

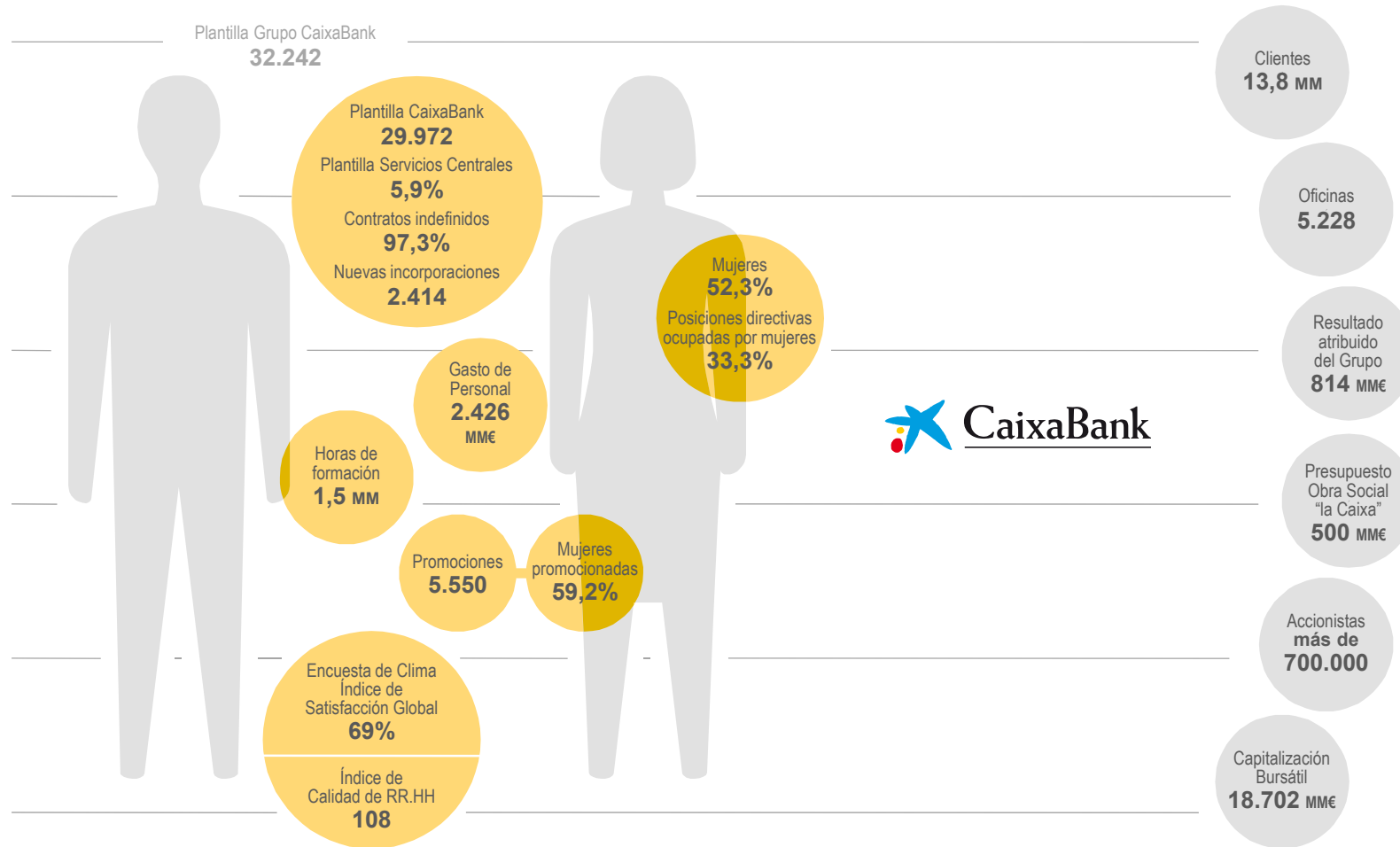


**2015**

**RECURSOS HUMANOS  
Y ORGANIZACIÓN**

---

**MEMORIA**



## Recursos Humanos y Organización 2015

La actividad del año 2015 se ha vinculado a los ejes del Plan Estratégico con una fuerte implicación en los distintos proyectos transversales catalizadores del cambio.

### Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

Reto 5 - Plan Estratégico 2015-2018



Hemos centrado nuestro esfuerzo en contribuir a disponer del equipo humano más preparado y dinámico, focalizando el modelo de gestión de personas de CaixaBank en la mejora de las capacidades críticas para prestar el mejor servicio a nuestros clientes, el impulso de la descentralización y el refuerzo de la cultura de la meritocracia y la diversidad.

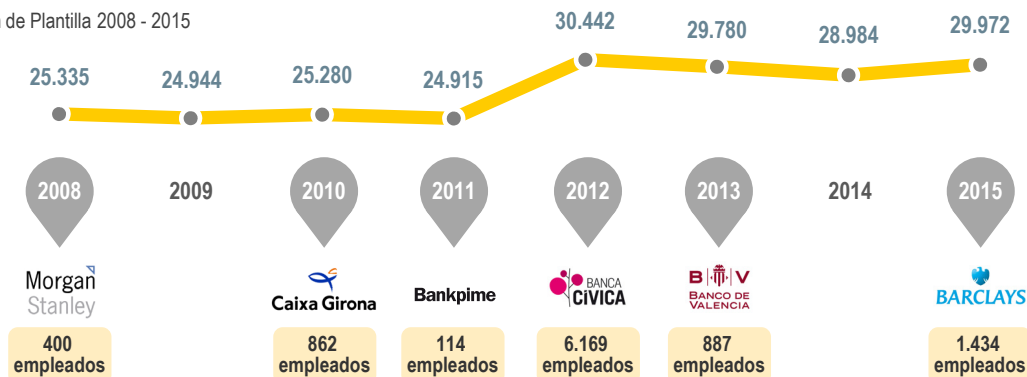
### Un equipo humano de 29.972 personas

Dar respuesta a las necesidades de negocio ha comportado una gestión activa de nuevas incorporaciones, desvinculaciones y movilidades funcionales y geográficas para optimizar y reequilibrar los distintos segmentos de negocio y territorios.

La plantilla del año 2015 aumenta en 988 personas. Se han incorporado 2.414 profesionales, el 60% procedentes de Barclays Bank SAU y el resto, jóvenes del mercado laboral para cubrir vacantes en territorios deficitarios y en posiciones especializadas en áreas emergentes de los Servicios Centrales y de la Red Comercial.

### Capacidad integradora de CaixaBank

Evolución de Plantilla 2008 - 2015



La optimización del dimensionamiento y el reequilibrio territorial han comportado 1.329 desvinculaciones, principalmente incentivadas y voluntarias, que han requerido una intensa actividad negociadora con la representación de los trabajadores para posibilitar distintos acuerdos laborales.

La capacidad integradora de CaixaBank ha continuado con la adquisición de Barclays Bank SAU, que ha permitido incorporar 1.434 profesionales en el mes de mayo. Para ello, hemos desarrollado procesos de incorporación de talento, de adaptación funcional y laboral y se ha desplegado un plan específico de acogida y formación.

La adecuación al dinamismo del modelo de negocio ha requerido el esfuerzo de Recursos Humanos y Organización en la revisión de las estructuras y modelos organizativos y funcionales de los Servicios Centrales y de la Red Territorial. En este sentido, cabe destacar la creación del CIB (Corporate & Institutional Banking) para impulsar el negocio de Banca Mayorista.

**RETO 5.**

Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

**5.1 Desarrollo de las capacidades profesionales**

Hemos adaptado la oferta de formación a las necesidades de las distintas áreas de negocio, haciendo énfasis en las competencias y segmentos clave, definidos en el Plan Estratégico y apostando por la certificación externa a través de universidades y escuelas de negocio. Estas acciones han contribuido a incrementar el nivel competencial de nuestros profesionales para maximizar la aportación de valor.

**Formación: principales magnitudes**

Inversión	11,4 MM €
Horas	1,5 MM
Participantes	100% de la plantilla
Virtaula	88% de la formación
Formadores internos	2.104

**Certificaciones en asesoramiento financiero**

Para garantizar la calidad del asesoramiento financiero que ofrecemos a los clientes, CaixaBank se anticipa al sector y cierra el ejercicio 2015 con más de 7.000 profesionales certificados en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra y el Chartered Institute for Securities & Investment.

Estos programas de posgrado han contribuido a reforzar los conocimientos, la integridad y los principios éticos de las posiciones de Dirección de oficina y Gestión de carteras de Banca Privada y Banca Premier.

**Escuela de Riesgos**

En septiembre de 2015 entró en funcionamiento la Escuela de Riesgos de CaixaBank, en línea con el modelo formativo de creación de escuelas específicas que agrupen contenidos y faciliten el aprendizaje.

En este proyecto, liderado por el Área de Riesgos en colaboración con el Instituto de Estudios Bursátiles y la Universitat Oberta de Catalunya, participan más de 1.000 Gestores/ras de Negocio en la Certificación de Análisis de Riesgos y 800 Directores/ras y Subdirectores/ras de oficina en el Diploma de Posgrado de Análisis de Riesgo Especialidad Retail.

RETO 5.

Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

**5.2 Gestión descentralizada, con empowerment**

Hemos continuado impulsando los programas de Desarrollo Directivo con el fin de reforzar el Modelo de Liderazgo Transformador, y promover la movilidad y la delegación de responsabilidades.

**Modelo de Liderazgo Transformador**



**Programa Valor**

Durante 2015 se consolida el Programa Valor como instrumento para avanzar en el modelo comercial, integrando nuevos equipos y fortaleciendo la cultura y los valores de CaixaBank como ventaja competitiva. La aplicación alcanza las 14 Direcciones Territoriales con el objetivo de maximizar los resultados de negocio mejorando la forma de trabajar.

Las actividades de este ejercicio se han focalizado en el fortalecimiento del liderazgo de la Dirección de oficina y la proactividad comercial del equipo.

**Centro de Desarrollo Directivo (CDD)**

El CDD persigue fomentar las capacidades directivas de las personas que ocupan puestos clave en la Organización, ofreciendo programas de alto valor añadido.

Este año, se han extendido las actividades del CDD a todos los directivos clave de Banca de Empresas y se han completado los diferentes programas de liderazgo de las funciones de Dirección de Área de Negocio y Dirección de Área y Departamento de Servicios Centrales.

Al mismo tiempo, a partir de la Experiencia Cliente y la Experiencia Empleado, se ha diseñado el nuevo Programa Valor que se impartirá durante el año 2016.

RETO 5.

Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

### 5.3 Adaptar la estructura de compensación y los itinerarios profesionales

El Plan Director de Compensación -plan integral en línea con las recomendaciones del Banco de España, el Banco Central Europeo y la declaración de los principios generales de retribución de CaixaBank- se ha alineado a los retos del Plan Estratégico con el objetivo de aumentar el peso de la retribución variable y adaptar los modelos de retribución y promoción a las necesidades de cada segmento. El 97% de los empleados de CaixaBank están sujetos a esquemas de retribución variable en función del cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, existiendo 9 programas de bonus diferenciados para diferentes segmentos de negocio.

#### Adecuación de Programas de Bonus

Para dar respuesta a la regulación ESMA, se han adaptado los Programas de Bonus 2015 en base al análisis realizado con las Áreas de Negocio y de Cumplimiento Normativo.

Se ha trabajado en el rediseño de los esquemas de bonus 2016, avanzando en la definición de métricas cualitativas e incorporando nuevos programas de retos para el CIB (Corporate & Institutional Banking), Banca Internacional y Banca de Promotores.

#### Plan de incentivos a largo plazo

Con el objetivo de conseguir la máxima motivación y retención de los empleados clave, se ha diseñado un Plan de Incentivos a Largo Plazo alineando los intereses de los beneficiarios del Plan con los de los accionistas. El esquema permite percibir un número de acciones de CaixaBank siempre que se cumplan determinados objetivos asociados a métricas relevantes del Plan Estratégico.

#### Compensación Total

Responsabilidades Competencias	Retos Individuales/Equipo	Prestaciones
<b>Fija</b>	<b>Variable</b>	<b>Beneficios sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carreras profesionales</li> <li>▪ Clasificación de oficinas</li> <li>▪ Modelo de contribución de los Servicios Centralizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Retos SS.CC/DT/DG</li> <li>- Programas de Bonus por segmentos y áreas específicas</li> </ul> </li> <li>▪ Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan ILP</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Pensiones</li> <li>▪ Préstamos</li> <li>▪ Póliza Sanitaria</li> <li>▪ Ayuda estudios</li> <li>▪ Pagas especiales (nacimiento - antigüedad)</li> <li>▪ ...</li> </ul>

**RETO 5.**

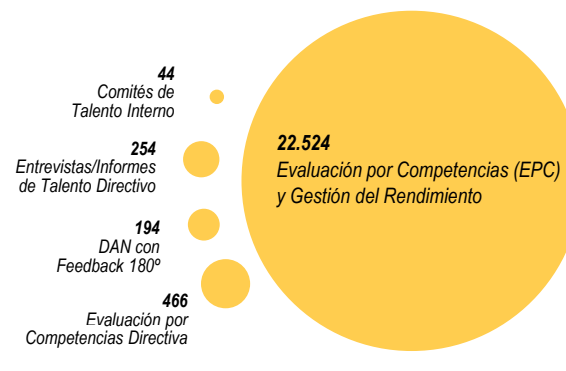
Contar con el equipo humano más preparado y dinámico

### 5.4 Reforzar la cultura de la meritocracia y la diversidad

Las propuestas de actuación se han dirigido a reforzar la cultura de la evaluación del rendimiento, el desarrollo del Plan de Igualdad y la incorporación de la gestión de la diversidad en las políticas de Recursos Humanos.

#### Detección y Evaluación del Talento

El programa de desarrollo del talento interno persigue establecer un marco objetivo y coherente en la toma de decisiones sobre la ubicación de los profesionales en las distintas funciones y posiciones de la organización.



Durante el 2015 hemos consolidado la Evaluación por Competencias, que alcanza ya al 100% de los perfiles profesionales no directivos de CaixaBank, y la EPC Directiva, que se ha implementado con éxito en la mayoría de posiciones directivas en la Red Comercial. En 2015 se ha desplegado la Evaluación 180° en la que las Direcciones de oficina evalúan de forma ascendente a las Direcciones de Área de Negocio.

Estos procesos ofrecen una visión que permite responder con agilidad a las necesidades detectadas e implementar políticas específicas de formación y desarrollo.

#### Programa de Desarrollo Cultural

Se ha iniciado el Proyecto transversal de meritocracia y diversidad 2015-2018 con la revisión del impacto de las políticas y procesos de Recursos Humanos y el desarrollo de iniciativas y planes de sensibilización en la cultura de la meritocracia.

La presencia de la mujer en puestos de responsabilidad ha continuado aumentando de forma progresiva y los avances en este ámbito se han materializado en un 33% de posiciones directivas (a partir de Dirección de oficina) desempeñadas por mujeres, en la línea de avance que establece el Plan Estratégico.

La Encuesta de Clima, con periodicidad bianual y dirigida a toda la plantilla, se consolida como instrumento de medición del compromiso y grado de alineación de los empleados con los retos estratégicos de la Entidad. A finales de 2015 se ha realizado la última edición y los resultados serán la base del Plan de Acción para progresar en una cultura de *empowerment* y meritocracia.

La Comunicación Interna ha sido un elemento clave para el despliegue del Plan Estratégico contribuyendo al refuerzo de la cultura corporativa y dando soporte a la consecución de objetivos.



## ÍNDICE

### RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2015

#### ACTIVIDAD 2015

##### ■ LAS PERSONAS

- Edad, género y antigüedad
- Incorporaciones en prácticas
- Personal de otras nacionalidades
- Ausencias

##### ■ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Direcciones Territoriales
- Servicios Centrales
- Presencia internacional

##### ■ CRECIMIENTO INTERNO

- Detección y evaluación del talento
- Desarrollo del talento
- Programas de desarrollo
- Planes de formación
- Centro de Desarrollo Directivo

##### ■ DATOS ECONÓMICOS

- Beneficios sociales

##### ■ ENTORNO

- Organización
- Cultura organizativa
- Comunicación interna
- Clima sociolaboral
- Igualdad y conciliación

**Actividad 2015**

**2015**

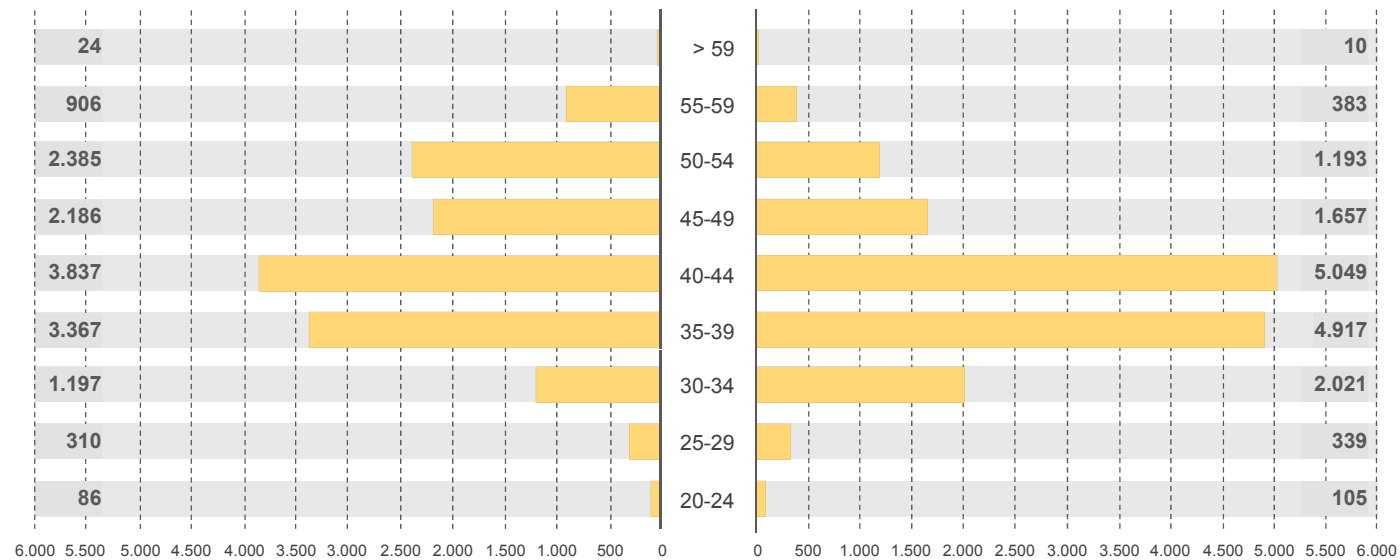
**RECURSOS HUMANOS  
Y ORGANIZACIÓN**

---

**MEMORIA**

**Las Personas. EDAD, GÉNERO Y ANTIGÜEDAD**

	Hombres		Total		Mujeres	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
personas	<b>14.298 (47,7%)</b>	14.079 (48,6%)	<b>29.972</b>	28.984	<b>15.674 (52,3%)</b>	14.905 (51,4%)
edad media	<b>43</b>	44	<b>42</b>	42	<b>41</b>	40
antigüedad media	<b>16</b>	17	<b>15</b>	15	<b>14</b>	14



- La pirámide de población presenta un equilibrio generacional, con una presencia de mujeres ligeramente superior (52,3%).
- Actualmente, existe cierto equilibrio entre experiencia y juventud, con una edad media de 42 años y un empleado joven (menos de 35 años) por cada empleado de edad avanzada (más de 50 años).

## Las Personas. INCORPORACIONES EN PRÁCTICAS RED COMERCIAL

### Procesos de selección externa

#### Proceso de selección

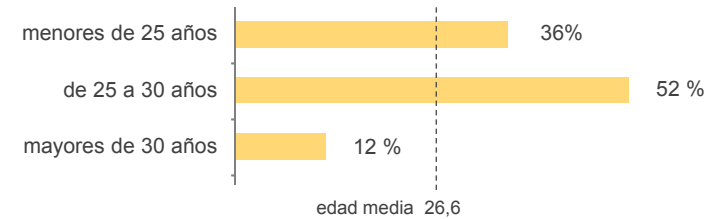
Candidaturas recibidas	18.100
Candidaturas que cumplen perfil	6.201
Candidaturas seleccionadas	1.639
Candidaturas validadas	996
<b>Incorporaciones</b>	<b>817</b>

#### Perfil de las personas incorporadas

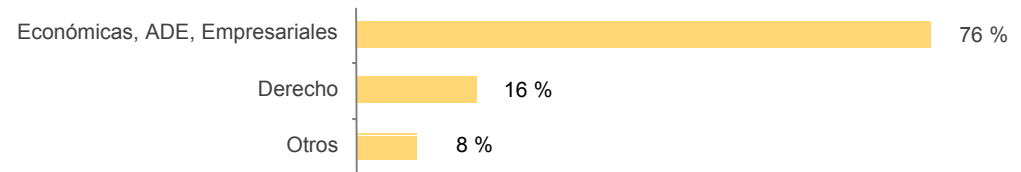
##### Sexo



##### Edad



##### Estudios



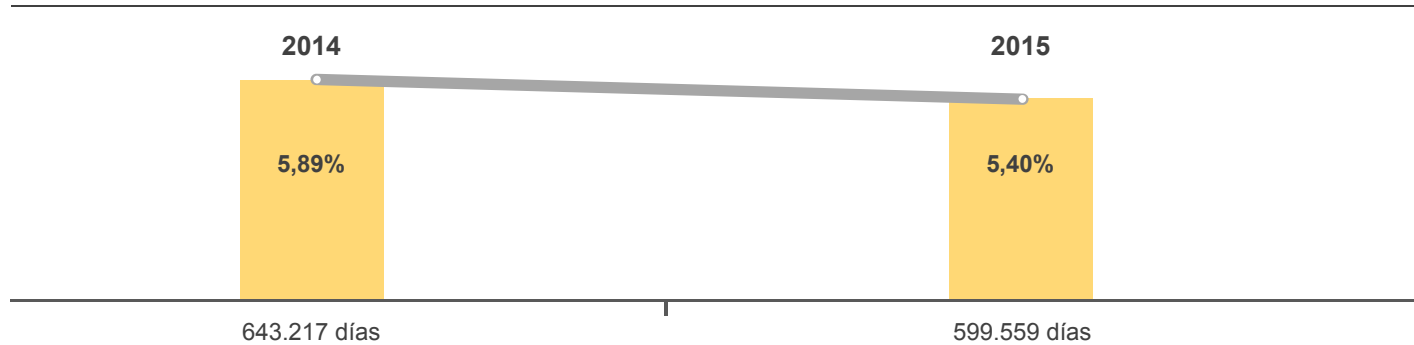
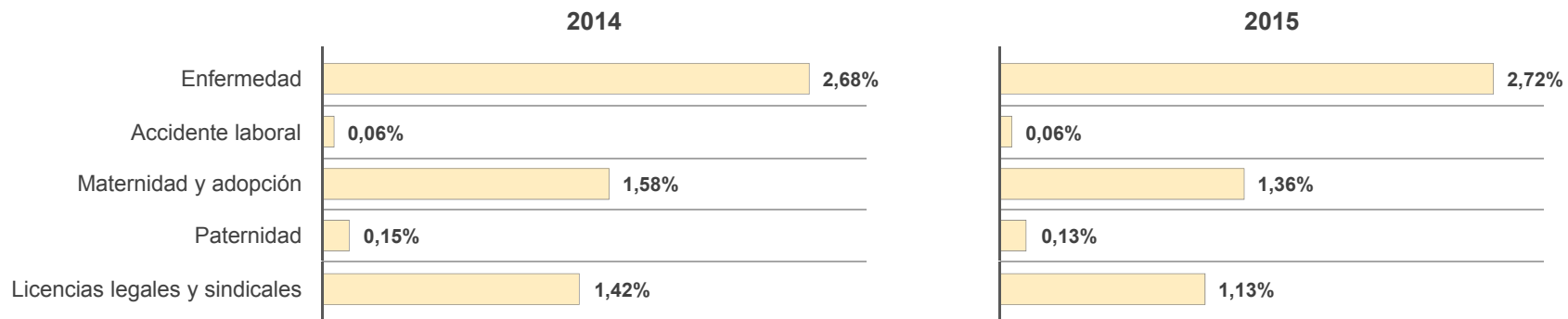
- El compromiso de CaixaBank con la creación de empleo así como la apuesta por el rejuvenecimiento de la plantilla, han llevado a la contratación de 817 nuevos profesionales en prácticas para cubrir posiciones en la Red Comercial.
- Las nuevas contrataciones se han incorporado en territorios con vacantes, principalmente en la Territorial Barcelona y la Territorial Cataluña.

## Las Personas. **PERSONAL DE OTRAS NACIONALIDADES**

**624** personas de **62** nacionalidades diferentes a la española

Francia	82	Rusia	8	Moldavia	2
Alemania	57	India	7	República Checa	2
Venezuela	49	Cuba	6	Turquía	2
Marruecos	41	Portugal	5	Burkina Faso	1
Suiza	39	Andorra	4	Canadá	1
Italia	24	Chile	4	Costa Rica	1
Argentina	22	Dinamarca	4	Finlandia	1
China	20	Ucrania	4	Grecia	1
Colombia	19	Bielorrusia	3	Guatemala	1
Polonia	19	Bolivia	3	Irán	1
Rumanía	19	Bosnia y Herzegovina	3	Jordania	1
Países Bajos	18	Bulgaria	3	Kazajistán	1
Reino Unido	18	Eslovaquia	3	Lituania	1
Perú	17	Nicaragua	3	Mauritania	1
Brasil	16	República Dominicana	3	Mozambique	1
Bélgica	15	Argelia	2	Pakistán	1
Uruguay	13	Armenia	2	Singapur	1
Ecuador	11	Egipto	2	Siria	1
Estados Unidos	10	Guinea Ecuatorial	2	Taiwán	1
Suecia	9	Honduras	2	Tanzania	1
Méjico	8	Luxemburgo	2		

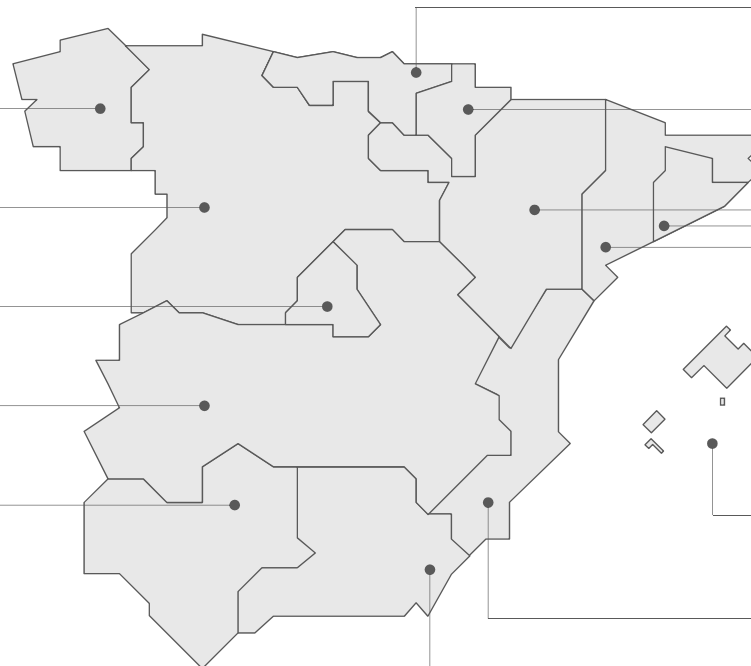
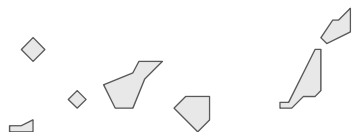
- La apuesta por prestar el mejor y más personalizado servicio, comporta una plantilla reflejo de la diversidad de las distintas nacionalidades de nuestros clientes.
- Esta multiculturalidad supone un enriquecimiento para enfocar desde diferentes prismas la gestión del negocio.

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

**Distribución por motivos:**


- Continúa la tendencia descendente del índice de absentismo global, que se sitúa en el 5,4%. La estructura demográfica de CaixaBank comporta la disminución de ausencias por maternidad/paternidad.
- El absentismo gestionable (enfermedad y accidente) se mantiene en el 2,8%, fruto de la gestión descentralizada realizada en todos los territorios.

**Estructura organizativa. DIRECCIONES TERRITORIALES**

	2015	2014
<b>TOTAL RED</b>		
Oficinas	<b>5.199</b>	5.239
Plantilla	<b>27.126</b>	26.375
<b>Galicia</b>		
Oficinas	<b>199</b>	194
Plantilla	<b>771</b>	746
<b>Castilla y León - Asturias</b>		
Oficinas	<b>320</b>	305
Plantilla	<b>1.390</b>	1.337
<b>Madrid</b>		
Oficinas	<b>632</b>	673
Plantilla	<b>3.377</b>	3.138
<b>Cast. La Mancha - Extremadura</b>		
Oficinas	<b>218</b>	214
Plantilla	<b>971</b>	962
<b>Andalucía Occidental</b>		
Oficinas	<b>558</b>	563
Plantilla	<b>3.290</b>	3.442
<b>Canarias</b>		
Oficinas	<b>257</b>	261
Plantilla	<b>1.382</b>	1.385



	2015	2014
<b>País Vasco - Cantabria</b>		
Oficinas	<b>235</b>	233
Plantilla	<b>1.089</b>	1.032
<b>Navarra</b>		
Oficinas	<b>157</b>	157
Plantilla	<b>831</b>	841
<b>Aragón - La Rioja</b>		
Oficinas	<b>113</b>	114
Plantilla	<b>626</b>	582
<b>Barcelona</b>		
Oficinas	<b>883</b>	888
Plantilla	<b>5.378</b>	5.176
<b>Cataluña</b>		
Oficinas	<b>491</b>	511
Plantilla	<b>2.701</b>	2.598
<b>Baleares</b>		
Oficinas	<b>207</b>	207
Plantilla	<b>928</b>	919
<b>Levante y Murcia</b>		
Oficinas	<b>565</b>	560
Plantilla	<b>2.756</b>	2.646
<b>Andalucía Oriental</b>		
Oficinas	<b>364</b>	359
Plantilla	<b>1.636</b>	1.571

- El principal reto en 2015 ha sido la incorporación de la plantilla de Barclays Bank SAU en todas las Territoriales y principalmente en la T. Madrid.
- El número de oficinas de la Red se mantiene estable una vez incorporada la red de Barclays Bank SAU, consolidando el modelo de proximidad de CaixaBank.

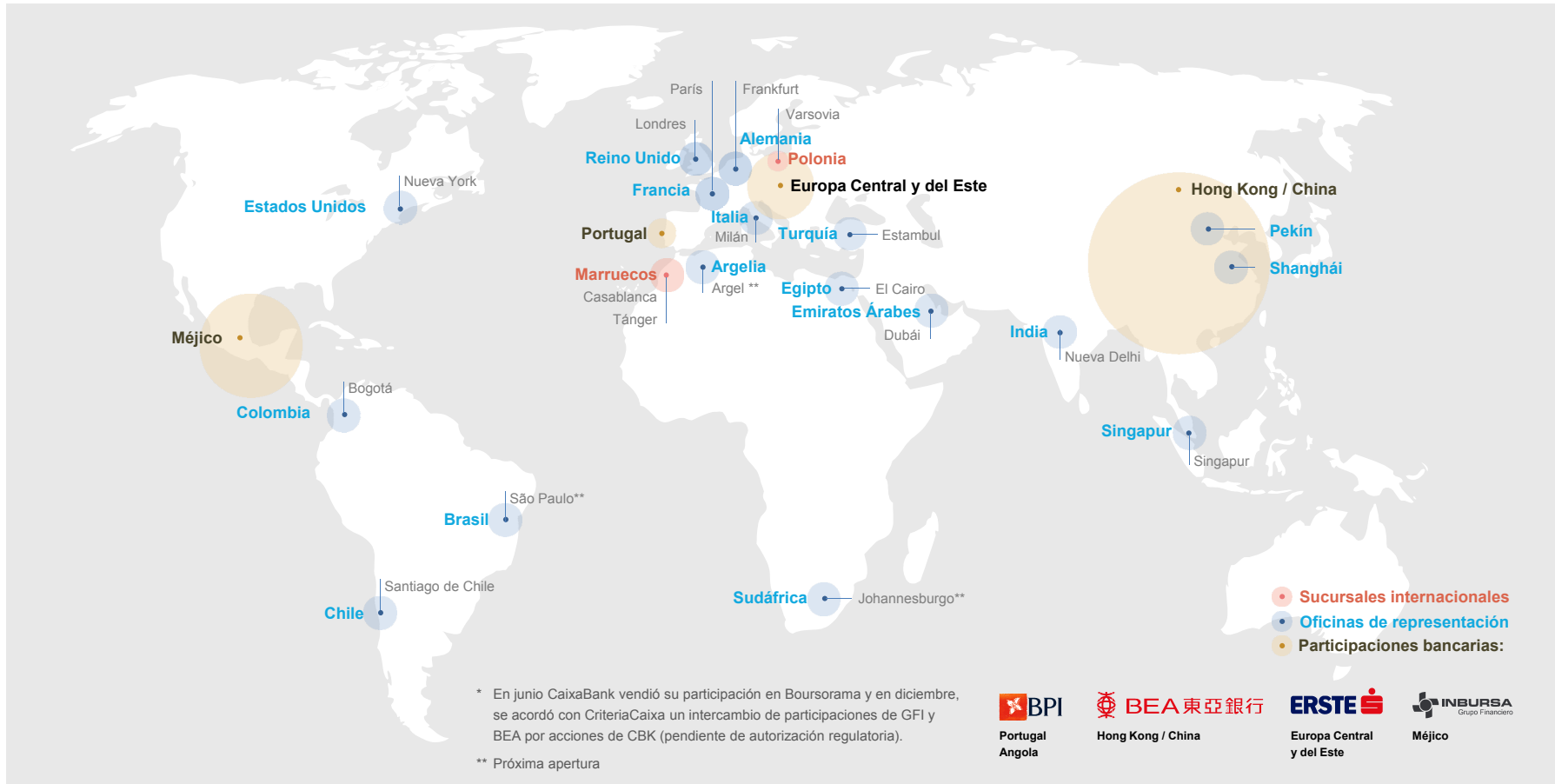
**Estructura organizativa. SERVICIOS CENTRALES**
**Plantilla por áreas**

	<b>2015</b>
Presidencia	<b>35</b>
Comunicación, Relaciones Institucionales, Marca y RSC	<b>53</b>
Secretaría General	<b>138</b>
Vicepresidencia	<b>9</b>
Consejero Delegado	<b>21</b>
DG Seguros y Gestión de Activos	<b>12</b>
DG Negocio	<b>263</b>
DG Riesgos	<b>265</b>
DG Recursos Humanos y Organización	<b>104</b>
DGA Auditoría Interna	<b>152</b>
DE Banca Internacional	<b>38</b>
DE Financiera	<b>102</b>
DE Medios	<b>399</b>
DE Intervención, Control de Gestión y Capital	<b>175</b>
<b>Total plantilla activa</b>	<b>1.766</b>

- La adaptación al actual contexto normativo y comercial ha requerido una constante revisión y dimensionamiento de los diferentes modelos organizativos y funcionales de los Servicios Centrales y de la Red Territorial de CaixaBank.




Estructura organizativa. **PRESENCIA INTERNACIONAL**






- CaixaBank está presente en 4 continentes, a través de sucursales internacionales, oficinas de representación y participaciones bancarias. La firme apuesta por la expansión internacional se ha consolidado con nuevas incorporaciones y el refuerzo de la estructura de apoyo, que incluye más de un centenar de profesionales.
- En 2015, se han puesto en marcha las aperturas de la sucursal de Londres y de las oficinas de representación de Nueva York, Brasil y Sudáfrica.

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

 <b>DESARROLLO DEL TALENTO</b>	<b>COMITÉ DE TALENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección, seguimiento y valoración del talento directivo clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 44 Comités.</li> </ul>
	<b>TALENTO DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y proceso de nombramiento de Directivos/vas.</li> <li>• Seguimiento de nuevos nombramientos y consolidación directiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 254 entrevistas/informes.</li> </ul>
	<b>FEEDBACK 180°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enmarcado dentro del Programa Valor.</li> <li>• Evaluación de los DAN por parte de sus Directores/ras de oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 194 DAN evaluados/das.</li> <li>▪ 4.049 evaluadores/ras (85,2% de procesos completados).</li> <li>▪ 14 Direcciones Territoriales.</li> </ul>
	<b>EPC DIRECTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y <i>feedback</i> por parte de la DT o la Dirección de SS.CC.</li> <li>• Proceso de evaluación periódica anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 466 evaluaciones: Directores y Directoras de Servicios Centrales y Servicios Territoriales.</li> </ul>
	<b>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS (EPC) y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y <i>feedback</i> por parte del responsable jerárquico.</li> <li>• Proceso de evaluación periódica bianual.</li> <li>• Establecimiento de planes de mejora individuales.</li> <li>• Integración del modelo EPC en el sistema de Gestión del Rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 22.524 personas evaluadas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Red: 20.089</li> <li>– SS.CC: 1.381</li> <li>– SS.TT: 1.054</li> </ul> </li> </ul>

- Se ha consolidado la Evaluación por Competencias para tener una visión completa y objetiva de perfiles profesionales y como palanca para el establecimiento de planes de mejora, formación y desarrollo en los que basar la toma de decisiones estratégicas.
- Se ha desplegado también con éxito en todos los territorios la Evaluación Feedback 180°.

**Crecimiento interno. DESARROLLO DEL TALENTO**

 PROGRAMA <b>PROGRESA</b>	<b>PROGRESA Directores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enmarcado en el ámbito del Proyecto de Desarrollo del Talento Directivo.</li> <li>• Mejora competencial del rol directivo y liderazgo de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 805 Directores y Directoras.</li> </ul>
	<b>PROGRESA Subdirectores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con las estrategias corporativas.</li> <li>• Vinculación a las características de cada territorio.</li> <li>• Visión estratégica y orientación a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 59 Subdirectores y Subdirectoras.</li> </ul>
	<b>PROGRESA Gerentes de SS.CC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y gestión del cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 81 Gerentes de Servicios Centrales.</li> </ul>
 COACHING <b>DIRECTIVO</b>	<b>COACHING</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a Directivos/vas para facilitar su desarrollo profesional de forma individual y colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Coaching</i> de Transición: - 95 Directivos y Directivas.</li> <li>▪ <i>Coaching</i> Ejecutivo: - 6 Directivos y Directivas.</li> <li>▪ <i>Coaching</i> de Equipo: - 3 equipos directivos.</li> </ul>
 modelo de <b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Liderazgo Transformador incorporado a todos los programas de desarrollo.</li> <li>• Impulso del cambio y motor de la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualmente integrado en los programas de desarrollo directivo.</li> </ul>

- El modelo de Liderazgo Transformador sigue siendo motor de impulso del cambio, de la innovación y de la delegación de responsabilidades para mejorar la forma de trabajar y alcanzar los resultados establecidos en el Plan Estratégico.
- En 2015, se han desarrollado nuevas promociones de los diferentes programas de Desarrollo del Talento.

**Crecimiento interno. PROGRAMAS DE DESARROLLO**

**Programa VALOR**

- Maximizar resultados de negocio mejorando la forma de trabajar.
- Fortalecer el liderazgo de la Dirección de oficina.
- Potenciar la proactividad comercial del equipo.
- Prácticas de gestión: motivación, alineamiento y responsabilidad.

- 14 Direcciones Territoriales.


**Programa de desarrollo de competencias y habilidades directivas**

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

- 340 personas.  
Direcciones de SS.CC, Gerentes  
Coordinadores/ras de Equipo y Gerentes.


**Programa GPS**

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

- 14 DAN en 1 grupo.
- 40 Directores/ras de Servicios Centrales en 2 grupos.


**Programa PROA**

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

- 32 DAN en 4 grupos.


**Programa FOCUS**

- Desarrollo del modelo de dirección de equipos comerciales y de SS.CC.
- Impulso al Modelo de Liderazgo Transformador y los valores corporativos.
- Gestión y refuerzo del talento interno.
- Favorecer la proximidad entre red de oficinas y negocio y las áreas de SS.CC.
- Espacio colaborativo para compartir mensajes institucionales con la Dirección.

- Edición Servicios Centrales:  
193 Directores/ras en 2 grupos.
- Edición Oficinas A:  
21 Directores/ras de oficina.

- El Programa Valor, iniciado en 2014 y focalizado en los Directores/ras de oficina, continúa siendo un referente en la Entidad para avanzar en el modelo comercial, integrando nuevos equipos y fortaleciendo la cultura y los valores de CaixaBank como ventaja competitiva.
- Para potenciar el *empowerment* y la delegación de responsabilidades, se ha puesto el foco en reforzar la relación entre negocio y personas.

## Crecimiento interno. PLANES DE FORMACIÓN

<b>Plan de Formación para la Red Territorial</b>	• Banca Retail	Itinerarios formativos:	Directores/ras Subdirectores/ras Gestores/ras Banca Premier (GBP) y Banca Empresas Gestores/ras de Negocio Gestores/ras de Morosidad Empleados/Empleadas Sector Agrario Oficinas Insignia "A"
		Programas destacados:	DAF: Diploma en Asesoramiento Financiero   Directores/ras de oficina, GBP y Banca Privada CISI: Certificate in Wealth Management   Directores/ras de oficina, GBP y Banca Privada Diploma Experto en Ahorro y Previsión   Directores/ras de oficina Posgrado en Análisis del Riesgo Bancario   Directores/ras y Subdirectores/ras de oficina Curso básico de Riesgo Bancario   Gestores/ras de Negocio Sistemática de venta de productos. Proactividad comercial   Subdirectores/ras, Gestores/ras de Negocio y Empleados/Empleadas
	• Banca Empresas	Posgrado en Banca de Empresas	
	• Banca Privada	Programa de Experto en Banca Privada	
<b>Planes de Formación para Servicios Centrales y Servicios Territoriales</b>	• Itinerario formativo para Gestores/ras y Empleados/das		
	• Planes de formación específicos		

**Canales:** **Formadores Internos.** | **Virtaula.** | Consultorías e instituciones de reconocido prestigio  
El valor de la formación

- El Plan de Formación ha cumplido el objetivo de adaptar la oferta formativa a las necesidades de los distintos segmentos de negocio.
- El ejercicio 2015 finaliza con más de 7.000 profesionales certificados en asesoramiento financiero en la doble titulación DAF (Diploma de Posgrado en Asesoramiento Financiero) e International Certificate in Wealth Management del Chartered Institute for Securities & Investment (CISI).

**Crecimiento interno. CENTRO DE DESARROLLO DIRECTIVO**
**Hitos 2015**

**CDD**

 centro de desarrollo directivo  
 excelencia y liderazgo

<b>Programas CDD a medida del colectivo objetivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Desarrollo de Liderazgo para DAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa revisado por completo. Ediciones 16 y 17 con 16 DAN cada una.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa "Liderando el Futuro" para Directores/ras de Área y Departamento de SS.CC y Directivos y Directivas de empresas del Grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edición 8 con 24 Directivos y Directivas.</li> <li>Incorporación al Programa de Directivos/vas del Grupo "la Caixa" para conseguir sinergias y mayor transversalidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa "Liderando el Futuro en Banca de Empresas" para Directores/ras de Centro de Empresas, de CENI y de Centro de Gestión de Promotores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 ediciones con 100 Directivos y Directivas participantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa "Liderando el Futuro: cómo desplegar la estrategia" para Directores/ras de Área y Departamento de SS.CC y directivos/vas de empresas del Grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ediciones con 29 participantes. Programa basado en un simulador bancario.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa CDD Valor dirigido a DAN con foco Territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 ediciones con 103 Directivos/vas de diferentes Direcciones Territoriales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornada Estrategia y Liderazgo con Dirección Corporativa y Subdirección General.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27 Directivos/vas. Reflexión sobre el Plan Estratégico y seguimiento del despliegue del mismo.</li> </ul>
<b>Partnership pedagógico:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de la relación con las escuelas de negocios ESADE e IESE.</li> </ul>	
<b>Proyectos de aplicación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos desarrollados por los participantes de los programas del CDD transformados en cambios reales de la Organización.</li> </ul>	
<b>Espacio CDD Digital:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación del entorno, que lleva la relación entre Directivos y CDD al mundo <i>online</i>.</li> </ul>	

- En 2015 se inicia una nueva línea de programas focalizados, que se estrena con un programa con simulador bancario que también abordará otras temáticas, como comunicación o negociación a partir del 2016.
- El programa CDD DAN, que empezó en abril de 2011, se ha revisado a fondo y se han impartido 2 nuevas ediciones en 2015 con el nuevo formato.

**Datos económicos. BENEFICIOS SOCIALES**

Concepto	Descripción	Personas beneficiarias
Plan de Pensiones	Prestación a partir de la jubilación y cobertura de riesgo en activo	38.697
Póliza sanitaria	Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso	33.596
Préstamos	Tipos de interés bonificado para hipotecas y préstamos personales	cartera diciembre 2015 28.571
<b>Ayudas estudios:</b>		
Empleados y Empleadas	Hasta el 90% de la matrícula - estudios universitarios	2.205
Descendientes	Compensación económica para hijos/hijas menores de 25 años que estudien	19.820
Guarderías	Compensación por hijos/hijas menores de 3 años	5.648
Gratificación por nacimiento	Gratificación económica por nacimiento de hijo/hija	1.774
Gratificación por antigüedad	A los 25 y 35 años de servicio	410
<b>Complemento:</b>		
IT, AT, maternidad/paternidad	Complemento hasta el 100 % del salario por situación de incapacidad temporal transitoria, accidente de trabajo y maternidad/paternidad	8.224
Ayuda por defunción	Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado	460
Otras ventajas financieras	Condiciones especiales para dos cuentas corrientes, tarjetas de crédito y comisiones	

- El amplio programa de beneficios sociales que CaixaBank ofrece a empleados y familiares sigue siendo una de las principales fortalezas de la Entidad.
- Los empleados de CaixaBank, en la Encuesta de Clima 2015, han expresado sentirse globalmente satisfechos con los beneficios sociales (91% de satisfacción).

## Entorno. ORGANIZACIÓN

<b>Estructuras organizativas</b>	<b>Red Territorial, Segmentos y Servicios Centrales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implantación de la nueva estructura CIB-Corporate and Institutional Banking.</li><li>▪ Consolidación de la especialización en la Red y en los Servicios Corporativos.</li><li>▪ Impulso de modelos organizativos orientados a facilitar la agilidad, la flexibilidad y la cercanía con el cliente.</li></ul>
<b>Dimensionamiento de la plantilla</b>	<b>Modelos de dimensionamiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proyecto de transformación y actualización del modelo de dimensionamiento productivo.</li></ul>
<b>Otros proyectos</b>	<b>Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implantación del nuevo Marco de <i>Governance</i> de Comités CaixaBank.</li><li>▪ Integración organizativa de Barclays Bank SAU en el Grupo CaixaBank.</li><li>▪ Implantación del modelo de las tres líneas de defensa.</li></ul>

- La actividad del equipo de Organización continúa siendo una palanca para reforzar la cultura corporativa de CaixaBank y mejorar la eficiencia.
- Entre los hitos más destacables del año se incluyen la creación y puesta en marcha de la nueva estructura de Corporate & Institutional Banking (CIB).



Entorno. CULTURA ORGANIZATIVA

Programa de Desarrollo Cultural



**Proyecto transversal de Meritocracia y Diversidad 2015-2018**

- Revisión políticas y procesos de RRHH que impactan en la meritocracia y diversidad.
- Desarrollo de nuevas iniciativas que potencien la meritocracia y la diversidad.
- Definición cuadro de mando y seguimiento de indicadores.
- Planes de sensibilización de una cultura meritocrática.

**Representatividad de la mujer en posiciones directivas**

- Desarrollo nuevas iniciativas que potencien la representatividad de la mujer en posiciones directivas.
- Mejora continua: indicadores y certificaciones en igualdad.
- Pulsómetros y Focus group para profundizar en la efectividad de las medidas.

**Estudio de clima 2013-2015**

- Finalización de planes de acción para reducir los gaps identificados encuesta de clima.

- Se han revisado 5 procesos de mejora de RR.HH y se han realizado 7 reuniones del Grupo transversal de Meritocracia y Diversidad del Plan Estratégico.
- Se han desarrollado varios *focus group*, liderados por los Agentes de Igualdad de los territorios.
- Se ha cerrado el Plan de Acción de mejora derivado de la Encuesta de Clima 2013.

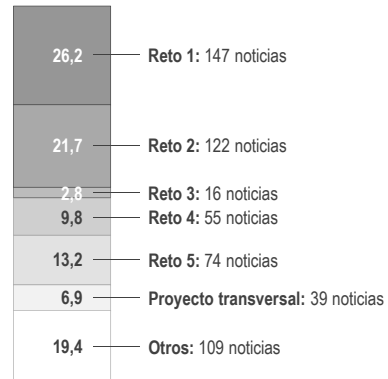
Entorno. COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Canal Personas

- 1.544.328 accesos mensuales.
- 55.329 accesos diarios.
- 676 noticias publicadas en el Personas.
- Perfil de usuario del Personas: hombre de 30-40 años, con cargo de responsabilidad en la Red.

Impacto de las noticias sobre el Plan Estratégico en el Personas:

Porcentaje



Nuevo diseño del canal Personas y descentralización de la Comunicación Interna

- Rediseño del canal corporativo de la Intranet Personas.
- Descentralización de la función y del canal Personas en el Territorio:
  - Creación de 14 Personas Territorial y Libro de Estilo de Comunicación Interna en el Territorio.
  - Formación en Comunicación Interna al Territorio.



Premios a los mejores equipos de ventas MEV

- 15 actos: 1 por Territorial salvo la DT Barcelona donde se hicieron 2: DC Barcelona Ciudad y DC Barcelona Provincia.
- 11.173 asistentes: 37% de la plantilla total de CaixaBank.
- 150 oficinas y 753 profesionales premiados.
- Satisfacción total del proyecto: 9,2/10
- 16 videonoticias publicadas.

MEV 2014

Mejores Equipos de Ventas 2014  
Emoción, servicio, confianza



Plan de Comunicación corporativo del Plan Estratégico 2015-2018

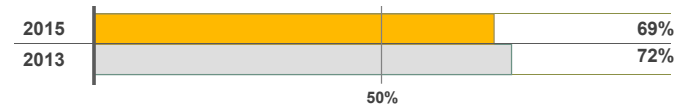
- Apoyo al despliegue del nuevo Plan Estratégico a través de:
  - Plan de Comunicación en Personas.
  - Revista Corporativa Canal Caixa: "Estrategia con alma".
  - Folleto corporativo.
  - Nuevas ediciones de "Panorama".



- La optimización de la comunicación interna es política fundamental y principio de gestión clave para CaixaBank.
- En 2015, la campaña 'Confianza, nuestro fu[tu]ro' ha obtenido el Premio del Observatorio de la Comunicación Interna para España y Latinoamérica a la mejor plataforma online.

**Entorno. CLIMA SOCIOLABORAL**
**Estudio 2015 – Ficha técnica**

<b>Universo</b>	→ 30.176 personas
<b>Participación</b>	→ 64 % (19.212 respuestas)
<b>Cuestionario</b>	→ 11 dimensiones de clima → 59 preguntas comunes (58 comparables con 2013) → 7 preguntas Modelo de Efectividad → 1 pregunta específica Red Territorial → 1 pregunta abierta → 4 preguntas multirespuesta sobre Plan Estratégico
<b>Distribución</b>	→ Internet (vía Web)
<b>Fecha realización</b>	→ Del 17 de noviembre al 1 de diciembre de 2015

**Indicador global de Clima Laboral.** Media de todas las preguntas. % de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”.

**Resultados per dimensiones**

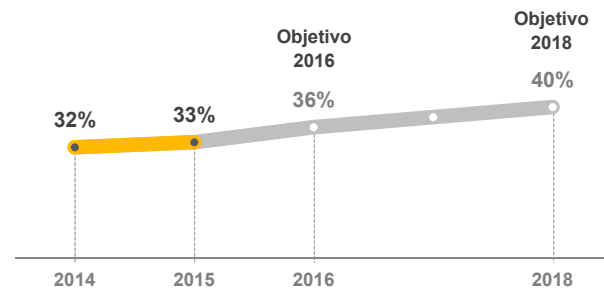

El estudio de opinión realizado en el 2015:

- Confirma que CaixaBank es percibida por sus empleados como una Organización con Liderazgo, capacidad de competir y un alto sentimiento de pertenencia.
- Identifica oportunidades para avanzar en una cultura de *empowerment* y meritocracia, poniendo el foco en los roles críticos para el éxito del negocio.

## Entorno. IGUALDAD Y CONCILIACIÓN

### Mujeres en posiciones directivas, a partir de Dirección de oficina.

Plan Estratégico 2015-2018



### Medidas de conciliación – Casos 2015 (plantilla total)

Permisos retribuidos	Casos	Mujeres	Hombres
Maternidad/adopción	1.481	98,8%	1,2%
Paternidad	776	-	100,0%
Ampliación maternidad	1.142	99,6%	0,4%
Ampliación paternidad	583	-	100,0%
Acumulación lactancia	1.131	98,3%	1,7%
<b>Total</b>	<b>5.113</b>	<b>72,6%</b>	<b>27,4%</b>

Reducciones de jornada	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	1.262	93,0%	7,0%
Cuidado de familiar hasta 2º grado	9	100,0%	-
Cuidado de hijo enfermo	32	87,5%	12,5%
<b>Total</b>	<b>1.303</b>	<b>92,9%</b>	<b>7,1%</b>

Excedencias	Casos	Mujeres	Hombres
Cuidado de hijos	528	95,6%	4,4%
Cuidado de familiar	25	76,0%	24,0%
Cuidado de personas dependientes	4	50,0%	50,0%
Mantenimiento de la convivencia	27	88,9%	11,1%
Estudios	12	66,7%	33,3%
Solidaria	5	100,0%	-
Razones personales no especificadas	17	70,6%	29,4%
<b>Total</b>	<b>618</b>	<b>93,0%</b>	<b>7,0%</b>

- Se establecen nuevas políticas e iniciativas con la finalidad de promover la diversidad en sus distintas dimensiones (género, edad, procedencia, etc).
- El porcentaje de mujeres en posiciones de responsabilidad directiva -a partir de Dirección de oficina- se incrementa en 1 punto durante 2015, alcanzando el 33,3%.

# MEMORIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN 2015



Av. Diagonal, 621  
08028 Barcelona  
[www.CaixaBank.com](http://www.CaixaBank.com)

