

4.3. Empremta laboral



“

“El millor col·lectiu de treball és el que assumeix i aplica els valors corporatius en la gestió, demostra respecte, integritat, afany de superació i professionalitat, i enfoca l’activitat cap a la visió i cap als reptes del pla estratègic de l’organització.”

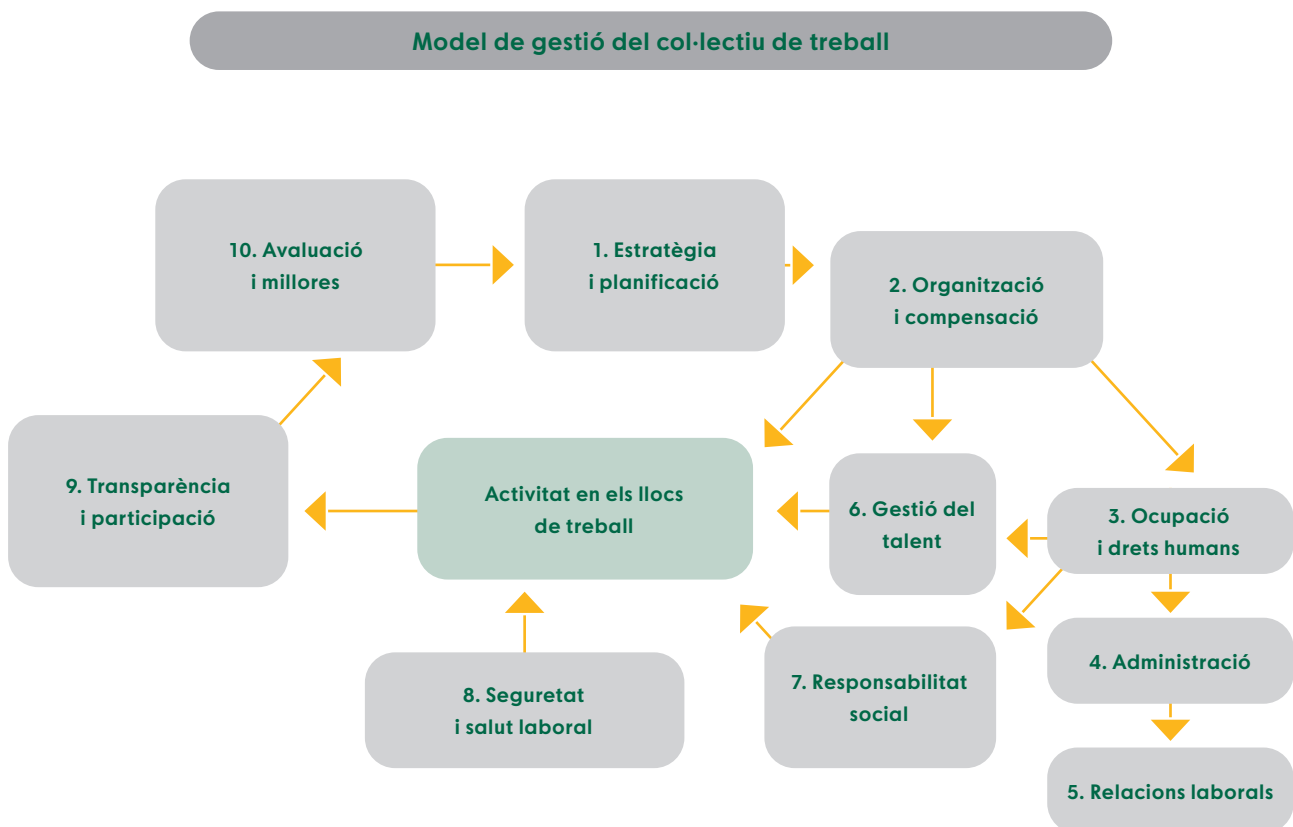
La plantilla de Caixa Popular està composta per socis propietaris que, a més, són treballadors de l’entitat, per empleats amb contracte temporal per necessitats especials i pels que estan en procés d’aspirant a soci, amb contracte temporal. Aquestes tres categories se les reconeix amb el nom de “col·lectiu de treball”.

La gestió del col·lectiu de treball parteix de les polítiques de recursos humans (selecció, formació, conciliació, igualtat, etc.), es desplega en els plans de gestió anuals i s'aplica en els projectes i en les activitats que s'han de desenvolupar en cada exercici. Els principis i els compromisos en la gestió de les persones queden recollits en diferents circulars que actuen a manera de polítiques.

La gestió dels processos d'aquest grup d'interès és responsabilitat de l'Àrea de Persones i el seguiment de la política social i dels diferents aspectes que inclou es du a terme a través del Consell Social, del Comitè d'Igualtat, del Comitè de Seguretat i Higiene i de la Comissió de Recursos.

Model de gestió de persones

El model de gestió de persones s'estableix a través dels deu processos que el constitueixen.



Organització i compensació

L'entitat s'estructura sobre la base d'un organigrama funcional en què l'última responsabilitat estratègica recau en el director general. Les unitats organitzatives i les comeses corresponents queden explícites en la circular "Estructura de Caixa Popular", en què es defineixen els departaments, les àrees (nom, missió i funcions) i les estructures que hi ha en els serveis centrals i en les oficines.

Amb l'objectiu d'adaptar-se ràpidament al context i a la situació del mercat i agilitar els processos i les activitats per obtenir resultats ràpids i eficaços, s'implanta una "organització líquida" basada en dues grans innovacions:

-
- ▶ La constitució d'una unitat de projectes, supervisada pel director general, en què els líders donen resposta als reptes que es plantegen a l'organització. Aquests rols tenen la competència, l'autoritat, la col·laboració i els recursos necessaris per a assolir els resultats.
 - ▶ La designació de l'"especialista de segments" de clients i de "responsables de productes", amb autoritat, capacitat i sense les limitacions de l'estructura jeràrquica, per a obtenir resultats i orientació cap a les necessitats actuals del mercat.
-

De manera complementària, Caixa Popular estableix enllaços laterals que asseguren la coordinació, la gestió compartida, l'atenció de riscos i la generació de valor en els camps més crítics de la gestió (seguretat i higiene, igualtat, etc.). En l'"Annex 5.1. Dades de l'empresa" es detallen les comissions i els comitès principals, a escala global.

El sistema retributiu es basa en la meritocràcia i l'aplicació d'aquesta meritocràcia en el col·lectiu de treball és el resultat del nivell de responsabilitat, de l'acompliment i dels resultats obtinguts per les diferents unitats organitzatives i persones.

El sistema consta de tres tipus de retribució:

- 1 Retribució per funcions i compliment (d'acord amb el nivell de responsabilitat dels llocs i dels resultats obtinguts per les persones).
 - 2 Retribució per resultats (d'acord amb els resultats de l'equip i dels integrants).
 - 3 Retribució com a beneficis socials (iguals per a totes les persones de l'empresa, incloent-hi els temporals).
-

A causa de la classe d'organització, el col·lectiu de treball que és soci cooperatiu obté dos tipus de compensacions anuals:

-
- ▶ Retorn anual per la seua faena d'acord amb els tres tipus de retribució abans esmentats.
-
- ▶ Interessos al capital per la condició de soci propietari, determinats anualment pels òrgans socials de la cooperativa.
-

La retribució per funcions i acompliment s'estableix mitjançant el "barem 1" aprovat pel Consell Rector per a cada exercici. Cada persona rep una bestreta laboral bruta que és el resultat de multiplicar el seu barem personal pel "barem 1".

Per a establir el barem personal, hi ha 4 nivells: direcció general, equip de direcció, direccions d'oficina (amb quatre nivells segons el volum de negoci de cadascuna) i direccions de departament (amb dos nivells, segons si són negoci directe o

de serveis) i gestors d'oficines i tècnics de serveis centrals (amb 3 nivells d'acord amb les funcions i l'experiència).

En cada nivell hi ha tres barems: base, funció i acompliment.

La retribució variable es compon d'elements que premien l'acompliment, la mitigació de riscos, el lideratge, el creixement del negoci i la innovació. Els elements més importants són:

-
- ▶ Incentius de negoci. Premien els resultats obtinguts en el marge ordinari i el benefici de cada centre de treball, en relació amb la massa salarial d'aquest.
-
- ▶ Incentius per venda de béns adjudicats (segons com i qui vengua els béns adjudicats).
-
- ▶ "Champions" de zones i àrees (competició entre les zones sobre la base de sis indicadors i, en serveis centrals, sobre la base de huit paràmetres. Els premis són vacances i viatges).
-
- ▶ Oficines A (segons resultats de benefici, ràtio d'actius danyats i índex de qualitat del servei).
-
- ▶ Premi comercial per zona (segons el creixement trimestral del nombre de targetes de crèdit i de contractacions d'assegurances, operacions financeres, operacions de préstecs preconcedits, fons d'inversió i productes d'inversió).
-
- ▶ Premi de productivitat (quatre vesprades de divendres sense faena a l'any, per increment del negoci que li corresponga o valor de la dedicació).
-
- ▶ Premi a la creativitat (millors idees a través del "Junts innovem").
-

La retribució com a beneficis socials és l'assegurança de vida de les persones que estan contractades (l'any 2019 es va incrementar l'import de la indemnització de l'assegurança de vida i incapacitat fins als 30.000 euros).

La cooperativa estableix acords amb terceres parts perquè el col·lectiu de treball tinga descomptes

en guarderies, assegurances de vida, companyies mèdiques, etc.

Els reconeixements principals de Caixa Popular vers les seues persones són:

▶ Insígnies. Utilitat del programa d'Avaluació SAP "SuccesFactors" que permet enviar una insígnia de reconeixement per temes professionals o solidaris, etc. I que qualsevol persona del col·lectiu pot enviar a una altra persona d'aquest col·lectiu.

▶ Premis comercials. Trimestralment, a les tres millors oficines des del punt de vista comercial se les obsequia amb un regal d'una estada de cap de setmana, o semblant, i es publica una nota de reconeixement en la intranet (cost aproximat: 4.000 euros al trimestre, persones reconegudes: unes 16 al trimestre).

▶ Premis de reconeixement per venda d'assegurances que concedeix la companyia Seguros RGA. Cost 0.

▶ Premis reconeixement en l'assemblea de persones sòcies de treball a les oficines i als departaments, i a les persones, que més han destacat en la gestió. Cost simbòlic, ja que és una placa de metacrilat. Persones reconegudes aproximadament: 20 % del col·lectiu de treball.

▶ Premis de reconeixement a les persones que treballen en Caixa Popular des de fa 10 o 25 anys i a les que es jubilen (cost del regal: 250 euros, 500 euros i 3.000 euros, respectivament). El cost i el nombre de persones varia cada any.

La cooperativa de crèdit no ha constituït cap pla de pensions per al seu col·lectiu de treball. Cada persona d'aquest col·lectiu acumula, any rere any, els retorns que rep com a soci i se li abonen en el moment de la jubilació.

Ocupació, drets humans i valors corporatius

L'ocupació de persones es du a terme sempre amb un contracte fix i a temps complet, llevat de les que s'hi hagen d'incorporar per situacions singulars (vacances, maternitat, malalties, permisos especials, etc.), que ho fan a través de contractes temporals.

La contractació de persones es fa d'acord amb els plans de plantilla anuals i amb un esquema d'incorporació que prioritza principalment l'accés de persones que han acabat d'obtindre la titulació.

El reclutament inicial s'efectua a través de convenis de cooperació amb universitats de la Comunitat Valenciana (places per a pràctiques curriculars, per a beques i pràctiques voluntàries), d'anuncis per mitjà de xarxes socials, de propostes en els taulers o en webs d'ús d'universitats, en centres de formació i en fòrums d'ocupació.

El procés de reclutament i de selecció consta de tres fases:

1

Pràctiques formatives en l'entitat. En aquesta fase es detecten els millors candidats per actituds, desenvolupament i implicació, segons el seu tutor en l'oficina. Les proves finals són una entrevista en profunditat i una dinàmica de grup.

2

Pla d'acolliment. És el procés de selecció pròpiament dit. Les persones assisteixen al "Curs bàsic" i, si aproven, passen a formar part de la borsa de treball. Se les crida quan hi ha vacants de treball, vàlides per al seu perfil, residència i puntuació de la selecció.

3

Procés d'aspirant a soci. Els participants treballen en l'entitat i reben formació específica del seu lloc. Després d'un període no superior mai a dos anys, passen a ser persona sòcia de la cooperativa i es rescindeix el contracte donat d'alta prèviament.

Com que la majoria de les persones de l'entitat en són socis propietaris, amb la mateixa condició, l'anàlisi del compliment dels drets humans en el col·lectiu de treball no té pràcticament cap incidència o risc implícit.

En Caixa Popular, els canvis operacionals s'associen principalment a canvis de centre de treball o de funció. L'avís estàndard és quasi immediat, perquè els canvis són gairebé sempre dins de la província de València o pròxims al domicili de la persona, la major part de les vegades.

Administració

L'administració preveu tots els processos i totes les activitats relacionades amb la contractació, la gestió de les incapacitats temporals, les nòmines, la gestió de l'IRPF, les assegurances socials, la planificació i el control de les despeses de personal i

tot allò que normalment és responsabilitat d'aquest tipus d'unitat organitzativa. A més d'atendre les sol·licituds, les consultes, les peticions i les queixes del col·lectiu de treball.

Relacions laborals

Caixa Popular, com a empresa cooperativa, no necessita cap mena de conveni col·lectiu per als seus empleats, ni tampoc té sindicats. Només hi ha la figura del conveni per als treballadors, sempre amb contracte, temporals per necessitat i

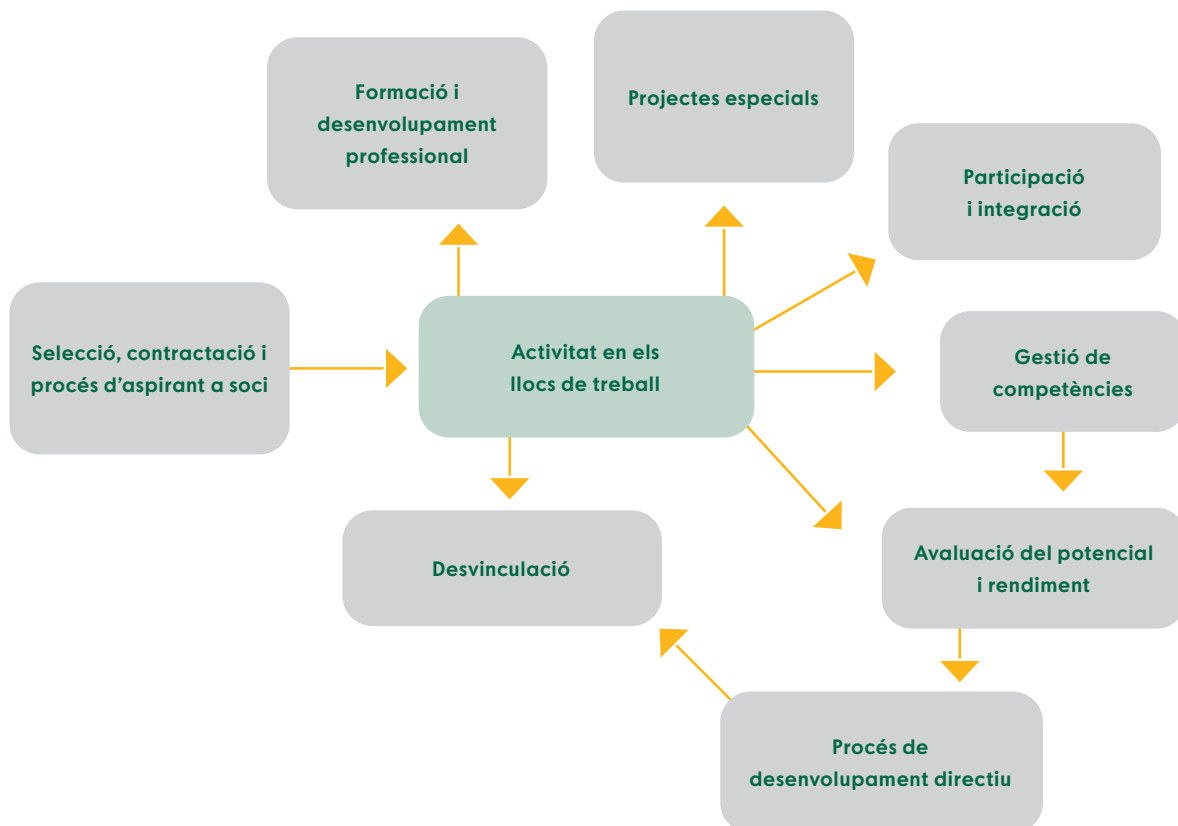
per a les persones de l'entitat que estan en procés d'aspirant a soci. Tots es regulen pel conveni de societats cooperatives de crèdit vigent. En aquest cas, l'òrgan de representació d'aquest col·lectiu és el Consell Social.

Gestió del talent

La gestió del talent és l'activitat amb més valor en la gestió dels recursos humans i es desplega en el desenvolupament dels processos encaminats a atraure, captar, retindre, desenvolupar i desvincular persones amb els valors, les actituds i la

implicació per a arribar a la visió i les metes de l'organització en el temps.

El mapa de talent de Caixa Popular es resumeix en el quadre següent:



La primera etapa del procés és la selecció, la contractació i el procés d'aspirant a soci de les persones que han de formar part del col·lectiu de treball de la cooperativa. Fruit d'aquesta etapa, s'avaluen les actituds, les aptituds, l'esperit com a cooperativista i els valors de la persona per comprovar si coincideixen o són compatibles amb els de l'entitat.

L'objectiu principal és aplicar la capacitat de l'entitat per a captar i contractar talent. El secundari, que els aspirants a soci compreguen la proposta de valor oferida (soci propietari de l'entitat, cultura i valors, desenvolupament, retribució, clima laboral, etc.).

La segona etapa la constitueixen els processos relacionats amb l'evolució i la millora de les persones i de la seua integració en l'organització. Els processos d'aquesta etapa s'encaminen a l'aprenentatge en el lloc, a la formació, a la col·laboració

en projectes especials, a la participació de les persones en la gestió del negoci, en els projectes transversals i els reptes de la cooperativa (projectes, responsabilitat social, innovació, disseny d'estratègies, gestió del coneixement, etc.), el desenvolupament de les competències, l'avaluació del rendiment i del potencial.

La tercera etapa són els programes de desenvolupament directiu que arriben a totes les persones amb funcions directives en la cooperativa. En aquesta etapa es posa el focus a preparar i enfortir els coneixements d'estratègia i gestió, i a desenvolupar les habilitats de lideratge, socials i de maneig d'equips de les persones que s'hi integren.

L'última etapa és la desvinculació de les persones per jubilació, per desig explícit del soci o per altres raons, en què s'assegura que el coneixement d'aquestes persones roman en l'entitat i no hi ha fugida de talent.

A continuació, s'expliquen alguns aspectes rellevants dels processos esmentats:

► Formació

La formació en Caixa Popular s'estructura sobre la base d'un pla de formació anual que, mentre es desenvolupa, es complementa amb possibles noves accions de formació per necessitats concretes.

En formen part els tipus de formació següents:

► Formació tècnica per a:

- Aspirants a soci.
- Gestors comercials.
- Direcció d'oficines.
- Serveis centrals.

► Formació en habilitats i desenvolupament personal.

► Autoformació.

Els punts d'interés i la millora en la formació durant l'any 2019 van ser:

-
- ▶ L'adaptació del procés de pràctiques i beques, i la formació corresponent per a donar resposta als canvis produïts en la política de pràctiques de Caixa Popular.
-
- ▶ El desenvolupament del nou model de "promoció horitzontal" a través de la reformulació del curs de desenvolupament professional a les persones que duen a terme una execució excepcional o molt bona. L'objectiu és facilitar que aprofundisquen en les seues funcions actuals i en autonomia i, en altres casos, que desenvolupen funcions de més responsabilitat, mitjançant una metodologia pràctica i aplicable al dia a dia.
-
- ▶ El desenvolupament evolutiu de la formació comercial mitjançant la remodelació i la fusió dels plans d'entrenament comercial i de venda encreuada (adequació a la metodologia i als continguts del model comercial de Caixa Popular i a la venda consultiva).
-

En relació amb el compliment, els programes de formació normativa del 2019 van ser:

-
- ▶ Certificació Llei de contractes immobiliaris (LCI).
-
- ▶ Certificació MiFID II.
-

En aquest exercici s'ha incorporat la nova certificació LCI, corresponent a la Llei de crèdit immobiliari. Gran part de l'increment de les hores de formació de l'exercici es deuen a aquesta necessitat.

Tota la formació efectuada és avaluada amb l'objectiu de conèixer l'eficiència, el valor i la percepció de la utilitat que té per a les persones.

El butlletí *Créixer junts* (amb informació sobre habilitats socials, desenvolupament personal i altres temes d'interés) i les presentacions metodològiques de la formació són els principals vehicles d'integració i de participació de les persones en aquest camp.

Al final de cada exercici s'elabora un informe de resultats en què es detallen:

-
- ▶ Les hores totals i la mitjana de formació per persona.

 - ▶ El percentatge de formació interna vs. externa i el de presencial vs. aprenentatge en línia.

 - ▶ Les hores i els percentatges segons els tipus de formació.

 - ▶ La comparativa davant del sector.

 - ▶ La situació de la formació de les certificacions (Fundesem, EFA European Financial Advisor, MiFID i EFP European Financial Planner).

 - ▶ La proposta de formació de l'exercici següent.

▶ Projectes especials

L'any 2019 es va finalitzar el projecte 2018 "Actitud positiva Caixa Popular" i es van posar en marxa tres projectes nous. Els resultats obtinguts van ser:

Projecte "Actitud positiva Caixa Popular"

L'objectiu d'aquest projecte era enfortir la posició i la relació entre persones del col·lectiu de treball a través d'actituds positives i col·laborar en la millora de la gestió de les emocions i en la construcció de l'experiència del client de Caixa Popular.

L'última acció d'aquest projecte es va dur a terme en el primer trimestre de 2019; va ser una activitat dirigida a tot el col·lectiu per promoure la participació i els valors de Caixa Popular. Al començament de l'any les persones de l'equip de Caixa Popular van compartir el seu somni per al 2019 i van entrar en el sorteig de regals. Hi van participar 293 persones i es van premiar 10 persones.

Projecte "Mentalitat guanyadora"

Aquest projecte, evolució de l'anterior, es va posar en marxa amb l'objectiu de desenvolupar una mentalitat guanyadora en el lloc de treball, augmentar el sentit de pertinença i enfortir l'automotivació.

Les activitats corresponents són el desenvolupament d'un vídeo inspirador amb l'equip directiu, un fòrum, un qüestionari i un seminari en línia (*webinar*) per a identificar i treballar els frens i els acceleradors de la mentalitat guanyadora; la posada en marxa d'un repte; la difusió i la recompensa de les millors pràctiques i l'elaboració de plans d'acció individuals.

Projecte "Oceans blaus"

L'objectiu és entendre i saber aplicar el coneixement, la terminologia i la filosofia d'innovació en valor recollida en el llibre *La estrategia del océano azul* de Renée Mauborgne i W. Chan Kim. Es tractava de millorar la participació en la creació d'idees per a innovar a través de les seues aportacions en el canal "Junts innovem" o en la seua mateixa faena.

Projecte de la Regla de Vida

L'objectiu és millorar el sentit de pertinença a l'entitat per mitjà d'una acció diferenciadora en què es propugna el tracte a les persones d'una manera integral. Consisteix a comunicar pautes de conducta senzilles que contribuïsquen a la renovació i a la millora contínua personal i professional d'un mateix i dels altres.

Les activitats van ser la definició de 12 regles de vida (una per mes), un pla de comunicació intern, un correu electrònic mensual de la Direcció General i el reforç del missatge en les reunions mensuals de les unitats.

► Participació i integració

Aquest procés preveu el conjunt d'actuacions i rols que serveixen per a millorar, en cadascuna de les persones, la seua responsabilitat, la seua integració en el negoci i lideratge personal i el seu orgull de pertinença.

Entre aquestes actuacions destaca l'increment de les responsabilitats en el lloc, la propietat o més responsabilitat en un procés o en part d'aquest (exemple: responsables de producte, especialistes de segments de client, etc.), la representació de l'entitat o d'una unitat organitzativa en equips de treball o comissions internes o externes, la direcció completa o compartida de projectes, la col·laboració en la detecció d'idees per a la innovació, el suport per a identificar o donar resposta a problemes i millores de processos, projectes i serveis, la participació en accions socials o voluntariats, la participació en processos per a identificar nous projectes estratègics, etc.

► Competències

El desenvolupament de les competències objectiu de cada lloc de treball i en les persones es fa a través d'un model que arriba al cent per cent de la plantilla, en què l'avaluació és anual.

S'estableixen a través de dos tipus, que es despleguen fins a arribar-ne als camps constitutius:

Comuns:	Específiques per als perfils de:
<ul style="list-style-type: none"> • Generació de confiança. • Integració de valors corporatius. • Iniciativa. • Innovació i creativitat. • Habilitats interpersonals. • Eficàcia en el lloc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficines. • Serveis centrals. • Directius.

El desenvolupament i l'enfortiment de les competències serveix per a millorar l'eficàcia, els resultats i el valor de les funcions i de les responsabilitats de les persones en el seu lloc de treball.

► Avaluació del potencial i de l'execució

L'avaluació de l'execució del col·lectiu de treball es fa sobre la base d'una metodologia continguda en una circular en què l'objectiu és comprovar el rendiment de la persona en cadascuna de les competències associades al lloc i a dissenyar plans de millora per a arribar a la situació ideal que demana (objectius del directiu i del col·laborador).

La metodologia explica el procés, els objectius, el cronograma d'activitats, el tancament del procés i els objectius individuals per a l'exercici següent.

El mètode actual es fonamenta en una eina anomenada SAP "SuccessFactors" i en la guia dels bons directius.

► Plans de desenvolupament directiu

L'objectiu és desenvolupar el potencial i les capacitats de les persones que ocupen llocs amb responsabilitats directives en Caixa Popular.

Els plans de desenvolupament professional individuals es dissenyen amb l'objectiu de preparar i enfortir els coneixements d'estratègia i gestió, i a desenvolupar les habilitats de lideratge, socials i de maneig d'equips.

El procés de desenvolupament directiu té tres fases:

1

Diagnòstic dels participants, que es du a terme a través de tres vies:

- a. Avaluació 360°, basada en els 7 hàbits de persones altament efectives (pel responsable directe, per parells horitzontals, per les persones supervisades i per una autoavaluació), mesurada pel lideratge i per les destreses personals i interpersonals.
- b. Avaluacions de l'execució.
- c. Anàlisi de cada participant, feta per l'equip de direcció.

2

Disseny de projectes de millora individuals. En aquests moments el compliment dels plans és una tasca exclusiva dels responsables dels implicats. A partir de l'any 2019, mitjançant l'eina informàtica SAP "SuccessFactors", està previst que l'assoliment dels objectius marcats i la millora de les competències, individuals i globals, siga coneguda per l'Àrea de Desenvolupament Directiu.

3

Seguiment del procés. Cada procés de seguiment té de 8 a 10 sessions individuals en funció dels resultats obtinguts i de les necessitats del participant.

En aquest procés és rellevant l'avanç del programa "7 hàbits per a directius" en què l'objectiu és incrementar l'efectivitat personal i la interpersonal.

► Desvinculació

L'últim procés es refereix al conjunt de les activitats necessàries per a assegurar que el coneixement i l'experiència de les persones que abandonen l'entitat (jubilació, baixa voluntària o qualsevol altra circumstància que pugui donar-se en l'entitat) romanga al seu si.

Responsabilitat social interna

Caixa Popular ha integrat, dins d'aquesta categoria de gestió de persones, els aspectes següents:

-
- ▶ Igualtat d'oportunitats.

 - ▶ Conciliació de la vida personal i professional.

 - ▶ Discapacitat.

 - ▶ Accessibilitat.

▶ Igualtat

Caixa Popular assumeix el principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes, i para una atenció especial a la discriminació indirecta (situació en què una disposició, un criteri o una pràctica aparentment neutres posen una persona d'un sexe en desavantatge particular respecte de persones de l'altre) en tots i cadascun dels àmbits en què es desenvolupa l'activitat amb les seues persones: selecció, promoció, política salarial, formació, condicions de treball i ocupació, salut laboral, ordenació del temps de treball i conciliació.

L'evidència més important del compliment d'aquest principi estratègic és que el 57,6 % del col·lectiu de treball són dones i no hi ha hagut cap mena d'incidència sobre aquest tema ni internament ni externament.

Externament, Caixa Popular també es compromet a fomentar a tots els nivells la igualtat de gènere en la societat. Per això, la comunicació interna i l'externa promouen sistemàticament aquest principi d'igualtat d'oportunitats entre les persones.

L'entitat té un pla d'igualtat, vigent des del 2015, en què l'objectiu és la millora contínua pel que fa a la igualtat (contractació, retribució, ascensos i la disminució de la bretxa de gènere) i arbitrar els sistemes de seguiment i anàlisi corresponents (quota d'igualtat) amb la finalitat d'avançar per a aconseguir la igualtat real entre dones i homes.

Caixa Popular publica les escales salarials segons les diferents responsabilitats per a assegurar la "bona praxi" mitjançant aquest exercici de transparència.

► Conciliació

La conciliació de la vida personal i professional és un aspecte clau en la gestió del col·lectiu de treball per a Caixa Popular.

L'entitat compleix tots els requisits de la legislació i millora el marc legal especialment en:

-
- El permís per lactància.

 - Els permisos retribuïts per naixement d'un fill.

 - La reducció de jornada per guarda legal.

 - Flexibilitat d'horaris d'entrada i eixida.

 - Fraccionament de les vacances.

► Accessibilitat

Hui dia l'accessibilitat està assegurada en els serveis centrals i en la majoria de les oficines de l'entitat. És una directriu inexcusable eliminar totes les barreres arquitectòniques en l'oficina on s'haja de dur a terme una reforma.

► Discapacitat

Per legislació els socis treballadors de Caixa Popular no computen pel que fa al compliment de la Llei general de discapacitat. El nombre de persones amb contracte laboral sense ser-ne sòcies sempre està per davall de 40, per això l'entitat no té cap obligació de complir l'especificat en la legislació. No obstant això, comprén el valor de pluralitat d'aquest concepte i té dues persones contractades amb una discapacitat superior al 33 % i està previst incrementar-ne aquesta quantitat en el futur.

Seguretat i salut laboral

La seguretat i la salut laboral (SSL) de Caixa Popular donen resposta principalment a dues grans categories de riscos: els associats al treball en oficines i els relatius als desplaçaments en vehicles.

En el primer dels casos, els més representatius són els corresponents a l'entorn de treball (principalment posturals), l'ús d'equips informàtics, els de caigudes a diferent nivell i els psicosocials. En el segon, els denominats "en la missió" i "en el trajecte".

L'any 2019 es van incloure en el portal de l'empleat les avaluacions de riscos de cada oficina com a mesura de transparència i sensibilitat en les persones.

Pel baix risc en tots, la gestió de la seguretat i de la salut laboral es gestiona a través d'un servei de prevenció alié, sota la supervisió de l'activitat a través del Comitè de Seguretat i Higiene en el treball.

Aquest servei analitza tots els riscos associats a llocs i instal·lacions, i elabora plans de prevenció i mitigació de riscos laborals.

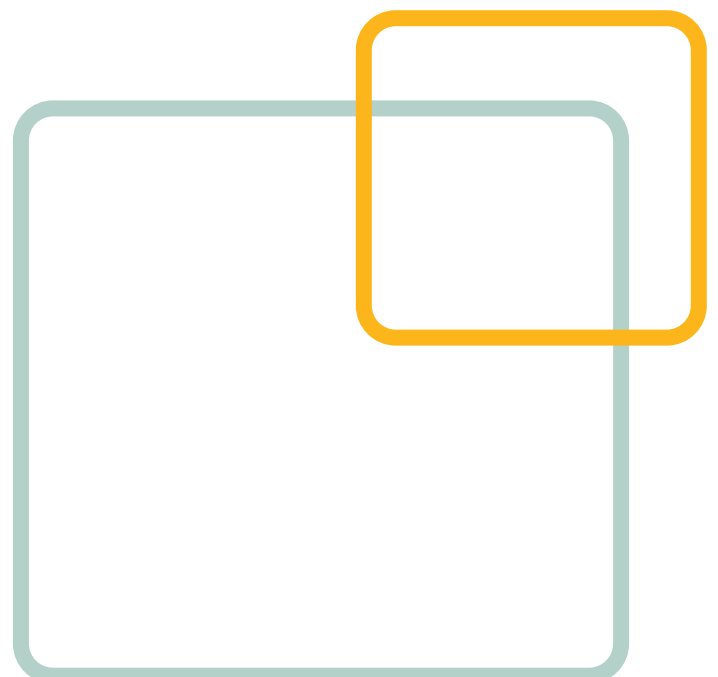
En l'exercici 2019 no hi ha hagut cap accident laboral greu, ni denúncia per assetjament o discriminació. En relació amb l'accident mortal de trànsit ocorregut durant el 2018, l'entitat ha preparat i ha difós un manual de seguretat viària i un curs a què té accés tot el col·lectiu de treball.

En relació amb la salut, les revisions mèdiques s'engloben dins del Servei de Prevenció que Caixa Popular té concertat amb l'organització que gestiona la prevenció de riscos laborals. Aquests reconeixements mèdics estan subjectes a uns protocols determinats per llei que estableixen tant

les proves com la periodicitat, tenint en compte l'activitat que es du a terme i els riscos laborals a què s'està exposat.

El protocol en què per llei està enquadrat en Caixa Popular és "Oficines i despatx i maneig de pantalles de visualització de dades", en el qual s'estableix una periodicitat biennal i amb unes proves determinades. No obstant això, el Comitè de Seguretat i Salut de Caixa Popular acorda la periodicitat anual i l'ampliació de proves i dels paràmetres en anàlisi de sang.

Finalment, i com a mesura de resposta a les propostes dels prescriptors principals en sostenibilitat i responsabilitat social, està prevista la formació i la designació d'una persona, dins de l'Àrea de Responsabilitat Social, que siga el delegat en drets humans per a possibles problemàtiques que puguin sorgir en la cadena de valor de l'organització.



Transparència i integració

La transparència en la gestió es construeix sobre la base de la comunicació interna i dels nombrosos mecanismes de participació establits.

La comunicació s'estableix sobre la base de quatre vies principals:

- 1 Les notícies diàries més rellevants sobre la cooperativa. En cada exercici es publiquen més de 500 notícies.
- 2 El "Blog de Caixa Popular", en què poden participar tant els empleats com la societat en general o els clients. És una via de presentació excel·lent de les unitats organitzatives, de les accions socials i d'aspectes d'actualitat rellevants.
- 3 La caràtula de la intranet DELFOS en què es publiquen els missatges Sabies què?
- 4 Missatges estratègics i divulgatius, en correus electrònics, del director general.

Anàlisi i avaluació

Després de cada exercici l'Àrea de Persones fa una avaluació dels seus processos i sistemes, dels seus resultats i de les innovacions en la gestió de recursos humans. Fruit d'això es detecten accions de millora i innovació que s'inclouen en el pla de l'exercici següent.

Resultats de la gestió durant l'exercici 2019

L'any 2019 ha sigut un exercici de consolidació dels models actuals de gestió de persones de millora i evolució dels punts següents:

- ▶ Ocupació: creixement de 18 persones en la plantilla.
- ▶ Formació efectuada per a donar cobertura a la Llei 5/2019 de regulació dels contractes de crèdit immobiliari.
- ▶ Actitud i valor: desenvolupament de tres nous projectes especials: "Mentalitat guanyadora", "Regla de vida" i "Oceans blaus".
- ▶ Execució: implantació de la nova eina de SAP "SuccessFactors".

- ▶ Desenvolupament: implantació del concepte de promoció horitzontal.
- ▶ Formació comercial: nou pla d'entrenament comercial.
- ▶ Implantació de la moneda virtual Populín, en què l'objectiu és la capitalització de punts per accions de voluntariat, docència interna, etc.
- ▶ Nova política de persones en pràctiques i becaris.

GESTIÓ DEL COL·LECTIU DE TREBALL

Planificació i programació d'activitats

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. projectes estratègics posats en marxa	31	N/A	N/A
Compliment del pla anual	99 %	100 %	-1 %

Retribució, compensació i bretxa salarial

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Salari mitjà entrada (persona no directiva)	24.826	24.279	2,25 %
Pes mitjà retribució fixa en la total	87,18 %	88,17 %	-1,12 %
Pes mitjà retribució variable en la total	11,82 %	10,83 %	9,14 %
Pes mitjà beneficis socials en la total	1 %	1 %	0 %
Salari mitjà per persona	37.880	35.288	7,34 %
Salari mitjà equip de direcció	96.959	88.010	10,17 %
Salari mitjà direcció oficina	52.681	51.156	2,98 %
Salari mitjà direcció departament	47.298	44.150	7,13 %
Salari mitjà gestor oficina	31.686	30.739	-3,08 %
Salari mitjà gestor tècnic serveis centrals	32.770	32.898	-0,39 %
Bretxa salarial equip de direcció	5,76 %	N/A	N/A
Bretxa salarial direcció oficina	4,35 %	N/A	N/A

Bretxa salarial direcció departament	-0,46 %	N/A	N/A
Bretxa salarial gestor oficina	0,09 %	N/A	N/A
Ocupació i dades de la plantilla			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. persones amb contracte 1 de gener	350	350	0 %
Nre. persones amb contracte 31 de desembre	368	350	5,14 %
Nre. persones i % de les que no són sòcies de la cooperativa	36 (9,78 %)	27 (7,71 %)	33,3 %/ (6,84 %)
Nre. persones i % amb contracte fix (no socis)	2	5	-60 %
Nre. persones i % amb contracte temporal	34 (9,23 %)	27 (7,71 %)	28,14 % (9,71 %)
Nre. persones en pràctiques (becaris, etc.)	47	53	-11,32 %
Nre. i % de dones en col·lectiu de treball	212 (57,6 %)	206 (58,9 %)	2,91 % (-2,20 %)
Nre. i % d'homes en col·lectiu de treball	156 (42,3 %)	144 (41,1 %)	8,3 % (2,92 %)
Nre. persones amb responsabilitats directives	100	97	3,09 %
Nre. persones sense responsabilitats directives	268	253	5,93 %
Nre. nous contractes, rang d'edat 16-30	20	14	42,86 %
Nre. nous contractes, rang d'edat 31-50	4	2	200 %
Nre. nous contractes, majors 50 anys	0	0	0 %
Nre. nous contractes de dones	9	9	0 %
Nre. nous contractes d'homes	15	5	300 %
Nre. contractacions necessitats (baixes, IT)	4	1	400 %
Nre. canvis de centre de treball	57	61	-6,56 %
Nre. canvis de funció	28	32	-12,5 %
Nre. de baixes no desitjades	0	1	N/A
Nre. baixes en el rang d'edat entre 16 i 30	5	10	-50 %
Nre. baixes en el rang d'edat entre 31 i 50	3	2	50 %
Nre. baixes majors de 50 anys	1	5	-80 %

Administració			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Despeses totals de persones (en milions)	17,59	17,45	0,8 %
Edat mitjana	38,92	38,55	1 %
Antiguitat mitjana	13,58	11,38	19,3 %
Formació i desenvolupament			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. total d'hores de formació impartides	54.030	35.346	52,86 %
Nre. persones en pràctiques i hores de formació	154/1.848	160/1.920	-3,75%/-3,75 %
Nre. persones i hores formació pla d'acolliment	19/1.216	17/1.156	11,76%/5,19 %
Nre. persones i hores formació aspirant a soci	36/1216	42/836	-14,28%/45,45 %
Nre. hores de formació associada a lloc de treball	46.465	14.193	227,38 %
Nre. hores formació a associada a millora de personal	7.565	5.652	33,85 %
Nre. hores de formació presencials	4.910	6.987	-29,73 %
Nre. hores de formació en línia.	49.120	28.358	73,21 %
Nre. hores de formació interna	2.047	3.087	-33,70 %
Nre. hores de formació externa	51.983	32.259	61,14 %
Nre. accions autoformació efectuades (lectures)	424	422	+0,47 %
Mitjana d'hores de formació per persona	147	101	45,54 %
Mitjana d'hores formació per dona	155	115	34,78 %
Mitjana d'hores formació per home	137	81	69,14 %
Nre. hores formació: prevenció riscos penals	N/A	1.13	N/A
Nre. persones formades prev. riscos penals	N/A	350	N/A
Nre. hores de formació: prog. LCI	9.618	N/A	N/A
Nre. de persones formades: prog. LCI	229	N/A	N/A
Nre. hores formació prog. assessor financer	7.032	18.900	N/A
Nre. persones formades prog. assessor financer	74	126	N/A

Crèdits concedits FUNDAE (bonificacions)	41.652,19	38.041	+9,49 %
Crèdits utilitzats FUNDAE	35.152,99	38.041	-7,59 %
Nre. accions formatives subvencionades	28	38	-26,31 %

Plans de desenvolupament, avaluacions 360° i avaluació de la satisfacció del client intern

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. directius participants en plans de desenvolupament	30	30	0 %
Nre. incidències en els plans de desenvolupament directiu	0	2(*)	N/A
% compliment plans d'acció individuals	80	85	-5,88 %
Nre. noves avaluacions 360° efectuades	12	9	33,33 %
% del col·lectiu de directius que ha fet un 360° en els 4 últims anys	65 %	54 %	20,37 %
Mitjana avaluació de les oficines de la qualitat del servei de departaments	3,46/4	3,47/4	0,29/0 %
Participants en el projecte "7 hàbits"	6	8	0,29/0 %
% directius en el projecte "7 hàbits"	78	72	0,29/0 %

(*) Un participant el posposa i un altre l'interromp per una baixa per malaltia.

Avaluació de l'execució

VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Nre. de persones subjectes avaluació del rendiment	376	369	1,90 %
Nre. dones subjectes a avaluació del rendiment	222	219	1,37 %
Nre. homes subjectes a avaluació del rendiment	154	150	2,67 %
Nre. persones de l'equip de direcció subjectes a avaluació de rendiment	11	11	0 %
Nre. direccions of./àrees/dpts. subjectes a avaluació del rendiment	86	84	2,38 %
Nre. gestors of. i tècnics subjectes a avaluació del rendiment	290	285	1,75 %

Responsabilidad social interna

Nre. persones amb discapacitat (≥30 %)	2	2	0 %
--	---	---	-----

Seguretat i salut laboral			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Avaluació de riscos en totes les oficines i seu	100	100	0 %
Compliment dels plans de prevenció de risc	100	100	0 %
Accidents	3	3	0 %
Taxa d'absentisme per accidents	0,06	0,06	0 %
Nre. morts per accident	0	1	N/A
Denúncies per assetjament o discriminació	0	0	0 %
Absentisme contingències comunes (%)	1,35	1,17	5,38 %
Nre. empleats amb permís per naixement (ma/pa)	12/6	12/4	0/50 %
% persones que tornen al lloc després del permís	100	100	0 %
% persones que continuen en el lloc després de 12 mesos	100	100	0 %
Nre. reconeixements mèdics	252	261	-3,4 %
Nre. campanyes de salut	1	1	0 %
% persones formades pla de formació de SSL	100	100	0 %
Productivitat per persona del col·lectiu de treball			
VARIABLE	ANY 2019	ANY 2018	VARIACIÓ
Marge brut per persona	54.856	50.848	7,88 %
Beneficis abans d'impostos per persona	12.976	11.216	15,69 %

Valor de la relació amb els grups d'interés

Dels projectes “Disseny del sistema de gestió de grups d'interés” i “Estudi de satisfacció de requeriments i expectatives de grups d'interés”, duts a terme durant l'any 2018 i que continuaran vigents fins al 2022, Caixa Popular va obtenir els resultats, les propostes i les necessitats següents de les cooperatives i les associacions:

SATISFACCIÓ	REQUERIMENTS, NECESSITATS I EXPECTATIVES
<p>Satisfacció global “col·lectiu de treball”: 7,7</p> <p>Satisfacció amb els processos de gestió de persones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selecció, acolliment i procés aspirant a soci: 8,2 - Administració de persones: 9,5 - Organització de llocs (adequació persona-lloc), funcions i responsabilitats: 7,6 - Formació i gestió del talent: 8,5 - Avaluació del potencial i del rendiment: 8,5 - Igualtat d'oportunitats: 9,0 - Conciliació de la vida personal i professional: 9,1 - Retribució i beneficis: 8,8 - Atenció de consultes i peticions: 8,7 	<p>El grup “col·lectiu de treball” va indicar els requeriments següents:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar que els canvis de llocs o d'oficines es fan quantificant amb precisió la vàlua i la preparació de les persones que hi opten (taules d'anàlisis) i que el mètode incloga l'adjudicació per competències funcionals, socials, tècniques i valors demostrats. 2. Assegurar que les persones de substitució o contractades recentment tenen la competència i el coneixement necessaris per a resoldre els problemes per baixes o substitucions, sense generar més faena interna. 3. Posar en marxa processos anticipatius davant de substitucions o baixes que puguin requerir l'adequació persona vs. lloc d'una manera preventiva. 4. Evitar situacions en les quals una persona done cobertura a dues o tres oficines en la jornada de treball diària. 5. Aprofundir i millorar l'explicació del mètode per a l'aspirant a soci, i ressaltar el valor i la importància de les proves i de les decisions (criteris de selecció, aspectes a avaluar, avaluadors, etc.). 6. Focalitzar la importància del balanç adequat entre la vida personal i professional, fomentar el treball efectiu i no valorar que es treballi més temps si no hi ha una causa clara que ho motive. Ampliació dels períodes de reducció de jornada per a superar la marcada per la legislació de conciliació. 7. Millorar la rapidesa en l'atenció de sol·licituds o consultes (especialment si són d'oficines) i establir nivells de qualitat de servei NCS. <i>S'han inclòs objectius en l'àrea en aquest sentit i mitjans (farmacioles).</i> 8. Crear una jornada de 08.00 a 17.00 h i permetre l'autogestió en oficines o sucursals (un 30 % dels entrevistats). Avaluar la possibilitat d'incloure una altra jornada els divendres de 7 h a 15 h o semblant. 9. Incorporar el teletreball en certa mesura per a facilitar la conciliació.
<p style="text-align: center;">REPUTACIÓ DE CAIXA POPULAR</p> <p>Reputació global “col·lectiu de treball”: 9,4</p> <p>Millors forces de reputació:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suport i foment del cooperativisme i de l'associacionisme: 9,8 - Comportament ètic i responsable en la gestió: 9,8 - Dona suport a l'acció social mitjançant projectes i accions de responsabilitat social: 9,4 - Busca la diferenciació (gestió i serveis) per a assegurar el futur i el creixement: 9,4 <p>Pitjors forces de reputació:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicació en termini, suficient i veraç: 7,4 - Creativa, innovadora i tecnològica en el negoci: 8,6 	<p>Seguiment</p> <p>Caixa Popular va donar resposta l'any 2019 als requeriments: 1, 2, 3, 4, 5 i 6. L'entitat donarà resposta al 7 mitjançant la creació d'un canal propi d'atenció a través d'una “farmaciola” específica. En relació amb els núm. 8 i 9 s'inclouran en la nova planificació triennal denominada “TransformAcció 2022”.</p>

Nou posicionament estratègic per al període 2020-2022

Per al període 2020-2022 es plantegen quatre grans transformacions:

1

Transformació cultural. Objectius:

- a. Recuperació i impuls dels principis i els valors fundacionals i de l'esperit de Caixa Popular.
 - b. Reconversió a una cultura de més autonomia, exigència i flexibilitat. Responsabilitat, llibertat, resultats i autonomia.
-

2

Transformació del talent, la formació i l'aprenentatge. Objectius:

- a. Potenciar al màxim el talent de totes les persones de l'organització.
 - b. Detectar les persones amb més talent.
 - c. Apostar per la formació de més nivell per a les persones amb més talent.
 - d. Proporcionar oportunitats a les persones amb més talent.
 - e. Avançar pel que fa a la transferència de la formació al lloc de treball. Implantar els coneixements i les habilitats en el dia a dia.
 - f. Tindre en compte la formació i el desenvolupament que necessita cada persona, segons el moment de la seua vida professional i personal. Formació individualitzada.
 - g. Automatitzar els recursos.
 - h. Potenciar el màrqueting intern.
-

3

Transformació del model de contractació de persones. Objectius:

- a. Captar persones amb talent, adequat a les necessitats i als valors de Caixa Popular.
 - b. Avaluar de manera més objectiva els aspirants a socis de treball per no perdre cap oportunitat de reclutar talent. Fer un seguiment de l'evolució dels professionals fins que s'incorporen a l'entitat.
-

4

Transformació del sistema de retribució. Objectius:

- a. Adaptar el sistema retributiu a la nova estructura d'organització líquida, a les noves modalitats de treball flexible i a la cultura de Caixa Popular.
-