

4.3. Huella laboral



“El mejor colectivo de trabajo es el que asume y aplica los valores corporativos en su gestión, demuestra respeto, integridad, afán de superación y profesionalidad, y enfoca su actividad hacia la visión y hacia los retos del plan estratégico de la organización.”

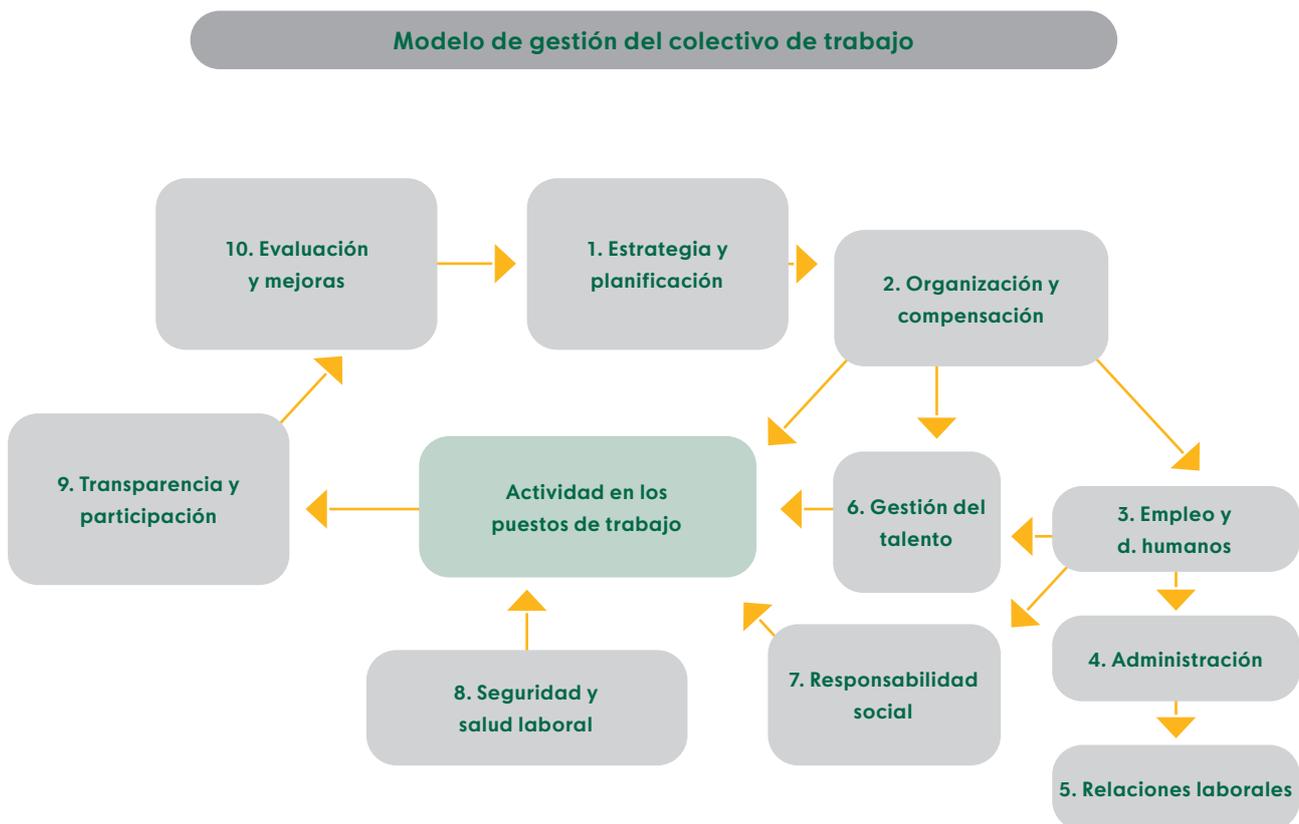
La plantilla de Caixa Popular está compuesta por socios propietarios que, además, son trabajadores de la entidad, por empleados con contrato temporal por necesidades especiales y por los que se encuentran en proceso de aspirante a socio, con contrato temporal. A estas tres categorías se las reconoce con el nombre de “colectivo de trabajo”.

La gestión del colectivo de trabajo parte de las políticas de recursos humanos (selección, formación, conciliación, igualdad, etc.), se despliega en los planes de gestión anuales y tiene su aplicación en los proyectos y actividades a desarrollar en cada ejercicio. Los principios y compromisos en la gestión de las personas quedan recogidos en diferentes circulares que actúan a modo de políticas.

La gestión de los procesos de este grupo de interés es responsabilidad del Área de Personas y el seguimiento de la política social y de sus diferentes aspectos integrantes se realiza a través del Consejo Social, Comité de Igualdad, Comité de Seguridad e Higiene y Comisión de Recursos.

Modelo de gestión de personas

El modelo de gestión de personas se establece a través de los diez procesos que lo constituyen.



Organización y compensación

La entidad se estructura en base a un organigrama funcional cuya última responsabilidad estratégica recae en el director general. Las unidades organizativas y sus cometidos quedan explícitos en la circular “Estructura de Caixa Popular”, en la que se definen los departamentos y las áreas (nombre, misión y funciones) y las estructuras existentes en los servicios centrales y en las oficinas.

Con el objetivo de adaptarse rápidamente al contexto y a la situación del mercado y agilizar los procesos y las actividades para la consecución de resultados rápidos y eficaces, se implanta una “organización líquida” basada en dos grandes innovaciones:

-
- ▶ La constitución de una unidad de proyectos, supervisada por el director general, en la que sus líderes dan respuesta a los retos que se le plantean a la organización. Estos roles tienen la competencia, la autoridad, la colaboración y los recursos necesarios para el logro de los resultados.
 - ▶ La designación del “especialista de segmentos” de clientes y de “responsables de productos”, con autoridad, capacidad y sin las limitaciones de la estructura jerárquica, para la obtención de resultados y orientación hacia las necesidades actuales del mercado.
-

De forma complementaria, Caixa Popular establece enlaces laterales que aseguran la coordinación, gestión compartida, atención a riesgos y generación de valor en los campos más críticos de la gestión (seguridad e higiene, igualdad, etc.). En el “Anexo 5.1. Datos de la empresa” se detallan las comisiones y comités principales, a nivel global.

El sistema retributivo se basa en la meritocracia y su aplicación en el colectivo de trabajo es resultado del nivel de responsabilidad, del desempeño y de los resultados obtenidos por las distintas unidades organizativas y personas.

El sistema consta de tres tipos de retribución:

- 1 Retribución por funciones y desempeño (de acuerdo con el nivel de responsabilidad de los puestos y de los resultados obtenidos por las personas).
 - 2 Retribución por resultados (de acuerdo con los resultados del equipo y de sus integrantes).
 - 3 Retribución como beneficios sociales (iguales para todas las personas de la empresa, incluyendo los temporales).
-

Debido al tipo de organización, el colectivo de trabajo que es socio cooperativo obtiene dos tipos de compensaciones anuales:

-
- ▶ Retorno anual por su trabajo de acuerdo con los tres tipos de retribución antes mencionados.
-
- ▶ Intereses al capital por su condición de socio propietario, determinados anualmente por los órganos sociales de la cooperativa.
-

La retribución por funciones y desempeño se establece mediante el "baremo 1" aprobado por el Consejo Rector para cada ejercicio. Cada persona recibe un anticipo laboral bruto que es el resultado de multiplicar su baremo personal por el "baremo 1".

Para el establecimiento del baremo personal se establecen 4 niveles: dirección general, equipo de dirección, direcciones de oficina (con cuatro niveles según el volumen de negocio de cada una) y direcciones de departamento (con dos niveles según

si son negocio directo o de servicios) y gestores de oficinas y técnicos de servicios centrales (con 3 niveles en función de las funciones y experiencia).

En cada nivel hay tres baremos: base, función y desempeño.

La retribución variable se compone de elementos que premian el desempeño, la mitigación de riesgos, el liderazgo, el crecimiento del negocio y la innovación. Los elementos más importantes son:

-
- ▶ Incentivos de negocio. Premian los resultados obtenidos en el margen ordinario y beneficio de cada centro de trabajo, con relación a su masa salarial.
-
- ▶ Incentivos por venta de bienes adjudicados (según cómo y quiénes vendan los bienes adjudicados).
-
- ▶ "Champions" de zonas y áreas (competición entre las zonas en base a seis indicadores y en servicios centrales en base a ocho parámetros. Los premios son vacaciones y viajes).
-
- ▶ Oficinas A (según resultados de beneficio, ratio de activos dañados e índice de calidad del servicio).
-
- ▶ Premio comercial por zona (según el crecimiento trimestral del número de tarjetas de crédito y contrataciones de seguros, operaciones financieras, operaciones de préstamos preconcedidos, fondos de inversión y productos de inversión).
-
- ▶ Premio de productividad (cuatro tardes de viernes sin trabajo al año, por incremento del negocio que le corresponda o valor de la dedicación).
-
- ▶ Premio a la creatividad (mejores ideas a través del "Junts innovem").
-

La retribución como beneficios sociales es el seguro de vida de las personas que están contratadas (incrementado en 2019 el importe de la indemnización del seguro de vida e incapacidad hasta los 30.000 euros).

La cooperativa establece acuerdos con terceras partes para que el colectivo de trabajo tenga descuentos en guarderías, seguros de vida, compañías médicas, etc.

Los reconocimientos principales de Caixa Popular hacia sus personas son:

▶ Insignias. Utilidad del programa de Evaluación SAP "SuccesFactors" que permite enviar una insignia de reconocimiento por temas profesionales o solidarios, etc. Y que cualquier persona del colectivo puede enviar a otra persona de este.

▶ Premios comerciales. Trimestralmente, a las tres mejores oficinas desde el punto de vista comercial, se les obsequia con un regalo de estancia de fin de semana, o similar, y se publica nota de reconocimiento en la intranet (coste aproximado: 4.000 euros al trimestre, personas reconocidas: unas 16 al trimestre).

▶ Premios de reconocimiento por venta de seguros que concede la compañía Seguros RGA. Coste 0.

▶ Premios reconocimiento en la asamblea de personas socias de trabajo a las oficinas y departamentos, y a las personas, que más han destacado en la gestión. Coste simbólico al ser una placa de metacrilato. Personas reconocidas aproximadamente: 20 % del colectivo de trabajo.

▶ Premios de reconocimiento a las personas que llevan trabajando en Caixa Popular 10 o 25 años y a las que se jubilan (coste del regalo: 250 euros, 500 euros y 3.000 euros, respectivamente). El coste y número de personas varía cada año.

La cooperativa de crédito no ha constituido un plan de pensiones para su colectivo de trabajo. Cada persona de este acumula, año tras año, los retornos que recibe como socio y se le abona en el momento de su jubilación.

Empleo, derechos humanos y valores corporativos

El empleo de personas se realiza siempre con un contrato fijo y a tiempo completo, salvo para aquellas que se tengan que incorporar por situaciones singulares (vacaciones, maternidad, enfermedades, permisos especiales, etc.), que lo hacen a través de contratos temporales.

La contratación de personas se realiza de acuerdo con los planes de plantilla anuales y a un esquema de incorporación que prioriza principalmente el acceso de personas recién tituladas.

El reclutamiento inicial se realiza a través de convenios de cooperación con universidades de la Comunitat Valenciana (plazas para prácticas curriculares, para becas y prácticas voluntarias), anuncios a través de redes sociales, propuestas en los tablones o webs de empleo de universidades, centros de formación y en foros de empleo.

El proceso de reclutamiento y selección consta de tres fases:

1

Prácticas formativas en la entidad. En esta fase se detectan los mejores candidatos por actitudes, desarrollo e implicación, según su tutor en la oficina. Las pruebas finales son una entrevista en profundidad y una dinámica de grupo.

2

Plan de acogida. Es el proceso de selección propiamente dicho. Las personas asisten al “Curso básico” y, si aprueban, pasan a formar parte de la bolsa de trabajo. Son llamadas cuando aparecen vacantes de trabajo, válidas para su perfil, residencia y puntuación de la selección.

3

Proceso de aspirante a socio. Los participantes trabajan en la entidad y reciben formación específica de su puesto. Tras un periodo nunca mayor de dos años, pasan a persona socia de la cooperativa y se rescinde el contrato dado de alta previamente.

Como consecuencia de que la mayoría de las personas de la entidad son socios propietarios de esta, con idéntica condición, el análisis del cumplimiento de los derechos humanos en el colectivo de trabajo no tiene prácticamente ninguna incidencia o riesgo implícito.

Administración

La administración contempla todos los procesos y actividades relacionadas con la contratación, la gestión de las incapacidades temporales, las nóminas, la gestión del IRPF, los seguros sociales, la planificación y el control de gastos de personal

En Caixa Popular, los cambios operacionales se asocian principalmente a cambios de centro de trabajo o de función. El aviso estándar es casi inmediato, porque los cambios son casi siempre dentro de la provincia de València o próximos al domicilio de la persona, la mayor parte de las veces.

y todo lo que normalmente es responsabilidad de este tipo de unidad organizativa. Además de atender las solicitudes, consultas, peticiones y quejas del colectivo de trabajo.

Relaciones laborales

Caixa Popular, como empresa cooperativa, no necesita de ningún tipo de convenio colectivo al uso para sus empleados, ni tiene tampoco sindicatos. Tan sólo existe la figura del convenio para los trabajadores, siempre bajo contrato, temporales por necesidad y para aquellas personas de

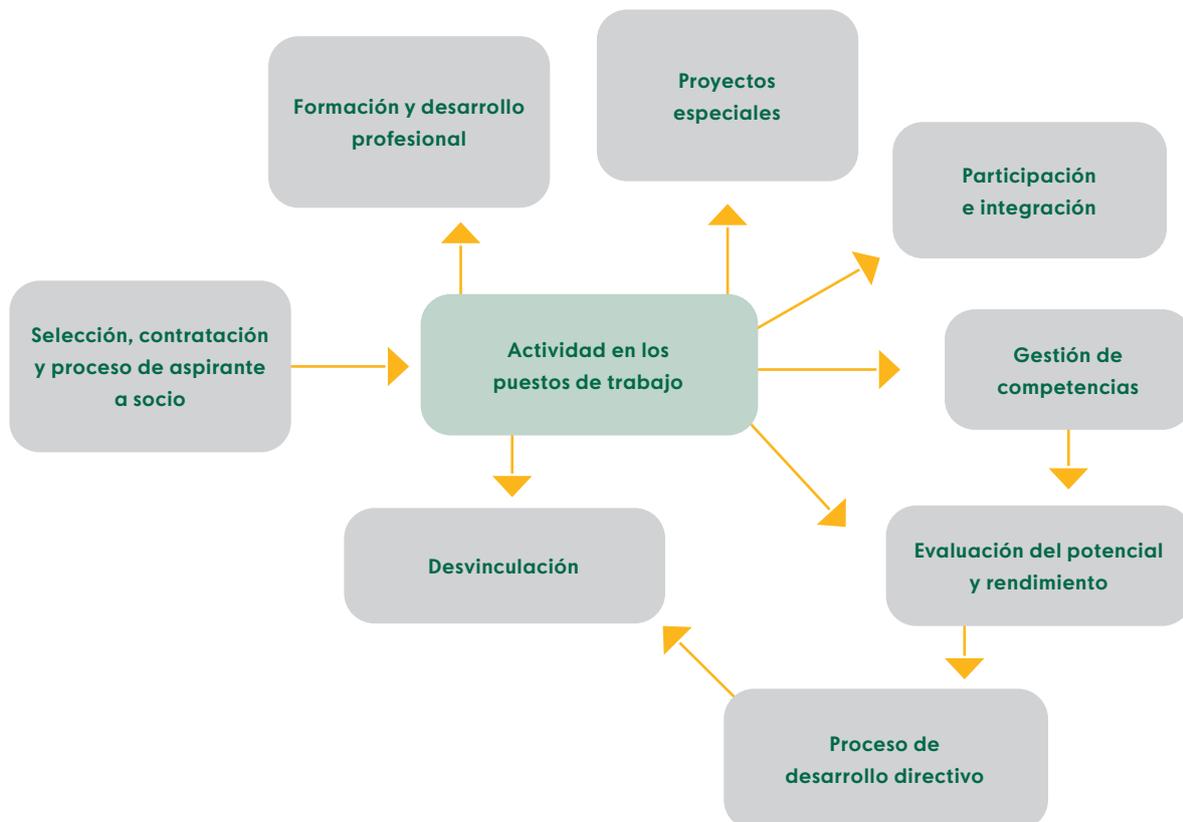
la entidad que están en proceso de aspirante a socio. Todo ellos se regulan por el convenio de sociedades cooperativas de crédito vigente. En este caso, el órgano de representación de este colectivo es el Consejo Social.

Gestión del talento

La gestión del talento es la actividad de mayor valor en la gestión de los recursos humanos, cuyo despliegue es el desarrollo de los procesos encaminados a atraer, captar, retener, desarrollar y desvincular a personas, con los valores, actitudes

e implicación para alcanzar la visión y metas de la organización en el tiempo.

El mapa de talento de Caixa Popular se resume en el siguiente cuadro:



La primera etapa del proceso es la selección, contratación y proceso de aspirante a socio de las personas que van a formar parte del colectivo de trabajo de la cooperativa. Fruto de esta, se evalúan las actitudes, aptitudes, espíritu como cooperativista y valores de la persona para comprobar si son coincidentes o compatibles con los de la entidad.

El objetivo principal es aplicar la capacidad de la entidad para captar y contratar talento. El secundario, que los aspirantes a socio comprendan la propuesta de valor ofrecida (socio propietario de la entidad, cultura y valores, desarrollo, retribución, clima laboral, etc.).

La segunda etapa la constituyen los procesos relacionados con la evolución y mejora de las personas y de su integración en la organización. Los procesos de esta etapa se encaminan al aprendizaje en el puesto, a la formación, a la colaboración en

proyectos especiales, a la participación de las personas en la gestión del negocio, en los proyectos transversales y retos de la cooperativa (proyectos, responsabilidad social, innovación, diseño de estrategias, gestión del conocimiento, etc.), el desarrollo de las competencias, la evaluación del rendimiento y del potencial.

La tercera etapa son los programas de desarrollo directivo que alcanzan a todas las personas con funciones directivas en la cooperativa. En esta etapa se pone el foco en preparar y fortalecer los conocimientos de estrategia y gestión, y en desarrollar las habilidades de liderazgo, sociales y de manejo de equipos de las personas que se integran en ellos.

La última etapa es la desvinculación de personas por jubilación, deseo explícito del socio u otras razones, asegurando que su conocimiento permanece en la entidad y no hay fuga de talento.

A continuación, se explican algunos aspectos relevantes de los procesos mencionados:

► Formación

La formación en Caixa Popular se estructura en base a un plan de formación anual que durante su desarrollo se complementa con posibles nuevas acciones de formación por necesidades concretas.

Forman parte de este los siguientes tipos de formación:

-
- Formación técnica para:
 - Aspirantes a socio.
 - Gestores comerciales.
 - Dirección de oficinas.
 - Servicios centrales.
-

- Formación en habilidades y desarrollo personal.
-

- Autoformación.
-

Los aspectos de interés y la mejora en la formación durante 2019 fueron:

-
- ▶ La adaptación del proceso de prácticas y becas, y su formación para dar respuesta a los cambios producidos en la política de prácticas de Caixa Popular.
-
- ▶ El desarrollo del nuevo modelo de “promoción horizontal” a través de la reformulación del curso de desarrollo profesional a las personas que tienen un desempeño excepcional o muy bueno. El objetivo es facilitar que profundicen en sus funciones actuales y autonomía y, en otros casos, que desarrollen funciones de mayor responsabilidad, mediante una metodología práctica y aplicable al día a día.
-
- ▶ El desarrollo evolutivo de la formación comercial mediante la remodelación y fusión de los planes de entrenamiento comercial y de venta cruzada (adecuación a la metodología y contenidos del modelo comercial de Caixa Popular y a la venta consultiva).
-

Con relación al cumplimiento, los programas de formación normativa 2019 fueron:

-
- ▶ Certificación Ley de contratos inmobiliarios (LCCI).
-
- ▶ Certificación MiFID II.
-

En este ejercicio se ha incorporado la nueva certificación LCCI, correspondiente a la Ley de crédito inmobiliario. Gran parte del incremento de las horas de formación del ejercicio se deben a esta necesidad.

Toda la formación realizada es evaluada con el objetivo de conocer la eficiencia, valor y percepción de su utilidad para las personas.

El boletín *Créixer junts* (con información sobre habilidades sociales, desarrollo personal y otros temas de interés) y las presentaciones metodológicas de la formación son los principales vehículos de integración y de participación de las personas en este campo.

Al final de cada ejercicio se elabora un informe de resultados donde se detallan:

-
- ▶ Las horas totales y media de formación por persona.

 - ▶ El porcentaje de formación interna vs externa y el de presencial vs aprendizaje en línea.

 - ▶ Las horas y porcentajes según los tipos de formación.

 - ▶ La comparativa frente al sector.

 - ▶ La situación de la formación de las certificaciones (Fundesem, EFA European Financial Advisor, MiFID y EFP European Financial Planner).

 - ▶ La propuesta de formación del siguiente ejercicio.
-

▶ **Proyectos especiales**

En 2019 se finalizó el proyecto 2018 de “Actitud positiva Caixa Popular” y se pusieron en marcha tres nuevos proyectos. Los resultados obtenidos fueron:

Proyecto “Actitud positiva Caixa Popular”

El objetivo de este proyecto era fortalecer la posición y la relación entre personas del colectivo de trabajo a través de actitudes positivas y colaborar en la mejora de la gestión de las emociones y en la construcción de la experiencia del cliente de Caixa Popular.

La última acción de este proyecto se llevó a cabo en el primer trimestre de 2019; fue una actividad dirigida a todo el colectivo para promover la participación y los valores de Caixa Popular. Con el inicio del año las personas del equipo de Caixa Popular compartieron su sueño para el 2019 y entraron en el sorteo de regalos. Participaron 293 personas y se premiaron a 10 personas.

Proyecto “Mentalidad ganadora”

Este proyecto, evolución del anterior, se pone en marcha con el objetivo de desarrollar una mentalidad ganadora en el puesto de trabajo, aumentar el sentido de pertenencia y fortalecer la automotivación.

Sus actividades son el desarrollo de un video inspirador con el equipo directivo, un foro, un cuestionario y una *webinar* para identificar y trabajar los frenos y aceleradores de la mentalidad ganadora; la puesta en marcha de un reto; la difusión y recompensa de las mejores prácticas y la elaboración de planes de acción individuales.

Proyecto “Océanos azules”

Su objetivo es entender y saber aplicar el conocimiento, la terminología y la filosofía de innovación en valor recogida en el libro *La estrategia del océano azul* de Renée Mauborgne y W. Chan Kim. Se trataba de mejorar la participación en la creación de ideas para la innovación a través de sus aportaciones en el canal “Junts innovem” o en su propio trabajo.

Proyecto de la Regla de Vida

Su objetivo es mejorar el sentido de pertenencia a la entidad a través de una acción diferenciadora donde se propugna el trato a las personas de una manera integral. Consiste en comunicar pautas de conducta sencillas que contribuyan a la renovación y a la mejora continua personal y profesional de uno mismo y de los demás.

Sus actividades fueron la definición de 12 reglas de vida (una por mes), un plan de comunicación interno, un *e-mail* mensual de la Dirección General y el refuerzo del mensaje en las reuniones mensuales de las unidades.

► Participación e integración

Este proceso contempla el conjunto de actuaciones y roles que sirven para mejorar, en cada una de las personas, su responsabilidad, su integración en el negocio y liderazgo personal y su orgullo de pertenencia.

Entre estas actuaciones se destacan el incremento de las responsabilidades en el puesto, la propiedad o la mayor responsabilidad en un proceso o parte de este (ejemplo: responsables de producto, especialistas de segmentos de cliente, etc.), la representación de la entidad o de una unidad organizativa en equipos de trabajo o comisiones internas o externas, la dirección completa o compartida de proyectos, la colaboración en la detección de ideas para la innovación, el apoyo para identificar o dar respuesta a problemas y mejoras de procesos, proyectos y servicios, la participación en acciones sociales o voluntariados, la participación en procesos para la identificación de nuevos proyectos estratégicos, etc.

► Competencias

El desarrollo de las competencias objetivo de cada puesto de trabajo y en las personas se realiza a través de un modelo que alcanza al cien por cien de la plantilla, cuya evaluación es anual.

Se establecen a través de dos tipos, que se despliegan hasta alcanzar los campos constitutivos de los mismos:

Comunes:	Específicas para los perfiles de:
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de confianza. • Integración de valores corporativos. • Iniciativa. • Innovación y creatividad. • Habilidades interpersonales. • Eficacia en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas. • Servicios centrales. • Directivos.

El desarrollo y fortalecimiento de las competencias sirve para mejorar la eficacia, resultados y valor de las funciones y responsabilidades de las personas en sus puestos de trabajo.

► Evaluación del potencial y del desempeño

La evaluación del desempeño del colectivo de trabajo se realiza en base a una metodología contenida en una circular cuyo objetivo es comprobar el rendimiento de la persona en cada una de las competencias asociadas al puesto y en diseñar planes de mejora para alcanzar la situación ideal demandada por el mismo (objetivos del directivo y del colaborador).

La metodología explica el proceso, sus objetivos, el cronograma de actividades, el cierre del proceso y los objetivos individuales para el siguiente ejercicio.

El método actual se sustenta en una herramienta llamada SAP "SuccessFactors" y en la guía de los buenos directivos.

► Planes de desarrollo directivo

El objetivo es desarrollar el potencial y las capacidades de las personas que ocupan puestos con responsabilidades directivas en Caixa Popular.

Los planes de desarrollo profesional individuales se diseñan con el objetivo de preparar y fortalecer los conocimientos de estrategia y gestión y en desarrollar las habilidades de liderazgo, sociales y de manejo de equipos.

El proceso de desarrollo directivo tiene tres fases:

1

Diagnóstico de los participantes, que se realiza a través de tres vías:

- a. Evaluación 360°, basada en los 7 hábitos de personas altamente efectivas (por el responsable directo, por pares horizontales, por las personas supervisadas y por una autoevaluación), medida por el liderazgo y las destrezas personales e interpersonales.
- b. Evaluaciones del desempeño.
- c. Análisis de cada participante, realizado por el equipo de dirección.

2

Diseño de proyectos de mejora individuales. En estos momentos el cumplimiento de los planes es tarea exclusiva de los responsables de los implicados. A partir de 2019, mediante la herramienta informática SAP “SuccessFactors”, está previsto que el cumplimiento de los objetivos marcados y la mejora de las competencias, individuales y globales sea conocida por el Área de Desarrollo Directivo.

3

Seguimiento del proceso. Cada proceso de seguimiento tiene de 8 a 10 sesiones individuales en función de los resultados obtenidos y de las necesidades del participante.

En este proceso es relevante el avance del programa “7 hábitos para directivos” cuyo objetivo es incrementar la efectividad personal e interpersonal.

► Desvinculación

El último proceso se refiere al conjunto de actividades necesarias para asegurar que el conocimiento y experiencia de las personas que abandonan la entidad (jubilación, baja voluntaria o cualquier otra circunstancia que pueda aparecer en la entidad) permanezca en el seno de esta.

Responsabilidad social interna

Caixa Popular ha integrado, dentro de esta categoría de gestión de personas, los siguientes aspectos:

-
- ▶ Igualdad de oportunidades.

 - ▶ Conciliación de la vida personal y profesional.

 - ▶ Discapacidad

 - ▶ Accesibilidad

▶ Igualdad

Caixa Popular asume el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, poniendo especial atención a la discriminación indirecta (situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutro ponen a una persona de un sexo en desventaja particular respecto a personas del otro) en todos y cada uno de los ámbitos en que se desarrolla la actividad con sus personas: selección, promoción, política salarial, formación, condiciones de trabajo y empleo, salud laboral, ordenación del tiempo de trabajo y conciliación.

La evidencia más importante del cumplimiento de este principio estratégico es que el 57,6 % del colectivo de trabajo son mujeres y no ha existido ninguna incidencia de ningún tipo al respecto ni interna ni externamente.

Externamente, Caixa Popular también se compromete a fomentar a todos los niveles la igualdad de género en la sociedad. Para ello, la comunicación interna y externa promueven sistemáticamente este principio de igualdad de oportunidades entre las personas.

La entidad tiene un plan de igualdad, vigente desde 2015, cuyo objetivo es la mejora continua en la igualdad (contratación, retribución, ascensos y la disminución de la brecha de género), arbitrándose los correspondientes sistemas de seguimiento y análisis (cuota de igualdad) con la finalidad de avanzar en la consecución de la igualdad real entre mujeres y hombres.

Caixa Popular publica las escalas salariales según las distintas responsabilidades para asegurar la "buena praxis" mediante este ejercicio de transparencia.

► Conciliación

La conciliación de la vida personal y profesional es un aspecto clave en la gestión del colectivo de trabajo para Caixa Popular.

La entidad cumple con todos los requisitos de la legislación y mejora el marco legal especialmente en:

-
- El permiso por lactancia.
-
- Los permisos retribuidos por nacimiento de un hijo.
-
- La reducción de jornada por guarda legal.
-
- Flexibilidad de horarios de entrada y salida.
-
- Fraccionamiento de las vacaciones.
-

► Accesibilidad

Hoy en día, la accesibilidad está asegurada en los servicios centrales y en la mayoría de las oficinas de la entidad. Es una directriz inexcusable la eliminación de todas las barreras arquitectónicas en la oficina en que se vaya a realizar una reforma.

► Discapacidad

Por legislación los socios trabajadores de Caixa Popular no computan en el cumplimiento de la Ley general de discapacidad. El número de personas con contrato laboral sin ser socias siempre está por debajo de 40, por lo que la entidad no tiene ninguna obligación de cumplir con lo especificado en la legislación. Sin embargo, comprende el valor de pluralidad de este concepto y tiene dos personas contratadas con una discapacidad superior al 33 % y está previsto incrementar esta cantidad en el futuro.

Seguridad y salud laboral

La seguridad y salud laboral (SSL) de Caixa Popular da respuesta principalmente a dos grandes categorías de riesgos: los asociados al trabajo en oficinas y los relativos a los desplazamientos en vehículos.

En el primero de los casos, los más representativos son los correspondientes al entorno de trabajo (principalmente posturales), el uso de equipos informáticos, los de caídas a distinto nivel y los psicosociales. En el segundo, los denominados “en la misión” y “en el trayecto”.

En 2019 se incluyeron en el portal del empleado las evaluaciones de riesgos de cada oficina como medida de transparencia y sensibilidad en las personas.

Debido al bajo riesgo en todos ellos, la gestión de la seguridad y salud laboral se gestiona a través de un servicio de prevención ajeno, bajo la supervisión de la actividad a través del Comité de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Este servicio analiza todos los riesgos asociados a puestos e instalaciones y elabora planes de prevención y mitigación de riesgos laborales.

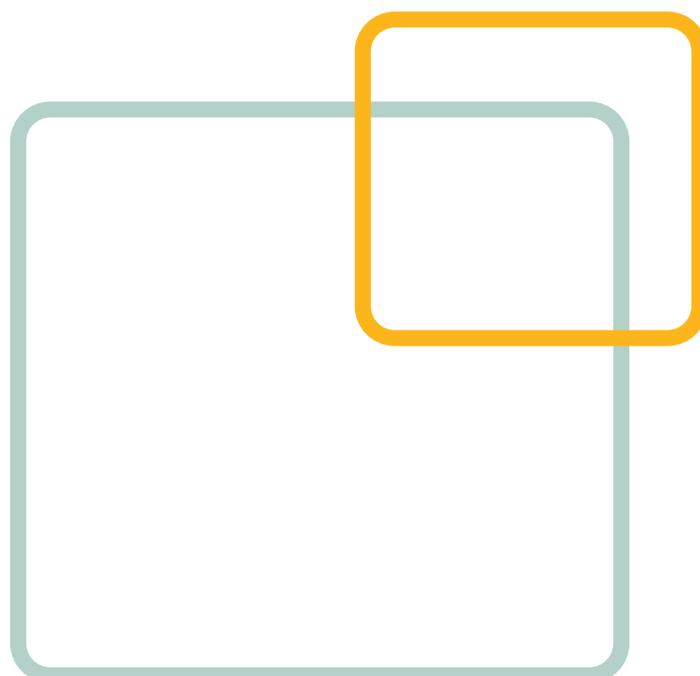
En el ejercicio 2019 no ha habido ningún accidente grave laboral, ni denuncia por acoso o discriminación. Con relación al accidente mortal de tráfico ocurrido durante 2018, la entidad ha preparado y difundido un manual de seguridad vial y un curso al que tiene acceso todo el colectivo de trabajo.

Con relación a la salud, las revisiones médicas se engloban dentro del Servicio de Prevención que Caixa Popular tiene concertado con la organización que gestiona la prevención de riesgos laborales. Dichos reconocimientos médicos están sujetos a unos protocolos determinados por ley que

establecen tanto las pruebas como la periodicidad, teniendo en cuenta la actividad que se realiza y los riesgos laborales a los que se está expuesto.

El protocolo en el que por ley está encuadrado en Caixa Popular es “Oficinas y despacho y manejo de pantallas de visualización de datos”, en el que se establece una periodicidad bienal y con unas determinadas pruebas. No obstante, el Comité de Seguridad y Salud de Caixa Popular acuerda la periodicidad anual y ampliación de pruebas y parámetros en analítica de sangre.

Finalmente, y como medida de respuesta a las propuestas de los prescriptores principales en sostenibilidad y responsabilidad social, está prevista la formación y designación de una persona, dentro del Área de Responsabilidad Social, que sea el delegado en derechos humanos para posibles problemáticas que pudieran aparecer en la cadena de valor de la organización.



Transparencia e integración

La transparencia en la gestión se construye en base a la comunicación interna y a los numerosos mecanismos de participación establecidos.

La comunicación se establece en base a cuatro vías principales:

1

Las noticias diarias más relevantes sobre la cooperativa. En cada ejercicio se publican más de 500 noticias.

2

El “Blog de Caixa Popular”, donde pueden participar tanto los empleados como la sociedad en general o los clientes. Es una excelente vía de presentación de las unidades organizativas, de las acciones sociales y de aspectos de actualidad relevantes.

3

La carátula de la intranet DELFOS donde se publican los mensajes ¿Sabías qué?

4

Mensajes estratégicos y divulgativos, en correos electrónicos, del director general.

Análisis y evaluación

Después de cada ejercicio el Área de Personas realiza una evaluación de sus procesos y sistemas, de sus resultados y de las innovaciones en la gestión de recursos humanos. Fruto de ello se detectan acciones de mejora e innovación que se incluyen en el plan del siguiente ejercicio.

Resultados de la gestión durante el ejercicio 2019

El año 2019 ha sido un ejercicio de consolidación de los modelos actuales de gestión de personas de mejora y evolución de los siguientes puntos:



Empleo: crecimiento de 18 personas en la plantilla.



Formación realizada para dar cobertura a la Ley 5/2019 de regulación de los contratos de crédito inmobiliario.



Actitud y valor: desarrollo de tres nuevos proyectos especiales: “Mentalidad ganadora”, “Regla de vida” y “Océanos azules”.



Desempeño: implantación de la nueva herramienta de SAP “SuccessFactors”.

- ▶ Desarrollo: implantación del concepto de promoción horizontal.
- ▶ Formación comercial: nuevo plan de entrenamiento comercial.
- ▶ Implantación de la moneda virtual Populín, cuyo objetivo es la capitalización de puntos por acciones de voluntariado, docencia interna, etc.
- ▶ Nueva política de personas en prácticas y becarios.

GESTIÓN DEL COLECTIVO DE TRABAJO

Planificación y programación de actividades

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº proyectos estratégicos puestos en marcha	31	N/A	N/A
Cumplimiento del plan anual	99 %	100 %	-1 %

Retribución, compensación y brecha salarial

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Salario medio entrada (persona no directiva)	24.826	24.279	2,25 %
Peso medio retribución fija en la total	87,18 %	88,17 %	-1,12 %
Peso medio retribución variable en la total	11,82 %	10,83 %	9,14 %
Peso medio beneficios sociales en la total	1 %	1 %	0 %
Salario medio por persona	37.880	35.288	7,34 %
Salario medio equipo de dirección	96.959	88.010	10,17 %
Salario medio dirección oficina	52.681	51.156	2,98 %
Salario medio dirección departamento	47.298	44.150	7,13 %
Salario medio gestor oficina	31.686	30.739	-3,08 %
Salario medio gestor técnico servicios centrales	32.770	32.898	-0,39 %
Brecha salarial equipo de dirección	5,76 %	N/A	N/A
Brecha salarial dirección oficina	4,35 %	N/A	N/A

Brecha salarial dirección departamento	-0,46 %	N/A	N/A
Brecha salarial gestor oficina	0,09 %	N/A	N/A
Empleo y datos de la plantilla			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº personas con contrato a 1 de enero	350	350	0 %
Nº personas con contrato a 31 de diciembre	368	350	5,14 %
Nº personas y % de las que no son socias de la cooperativa	36 (9,78 %)	27 (7,71 %)	33,3 %/ (6,84 %)
Nº personas y % con contrato fijo (no socios)	2	5	-60 %
Nº personas y % con contrato temporal	34 (9,23 %)	27 (7,71 %)	28,14 % (9,71 %)
Nº personas en prácticas (becarios, etc.)	47	53	-11,32 %
Nº y % de mujeres en colectivo de trabajo	212 (57,6 %)	206 (58,9 %)	2,91 % (-2,20 %)
Nº y % de hombres en colectivo de trabajo	156 (42,3 %)	144 (41,1 %)	8,3 % (2,92 %)
Nº personas con responsabilidades directivas	100	97	3,09 %
Nº personas sin responsabilidades directivas	268	253	5,93 %
Nº nuevos contratos, rango de edad 16-30	20	14	42,86 %
Nº nuevos contratos, rango de edad 31-50	4	2	200 %
Nº nuevos contratos, mayores 50 años	0	0	0 %
Nº nuevos contratos de mujeres	9	9	0 %
Nº nuevos contratos de hombres	15	5	300 %
Nº contrataciones necesidades (bajas, IT)	4	1	400 %
Nº cambios de centro de trabajo	57	61	-6,56 %
Nº cambios de función	28	32	-12,5 %
Nº de bajas no deseadas	0	1	N/A
Nº bajas en el rango de edad entre 16 y 30	5	10	-50 %
Nº bajas en el rango de edad entre 31 y 50	3	2	50 %
Nº bajas mayores de 50 años	1	5	-80 %

Administración			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Gastos totales de personas (en millones)	17,59	17,45	0,8 %
Edad media	38,92	38,55	1 %
Antigüedad media	13,58	11,38	19,3 %
Formación y desarrollo			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº total de horas de formación impartidas	54.030	35.346	52,86 %
Nº personas en prácticas y horas de formación	154/1.848	160/1.920	-3,75%/-3,75 %
Nº personas y horas formación plan de acogida	19/1.216	17/1.156	11,76%/5,19 %
Nº personas y horas formación aspirante a socio	36/1216	42/836	-14,28%/45,45 %
Nº horas de formación asociada puesto trabajo	46.465	14.193	227,38 %
Nº horas formación asociada mejora personal	7.565	5.652	33,85 %
Nº horas de formación presenciales	4.910	6.987	-29,73 %
Nº horas de formación <i>online</i>	49.120	28.358	73,21 %
Nº horas de formación interna	2.047	3.087	-33,70 %
Nº horas de formación externa	51.983	32.259	61,14 %
Nº acciones autoformación realizadas (lecturas)	424	422	+0,47 %
Media de horas de formación por persona	147	101	45,54 %
Media de horas formación por mujer	155	115	34,78 %
Media horas formación por hombre	137	81	69,14 %
Nº horas formación: prevención riesgos penales	N/A	1.13	N/A
Nº personas formadas prev. riesgos penales	N/A	350	N/A
Nº horas de formación: prog. LCCI	9.618	N/A	N/A
Nº de personas formadas: prog. LCCI	229	N/A	N/A
Nº horas formación prog. asesor financiero	7.032	18.900	N/A
Nº personas formadas prog. asesor financiero	74	126	N/A

Créditos concedidos FUNDAE (bonificaciones)	41.652,19	38.041	+9,49 %
Créditos utilizados FUNDAE	35.152,99	38.041	-7,59 %
Nº acciones formativas subvencionadas	28	38	-26,31 %

Planes de desarrollo, evaluaciones 360° y evaluación de la satisfacción del cliente interno

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº directivos participantes en planes de desarrollo	30	30	0 %
Nº incidencias en los planes desarrollo directivo	0	2(*)	N/A
% cumplimiento planes de acción individuales	80	85	-5,88 %
Nº nuevas evaluaciones 360° realizadas	12	9	33,33 %
% del colectivo de directivos que realizó un 360° en los 4 últimos años	65 %	54 %	20,37 %
Media evaluación de las oficinas de la calidad del servicio de departamentos	3,46/4	3,47/4	0,29/0 %
Participantes en el proyecto “7 hábitos”	6	8	0,29/0 %
% directivos en el proyecto “7 hábitos”	78	72	0,29/0 %

(*) Un participante lo pospone y otro lo interrumpe por una baja por enfermedad.

Evaluación del desempeño

VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Nº de personas sujetas evaluación del rendimiento	376	369	1,90 %
Nº mujeres sujetas a evaluación del rendimiento	222	219	1,37 %
Nº hombres sujetos a evaluación del rendimiento	154	150	2,67 %
Nº personas del equipo de dirección sujetos a evaluación de rendimiento	11	11	0 %
Nº dirección of./área/dpto. sujetos a evaluación del rendimiento	86	84	2,38 %
Nº gestor of. y técnicos sujetos evaluación del rendimiento	290	285	1,75 %

Responsabilidad social interna

Nº personas con discapacidad (≥ 30 %)	2	2	0 %
---	---	---	-----

Seguridad y salud laboral			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Evaluación de riesgos en todas las oficinas y sede	100	100	0 %
Cumplimiento de los planes de prevención de riesgo	100	100	0 %
Accidentes	3	3	0 %
Tasa de absentismo por accidentes	0,06	0,06	0 %
Nº muertes por accidente	0	1	N/A
Denuncias por acoso o discriminación	0	0	0 %
Absentismo contingencias comunes (%)	1,35	1,17	5,38 %
Nº empleados con permiso por nacimiento (ma/pa)	12/6	12/4	0/50 %
% personas que regresan al puesto tras el permiso	100	100	0 %
% personas que continúan en el puesto tras 12 meses	100	100	0 %
Nº reconocimientos médicos	252	261	-3,4 %
Nº campañas de salud	1	1	0 %
% personas formadas plan de formación de SSL	100	100	0 %
Productividad por persona del colectivo de trabajo			
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN
Margen bruto por persona	54.856	50.848	7,88 %
Beneficios antes de impuestos por persona	12.976	11.216	15,69 %

Valor de la relación con los grupos de interés

De los proyectos “Diseño del sistema de gestión de grupos de interés” y “Estudio de satisfacción de requerimientos y expectativas de grupos de interés”, realizados en 2018 y que continuarán vigentes hasta 2022, Caixa Popular obtuvo los siguientes resultados, propuestas y necesidades de las cooperativas y asociaciones:

SATISFACCIÓN	REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p>Satisfacción global “colectivo de trabajo”: 7,7</p> <p>Satisfacción con los procesos de gestión de personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección, acogida y proceso aspirante a socio: 8,2 - Administración de personas: 9,5 - Organización de puestos (adecuación persona-puesto), funciones y responsabilidades: 7,6 - Formación y gestión del talento: 8,5 - Evaluación del potencial y del rendimiento: 8,5 - Igualdad de oportunidades: 9,0 - Conciliación de la vida personal y profesional: 9,1 - Retribución y beneficios: 8,8 - Atención de consultas y peticiones: 8,7 	<p>El grupo “colectivo de trabajo” indicó los siguientes requerimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar que los cambios de puestos o de oficinas se realizan cuantificando con precisión la valía y preparación de las personas que optan a los mismos (mesas de análisis) y el método incluya la adjudicación por competencias funcionales, sociales, técnicas y valores demostrados. 2. Asegurar que las personas de sustitución o recién contratadas tienen la competencia y el conocimiento necesario para resolver los problemas por bajas o sustituciones, sin generar mayor trabajo interno. 3. Poner en marcha procesos anticipativos ante sustituciones o bajas que puedan requerir la adecuación persona vs puesto de una forma preventiva. 4. Evitar situaciones en las que una persona dé cobertura a dos o tres oficinas en su jornada de trabajo diaria. 5. Profundizar y mejorar la explicación del método para el aspirante a socio resaltando el valor e importancia de las pruebas y de las decisiones (criterios de selección, aspectos a evaluar, evaluadores, etc.). 6. Focalizar la importancia del adecuado balance entre la vida personal y profesional, fomentando el trabajo efectivo y no valorando que se trabaje más tiempo si no hay una causa clara que lo motive. Ampliación de los períodos de reducción de jornada superando lo marcado por la legislación de conciliación. 7. Mejora de la rapidez en la atención de solicitudes o consultas (especialmente si son de oficinas) y establecer niveles de calidad de servicio NCS. <i>Se han puesto objetivos en el área en ese sentido y medios (botiquines).</i> 8. Crear una jornada de 08.00 a 17.00 h permitiendo la autogestión en oficinas o sucursales (un 30 % de los entrevistados). Evaluar la posibilidad de incluir una nueva jornada el viernes de 7 h a 15 h o similar. 9. Incorporar el teletrabajo en una cierta medida para facilitar la conciliación.
<p style="text-align: center;">REPUTACIÓN DE CAIXA POPULAR</p> <p>Reputación global “colectivo de trabajo”: 9,4</p> <p>Mejores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y fomento del cooperativismo y del asociacionismo: 9,8 - Comportamiento ético y responsable en su gestión: 9,8 - Apoya la acción social mediante proyectos y acciones de responsabilidad social: 9,4 - Busca la diferenciación (gestión y servicios) para asegurar el futuro y su crecimiento: 9,4 <p>Peores palancas de reputación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación en plazo, suficiente y veraz: 7,4 - Creativa, innovadora y tecnológica en su negocio: 8,6 	<p>Seguimiento</p> <p>Caixa Popular dio respuesta en 2019 a los requerimientos: 1, 2, 3, 4, 5 y 6. La entidad dará respuesta al 7 mediante la creación de un canal propio de atención a través de un “botiquín” específico. Con relación a los nº 8 y 9, se incluirán en la nueva planificación trienal denominada “TransformAcció 2022”.</p>

Nuevo posicionamiento estratégico para el periodo 2020-2022

Se plantean para el periodo 2020-2022 cuatro grandes transformaciones:

1

Transformación cultural. Objetivos:

- a. Recuperación e impulso de los principios y valores fundacionales y el espíritu de Caixa Popular.
 - b. Reconversión a una cultura de mayor autonomía, exigencia y flexibilidad. Responsabilidad, libertad, resultados y autonomía.
-

2

Transformación del talento, la formación y el aprendizaje. Objetivos:

- a. Potenciar al máximo el talento de todas las personas de la organización.
 - b. Detectar a las personas de más talento.
 - c. Apostar por la formación de más nivel para las personas con mayor talento.
 - d. Proporcionar oportunidades a las personas con más talento.
 - e. Avanzar en la transferencia de la formación al puesto de trabajo. Implantar los conocimientos y las habilidades en el día a día.
 - f. Tener en cuenta la formación y el desarrollo que necesita cada persona, según su momento de la vida profesional y personal. Formación individualizada.
 - g. Automatizar los recursos.
 - h. Potenciar el *marketing* interno.
-

3

Transformación del modelo de contratación de personas. Objetivos:

- a. Captar personas con talento, adecuado a las necesidades y valores de Caixa Popular.
 - b. Evaluar con mayor objetividad a los aspirantes a socios de trabajo para no perder ninguna oportunidad de reclutar talento. Hacer un seguimiento de la evolución de los profesionales hasta que se incorporen a la entidad.
-

4

Transformación del sistema de retribución. Objetivos:

- a. Adaptar el sistema retributivo a la nueva estructura de organización líquida, a las nuevas formas de trabajo flexible y a la cultura de Caixa Popular.
-