier y Gestores/as de Negocio. Este colectivo supone el 55% restante de los empleados y empleadas que forman parte de la transformación del modelo de atención.

En el próximo Plan Estratégico 2019-2021 se prevé un crecimiento significativo del colectivo asignado a los nuevos centros de atención Store, Business Bank e inTouch.

Estructura organizativa. **SERVICIOS CENTRALES****Plantilla por áreas**

	2018
Presidencia	110
Secretaría General	125
Consejero Delegado	177
Dirección General de Riesgos	225
Dirección General de Negocio	253
Dirección General de Recursos Humanos y Organización	129
Dirección General Adjunta de Auditoría Interna	154
Dirección Ejecutiva de Medios	430
Dirección Ejecutiva Financiera	42
Dirección Ejecutiva de Intervención, Control de Gestión y Capital	213
Dirección Ejecutiva de Seguros	10
Dirección Ejecutiva de Banca Internacional	37
Total plantilla activa	1.905

Estructura organizativa. PRESENCIA INTERNACIONAL



130 personas en la Red Internacional

- 18 Oficinas de Representación
- 5 Sucursales Internacionales con 7 oficinas
- 3 Spanish Desks

Alianzas estratégicas:



Actividad del equipo de Recursos Humanos Internacional

- Impacto en 22 Países.
- Apoyo y asesoramiento a personal expatriado y empleados locales.
- Participación en nuevas aperturas.
- Asesoría fiscal.
- Gestión retributiva.
- Procesos de selección interna y externa.

ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Crecimiento interno. SELECCIÓN DE PERSONAL

CaixaBank Experience

			Hombres	Mujeres	Edad media años	Antigüedad media años
Selección externa Red	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos Empleados/as: juniors prácticas y juniors indefinidos. Gestor/a de Clientes I y II, seniors. Otras posiciones de la Red. 	Candidaturas recibidas: ~11.000 750 contratos 67% en la provincia de Barcelona	45%	55%	29	--
Selección externa Servicios Centrales y posiciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> Juniors en prácticas en Servicios Centrales. Posiciones específicas. Posiciones directivas. 	Procesos gestionados: ~ 300 259 contratos 83% en la provincia de Barcelona	55%	45%	34	--
Selección interna	<ul style="list-style-type: none"> Procesos en Red y en Servicios Territoriales. 	Procesos gestionados: 978 Media participantes: 6,0	48%	52%	41	14
	<ul style="list-style-type: none"> Procesos en Servicios Centrales. 	Procesos gestionados: 301 Media participantes: 6,7	55%	45%	42	15
Programa de <i>graduates</i> y becarios	<ul style="list-style-type: none"> Becarios/as en Servicios Centrales: acuerdo con universidades y premios WonnoW. 	Duración media de la beca: 5 meses 42 becarios/as y 10 premios WonnoW	63%	37%	23	--
	<ul style="list-style-type: none"> YMP-Young Management Program: programa orientado a identificar y formar futuros líderes. 	Curriculum recibidos: 3.710 10 participantes	90%	10%	32	--
	<ul style="list-style-type: none"> NG-New Graduates CIB: segundo año de formación y desarrollo del talento joven para el equipo de Banca de Inversión Madrid. 	Curriculum recibidos: 715 10 participantes	90%	10%	23	--

Crecimiento interno. ACTIVIDAD FORMATIVA

			Horas de formación por empleado/a	
Total horas de formación	2.115.182	100%	71,8	} 100% de la plantilla formada 29.400 personas
Horas de formación Virtual	1.939.993	91,7%	65,9	
Horas de formación Presencial	175.189	8,3%	5,9	

Formación formal

Escuelas de Formación:	ER Escuela de Riesgos	EF Escuela de Finanzas	EC Escuela Comercial	ELH Escuela de Liderazgo y Habilidades	ERS Escuela de Rendimiento Sostenible
Número de accesos por Escuela	25.663	10.585	27.140	15.205	2.803
Nº de matriculaciones Autoformación	1.517	3.642	11.743	5.009	1.582

Certificaciones

CaixaBank ha completado el proceso de certificación de todos los empleados sujetos a los nuevos requisitos de formación de la normativa MiFID II para sus funciones de asesoramiento a los clientes, contando a final de año 2018 con **13.772 profesionales certificados**. Principalmente se trata de directores y directoras, gestores y gestoras y especialistas que ofrecen asesoramiento financiero a los clientes de los diferentes negocios (Banca Privada, Banca Premier, Banca Empresas, etc.)

Este programa de formación y certificación permite impulsar la calidad en la atención al cliente y favorece la promoción de empleados orientados hacia el asesoramiento financiero.

Paralelamente, en el plazo de los próximos 2 o 3 años, se seguirá un plan para certificar en asesoramiento financiero a todos los empleados y empleadas de la Red comercial, independientemente de la función que desarrollen actualmente.

Valoración participantes s/4	% de superación	Conectividad media mensual	Inversión total en formación	Formadores/as internos
Satisfacción 3,3 Aplicabilidad 3,2	91,3	22.746 horas	12,8 MME Inversión por empleado/a 434 €	1.725 personas

Crecimiento interno. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

Evaluaciones de los Programas de Desarrollo

Programa	Beneficio	Impacto	Personas
Evaluación por Competencias (EpC) Conversaciones para el Desarrollo Programa dirigido a potenciar un espacio de diálogo y comunicación entre los/las responsables inmediatos y sus colaboradores/as que tienen como objetivo identificar puntos fuertes, ámbitos de mejora, expectativas y propuesta de acción en el Plan de Desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el nivel de acuerdo en la entrevista superior al 90%. • Mínimo 75% valoraciones por el evaluado, respecto al feedback recibido sea calificado como de "Calidad". • Mejora en Estudio de Compromiso (+2p), en "La entrevista de evaluación por competencias me da información clara y útil de cómo puedo mejorar en mi trabajo". 	<ul style="list-style-type: none"> • 93% de acuerdo en la entrevista. • 90% de valoración por parte del evaluado de haber recibido feedback de "Calidad". • +3p en Estudio de Compromiso, en "La entrevista de evaluación por competencias me da una información clara y útil de cómo puedo mejorar en mi trabajo". 	2.769 Directores y Directoras de oficina
Certificado de Liderazgo C2 Programa dirigido a directivos/vas en un momento de consolidación de su carrera. Su objetivo es desarrollar los valores de CaixaBank desde la perspectiva de su rol como líderes inspiracionales y transformadores e impulsores del cambio y de la ejecución de la estrategia. Una parte importante del programa está dirigido a la mejora del networking, la polivalencia y la transversalidad para lograr un conocimiento global de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de participantes han realizado un cambio de departamento/unidad organizativa territorial o han promocionado. • Mejora en la evaluación 180°. • Al menos un 80% de los participantes recomienda en curso. • Valoración de las conductas relacionadas con la gestión de equipos en el Estudio de Compromiso 2018: puntuación superior a 70 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 31% de los participantes han realizado un cambio de departamento/unidad organizativa territorial o han promocionado en el último año. • 86 % mejora en la evaluación 180°. • Recomiendan el curso más del 95% de los participantes. • Estudio de Compromiso 2018 con una puntuación de 79 puntos en la valoración de aspectos vinculados con las conductas relacionadas con la gestión de equipos. 	52 Directores y Directoras de diferentes ámbitos

Crecimiento interno. DESARROLLO DIRECTIVO



Un modelo basado en el desarrollo progresivo de las competencias de liderazgo y conocimientos generalistas que todo directivo necesita para afrontar los profundos y rápidos cambios en el sector y en la sociedad.

Predirectivo

<ul style="list-style-type: none"> Programa Progres, Red y Servicios Centrales 	<p>Programa de identificación del potencial y desarrollo predirectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> SS.CC: visión estratégica y orientación a resultados. Innovación y gestión del cambio. Red mejora competencial del rol directivo y liderazgo de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> 57 Gerentes y Coordinadores/as de equipo. 80 Dirección Oficina, 40 Subdirección Oficina. 30 Dirección Banca Empresas, 19 Dirección Banca Privada.
---	--	---

Incorporación

<ul style="list-style-type: none"> Procesos Coaching Certificación en Liderazgo-C1 Programa GPS (DAN y Servicios Centrales) Programa PROA (DAN) 	<ul style="list-style-type: none"> Programas y herramientas con el objetivo de facilitar la transición a puestos directivos. Apoyados en el Plan Estratégico, modelo de cultura, liderazgo y competencial de la Organización. Programa de certificación del modelo corporativo de liderazgo. Buenas prácticas del equipo comercial de la DAN (refuerzo del nuevo rol). Sistemática y organización comercial; visita a la oficina; gestión de la agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching de Transición: 139 procesos iniciados. 71 participantes. 39 DAN, 51 Servicios Centrales. 40 DAN.
---	---	--

Consolidación

<ul style="list-style-type: none"> Certificación en Liderazgo-C2 Procesos Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación senior en liderazgo. Acompañamiento en el proceso de transición del rol. 	<ul style="list-style-type: none"> 90 participantes 28 participantes
--	---	--

Acciones transversales

<ul style="list-style-type: none"> Autoformación Directiva Presencial: Programas Enfocados Procesos Mentoring Sesiones formativas a Territorio EpC Updates (dirección oficinas Store) Escuela de Liderazgo y Habilidades: Autoformación on-line 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres monográficos voluntarios para complementar los itinerarios en función de las necesidades: gestión de equipos de alto rendimiento, Negociación, Transformación Digital, Influencia, Impacto y Networking. Desarrollo del potencial de las personas, en base a la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Formación para la optimización de la Evaluación por Competencias. Programas presenciales. Refuerzo de la estrategia de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> 264 participantes. 335 participantes 3.337 participantes 52 participante
--	--	---

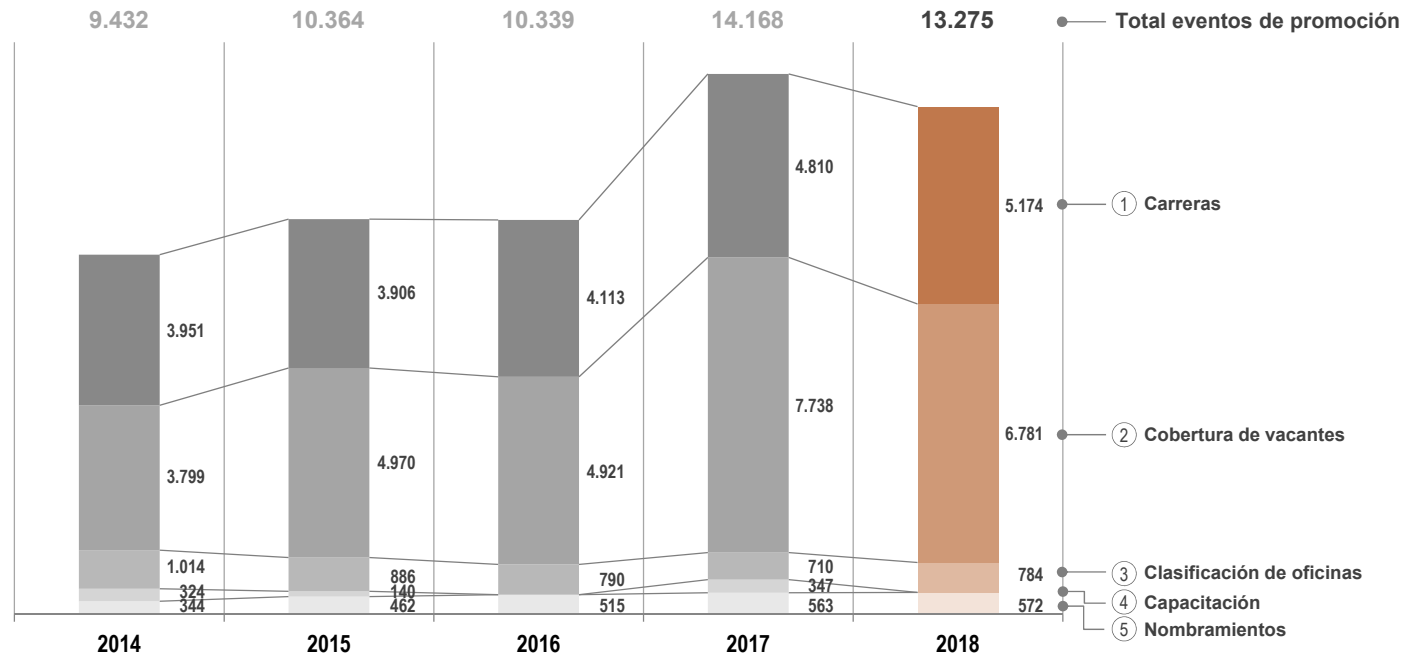
Programas de Desarrollo del Potencial

<ul style="list-style-type: none"> Transformational Leadership – ICLD Discovery Events- IMD Global Leadership in the Cloud – IMD Aspen Seminar - Aspen Institute España 	<ul style="list-style-type: none"> Institute for Management Development – IMD CxO Roundtables - IMD Programa Promociona para mujeres - ESADE Programa Desarrollo del talento femenino - IESE
---	--

Crecimiento interno. PROMOCIONES

Todos los empleados y empleadas disponen de una carrera por experiencia, asociada al transcurso del tiempo, que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2018 han cambiado de nivel profesional por experiencia 2.835 personas.

Existen otras oportunidades de promocionar más rápidamente asociadas al desempeño y que se muestran en el siguiente gráfico.



- ① Incluye: Carrera de GC1: Promoción a Nivel VII en 14 años / Carrera de GC2: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de ABP: Promoción a Nivel VI en 11 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Dirección, Subdirección/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Banca Privada y Empresas, etc).
- ③ Ranking anual de oficinas que determina la promoción de Directores/as y Subdirectores/as de oficina, en base a la categoría de su oficina.
- ④ Superación de pruebas de capacitación, promoción a Niveles VIII y X (según Convenio cada 2 años) y promoción a Nivel VII (acuerdo CaixaBank cada 3 años).
- ⑤ Promoción de colectivos de Servicios Centrales, Apoyo y Soporte Red.

Crecimiento interno. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Toda la plantilla de CaixaBank es evaluada anualmente, a nivel de comportamiento y de rendimiento.

Nivel Directivo

① Evaluación del Talento Directivo	Nº de evaluaciones	
	2018	675
② Evaluación Directiva EpC	Nº de evaluaciones	
	2018	32
③ Feedback 180°	Nº de evaluaciones	
	2018	384
④ Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2018	
	Personas	1.633

Nivel no Directivo

① Conversaciones para el desarrollo	Nº de evaluaciones	
	2018	24.458
② Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2018	
	Personas	23.774

Comportamiento

- ① Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.
- ② Herramienta para identificar/contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación por parte del responsable jerárquico.
- ③ Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

Rendimiento

- ④ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)
Programa ILP (incentivos a largo plazo - periodo Plan Estratégico).

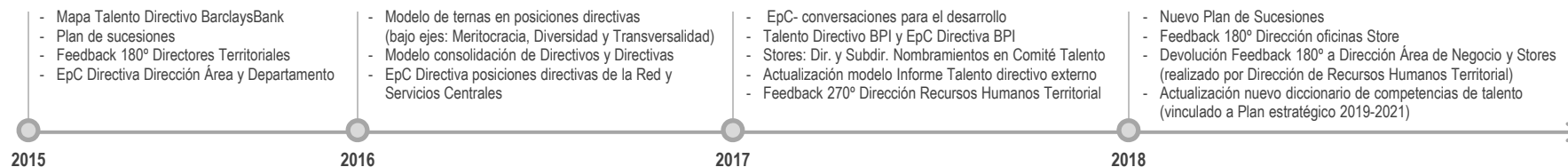
Comportamiento

- ① Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales.
Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

Rendimiento

- ② Modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales, de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.
-Programa de retos Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
-Programa de Bonus Red, esquema adaptado a cada segmento de negocio.
-Programa de incentivos.

Cronograma de hechos más relevantes del periodo Plan Estratégico 2015-2018



Crecimiento interno. DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO

DESARROLLO DEL TALENTO

Comité de Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Detección y cobertura de posiciones directivas. Velar por el cumplimiento de los 3 principios básicos del proceso: Meritocracia, Diversidad, Transversalidad. Presentación de ternas en todas las candidaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 42 Comités de Talento internos. ▪ 82 nombramientos de SS.CC, 35% mujeres. ▪ 483 nombramientos Red, 49% mujeres.
Evaluación del Talento Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y nombramiento de Directivos/as. Informes <i>ad hoc</i> de un experto externo para garantizar la objetividad y la independencia. • Seguimiento de nuevos nombramientos y consolidación directiva. • Diseño e implementación de nuevos procesos de consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 675 procesos. 100 en SS.CC, 41 % mujeres, y 575 en la Red Territorial, 49% mujeres. ▪ 1.657 evaluaciones / 565 nombramientos. ▪ 85 procesos de consolidación.
Feedback 180°	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de evidencias directivas basadas en las percepciones del equipo. • Identificación de gaps competenciales. • Contraste de información con las competencias de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 296 en Red Territorial: 64 DAN, 2 Dir. Centro Empresas, 8 Dir. Centro Banca Privada y 222 Dir. oficinas Store. ▪ 88 en SS.CC: 81 Dir. Área/Dir. Departamento/Managing director, 1 Dirección Ejecutiva y 6 Dirección Corporativa
EpC Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta para contrastar, identificar y potenciar el talento interno y las capacidades directivas y elaborar perfiles definidos por función. • Evaluación y feedback por parte del responsable jerárquico, periodicidad anual. • Establecimiento de planes de mejora individualizados. • Integración del modelo EpC en el sistema de Gestión del Rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 32 EpC de consolidación directivos Red
Coaching Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a directivos y directivas para facilitar su desarrollo competencial de forma individual y colectiva. • Coaching Ejecutivo: incorporación a la función directiva o cambio de grado de responsabilidad. • Coaching de Equipos: acompañamiento colectivo con motivo de la creación de nuevos equipos o por cambio de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching Ejecutivo: 25 procesos. ▪ Coaching de Equipo: 7 procesos, con 141 participantes.
Plan de Sucesiones	<ul style="list-style-type: none"> • En 2018 ha finalizado el plan de Sucesiones con la identificación de todas las posiciones directivas clave de CaixaBank. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificadas 188 posiciones clave de CaixaBank así como los criterios y normativa aplicables.

Crecimiento interno. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

EpC Conversaciones para el Desarrollo

Proceso de evaluación cuyo objetivo es el diagnóstico y desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la entidad. Es una herramienta diseñada para objetivar la evaluación del desempeño y responde al compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales.

Las conductas establecidas en la Evaluación por Competencias (EpC) se han definido en coherencia con los tres pilares de CaixaBank: **Valores y Principios, Plan Estratégico, Modelo de Liderazgo.**

La EpC es un espacio de diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores con el objetivo de identificar puntos fuertes, ámbitos de mejora y propuesta de acciones en el Plan de Desarrollo profesional.

Aporta a los responsables información sobre el nivel competencial de las personas, facilita la comunicación, permite conocer expectativas y motivar. Además, facilita a la Entidad una planificación eficiente de acciones orientadas al desarrollo profesional de las personas.

Actividad 2018

	Total evaluaciones
Dirección de oficina	3.935
Subdirección de oficina/2º Responsable	2.882
Dirección Banca de Empresas/Instituciones	686
Gestores de Clientes/Asesores Banca Privada	3.763
Empleados/as oficina	6.577
Resto empleados/as y otras situaciones	6.615
Total	24.458

Formación asociada al Programa EpC Conversaciones para el Desarrollo

Colectivos destinatarios 2018

Dirección de oficina: 189 grupos, 3.271 personas

Otras funciones: 4 grupos, 66 personas

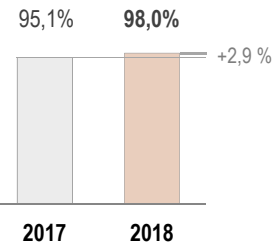
Participación

Personas convocadas	3.337
Asistencia	2.825 84,7%

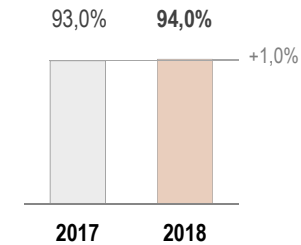
Valoración media  **4,67** sobre 5

Principales indicadores de impacto en la EpC de Dirección de Oficina

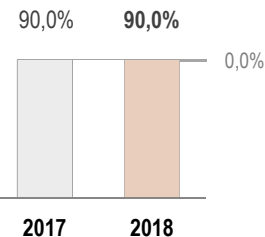
Participación:



Nivel de acuerdos en la Entrevista EpC:



Ha recibido un feedback de calidad:



Crecimiento interno. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Evaluación de Retos

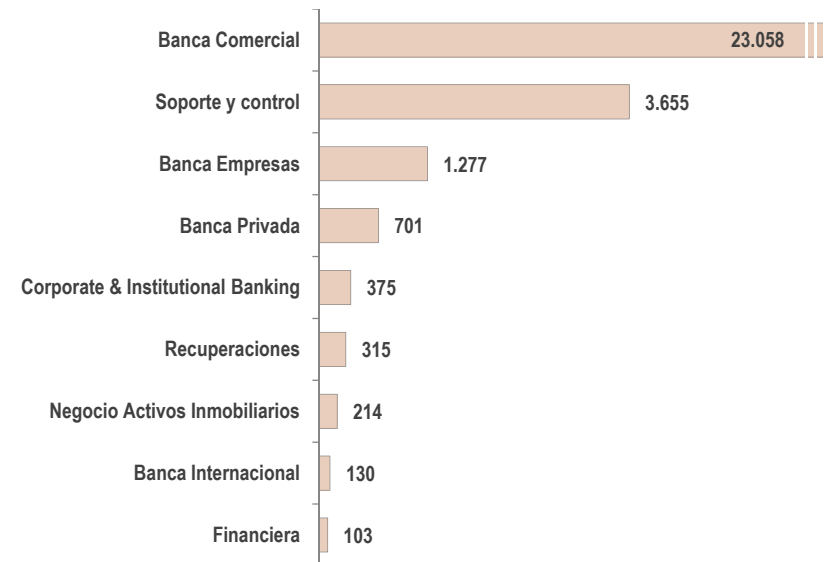
De acuerdo a los Principios Generales de la Política de Remuneración de CaixaBank, la política de compensación está orientada a impulsar comportamientos que aseguren la generación de valor a largo plazo y a la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. Para valorar el rendimiento de la plantilla y determinar la remuneración variable se tiene en consideración no sólo la consecución de los retos (el qué) sino también la forma en la que éstos se alcanzan (el cómo).

Para cada función se definen unas bandas salariales que sirven de referencia para establecer un importe de Bonus target para todas las personas. La valoración de este Bonus target en función de la Evaluación del Rendimiento, complementada por la valoración del comportamiento, permite realizar la gestión de la retribución variable anual.

Existen dos modelos de evaluación:

- **Evaluaciones basadas en consecuciones de retos de negocio**, con diferentes planes comerciales según el segmento de negocio. Empleados y empleadas pueden realizar un seguimiento online mensual con los resultados de sus consecuciones actualizados.
- **Evaluaciones para los empleados de las áreas de Soporte y Control de la consecución de retos asociados al Plan Operativo**. Se acuerdan entre el empleado/a y el manager a inicio de año y la percepción de Bonus depende un 65% del desempeño individual y un 35% de una serie de métricas organizativas.

Colectivos potenciales



ÍNDICE

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Entorno. CULTURA CORPORATIVA “Somos CaixaBank”

En Noviembre de 2018 se presentó el programa de Cultura Corporativa que sitúa a las personas en el centro, con el desarrollo y bienestar de los profesionales de la entidad, el servicio al cliente y el compromiso con la sociedad. El plan de Cultura corporativa pretende fortalecer lo que hacemos bien e incorporar aquello necesario para el futuro.

En 2018 el Programa de Cultura se ha empezado a desarrollar en tres líneas de actuación.

Pilares:

<p>1</p> <p>Plan Comunicación</p>	  	<p>¿Cómo somos?</p> <p>Somos comprometidos, cercanos, responsables y exigentes, honestos y transparentes, colaboradores, ágiles e innovadores.</p>						
<p>2</p> <p>Desarrollo de propuestas de mejora</p>	<p>Iniciativas propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar autonomía a la dirección de oficina. ▪ Incorporar formas de trabajo más eficientes en la oficina. ▪ Promover proyectos transversales y agilidad en la toma e implantación de decisiones. ▪ Fomentar la participación y la innovación (actitud). 	<p>54 propuestas de mejora a implantar durante el Plan Estratégico 2019-2021.</p>						
<p>3</p> <p>Presentación Employee Journey</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de la Propuesta de Valor al Empleado (experiencia deseada) y análisis de la experiencia actual e identificación de gaps en los momentos de la verdad, identificando aspectos prioritarios en los que actuar. ▪ Adecuar políticas, procesos y prácticas organizativas para alinearlas al modelo de Cultura CaixaBank . ▪ Incorporar atributos en Modelo de Liderazgo y Evaluación por Competencias. <p>Principales Gains</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>Momentos que experimentan emoción positiva alta</p> </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>Fases de atraer y seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me intereso - Aplico ofertas - Me contratan </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me retribuyen - Me apoyan en los momentos vitales </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Fases de finalizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbitos como cliente - Desvinculación </td> </tr> </table>	<p>Momentos que experimentan emoción positiva alta</p>	<p>Fases de atraer y seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me intereso - Aplico ofertas - Me contratan 	<p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me retribuyen - Me apoyan en los momentos vitales 			<p>Fases de finalizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbitos como cliente - Desvinculación 	
<p>Momentos que experimentan emoción positiva alta</p>	<p>Fases de atraer y seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me intereso - Aplico ofertas - Me contratan 	<p>Fases de vincular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me retribuyen - Me apoyan en los momentos vitales 						
		<p>Fases de finalizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbitos como cliente - Desvinculación 						

Entorno. DIVERSIDAD DE GÉNERO



El programa de diversidad Wengage incorpora una triple visión: **diversidad de género, funcional y generacional**, mostrando el claro compromiso de la Entidad con la igualdad y la conciliación.

Existen unos principios que se recogen en el Manifiesto de Diversidad definido y publicado en 2018 por CaixaBank que recoge el compromiso de la Entidad en materia de diversidad.

Wengage “Gender Diversity”

Persigue los retos de incrementar la representatividad de la mujer en posiciones directivas de CaixaBank (39,9% en Dic'18), posicionar la Entidad en materia de diversidad e influir externamente para conseguir una sociedad más diversa ayudando a romper estereotipos de género.

Visión interna

Reforzar el rol de las mujeres de la Entidad

- Formación directiva con las Escuelas de negocio IESE y ESADE.
- Programas de mentoring femenino en Direcciones Territoriales y Servicios Centrales.

Sensibilizar e involucrar a todos

- Comunicación del proyecto en Direcciones Territoriales y en Servicios Centrales, mediante afterworks y encuentros de networking.
- Publicación y difusión de la Guía de Comunicación Igualitaria, cuya autora es Estrella Montolio, doctora y catedrática de lingüística hispánica por la Universidad de Barcelona.

Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos

- Trabajo en remoto. Prueba piloto en Recursos Humanos y Organización, Intervención y Control de Gestión y Capital.
- Agentes de igualdad en cada Dirección Territorial para asegurar que se implantan las políticas y acciones de igualdad establecidas.

Visión externa

Promover el valor de la diversidad en la sociedad

- Programa DialogA - acciones de debate y reflexión: charlas, desayunos de talento femenino para compartir *best practices* y experiencias, actos de reflexión inclusiva con Aspen Institute, Diversity Talks en encuentros internacionales.
- Patrocinios externos: FEDEPE, Top 100 Mujeres Líderes y e-Woman que reconoce el éxito de las mujeres en emprendimiento digital y tecnológico. Patrocinios internos: IWE-premio mujer empresaria por su excelencia profesional y WonnoW, con Microsoft, que premia la excelencia en carreras universitarias técnicas.
- Campaña de sensibilización sobre el valor de la igualdad a través de las redes sociales, mediante un video genérico con tres cápsulas, (educación, acceso laboral y corresponsabilidad), con situaciones cotidianas donde aún existe una desigualdad de género y en los que CaixaBank trabaja para mejorarlos.

Adhesiones



Principales indicadores de 2018

Participantes en los programas:

Mentoring	337	13 Actos de presentación del programa	Prueba piloto de flexibilidad	Campaña de sensibilización en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la certificación Efr - B+ (empresa proactiva) • Premio Intrama - Top Diversity
Mujeres y Liderazgo IESE	40				
DialogA	+1.000	2.500 participantes	407 participantes	+2MM de visualizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres en posiciones directivas: 39,9%
ASPEN Instute	142				
Diversity Talks	720				

Entorno. DIVERSIDAD FUNCIONAL Y GENERACIONAL



Visión interna

Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos

Wengage “Functional Diversity”

Consiste en la sensibilización, integración y apoyo a empleados y empleadas con discapacidad, basándose en el respeto a las personas y garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

- Campañas de comunicación interna para fomentar el respeto y la diversidad.
- Difusión de los beneficios sociales para este colectivo.
- Aprobación de 15 posiciones en Servicios Centrales por parte del Comité de Dirección.
- Programa de becarios.
- Contratación de proveedores que sean Centros especiales de empleo (CEE).

Visión externa

Promover el valor de la diversidad en la sociedad

- Donaciones y patrocinios con distintas organizaciones involucradas con la diversidad funcional como son la Fundación ONCE, la Acción Social descentralizada, el Programa Incorpora de la Fundación y el patrocinio del Baloncesto en silla de ruedas.

Wengage “Generational Diversity”

La proyección de la evolución demográfica en CaixaBank muestra un crecimiento del colectivo sénior. Existen estudios que muestran las fortalezas de este colectivo:

- El binomio experiencia/conocimiento, tiene potencial para aportar una mayor productividad que la de los más jóvenes.
- Es un colectivo comprometido con el proyecto empresarial y con una alta responsabilidad.

Visión interna

Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos

- Se ha desarrollado un diagnóstico inicial con el análisis de la evolución demográfica e impactos en los indicadores estructurales como el clima socio-laboral, el absentismo, la productividad, el compromiso y otros indicadores clave.
- Focus group con personas de distintas generaciones de la Entidad mediante la metodología de red de diálogo colaborativo, alrededor de asuntos relevantes, dónde se van a compartir conocimientos y experiencias para diseñar un Plan de Acción en 2019.

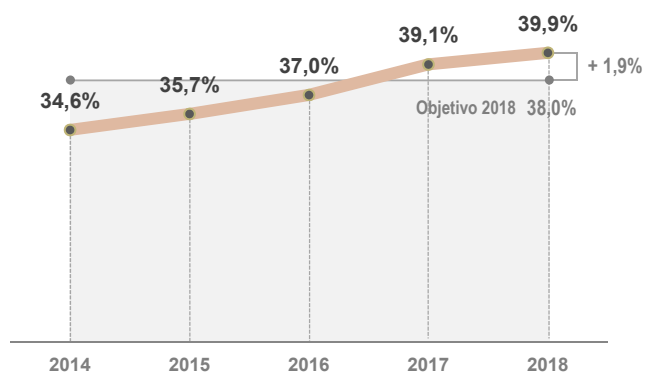
Visión externa

Promover el valor de la diversidad en la sociedad

- CaixaBank forma parte del Observatorio Generación y Talento, cuyo principal objetivo es promover la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones.

Entorno. IGUALDAD Y CONCILIACIÓN
Mujeres en posiciones directivas, a partir de Subdirección de oficina A y B

Plan Estratégico 2015-2018

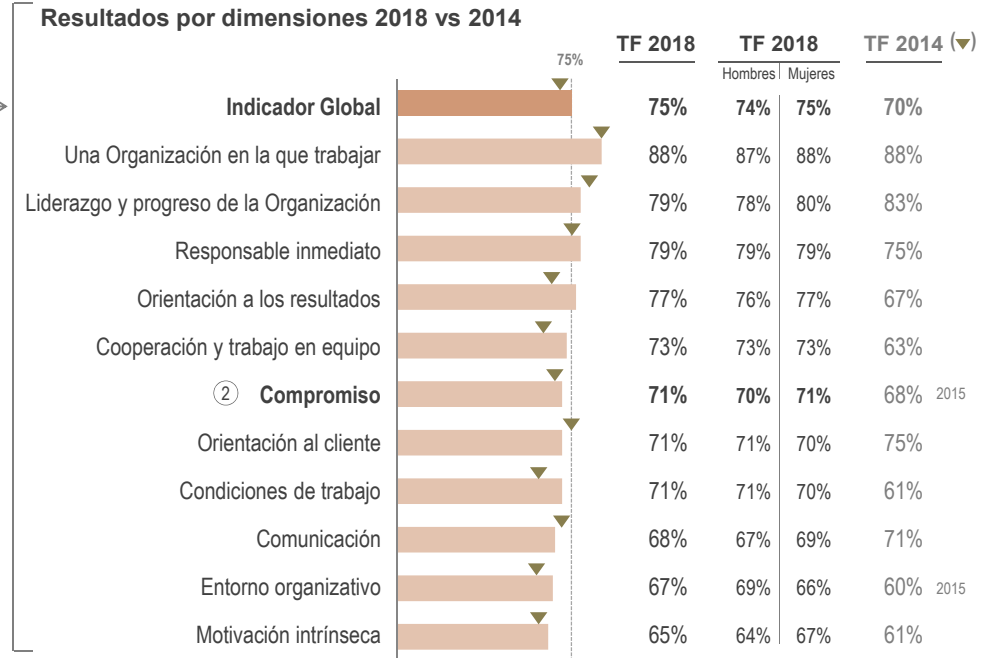
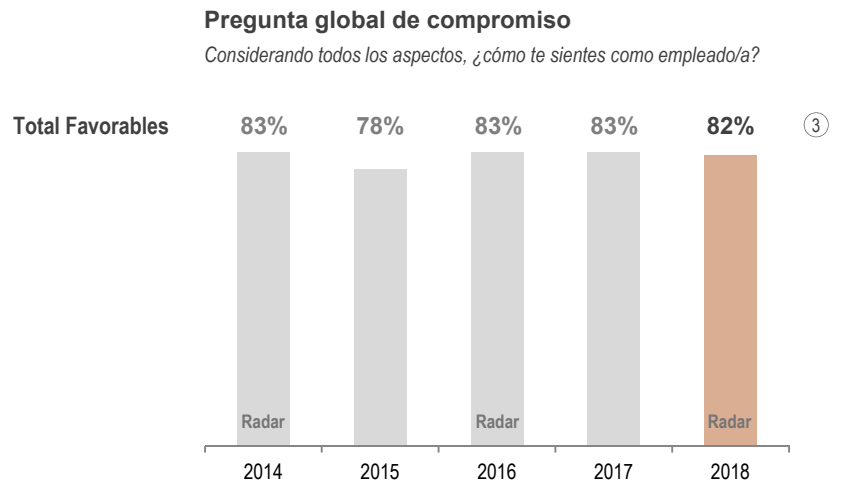
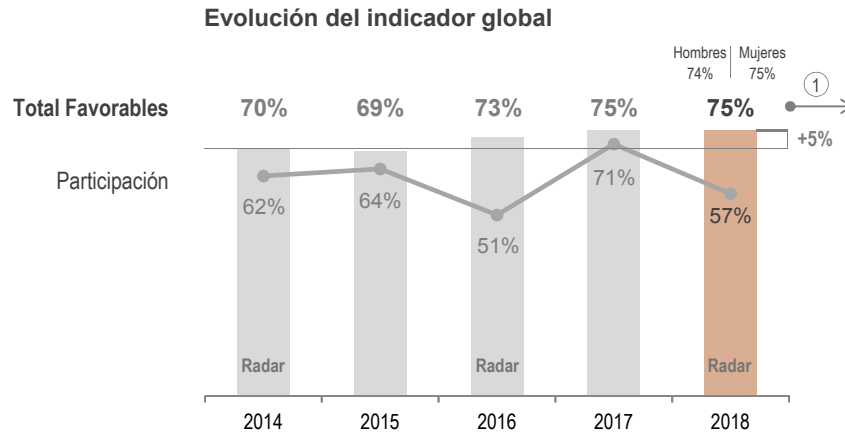

Medidas de conciliación – Casos 2018 (plantilla total)

Permisos retribuidos	Casos	Hombres	Mujeres
Maternidad/Adopción	936	2,0%	98,0%
Paternidad	585	99,7%	0,3%
Ampliación maternidad	712	1,3%	98,7%
Acumulación lactancia	761	5,7%	94,3%
Total	2.994	21,8%	78,2%

Reducciones de jornada	Casos	Hombres	Mujeres
Cuidado de hijos e hijas	1.167	7,0%	93,0%
Cuidado de familiar hasta 2º grado	6	16,7%	83,3%
Cuidado de hijo o hija enferma	55	10,9%	89,1%
Total	1.228	7,2%	92,8%

Excedencias	Casos	Hombres	Mujeres
Cuidado de hijos e hijas	489	3,5%	96,5%
Cuidado de familiar	24	25,0%	75,0%
Cuidado de personas dependientes	1	100,0%	0,0%
Mantenimiento de la convivencia	33	9,1%	90,9%
Estudios	15	0,5%	0,9%
Solidaria	2	0,0%	100,0%
Razones personales no especificadas	28	39,3%	60,7%
Violencia de género	1	0,0%	100,0%
Total	593	7,6%	92,4%

Entorno. ESTUDIO DE COMPROMISO.



La Encuesta de Compromiso se realiza de forma bianual y va dirigida a toda la plantilla. En los años intermedios se hace una encuesta a una muestra estadísticamente significativa (Radar) a aproximadamente 2.500 empleados y empleadas, que sirve para comprobar el efecto de los planes de acción realizados y observar la tendencia de cada una de las dimensiones preguntadas.

- ① Buenos resultados: evolución favorable en período Plan Estratégico 2015-2018.
- ② Aumento del compromiso de los empleados y empleadas +3 pp desde 2015.
- ③ La satisfacción global se mantiene en niveles > 80% de aceptación.

TF = Total favorable:
Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"

Entorno. ESTUDIO DE COMPROMISO: PLAN DE ACCIÓN

En base a las prioridades y a los aspectos de mejora obtenidos del estudio de compromiso, 47 profesionales de la entidad de distintos ámbitos han trabajado en proponer 43 iniciativas sobre 4 temáticas concretas, a desarrollar en el Plan Estratégico 2019-2021.

<p>1 Dar autonomía a la dirección de oficina</p>	<p>Se abordan varias de sus facetas, desde el liderazgo hasta la gestión del riesgo, pasando por darle más autonomía como owner de la oficina y por supuesto mejorar los medios de los que dispone para mejorar la eficiencia comercial, con todo ello serán más ágiles en la generación y aportación al negocio.</p>
<p>2 Incorporar formas de trabajo más eficientes en la oficina</p>	<p>A través del trabajo de “Un día en la oficina” se abordan los temas de la gestión comercial (para mejorar el conocimiento del cliente, ser más flexibles y ágiles), los procesos administrativos (para optimizar los recursos y dedicar esfuerzos a aportar mayor valor) y, los recursos y medios de los que dispone la oficina (para potenciar la innovación y la calidad de las herramientas que facilitan el trabajo).</p>
<p>3 Promover proyectos transversales y agilidad en la toma e implantación de decisiones</p>	<p>Se propone adaptar la forma de trabajar con un enfoque y una estructura orientados al trabajo por proyectos, reforzando el empoderamiento de todos los empleados y empleadas. El trabajo se enmarca en base a 3 ejes: visión personas (gestión del impacto en las personas), visión proceso (adaptando la forma de trabajar de CaixaBank) y visión dinámica (impulso de la gestión del cambio que los profesionales tienen que hacer).</p>
<p>4 Fomentar la participación y la innovación (actitud)</p>	<p>Se trabaja el fomentar una actitud activa de participación y de innovación entre los profesionales de CaixaBank que responda a los objetivos de negocio de una manera eficiente. La manera en que se quiere conseguir esta evolución es incluyéndolo en el modelo de liderazgo, proponiendo prácticas con los equipos que creen estas rutinas y espacios, mejorando los canales corporativos, promoviendo desempeños más participativos desde Recursos Humanos y fomentando el reconocimiento a la participación y a la innovación.</p>

Estado de las iniciativas del Plan de Acción

<p>Propuestas de mejora 43</p>	<p>Aprobadas 38 En estudio 5</p>	<p>En curso 21</p>	<p>Seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semestral del avance y desarrollo por parte del Comité de Cultura. ▪ Trimestral: Reuniones individuales con líderes de proyecto en coordinación con Planificación Estratégica (sesión de contraste).
---	--	-------------------------------	--

Entorno. ORGANIZACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El departamento de Organización y Productividad se ocupa de garantizar unas estructuras organizativas eficientes y un dimensionamiento óptimo para los Servicios Centrales, identificando y ejecutando iniciativas de mejora de productividad en la entidad, modelizando el dimensionamiento de equipos y productividades, coordinando proyectos transversales y aportando una visión de consultoría interna y coaching Agile.

Reingeniería de los procesos de Servicios Centrales y evolución de indicadores de productividad:

- Estudio y mejora de determinados procesos existentes en Recursos Humanos y otras áreas de apoyo (servicios a oficinas de Empresas, admisión de riesgos de particulares, riesgos empresas...).

Evolución de la Estructura Organizativa

Revisión modelos de dimensionamiento de CaixaBank y Filiales del Grupo

- Evolución de la presupuestación anual de recursos de Servicios Centrales y de Filiales del Grupo: negociación y acuerdo con las Áreas y Filiales sobre las necesidades de la plantilla.
- Evolución de la modelización de la Red y creación de nuevas figuras especialistas.
- Proyectos de dimensionamiento ad-hoc por integraciones de oficinas e incremento de oficinas Store e inTouch.

Proyectos Transversales

- Actualización del ámbito regulatorio (Modelo de Entorno de Control - 3 Líneas de Defensa).
- Refuerzo del modelo corporativo, ganando en sinergias de recursos y eficiencias de costes (Call Centers Inbound, Compras,...).
- Nuevos modelos de servicio a la Red a través de "Middle Office" especialista e incremento del asesoramiento.

Incorporación y avance en metodologías de apoyo a la gestión

- Avance en el tratamiento de la información mediante procesos de HR Analytics y Big Data.
- Coaching de equipos en metodología Agile.
- Oficina Técnica de Proyectos con visión transversal y con el objetivo de la obtención de sinergias.

Principales indicadores de 2018

Ahorro de costes materializados

78 MMEur

Bolsas de Oportunidad Identificadas

~35 MMEur

Evolución de los indicadores de Productividad para Servicios Centrales y Filiales impactando a

~3.000 FTEs

Entorno. **GESTIÓN DE PERSONAS**

El departamento de Gestión de Personas se ocupa de los procesos de gestión y administración de toda la plantilla de CaixaBank. Este 2018, su principal objetivo se ha centrado en desarrollar las estructuras y procedimientos necesarios para mejorar el servicio al empleado, y para ello ha puesto a su disposición todos los recursos para facilitar que los procesos de Recursos Humanos estén accesibles desde el nuevo Portal del Empleado, tanto en su versión web como móvil (móvil corporativo). Este nuevo portal es fruto del proyecto iniciado en 2018 que dota a CaixaBank de la solución cloud Success Factors que mejorará la experiencia global de empleados y empleadas.

Success Factors

Inicio del plan de transformación de los sistemas de información de Recursos Humanos, con la implantación de Success Factors, solución líder del mercado que mejora la experiencia de empleados y empleadas y que ofrece las mejores best practices. Las principales novedades de 2018 son: la información personal, el mapa de personas de la organización, los Retos y el aviso de aniversarios a los y las managers.

Migración del Portal de Empleado a la plataforma Success Factors y ampliación de funcionalidades en las operativas de maternidad y paternidad (esta última novedad en 2018).

Call Center Cognitive

Nuevo proyecto de Call Center cognitivo, dotado de inteligencia artificial (Watson), para ofrecer un mejor servicio a las personas en la resolución de las dudas que pueda plantear, enmarcado dentro del Plan de Transformación Digital de CaixaBank.

Adecuación procesos de Recursos Humanos a los nuevos acuerdos laborales

Acuerdo Laboral InTouch de abril de 2018, regula la actividad de este servicio remoto con atención personal, al que se incorporarán 900 personas.

Aceleración de carreras para el colectivo de empleados y empleadas con horario laboral singular (Store, InTouch, BusinessBank).

Mejora del proceso de compensación de dietas regulada por acuerdo, permitiendo el cambio de modalidad de pago entre dinerario o tarjeta restaurante.

Reestructuración Plantillas

Gestión del proceso integral de desvinculaciones incentivadas de la Entidad en 2018 y de los procesos derivados de las excedencias de grupo con destino a GDS CUSA.

Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

Para el cumplimiento de la nueva reglamentación (mayo de 2018), se han revisado y adecuado todos los procesos y documentos de Recursos Humanos.

Otros aspectos gestionados

Abono pago puntual asociado a resultados, artículo 41 convenio colectivo (pago único asociado a beneficios y ROE) y revisión con la AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria) de valoración como pago en especie para los prestamos a empleados y empleadas.

Principales indicadores de 2018

Movimientos de plantilla altas/bajas/excedencias	Promociones cambio de nivel	Abonos Nómina (activos y pasivos)	Personas Ets/año <i>Full Time Employee</i>
2.664	5.929	~753.000	626

Entorno. COMPENSACIÓN

Modelo de Compensación Total en CaixaBank

Seguimiento de la adecuación y actualización de las Políticas de Remuneraciones a la regulación vigente

Durante el segundo semestre de 2018 se han aprobado modificaciones de la Política del Colectivo Identificado, para aclarar y regular correctamente todas las prácticas de la entidad. Así como la propuesta de modificación de la Política de Remuneraciones del Consejo de Administración para la Junta General de Accionistas de 2019.

Retribución Fija

Mantenimiento de las bandas salariales, estadísticos salariales internos, estudios equidad interna y vinculación con planes de carrera.

Retribución variable

Consecución del objetivo estratégico de situar el peso de la retribución variable (target) sobre la retribución fija por encima del 7,6%.

Incentivos a largo plazo (ILP): dando continuidad al Incentivo a Largo Plazo que finalizaba en 2018, se ha diseñado un nuevo sistema de retribución referenciado a un marco plurianual y vinculado al nuevo Plan Estratégico 2019 – 2021, adaptado a la nueva regulación y a las tendencias de entidades de crédito comparables. El nuevo Plan se fundamenta en un programa de ciclos solapados a 3 años que se inician consecutivamente durante los tres años del Plan Estratégico en 2019, 2020 y 2021. Estos ciclos combinan la utilización de métricas en el corto plazo con métricas de ajuste expost cuantitativas y comparativas basadas en el largo plazo.

Seguimiento de la adecuación y actualización de las Políticas de Remuneraciones a la regulación vigente

De acuerdo a los principios de la política retributiva de CaixaBank que apuesta por un posicionamiento competitivo en la suma de remuneración fija y beneficios sociales, durante este 2018 se ha continuado dando énfasis a esta visión dentro de la Compensación Total.

El principal beneficio social es la previsión social, en el que el Plan de Pensiones de Empleo presenta una posición de más de 5.600 millones de euros

Principales indicadores de 2018

Retribución variable: target sobre retribución fija	Personas que han percibido retribución variable	Personas con retribución variable vinculada a calidad del servicio	Esquema de Bonus distintos	Beneficios Sociales sobre gasto de personal	Aportación al Sistema de Pensiones
7,7% + 0,1% sobre objetivo	86%	99%	16	12,1%	137 MMEur

Entorno. COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Comunicación Interna pone el foco en el reconocimiento como palanca para dar visibilidad a la mejores prácticas profesionales, impulsando así el ejemplo, la motivación y el orgullo de pertenencia a la Entidad. 'Personas' es el canal a través del cual se promueve este buen hacer de los empleados y empleadas.

Principalmente, existen seis líneas de comunicación que vertebran este reconocimiento:



Mejores Equipos de Ventas (MEV)

Comunicación Interna y el área de Negocio organizan conjuntamente actos de reconocimiento para toda la red de Banca de Particulares. Todas las galas de los MEV, cuentan con la participación del Director general de Negocio y del respectivo director/a territorial.

Reconocimientos internos de las Áreas

Jornadas y convenciones de reconocimiento a los mejores equipos y profesionales de cada área. Durante la cobertura de estos actos, el foco incide en el reconocimiento como palanca de ejemplo y motivación.

Buenas Prácticas

Comunicación Interna difunde a través de 'Personas' las *best practices* de los equipos de la Red Comercial.

Premios a la Excelencia en el Servicio

Difusión del reconocimiento anual que en la Convención de Directivos se da a los mejores equipos de la Entidad por la calidad de servicio, través de una noticia especial en "Personas" con las fotografías de todos los equipos premiados.

Homenaje 25/35 años

Difusión anual a través de "Personas" del acto de homenaje a la trayectoria de aquellos empedados/as que cumplen 25 o 35 años en la Entidad.

Revista CanalCaixa

Publicación monográfica que da el protagonismo a los profesionales de la Entidad y que en este 2018 ha editado tres números: uno dedicado a la diversidad de las personas que forman el Grupo CaixaBank, titulada "Somos Así", y dos conmemorativas de los diez años de especialización del negocio de Banca de Empresas y Banca Premier respectivamente.

Principales indicadores de 2018

Mejores Equipos de Ventas	Reconocimientos internos de las áreas	Reconocimientos "Buenas prácticas"	Reconocimientos "Premios a la Excelencia en el Servicio"	Reconocimientos "Homenaje 25/35 años"	Publicaciones Revista CanalCaixa:
1.251 premiados 15 actos realizados	469 premiados 14 noticias publicadas	23 equipos	22 equipos	291 personas	3 números

Entorno. RELACIONES LABORALES

Visión interna

Elecciones Sindicales

Gestión del proceso electoral en toda la Entidad.

Acuerdo Laboral Oficinas InTouch

Nuevo horario laboral singular para adaptar el horario de los centros InTouch a todas las necesidades organizativas de la Entidad.

Incorporación de medidas como la cobertura jurídica y la responsabilidad civil de la plantilla, la regulación de la convocatoria de reuniones y otras actividades fuera del horario laboral.

Ofrecimiento de vacantes en un nuevo centro de GDS Cusa (empresa del Grupo) en Pamplona-Iruña y en el centro de GDS Cusa Sevilla.

Acuerdo modificaciones especificaciones Plan de Pensiones de empleados y empleadas

Regulación de una nueva alternativa adicional a las formas de cobro de la prestación en caso de incapacidad y modificación de las aportaciones en función de la edad.

Visión Externa, CECA - Confederación Española de Cajas de Ahorro

Comisiones Paritarias del Convenio Colectivo del Sector

En el marco de la negociación del Convenio colectivo del Sector se ha creado una Comisión Paritaria (Patronal y Representación Laboral de los Trabajadores), con el objetivo de interpretar aspectos del Convenio que no queden claros o decidir sobre cuestiones que sean planteadas por las entidades o sindicatos.

Comisión Negociadora Texto refundido de Convenio Colectivo

El objetivo de esta mesa negociadora era establecer un único texto de Convenio que regule el sector.

Principales indicadores de 2018

Participación en las elecciones sindicales

89%

Rutas de votación

384

Total de miembros del Comité de Empresa

759

Total de entidades dentro del convenio

10

CECABANK	Caixa Ontinyent
CaixaBank	Liberbank
Unicaja	Abanca
Ibercaja	CajaSur
Caixa Pollença	Bankia

Entorno. REPRESENTACIÓN SINDICAL A 31-12-2018

	CCOO	SECB	UGT	SIB	FEC	CGT	CIC	LAB-ELA	TOTAL
Representación	40,58 %	37,42 %	17,92 %	1,45 %	1,45 %	0,66 %	0,26 %	0,26 %	100 %
<hr/>									
Comité de Empresa									
Miembros	308	284	136	11	11	5	2	2	759
<hr/>									
Otros									
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	5	5	1	-	-	-	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	4	4	1	-	-	-	-	-	9
Comité Único de Salud Laboral	4	4	2	1	1 voz sin voto	-	-	-	11

Entorno. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR CORPORATIVO. COMPROMISOS

La gestión de personas en CaixaBank tiene como uno de sus grandes pilares la seguridad y salud de su plantilla. CaixaBank, va más allá de la legislación y ha pasado de hablar de Prevención de Riesgos Laborales a hablar de **Seguridad, Salud y Bienestar corporativo**.

Certificado del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales



Certificado
SPRL – 022/2005

GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT
OHSAS 18001:2007

Certificado del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales



Certificado
AR – 280/2008

CERTIFICADO DE EMPRESA AUDITADA
AUDITED FIRM CERTIFICATE
R.D. 39/1997

En este sentido, **la Entidad muestra su compromiso firme en:**

Fomentar la cultura preventiva en todos los niveles de la organización.

Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable, iniciativas y compromisos voluntarios que se suscriban.

Dirigir la acción preventiva directamente al origen del problema.

Implantar medidas de mejora continua.

Formar y sensibilizar a la plantilla.

Mantener un sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales según requisitos de la norma OHSAS 18001.

De acuerdo con estos compromisos en materia de seguridad, salud y bienestar corporativo hacia la plantilla, **CaixaBank actúa sobre distintos ámbitos:**

- Actividades formativas a toda la plantilla: seguridad y salud, seguridad vial, seguridad en sucursales y de usuarios de pantalla de visualización de datos y creación de un equipo de trabajo transversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales.
- Empresa Saludable, proyecto creado en 2018 con multitud de iniciativas y con la inauguración de una sala polivalente para realizar actividades saludables en Servicios Centrales.
- Potenciación de iniciativas de flexibilidad voluntaria . Flexibilidad horaria en Servicios Centrales y Servicios Territoriales de hasta 2 horas y posibilidad de realizar trabajos desde el domicilio o centro cercano.
- Evaluaciones de riesgos en centros nuevos o con modificaciones por reformas en 619 oficinas y 11 edificios singulares.
- Revisiones de los planes de emergencias de los edificios singulares, la formación de los equipos de emergencias y sensibilización de la plantilla en la realización de simulacros.
- Seguridad para la prevención de atracos. Campaña de modernización de las instalaciones de seguridad, 400 centros durante 2018.
- Mejora y control de las condiciones de los centros de trabajo; ruido, humedad, temperatura e iluminación. CaixaBank cuenta con una empresa especializada para la implementación de acciones preventivas y correctivas además de iniciativas que favorecen el confort y bienestar de la plantilla: sustitución/renovación de los equipamientos de clima e iluminación, así como la incorporación de mejoras en la atenuación sonora de los equipos de trabajo, etc. Además periódicamente se recibe asesoramiento externo especializado sobre iniciativas de mejora en la calidad del aire interior que posteriormente la Entidad incorpora.

Principales indicadores de 2018

Personas han realizado el curso de Seguridad y Salud durante 2018

28.132

Oficinas modernizadas para la prevención de atracos

400

Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos

630

Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros

6.258

Entorno. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR CORPORATIVO. INICIATIVAS

El periodo que comprende el Plan Estratégico 2015-2018, ha servido para consolidar la actividad, modernizar el sistema de gestión e incrementar los procesos relacionados con la salud y seguridad laboral, destacan las siguientes iniciativas y acciones desarrolladas durante 2018 en los distintos ámbitos:

Formativo:

- Jornadas “Referentes de salud, seguridad y bienestar corporativo” específica para el colectivo de directores/as de cada una de las Direcciones Territoriales y la creación de un grupo de trabajo transversal con el objetivo de difusión e implantación de medidas dentro de esta temática.
- Actualización del curso de Seguridad y Salud Laboral e inclusión de contenidos formativos relacionados con la ergonomía y el uso de pantallas.
- Campaña de comunicación en intranet corporativa con consejos preventivos en materia de primeros auxilios, seguridad vial, lipoatrofia y automedicación.

Riesgos Psicosociales:

- Posterior a la evaluación de 2017, en 2018 se han realizado diferentes focus groups para obtener información cualitativa que complementa a los resultados obtenidos en la evaluación e elaborarán un plan de acción preventivo desarrollado de forma conjunta con la representación legal de los trabajadores/as.

Empresa Saludable:

- Iniciativas en el campo de la Salud y Bienestar Corporativo mediante el grupo de trabajo inter-departamental en SSCC viene desarrollando diferentes iniciativas con el objetivo de fomentar entornos y actividades saludables para reforzar el bienestar de la plantilla.
- Inauguración de una sala polivalente equipada con material deportivo, se realizan clases dirigidas (estiramientos, ejercicios funcionales, relajación, etc.) e imparten sesiones informativas relacionadas con la alimentación deportiva y métodos entrenamiento.

Memoria de actividades preventivas

Anualmente se recogen todas las gestiones preventivas e iniciativas del año en la “Memoria de actividades preventivas”, documento público que figura en la web corporativa. Estas actividades, se determinan en la planificación anual de actividades preventivas y se desarrollan de acuerdo con los principios establecidos en el plan de prevención. Con la coordinación de Recursos Humanos y el Comité Único de Seguridad y Salud, el Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo La Caixa se encarga de gestionar la prevención, asesorando y garantizando la seguridad, salud y el bienestar. Adicionalmente, para la especialidad de Medicina del Trabajo, se ha optado por la colaboración del Servicio de Prevención Ajeno Quirón Prevención.

Principales indicadores de 2018

Campañas realizadas de mejora de la salud

14

Cursos de formación en Seguridad y Atracos

726 participantes

De los accidentes sucedidos en 2018 catalogados como leves

100%

Entorno. SEGURIDAD Y SALUD: EMPRESA SALUDABLE

Durante 2018, se ha iniciado el proyecto **CaixaBank Empresa Saludable** con el objetivo de fomentar entornos y actividades saludables para reforzar el bienestar de la plantilla y consolidar así CaixaBank en este ámbito para el periodo contemplado dentro del nuevo Plan Estratégico 2019-2021. Además, destaca la inauguración de la **nueva sala polivalente de ejercicios y fitness en Servicios Centrales**.

El proyecto “Empresa Saludable” incide en:


La cultura de la Entidad

Con foco en las personas, fomentando el compromiso y potenciando la satisfacción y la motivación.

La seguridad, la salud y la mejora del bienestar

Todo ello orientado a alcanzar la excelencia en materia de promoción de la salud y bienestar del entorno laboral. Dotando de herramientas y recursos relacionados con hábitos saludables y de concienciación así como impactando de manera positiva en el índice de absentismo.

El compromiso con la sociedad

Mediante la obtención de certificaciones y el reconocimiento como “Empresa Saludable”, posicionando CaixaBank con las mejores calificaciones externas, impulsando la reputación de marca y el compromiso social.

Iniciativas desarrolladas durante 2018 relacionadas con la promoción de la salud y el bienestar del entorno laboral:

- Campañas temáticas sobre promoción de la salud y hábitos saludables.
- Desarrollo de sesiones en la nueva sala polivalente de ejercicios y fitness de Servicios Centrales, ejercicios posturales, fortalecimiento muscular, yoga, meditación, cardio y fuerza-resistencia.
- Consolidación del portal saludable, #equiposaludable, para toda la plantilla a través del cual conseguirán mejorar y realizar un seguimiento de sus hábitos y prácticas saludables.

Principales indicadores de 2018

Actividades en la sala polivalente de Servicios Centrales

270 participantes

Registros en la plataforma on line #equiposaludable

11.876 usuarios

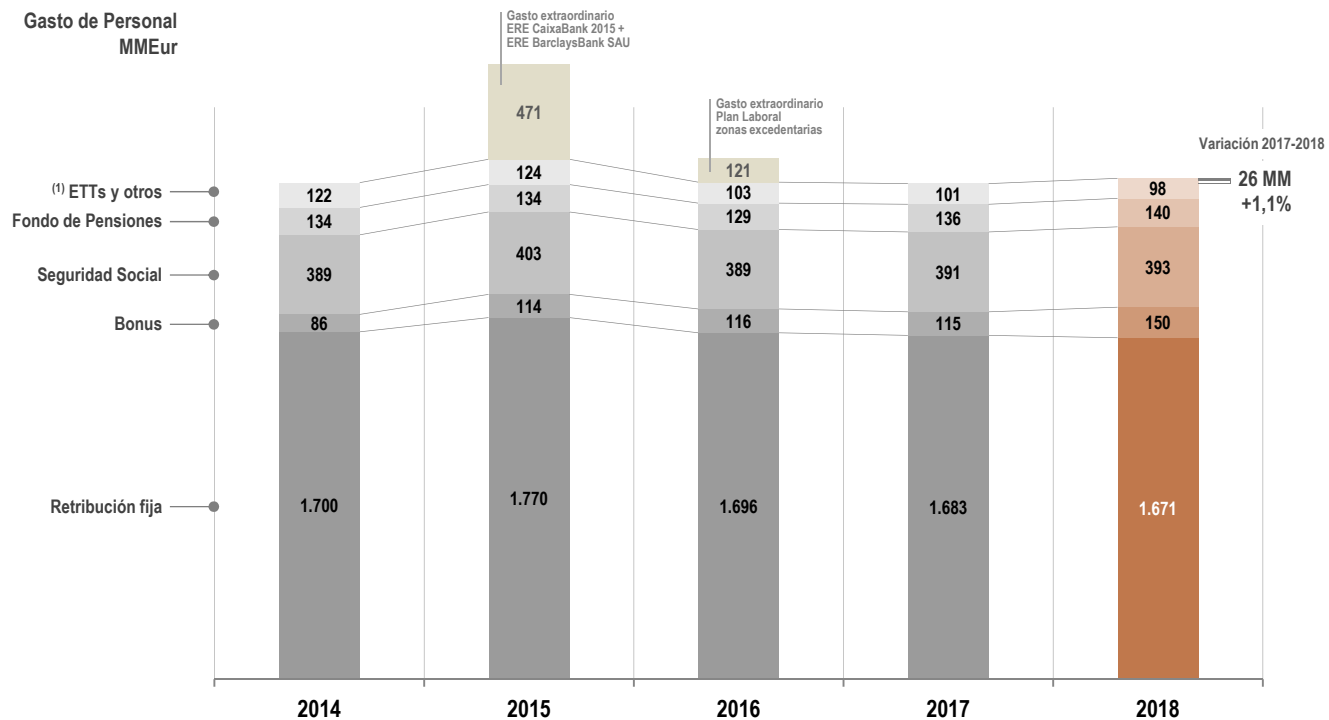
Fotografías compartidas en la plataforma #equiposaludable

1.418 fotografías

ÍNDICE

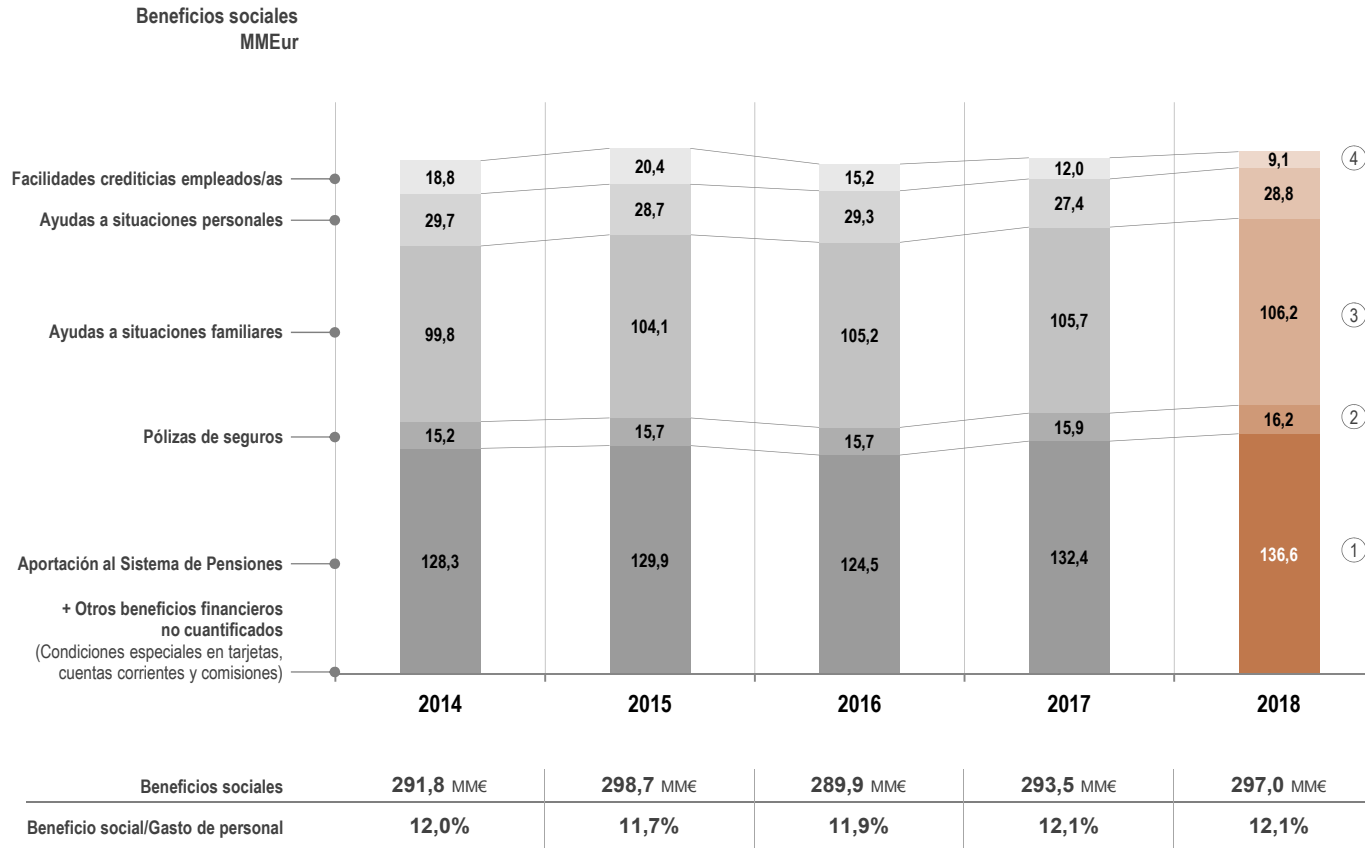
RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018

PRÓLOGO	3	■ CRECIMIENTO INTERNO	28	■ DATOS ECONÓMICOS	55
FLUJO DE ACTIVIDAD	4	Selección de personal	29	Evolución del Gasto de Personal	56
PLAN ESTRATÉGICO: RESULTADOS 2018 Y OBJETIVOS 2021	5	Gestión del conocimiento	30	Evolución de los Beneficios Sociales	57
CLAVES 2018	7	Actividad formativa	31	Beneficios Sociales. Detalle y Beneficiarios	58
■ CaixaBank Experience	9	Evaluación de la formación	32	Plan de Pensiones	59
■ Cultura Corporativa	10	Desarrollo directivo	33		
■ Diversidad - Programa Wengage	11	Promociones	34		
■ Desarrollo Profesional	12	Métodos de evaluación	35		
■ Gestión del Talento	13	Detección y evaluación del Talento	36		
■ Soporte al cambio de modelo de negocio	14	Evaluación por competencias	37		
■ Success Factors: la transformación digital	15	Evaluación del rendimiento	38		
ACTIVIDAD 2018	16	■ ENTORNO	39		
■ LAS PERSONAS	17	Cultura Corporativa "Somos CaixaBank"	40		
Evolución de la Plantilla	18	Diversidad de género	41		
Plantilla	19	Diversidad funcional y generacional	42		
Edad, género y antigüedad	20	Igualdad y conciliación	43		
Ausencias	21	Estudio de compromiso	44		
Mosaico de culturas	22	Estudio de compromiso: Plan de Acción	45		
■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	23	Organización y productividad	46		
Direcciones Territoriales	24	Gestión de personas	47		
Transformación del modelo de atención	25	Compensación	48		
Servicios Centrales	26	Comunicación interna	49		
Presencia internacional	27	Relaciones laborales	50		
		Representación sindical	51		
		Seguridad, salud y bienestar. Compromisos	52		
		Seguridad, salud y bienestar. Iniciativas	53		
		Seguridad y salud: empresa saludable	54		

Datos económicos. EVOLUCIÓN DEL GASTO DE PERSONAL


Gasto de Personal	2.431 MME	3.016 MME	2.554 MME	2.426 MME	2.452 MME
Gasto de Personal recurrente	2.431 MME	2.545 MME	2.433 MME	2.426 MME	2.452 MME
		Incluido gasto BBSAU desde enero 2015			
Medidas laborales de salidas de plantilla	DVI, generación 1957 y anteriores ERE CaixaBank 2013 (2º año salidas)	ERE CaixaBank 2015	DVI, generación 1958 y anteriores Plan Laboral Zonas Excedentarias	DVI, generación 1961 y anteriores	DVI, generación 1961 y anteriores

(1) Otros incluye: Ayuda de estudios, facilidades crediticias, póliza Adeslas, formación y selección, indemnizaciones, pagas especiales (nacimiento y defunción) y otros.

Datos económicos. EVOLUCIÓN DE LOS BENEFICIOS SOCIALES


- ① Incremento de la Prima de Riesgo motivado por mayor siniestralidad.
- ② Renovación de la póliza que se pacta cada 2 años . Se ha conseguido que los incrementos de prima sean moderados y se hayan incorporado nuevas coberturas.
- ③ Motivado por el complemento Ayuda hijos/as (5% salario).
- ④ La evolución decreciente del Euribor provoca la reducción del gasto.

Datos económicos. BENEFICIOS SOCIALES. DETALLE Y BENEFICIARIOS

Beneficios	2014 MM€	Personas beneficiarias	2015 MM€	Personas beneficiarias	2016 MM€	Personas beneficiarias	2017 MM€	Personas beneficiarias	2018 MM€	Personas beneficiarias
Aportación al Sistema de Pensiones										
(1) Aportaciones de ahorro	110,8		110,2		107,7		108,8		111,7	
(2) Prima de riesgo	17,5	35.938	19,8	38.697	16,8	38.242	23,6	37.353	24,9	36.995
Seguros										
(3) Póliza sanitaria Adeslas	15,1	32.578	15,6	33.402	15,6	33.528	15,8	33.049	16,1	32.612
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,1		0,1		0,1		0,1		0,1	
Ayudas a situaciones familiares										
(5) Gratificación por nacimiento	4,6	2.120	3,9	1.774	3,8	1.698	3,1	1.410	2,6	1.164
(6) Ayuda por defunción	0,9	387	0,9	460	0,8	376	0,9	374	0,9	379
(7) Ayuda estudios - guarderías	6,3	5.798	6,1	5.648	5,5	5.161	4,7	4.430	4,1	3.865
(8) Ayuda estudios - descendientes	18,4	18.452	19,9	19.820	20,4	20.136	21,3	20.764	21,9	21.137
(9) Ayuda hijos - 5% salario	66,4	19.561	70,4	21.137	72,2	20.407	73,5	20.454	74,4	20.102
(10) Complementos de maternidad/paternidad	3,1	2.091	2,8	2.189	2,5	1.701	2,3	1.479	2,3	1.275
Ayudas a situaciones personales										
(11) Gratificación por antigüedad	4,3	1.232	1,4	410	3,9	1.128	1,1	348	1,0	292
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,9	2.323	1,7	2.205	1,6	1.971	1,9	2.121	1,9	2.135
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	23,5	6.543	25,6	7.258	23,9	6.942	24,4	7.027	26,0	7.866
Facilidades crediticias a los empleados										
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	18,8	28.161	20,4	28.571	15,2	28.266	12,0	28.147	9,1	28.076
(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados										
Beneficios sociales MM€	291,8		298,7		289,9		293,5		297,0	
Beneficios sociales / Gasto de personal	12,0%		11,7%		11,9%		12,1%		12,1%	

- (1) Aportaciones a la jubilación
- (2) Prestaciones para la cobertura del riesgo de incapacidad y fallecimiento
- (3) Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso
- (4) Seguro complementario en vehículo propio por desplazamientos en gestión de servicio
- (5) Gratificación económica por nacimiento de hijo/a
- (6) Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
- (7) Compensación por hijos/as menores de 3 años
- (8) Compensación económica para hijos/as menores de 25 años que estudien

- (9) Concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo, hasta los 18 años de edad del hijo/a
- (10) Complemento hasta el 100% del salario por situación de maternidad/paternidad
- (11) Gratificación económica a los 25 y 35 años de servicio
- (12) Compensación de hasta el 90% de la matrícula -estudios universitarios
- (13) Complemento hasta el 100% del salario por situación de incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo
- (14) Tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales
- (15) Condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones

Datos económicos. PLAN DE PENSIONES

Hechos más relevantes en 2018

1. Comisión de Control del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

- Consecución del objetivo aspiracional de inversión: rendimiento anual superior a Euribor a 3 meses + 2,75% medido en periodo de 5 años.
- El Fondo de Pensiones sigue siendo líder en patrimonio y en rentabilidad a 1, 5, 10 y 15 años, entre los mayores fondos de pensiones de empleo nacionales.
- Aprobación del Mandato de gestión 2019 (bandas centrales: 30% RV, 51% RF y 19% Alternativos).
- Fondo de Pensiones finalista entre los 5 mejores de Europa en los premios IPE 2018 en las categorías GOLD de "Long-Term Investment Strategy" y de "Pensions Governance & Administration".
- Aprobación del Plan estratégico 2018-2020, de las creencias de Inversión Socialmente Responsable y del Manual de Buen Gobierno del Fondo de Pensiones
- Por Acuerdo Laboral de 15 de junio de 2018, se homogeneizan las fechas de finalización de las aportaciones de ahorro y de riesgo; se introduce una nueva forma de cobro de los derechos consolidados de las prestaciones de riesgo por incapacidad permanente (total, absoluta o gran invalidez); y se recogen los cambios normativos establecidos en el RD 62/2018.

2. Recursos Humanos - Beneficios Sociales

- Implementación de un swap de cobertura de inflación para cubrir la revalorización futura de las prestaciones causadas por incapacidad y defunción.
- Tareas de coordinación, soporte y fijación de criterios para valorar y, en su caso, cubrir los compromisos por pensiones y la cobertura de salud a nivel internacional (Sucursal de Paris, Sucursal de Portugal, Banco BPI...)
- Mejora continua de visualización de la información de las pólizas de seguros a través de CaixaBank Now

Datos económicos a 31/12/2018

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Participes:		Beneficiarios:	
Subplan A	36.824	6.739	Jubilación
Subplan B	171	1.044	Invalidez
		2.634	Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

Subplan A	5.574,72
Subplan B	50,12

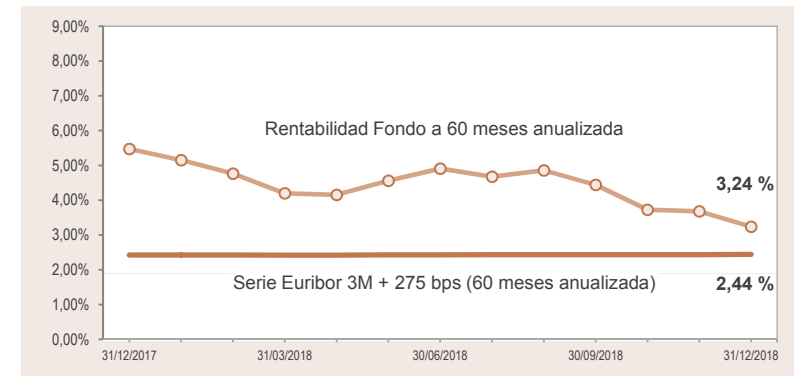
Aportaciones MM€:

133,14	Jubilación
35,59	Riesgo

Prestaciones MM€:

275,02	Jubilación
29,35	Invalidez
25,09	Defunción

Rentabilidad



Pólizas complementarias de Pensiones MM€

Otras pólizas de Pensiones	715,55	Provisiones matemáticas
----------------------------	--------	-------------------------

MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2018



C/ Pintor Sorolla, 2-4
46002 Valencia
www.caixabank.com

