8. HUELLA LABORAL

8.1 Modelo de gestión de personas

La definición del Plan Estratégico *TransformAcció 2022*, ha supuesto un gran reto para el Área de Personas de Caixa Popular por la amplitud y profundidad de las *TransformAcciones* requeridas en el ámbito de la dirección y gestión de personas de esta organización que se deben llevar a cabo en dicho periodo estratégico.

Sin duda, las personas que trabajan en Caixa Popular son uno de los principales activos estratégicos de nuestra entidad y como tal, son y deben ser, actores clave en el desarrollo de la nueva propuesta de valor contenida en dicho Plan Estratégico de la entidad donde, como hemos visto en apartados anteriores de esta memoria anual,

- se debe desarrollar nuestro modelo cultural para dar respuesta tanto, a la evolución del modelo organizativo hacia una organización líquida, como a la evolución de nuestro modelo comercial,
- se tiene que desarrollar la nueva política estratégica de Crecer en Felicidad.

Desde el Área de Personas de Caixa Popular se trabaja decididamente en el establecimiento de la estrategia competitiva y corporativa de la entidad, a la vez que despliegan distintas estrategias de personas para facilitar la consecución de aquella.

Esta estrategia de personas y su posterior despliegue se apoya en la misión del Área,

"Promovemos el desarrollo de las personas para contribuir al éxito de nuestro proyecto cooperativo"

y en la misión de la **Dirección de Personas,** *"Establecer la estrategia, políticas y planes plurianuales estratégicos de la entidad en materia de gestión de personas para conseguir la profesionalización, adecuación y el crecimiento de la felicidad de las personas, alineado con los valores, desarrollo y objetivos de la entidad, y contribuir así al éxito de nuestro proyecto cooperativo"*.

Otro aspecto significativo en el que se apoya la consecución de la estrategia de personas de Caixa popular es en la configuración o estructura del área que debe facilitar la consecución de los objetivos planteados.

Así, en el Área de Personas encontramos las siguientes áreas de responsabilidad,

- Departamento Laboral.
- Departamento de Talento.
- Departamento de Desarrollo Directivo.

También dentro del ámbito de responsabilidad del Área de Personas, encontramos lo que denominamos el ***Equipo Operativo***, equipo compuesto por cuatro personas que llevan a cabo tareas de apoyo a otros departamentos, imagen y recepción en Servicios Centrales.

Para alcanzar la misión del Área, se han definido una serie de las líneas estratégicas, estas son:

- Contribuir a tener profesionales equilibrados, tratándoles como personas integrales.
- Tener el colectivo preparado para los retos del sector y el entorno en general, facilitando la gestión del cambio.
- Ayudar a dar respuesta a las necesidades del colectivo. Tener una mirada a los compañeros como clientes internos.

2. Área de Personas y desarrollo del modelo cultural

Como hemos visto anteriormente, el **modelo cultural** de Caixa Popular es una de las apuestas más importantes a la hora de configurar la nueva Propuesta de Valor y la estrategia de la entidad para el periodo 2020-2022. Esta evolución cultural, nos debe ayudar a:

- Diferenciarnos por nuestros valores, aquellos que nos han ayudado a ser lo que somos y llegar a donde estamos.
- Mantener e impulsar los valores y el espíritu fundacional de Caixa Popular.
- Tener una cultura de responsabilidad, libertad, resultados y autonomía.

Desde el Área de Personas, se lidera por lo tanto esta gran *TranformAcció* que se apoya en los siguientes objetivos:

- Apostar por la "cantera" como fuente de recursos, favoreciendo la estrategia de desarrollo interno de capacidades.

- Desarrollar políticas higiénicas de gestión que traten de eliminar la duplicidad de trabajos incrementando la eficiencia y la productividad, a la vez que se facilitan procesos de conciliación de la vida familiar, personal y profesional, entre otras.
- Mejorar la percepción de equidad salarial interna a través del desarrollo de un sistema retributivo justo y ajustado a las responsabilidades de los puestos de trabajo y donde se diseñen bandas salariales muy equilibradas.
- Desarrollar una estrategia de compromiso de personas que a través de acciones concretas faciliten la implicación y motivación del colectivo de trabajo.
- Facilitar la coherencia interna, especialmente en lo que se refiere a la coherencia con los valores de Caixa Popular, donde las personas no sólo se identifiquen con los mismos, sino que al hacerlos suyos e interiorizarlos, éstos actúen como mecanismos que faciliten la toma de decisiones homogénea y los procesos de auto control de las personas, donde éstas crecen en autonomía y responsabilidad mientras se reducen los mecanismos de control externos.
- Fomentar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan la aparición y mantenimiento de procesos, prácticas, iniciativas, etc. de innovación y creatividad, capacidades estratégicas que deben ayudar a Caixa Popular a alcanzar su modelo cultural y, por ende, su estrategia competitiva.

En lo que respecta a las acciones concretas que ayudarán a conseguir estos objetivos para la transformación cultural, podemos destacar los siguientes:

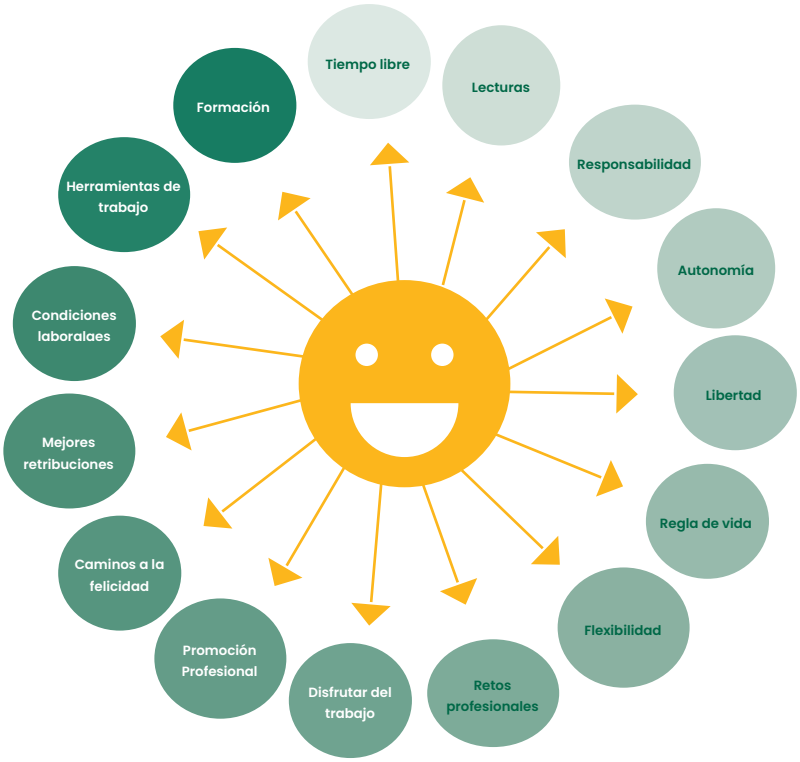
- Plan de implantación de la mentalidad ganadora y el espíritu de Caixa Popular.
- Evolucionar el código ético de la entidad.
- Nuevo cuaderno de gestión o lo que es lo mismo, redefinición de los segmentos de cliente y de las responsabilidades del personal de oficina que conlleva un mayor empoderamiento de las personas, una mayor polivalencia y una aceleración del desarrollo profesional.
- Distinguiendo horario de trabajo y horario de atención al cliente.
- Alinear y revisar todas las políticas de gestión de personas para lograr una cultura de responsabilidad, libertad, resultados y autonomía.
- Definir Líneas rojas y revisar las penalizaciones.
- Implantar cultura de feedback en el proceso, no solo en la evaluación.
- Definir el Flexitrebajo en Caixa Popular.

3. Área de Personas y cómo vamos a crecer en felicidad

Como hemos visto anteriormente, la estrategia de Caixa Popular se desplegaba a través de 5 grandes políticas estratégicas, entre las que podíamos encontrar la **política estratégica de Crecer en Felicidad.**

Es, por lo tanto, responsabilidad directa de esta área, definir e implementar **el modelo y el ecosistema** de la **felicidad** de Caixa Popular para contribuir al crecimiento de la felicidad de las personas del colectivo de trabajo. En la siguiente imagen vemos nuestro modelo de felicidad.

En la siguiente imagen, vemos el diseño y despliegue con todas las áreas de actuación que finalmente nos ayudarán a desarrollar nuestro modelo cultural y a crecer en felicidad:



El año 2020, ha sido para nuestra entidad y para todos nuestros grupos de interés, tanto internos como externos, un año complicado por los efectos que tenido la crisis sanitaria, social y económica provocada por la COVID-19. A pesar de todas las limitaciones que hemos tenido en cuanto a la gestión de personas, como vemos a continuación en la siguiente tabla, hemos conseguido desarrollar 17 proyectos estratégicos, alcanzando un nivel de cumplimiento del plan anual del 87,35%.

Gestión del colectivo de trabajo
Planificación y programación de actividades

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º proyectos estratégicos puestos en marcha	17	31	N/A	- 45,16	N/A
Cumplimiento del plan anual	87,35%	99%	100%	- 11,77%	-1%

Junto a la *TransformAcció* de modelo cultural y al desarrollo de la política estratégica de Crecer en Felicidad, el Área de Personas de Caixa Popular, debe acometer en el periodo estratégico 2020–2022, otras 3 grandes transformaciones como vemos a continuación y como explicaremos en los siguientes apartados:

- **Transformación en su sistema retributivo.**
- **Transformación de su sistema de contratación.**
- **Transformación del talento y la formación y el aprendizaje.**

8.2 Departamento Laboral

1. Introducción

La administración de Personas en Caixa Popular es responsabilidad del **Departamento de Laboral** del Área de Personas de nuestra entidad.

Su misión, es *velar por la equidad y transparencia de nuestra política de retribución y procurar la igualdad de oportunidades, contribuir al bienestar del colectivo, teniendo en cuenta nuestros valores, garantizando el cumplimiento de la normativa en materia laboral, fiscal y social, para generar y arraigar el sentimiento de pertenencia y propiedad a Caixa Popular, y contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.*

Entre las principales responsabilidades de este departamento, encontramos:

- Implantar la **política de contratación** de Caixa Popular de las personas en formación, contratadas y socias de la entidad gestionando las necesidades estructurales y coyunturales de la plantilla, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral, societaria, social y fiscal, para dotar de las personas necesarias y contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. Además, dentro de esta responsabilidad podemos encontrar las siguientes áreas de actuación.
    - Gestionar los usuarios, el acceso a las aplicaciones y las herramientas necesarias para la correcta incorporación de las personas.
    - Realizar el seguimiento de las personas aspirantes a socias que ocupan puestos estructurales. Proporcionar herramientas para apoyar los procesos de integración en Caixa Popular para acertar en la integración societaria.
    - Definir, planificar, coordinar y ejecutar la gestión de prácticas y becas (universitarias, ADEIT, Labora, ciclos, etc.).
    - Estudiar y preparar la solicitud de las subvenciones sociales.
- Implantar la **política de compensación total** de Caixa Popular teniendo en cuenta la legislación laboral y societaria. Dentro de esta responsabilidad podemos encontrar las siguientes áreas de actuación.
    - Implantar la política retributiva mensual, anual por resultados, premios, salario emocional, retribución en especie, etc., del colectivo de personas socias y aspirantes a socias, así como de las personas en formación.

- Realizar estudios salariales internos y/o externos generales o sectoriales para velar por el cumplimiento de los niveles de equidad y competitividad externa de la entidad.

- Colaborar en la implementación del **modelo y del ecosistema** de la **felicidad** de Caixa Popular para contribuir al crecimiento de la felicidad de las personas de colectivo de trabajo.
- Planificar los **gastos de personal** anuales, realizar el seguimiento mensual, analizar las desviaciones respecto de la previsión y realizar propuestas de medidas correctoras para contribuir al cumplimiento del plan de gestión.
- Diseñar e implantar el **plan de salud de Caixa Popular**: confeccionar el calendario de actividades y campañas de salud, periódicas y puntuales, cumpliendo con la normativa de prevención de riesgos laborales, para contribuir a la salud integral de todo el colectivo de trabajo.
- Confeccionar y realizar el seguimiento del **Plan de igualdad de oportunidades** de mujeres y hombres de Caixa Popular, distinguiendo entre un plan de igualdad de personas Socias, al que no estamos obligados por ley, y un plan de igualdad de aspirantes a socias, así como del protocolo de prevención y actuación en casos de acoso laboral para contribuir a los objetivos estratégicos en materia de igualdad de acuerdo con nuestros valores cooperativos.
- En coordinación con el Departamento de Riesgos, **valorar y aplicar la circular 303** en relación con las operaciones de activo, pasivo y servicios de las personas Socias y Aspirantes a Socias con la finalidad de garantizar la equidad interna y el equilibrio entre los intereses globales y particulares del colectivo.

2. Empleo

La política de contratación de personas de Caixa Popular tiene como principal característica, la realización, con carácter general, de contrataciones formativas o contrataciones indefinidas principalmente a tiempo completo. Sólo en aquellas situaciones singulares y coyunturales como, las vacaciones, maternidad, enfermedades, permisos, etc., las contrataciones se realizan a través de contratos de duración determinada.

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.

Vemos a continuación los resultados de los **principales indicadores en materia de contratación en Caixa Popular durante el año 2020 y su comparación con los dos años anteriores**.

En primer lugar, nos gustaría destacar que durante el año 2020 hemos creado 17 puestos de trabajo, un 4,62% más que en 2019 a fecha 31 de diciembre.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas con contrato a 1 de enero	368	350	350	5,14%	0%
N.º personas con contrato a 31 de diciembre	385	368	350	4,62%	5,14%

A continuación, podemos ver en la siguiente tabla, los principales datos de contratación de las personas no socias en los últimos 3 años.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas no socias y % respecto a las personas socias	52 (13,50%)	36 (9,78%)	27 (7'71%)	44,44% (3,72%)	33,3% (6,84%)
N.º personas y % con contrato fijo (no socios)	4	2	5	100%	-60%
N.º personas y % con contrato temporal	48 (12,47%)	34 (9,23%)	27 (7'71%)	41,18% (26,84%)	28,14% (9,71%)
N.º personas en prácticas (becarios, etc.)	55	47	53	17%	-11,32%

Como acabamos de ver, en 2020 las personas no socias de la cooperativa fueron 52, lo que ha supuesto un incremento del 7,71% con respecto a 2019. Respecto a situación contractual de estas personas, el número de personas no socias con contrato indefinido en 2020 se ha incrementado, pasando a ser de 4 personas con respecto a las 2 personas que teníamos en 2019. Las personas con una vinculación contractual temporal han pasado de ser 34 en 2019 a 48 en 2020, lo que ha supuesto un incremento del 7,71%. Finalmente, el número de personas en prácticas en 2020 ha sido un 17% superior con respecto al año 2019.

En lo que respecta a las personas con y sin responsabilidades directivas, no ha habido cambios en las cifras de las primeras entre 2020 y 2019, mientras que las personas sin responsabilidad directiva se han incrementado en 6,34%.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas con responsabilidades directivas	100	100	97	0%	3,09%
N.º personas sin responsabilidades directivas	285	268	253	6,34%	5,93%

Por edades, destacar que durante el año 2020 hemos contratado a una persona mayor de 50 años y que las personas contratadas en el rango de edad de 31 a 50 años se han incrementado en 2020 un 75% con respecto a 2019. Finalmente, la mayoría de contrataciones se han realizado en el rango de edad de 16 a 30 años, cifra que se ha incrementado un 45% en 2020 con respecto a 2019.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º nuevos contratos, rango de edad 16-30	29	20	14	45%	42,86%
N.º nuevos contratos, rango de edad 31-50	7	4	2	75%	200%
N.º nuevos contratos, mayores 50 años	1	0	0	100%	0%

En cuanto a las necesidades que han cubierto las nuevas contrataciones durante el año 2020 y los cambios de centro de trabajo o de cambio de funciones, vemos su descripción y principales cifras en la siguiente tabla.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º contrataciones necesidades (bajas, IT)	8	4	1	100%	400%
N.º cambios de centro de trabajo	68	57	61	19,3%	-6,56%
N.º cambios de función	17	28	32	-39,3%	-12,5%

Las contrataciones para la cobertura de puestos de trabajo donde se han producido bajas laborales, etc, se ha incrementado un 100%, pasando a ser de 8 personas en 2020 con respecto a las 4 de 2019. Respecto a los cambios de centro de trabajo, en el año 2020, hemos tenido 68 cambios por 57 en 2019. Finalmente, en lo referente a los cambios de función, en el año 2020 tuvimos 17 por 28 de 2019, reduciéndose por lo tanto un 39,3%.

3. Compensación

El sistema retributivo de Caixa Popular 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 las personas. El sistema consta de tres tipos de retribución:

- Retribución por funciones y desempeño.
- Retribución anual por resultados.
- Ventajas sociales y económicas.

Debido al carácter de empresa de economía social que tiene nuestra entidad, además de los tres tipos de retribución anteriormente citados, las personas socias de trabajo perciben anualmente intereses al capital aportado por su condición de propietaria y retornos, ambos determinados anualmente por los órganos sociales de la cooperativa.

La retribución por funciones y desempeño en las personas aspirantes a socias está referenciada a lo establecido en convenio. En las personas socias de trabajo esta retribución es el resultado de multiplicar el baremo base 1,0, establecido anualmente por el Consejo Rector, por el baremo asignado a la persona socia.

Para el establecimiento del baremo personal se establecen 4 grupos profesionales: Gestores de Clientes de Oficinas y Técnicos de servicios centrales, Direcciones de Oficina y Departamento, Equipo de Dirección y Dirección General. En el grupo de Gestores de Clientes y Técnicos de servicios centrales hay varios niveles retributivos teniendo en cuenta las funciones, responsabilidades y cualificación, en las Direcciones de Oficina hay niveles en función del volumen de negocio gestionado y en las Direcciones de Departamento hay dos niveles en función de si son departamentos de negocio o departamentos de servicio.

En cada nivel, el baremo se desglosa en tres tipos: base, función y desempeño.

En lo que respecta a la parte de **retribución variable** de Caixa Popular, esta se compone de elementos que premian los resultados, el desempeño, la mitigación de riesgos, el liderazgo, el crecimiento del negocio y la innovación. Los elementos más importantes son:

- Retribución por resultados: premian los resultados obtenidos en el margen ordinario y beneficio de cada centro de trabajo, con relación a su masa salarial.
- Retribución dentro del modelo de organización líquida: retribución en función de la contribución de la especialidad o proyectos a los resultados de la entidad.
- Retribución por venta de 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).
- Innovación: premio a la creatividad y a la participación en las iniciativas de innovación impulsadas por la Entidad.
- Populines: moneda virtual de la entidad que reconoce la transmisión de conocimientos profesionales, la representación institucional o comercial, la innovación o el voluntariado.

Otras **ventajas sociales y económicas** del colectivo de trabajo serían, el seguro de vida de las personas aspirantes a socias; el seguro de vida e incapacidad permanente absoluta para las personas socias; la ayuda económica a la discapacidad reconocida, superior al 33%, subvencionando gastos justificados; condiciones financieras; mejora de primas en seguros; vacaciones fraccionadas; permiso retribuido el día del cumpleaños; participación en actividades promovidas por el Consell Social; flexibilidad horaria y subvenciones a los estudios reglados relacionados con las funciones desempeñadas.

Los reconocimientos principales de Caixa Popular hacia sus personas son:

- **Insignias**. Utilidad del programa de evaluación "***SuccessFactors***" que permite enviar una insignia de reconocimiento por temas profesionales o solidarios, etc. y que cualquier persona del colectivo de trabajo puede enviar a otra persona perteneciente al mismo.
- **Premios de reconocimiento a las personas que llevan trabajando en Caixa Popular 10 o 25 años y a las que se jubilan**.

La cooperativa de crédito no ha constituido un plan de pensiones para su colectivo de trabajo. Cada persona de este colectivo acumula en su cuenta de capital social, año tras año, los retornos que recibe como persona socia de trabajo y que percibe en el momento de su jubilación.

Vemos a continuación los resultados de los **principales indicadores en materia retributiva en Caixa Popular durante el año 2020 y su comparación con los dos años anteriores**.

En primer lugar, nos gustaría destacar que el salario medio de las personas socias sin responsabilidad directiva en el año 2020 se ha incrementado en un 2,25% con respecto a 2019, como vemos a continuación.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Salario medio entrado (persona no directiva)	25.384	24.826	24.279	2,25%	2,25%

En lo referente al balance o peso de las retribuciones fijas y variables con respecto a la retribución total, en el año 2020 la retribución fija supuso un 90,26% de la retribución total y, la retribución variable, un 9,74%, lo que supone un incremento del 3,53% de la primera y una reducción del 17,60% de la segunda con respecto a las cifras de 2019.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Peso medio retribución fija en la total	90,26%	87,18%	88,17 %	3,53%	-1,12
Peso medio retribución variable en la total	9,74%	11,82%	10,83 %	-17,60%	9,14%
Peso medio Beneficios sociales en la total	0 %	1 %	1 %	-100%	0%

A continuación, vemos en la siguiente tabla los resultados obtenidos respecto a las variaciones de los salarios medios de las personas socias en los últimos 3 años.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Salario medio por persona	37.814	37.880	35.288	-0,17%	7,34%
Salario medio equipo de dirección	105.263	96.959	88.010	8,56%	10,17%
Salario medio dirección oficina	55.315	52.681	51.156	5%	2,98%
Salario medio dirección departamento	50.122	47.298	44.150	5,97%	7,13%
Salario medio gestor oficina	29.838	31.686	30.739	-5,83%	3,08%
Salario medio gestor técnico servicios centrales	31.281	32.770	32.898	-4,54%	-3,08%
Brecha salarial equipo de dirección	0,02%	5,76%		-99,65%	N/A
Brecha salarial dirección de oficina	1,52%	4,35%		-65,06%	N/A
Brecha salarial dirección de departamento	3,29%	0,46%		81,22%	N/A
Brecha salarial gestor de oficina	2,00%	0,09%		2.122,22%	N/A

Como acabamos de ver, el salario medio por persona en 2020 es prácticamente idéntico al de 2019. Los salarios medios del equipo de dirección, direcciones de oficina y dirección de departamento se han incrementado un 8,56%, un 5% y un 5,97% respectivamente, en 2020 con respecto a 2019. Los salarios medios de gestores de oficina y gestores técnicos de servicios centrales se han reducido un 5,83% y un 4,54% respectivamente, en el mismo periodo de tiempo. Es en este último colectivo es donde se ubican las nuevas incorporaciones de personas socias, que comienzan con una retribución más baja.

Junto a la *TransformAcció* de modelo cultural y al desarrollo de la política estratégica de Crecer en Felicidad, el Área de Personas de Caixa Popular, debe acometer en el periodo estratégico 2020-2022, otra gran **transformación en su sistema retributivo**.

La principal finalidad de esta transformación es 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, a través de un modelo más flexible, basado en dos ideas fundamentales, por un lado, un modelo **que retribuya por cumplimiento y funciones** y, por otro, que lo haga también **por resultados**.

Para desarrollar el **sistema de retribución basado en el cumplimiento y las funciones**, el Área de Personas va a desarrollar las siguientes acciones en el periodo estratégico 2020–2022.

- Durante el año 2020, ya se ha llevado a cabo la revisión de las bandas salariales en función de la nueva estructura organizativa (nuevo modelo comercial y organización líquida).
- Durante los años 2021 y 2022, se van a terminar de implementar las dos siguientes acciones, actualmente en proceso, (1) el aprovechamiento de la flexibilidad que el sistema salarial permite en la actualidad para facilitar los movimientos salariales en una misma banda salarial y, (2) incrementar la retribución anual, provocando incrementos de retribución fundamentalmente a partir del modelo de retribución variable.

En lo que respecta al desarrollo del **nuevo modelo retributivo en función de los resultados** obtenidos, se han comenzado a dar en el año 2020 los primeros pasos en este sentido, aunque hasta los años 2021 y 2022, no acabará de estar implementado.

En concreto, las principales acciones para desarrollar esta parte del nuevo modelo retributivo son, (1) dar más importancia al concepto de **calidad de servicio** en los Servicios Centrales profundizando en el enfoque hacia el cliente interno y externo, (2) crear **bolsas retributivas específicas** para cada equipo de trabajo de segmento y para cada equipo de proyecto, (3) la evolución de la idea "**Populines**" y, finalmente, (4) el desarrollo del concepto de **insignias** para retribuir emocionalmente.

Acompañando el desarrollo esta transformación retributiva, Caixa Popular, desde su Área de Personas, generará **procesos de comunicación** para, también en el periodo 2021 - 2022, (1) comunicar al socio de trabajo el contenido total de su retribución y, (2) poner en valor nuestras ventajas sociales, tales como horario flexible, vacaciones partidas, Circular 303, etc.

4. 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 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.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Gastos totales de personas (en millones)	18,86	17,59	17,45	7,22%	0,8%
Edad media	39,23	38,92	38,55	0,79%	1%
Antigüedad media	13,69	13,58	11,38	0,81%	19,3%

Las retribuciones a nuestra plantilla durante el año 2020 han llegado prácticamente a los 19 millones de €, un 7,22% que el periodo 2019. En cuanto a la media de esta misma plantilla, esta se sitúa en 39,23 años, un 0,79% más que en 2019. Finalmente, la antigüedad media de las personas que trabajan en Caixa Popular se situó en 13,69 años en 2020, un 0,81% superior a la del año 2019.

5. Relaciones laborales

Caixa Popular, como empresa cooperativa, aplica el Convenio de Sociedades Cooperativas de Crédito a la figura de los aspirantes a socios, no siendo este de aplicación a las personas socias de trabajo que viene reguladas por los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno de la Cooperativa. En este caso, el órgano de representación de este colectivo es el Consejo Social. El colectivo de aspirantes a Socios cuenta con representantes sindicales, y en el caso de las personas socias de trabajo, el órgano de representación de este colectivo es el Consejo Social.

6. Seguridad y salud laboral

La seguridad y salud laboral (SSL) de Caixa Popular da respuesta principalmente a dos grandes categorías de riesgos, por un lado, los asociados al trabajo en oficinas y despachos, y al uso de pantallas de visualización de datos, y por otro, 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 el ejercicio 2020 no ha habido ningún accidente grave laboral, ni denuncia por acoso o discriminación.

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 encuadrada Caixa Popular es "Oficinas y despachos 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.

Vemos a continuación los resultados de los **principales indicadores de seguridad y salud laboral en Caixa Popular durante el año 2020 y su comparación con los dos años anteriores**.

En primer lugar, cabe destacar que, durante el año 2020, al igual que ocurrió en los dos años anteriores, se han llevado a cabo todas las evaluaciones de riesgos y se ha cumplido con el 100% de los planes de prevención de riesgos, como vemos a continuación.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Evaluación de riesgos en todas las oficinas y sede	100	100	100	0%	0%
Cumplimiento de los planes de prevención de riesgo	100	100	100	0%	0%

Como hemos comentado anteriormente, en al año 2020 a diferencia de años anteriores, no ha habido ningún accidente de trabajo, ni ninguna muerte provocada por tal motivo.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Accidentes	0	3	3	N/A	0%
Tasa de absentismo por accidentes	0	0,06	0,06	N/A	0%
N.º muertes por accidente	0	0	1	0%	N/A

En lo referente a las tasas de absentismo, en el año 2020 esta fue del 1,66 frente al 1,35 del año anterior.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Absentismo contingencias comunes (%)	1,66	1,35	1,17	22,96%	5,38%

En el año 2020, como vemos a continuación, el número de reconocimientos médicos con respecto a 2019 se redujo un 26,2%. En ese mismo año 2020 hemos realizado una campaña de salud como en años anteriores y, el porcentaje de personas formadas a través de plan de formación de seguridad y salud laboral ha sido del 100%.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º reconocimientos médicos	186		261	-26,2%	-3,4%
N.º Campañas de salud	1	1	1	0%	0%
% Personas formadas plan de formación de SSL	100	100	100	0%	0%

En lo referente a las bajas no deseadas, en el año 2020 no hemos tenido 4 bajas de esta tipología, frente a 2 en el año anterior.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º de bajas no deseadas	4	2	1	50%	N/A

Finalmente, en lo referente a los rangos de edad en los que se han producido las bajas, vemos a continuación que el colectivo más afectado ha sido el de 16 a 30 años, donde se han incrementado un 180%, pasando a ser 14 personas en 2020 con respecto a las 5 de 2019.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º bajas en el rango de edad entre 16 y 30	14	5	10	180%	-50%
N.º bajas en el rango de edad entre 31 y 50	3	3	2	0%	50%
N.º bajas mayores de 50 años	2	1	5	100%	-80%

8.3 Desarrollo de personas

1. Introducción

La gestión y desarrollo del talento es una de las actividades de mayor valor en la dirección y gestión de personas en Caixa Popular. Esta gestión reposa sobre dos departamentos del Área de Personas: el ***Departamento de Talento*** y el ***Departamento de Desarrollo Directivo***, enfocado más específicamente al colectivo de personas con responsabilidades directivas.

Los principales objetivos del ***Departamento de Talento*** se relacionan con la atracción, captación, retención, desarrollo y desvinculación de las personas, a la vez que trata de conservar el modelo cultural de la organización para así, poder lograr la estrategia de nuestra empresa.

La misión de este departamento es, *garantizar que la entidad tiene cubiertas las necesidades de capital humano con profesionales preparados y alineados con nuestros valores, para afrontar los retos, actuales y futuros, que el sector y el entorno demanden, seleccionando, desarrollando y evaluando a las personas, para contribuir a su crecimiento y a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.*

Para alcanzar esta misión, el Departamento de Talento se dota de las siguientes responsabilidades:

- Proponer y ejecutar el **plan de formación anual** para contribuir a que el colectivo de Caixa Popular esté motivado y preparado para afrontar los retos que el sector y el entorno demandan. Las líneas de actuación específica dentro de esta responsabilidad son:
    - Analizar las necesidades de formación del colectivo de trabajo con el Equipo de Dirección, determinando las acciones de formación internas y proponiendo acciones de formación externas.
    - Impulsar, acompañar y orientar el desarrollo de las personas del colectivo a través de la formación continua, el aprendizaje compartido, la autoformación y el aprendizaje en el puesto de trabajo.
    - Realizar el control y el seguimiento del presupuesto de formación y de la medición del impacto de la formación en el desarrollo de las personas y los resultados en la organización.
- Programar, desarrollar y controlar las actividades de **reclutamiento y selección interna y externa**, con el objetivo de disponer de una plantilla adecuada a las necesidades presentes y futuras de la entidad, de acuerdo con nuestra política de diversidad y con nuestros valores cooperativos. Las líneas de actuación específica dentro de esta responsabilidad son:
    - Realizar el seguimiento, proporcionar herramientas a las personas aspirantes a socias que ocupan puestos no estructurales, para apoyar los procesos de integración en Caixa Popular, detectar talento, agilizar su aprendizaje y adaptación y motivar su continuidad e incorporación al proyecto.
- Implantar la **política de evaluación del desempeño profesional,** como herramienta para identificar fortalezas y áreas de mejora, disponer del mapa de talento y desempeño, ayudar a la toma de decisiones, para contribuir al desarrollo profesional y a la sostenibilidad de nuestro modelo de organización líquida y al aporte de valor de todo el colectivo de trabajo de Caixa Popular.

- Colaborar en la implementación del **modelo y del ecosistema** de la **felicidad** de Caixa Popular para contribuir al crecimiento de la felicidad de las personas de colectivo de trabajo.
- Contribuir a la alimentación y seguimiento del **sistema de información del Área de Personas** para velar por la equidad, la eficiencia y la agilidad en la toma de decisiones de todos los procesos.
- Participar activamente en los **proyectos estratégicos** relacionados con nuestro modelo organizativo, cultural y de liderazgo.

Por otro lado, el ***Departamento Desarrollo Directivo*** tiene por misión, ***"****desarrollar las competencias y habilidades profesionales de los líderes de equipos y proyectos de Caixa Popular, de acuerdo a nuestros valores, para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad, en el marco de un modelo de organización liquida y de gestión por liderazgo.*

Para alcanzar esta misión, sus principales cometidos son:

- Diseñar e implementar **estrategias para desarrollar, retar, incentivar y cuidar a las personas** con responsabilidades directivas y/o a cargo de equipos y proyectos transversales para propiciar que sean mejores profesionales y personas, y que maximicen su contribución a Caixa Popular.
- Colaborar en la implementación del **modelo y del ecosistema** de la **felicidad** de Caixa Popular para contribuir al crecimiento de la felicidad de las personas de colectivo de trabajo.
- Proveer de **herramientas y metodologías** a los líderes de la organización, para que desarrollen su impacto e influencia positiva dentro y fuera de la organización, por sus capacidades, sus actitudes, sus valores y sus resultados.
- Participar en la **detección y el desarrollo profesional** de los futuros líderes de la organización a corto, medio y largo plazo para asegurar que la entidad disponga de las personas con el perfil necesario para la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Participar en procesos de selección, acogida e integración de nuevos directivos, procesos de formación, evaluación de desempeño, gestión de plantillas,** etc., para contribuir a la constitución de equipos altamente efectivos, y perseguir un encaje óptimo entre las necesidades de las unidades de negocio y el desempeño profesional y los intereses particulares de las personas.
- Colaborar en la implantación de la **política de desvinculación societaria** de las personas socias de trabajo con responsabilidad directiva, en su transición hacia la figura de socio jubilado, de acuerdo con nuestros valores y con la finalidad de mantener la relación societaria.
- Contribuir a la alimentación y seguimiento del **sistema de información del Área de Personas** para velar por la equidad, la eficiencia y la agilidad en la toma de decisiones de todos los procesos del Área de Personas.
- Participar activamente en los **proyectos estratégicos** relacionados con nuestro modelo organizativo, cultural y de liderazgo.

2. La gestión del talento en Caixa Popular en la práctica

2.1. Selección y reclutamiento

Nuestro proceso de captación e incorporación de talento que está formado por políticas de reclutamiento, selección y acogida. A través del mismo se programan, desarrollan y controlan las actividades de **reclutamiento y selección interna y externa**, con el objetivo de disponer de una plantilla adecuada a las necesidades presentes y futuras de la entidad, de acuerdo con nuestra política de diversidad y con nuestros valores cooperativos. Este proceso se despliega a través de las siguientes fases:

- El reclutamiento inicial que se suele realizar a través de convenios de colaboración con universidades de la Comunidad Valenciana (plazas para la realización de prácticas curriculares o becas), anuncios a través de redes sociales, propuestas en los tablones o webs de empleo de universidades, centros de formación y en foros de empleo.
- Prácticas formativas en la entidad. A través de la estancia formativa en nuestras oficinas/departamentos se detectan los mejores candidatos por actitudes, desarrollo e implicación, según valoración realizada por su tutor.
- Proceso de selección. Los mejores candidatos pasan por un proceso de selección formado por entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo. En esta fase intervienen tanto el Área de Personas, el Equipo de Direcciones y Direcciones de Oficina.

Las personas seleccionadas realizan una formación de iniciación y acogida denominada "Curso básico". A su finalización pasan a formar parte de la bolsa de trabajo, incorporándose a la entidad conforme van surgiendo necesidades y vacantes de trabajo, de acuerdo a su perfil, residencia y valoración.

- Proceso de persona aspirante a socia a socia de trabajo de la cooperativa. Las personas incorporadas tras un periodo de aprendizaje y conocimiento mutuo durante un periodo aproximado de dos años, pasan a ser socias de trabajo de la cooperativa.

Junto a la *TransformAccion* de modelo cultural y al desarrollo de la política estratégica de Crecer en Felicidad, el Área de Personas de Caixa Popular, debe acometer en el periodo estratégico 2020 – 2022, otra gran **transformación en su sistema de contratación**.

La principal finalidad de esta transformación es mejorar nuestra capacidad de captación de profesionales, tanto externa como interna. Por un lado, atrayendo profesionales hacia nuestro sector y nuestra entidad, especialmente en aquellas zonas donde esto es más complicado y, por otro, generando un cuaderno de gestión más retador que ayude a visibilizar el talento interno, a la vez que mejoramos el nivel de exigencia en la evaluación de aspirantes a convertirse en socios de trabajo. Para conseguir esta transformación, nos hemos propuesto llevar a cabo las siguientes acciones.

La primera de ellas que ya hemos llevado a cabo durante el ejercicio 2020, se trata de **ampliar las fuentes de reclutamiento actuales**, a través de, (1) trabajar el enfoque de *employer branding* mediante la alianza con LinkedIn, (2) agilizar el proceso de reclutamiento a través de *Talent Clue* y, (3) incrementar nuestra colaboración y presencia con agentes intermedios como las universidades y en eventos como ferias de empleo, etc.

Para los dos siguientes años, esperamos poder:

- Evolucionar la política de cantera incorporando talento externo, aunque priorizando siempre los procesos de captación interna.
- Desarrollar la campaña de comunicación interna: "*Preséntanos un candidato*", que tratará de que seamos las propias personas que trabajamos en Caixa Popular las que hagamos de fuente de reclutamiento.
- Comprometer a los directivos en la integración y formación de los aspirantes a través de una visión global corporativa y generosa.

2.2 Formación y aprendizaje

Dentro de los procesos de formación y aprendizaje de Caixa Popular se tratan todos los aspectos relacionados con la evolución y mejora de las personas y de su integración en la organización.

Estos procesos 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.

Junto a la *TransformAccion* de modelo Cultural y al desarrollo de la Política Estratégica de Crecer en Felicidad, el Área de Personas de Caixa Popular, debe acometer en el periodo estratégico 2020–2022, otra gran **transformación del talento y la formación y el aprendizaje.**

Esta gran transformación, clave para el desarrollo de la estrategia de Caixa Popular pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Potenciar al máximo el talento de todas las personas.
- Formar y generar oportunidades.
- Generar mayor transferencia de la formación en el lugar de trabajo.
- Formación más individualizada y adaptada.
- Ganar en solvencia profesional y generar mayor confianza en nuestros clientes.
- Medir la aportación de valor de todo lo que hacemos.

Para llevarla a cabo durante el periodo estratégico 2020–2022, vamos a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Potenciando la formación en el puesto de trabajo, mediante estancias en oficinas excelentes y en departamentos.
- Mejorando la formación normativa, acción que ya hemos implantado en 2020.
- Formando y haciendo y seguimiento adecuado del desarrollo de habilidades, acción donde ya hemos implementado el curso para direcciones de oficina noveles y donde en los 2 próximos años esperamos acometer acciones como la implantación definitiva del curso de 7 hábitos de las personas altamente efectivas o de la acción del feedback continuo para el aprendizaje.
- Formando como persona integral.
- Itinerarios formativos en los roles clave para acelerar la carrera profesional.
- Factores de éxito.

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 2020 fueron:

- Adaptación del plan de formación a las nuevas circunstancias COVID-19.
- Incremento de las competencias digitales.
- Potenciar la formación en el puesto de trabajo a través de los programas de Intercambio de conocimientos.

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 (EFA European Financial Advisor, MiFID y EFP European Financial Planner).
- La propuesta de formación del siguiente ejercicio.

Vemos a continuación los resultados de los **principales indicadores de formación y aprendizaje en Caixa Popular durante el año 2020 y su comparación con los dos años anteriores**.

Sin lugar a dudas, las circunstancias provocadas por la COVID-19 han tenido un impacto especial en las cifras relativas a las horas de formación impartidas en el año 2020. Como vemos a continuación, el número total de horas de formación en 2020 se han reducido un 27,24% con respecto a 2019, lo que ha supuesto una reducción en la ratio de media de horas de formación por persona, que junto al incremento de plantilla 2020, ha hecho que la misma se reduzca un 31,29%. A pesar de lo anterior, con unas condiciones tan adversas, nos gustaría destacar que en el año 2020 se han impartido 39.312 horas de formación, lo que supuesto una ratio de 101 horas por persona.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º total de horas de formación impartidas	39.312	54.030	35.346	-27,24%	52,86
Media de horas de formación por persona	101	147	101	-31,29%	45,54%
Media de horas formación por mujer	120	155	115	-22,58%	34,78%
Media horas formación por hombre	88	137	81	-35,76%	69,14%

Por otro lado, en lo que respecta a las cifras de horas de formación por cada persona en situación de prácticas, en el año 2020 hemos tenido 132 personas en prácticas que han recibido 1.056 horas de formación. En cuanto a las personas que han participado en la formación de plan de acogida, en 2020 se ha incrementado, tanto el número de personas (30) como el número de horas impartidas (1.740), con respecto a los resultados de 2019, algo que también ha pasado en el colectivo de personas aspirantes a socias que han sido 50 en 2020 y que han recibido 8.590 horas de formación, mejorando las cifras de años anteriores.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas en prácticas y horas de formación	132/1.056	154/1.848	160/1.920	-14,28%/-2,85%	-3,75%/ -3,75%
N.º personas y horas formación plan de acogida	30/1.740	19/1.216	17/ 1.156	57,89%/43,09%	11,76%/5,19%
N.º personas y horas formación aspirante a socio	50/8590	36/1216	42/836	38,88%/606,41%	-14,28%/45,45%

Si analizamos las horas de formación en función de la finalidad de las misma, es decir, la asociada al puesto de trabajo o a la mejora personal, vemos que, en ambos casos, los datos de 2020 son inferiores a los de 2019.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas de formación asociada puesto trabajo	36.513	46.465	29.694	-87,83%	227,38%
N.º horas formación asociada mejora personal	2.799	7.565	5.652	-63,00%	33,85%

En lo que respecta a la metodología formativa, es decir, formación presencial vs. online e interna vs. externa, podemos ver que tanto la formación presencial y la formación online han disminuido en al año 2020; que la formación interna se ha incrementado, mientras la formación externa bajaba y, finalmente, ha habido un incremento sustancial el número de acciones de autoformación en al año 2020 con respecto a años anteriores, en concreto del 97,41% en 2020 sobre 2019. Estos datos se explican claramente por las dificultades, no sólo de movilidad o distanciamiento que hemos sufrido durante gran parte del año 2020, sino también por las diversas situaciones personales que nuestras personas han tenido que abordar durante el mismo.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas de formación presenciales	3.289	4.910	6.987	-33,01%	-29,73%
N.º horas de formación online	36.023	49.120	28.358	-26,66%	73,21%
N.º horas de formación interna	2.072	2.047	3.087	1,22%	-33,70%
N.º horas de formación externa	37.240	51.983	32.259	-28,36%	61,14%
N.º acciones autoformación realizadas (lecturas)	837	424	422	97,41%	+0,47%

En cuanto a los contenidos impartidos a través de la formación relativos a aspectos jurídicos y financieros, vemos a continuación los principales resultados, en la misma línea que los anteriores.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas formación: prevención riesgos penales	15	N/A	1.13	N/A	N/A
N.º personas formadas prev. riesgos. penales	5	N/A	350	N/A	N/A
N.º horas de formación: prog. LCCI	1.931	9.618	N/A	-79,92%	N/A
N.º de personas formadas: prog. LCCI	59	229	N/A	-74,24%	N/A
N.º horas formación prog. asesor financiero	1.110	7.032	18.900	-84,22%	N/A
N.º personas formadas prog. asesor financiero	15	74	126	-79,73%	N/A

Finalmente, en lo referente a la utilización de los fondos para formación que tenemos disponibles a través de los créditos formativos que gestiona la Fundación Estatal para la Formación en Empleo (FUNDAE), vemos a continuación las cantidades económicas utilizadas en los últimos años para esta finalidad.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Créditos concedidos FUNDAE (bonificaciones)	42.543,19	41.652,19	38.041	2,14%	+9,49%
Créditos utilizados FUNDAE	32.429,64€ + PIF (2.625,74€)	35.152,99	38.041	-0,28%	-7,59%
N.º acciones formativas subvencionadas	24 + 1 PIF	28	38	-10,71%	-26,31%

2.3. Desarrollo directivo y proyectos especiales

Los **programas de desarrollo directivo** son aquellos que alcanzan a todas las personas con funciones directivas en la cooperativa. A través de los mismos, 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. Estos programas, como hemos comentado anteriormente, son gestionados por el ***Departamento de Desarrollo Directivo***.

Vemos a continuación, en la siguiente tabla, los principales resultados de los programas de desarrollo directivo llevados a cabo en los últimos 3 años.

En el año 2020 se han mejorado casi todos los resultados, tanto en lo referente a las personas directivas incluidas en los programas de desarrollo, como las distintas etapas de su despliegue, salvo en las evaluaciones 360, donde en 2020 participó una persona menos. Por último, decir que, con respecto a la evaluación de la calidad del servicio prestado, las cifras se mantienen en unos altos estándares, con un ligero descenso.

Programas de desarrollo directivo individuales y colectivos

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º total de Directivos en un programa de desarrollo	182	109	213	66.9%	-48,8 %
Incluye:	45	38	37	18,42%	2,7%
Seguimientos individualizados	33	30	30	10,00%	0%
Evaluaciones 360º	11	12	9	-8,33%	33,33%
Programa "7 Hábitos para Directivos"	11	6	8	83,33%	0,29/0%
% directivos formados en el programa "7 Hábitos para Directivos"	88%	78%	72%	12,82%	0,29/0%
"Curso de Desarrollo Profesional"	5	No programado	No programado	-	
Otros programas	13	2	3	550%	
Media evaluación de las oficinas de la calidad del servicio prestado por el Dpto. Seguimiento Directivo	3,40/4	3,46/4	3,47/4	-1,73%	-0,29%

Proyectos especiales

Durante el año 2020 se han llevado a cabo los siguientes proyectos especiales relacionados con el desarrollo de personas.

Evaluación del impacto del teletrabajo

A lo largo del año 2020, Caixa Popular ha experimentado el teletrabajo a gran escala y, tras los meses de confinamiento, ha decidido mantener una cierta flexibilidad en cuanto a dónde trabajan las personas, siempre y cuando el teletrabajo sea una modalidad complementaria al trabajo presencial y tenga un impacto positivo sobre las personas, los equipos, los clientes y los resultados.

Por esa razón, era imprescindible evaluar de manera regular y formal este impacto. El proceso de evaluación implementado implica que las personas que teletrabajan un 20% o más de su tiempo evalúen, con su responsable directivo, trimestralmente, el impacto de esta organización del trabajo híbrida.

2.4. Desvinculación de personas

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

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.

2.5. Evaluación del potencial y del desempeño

La evaluación del desempeño del colectivo de trabajo se realiza en base a una metodología 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.

Como hemos comentado previamente, el método actual se sustenta en una herramienta llamada "*SuccessFactors*" y en la guía de los buenos directivos.

Vemos a continuación, en la siguiente tabla, los principales resultados de los procesos de evaluación de personas llevados a cabo en los últimos 3 años.

Evaluación del desempeño

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º de personas sujetas evaluación del rendimiento	387	376	369	2,92%	1,90%
N.º mujeres sujetas a evaluación del rendimiento	223	222	219	0,45%	1,37%
N.º hombres sujetos a evaluación del rendimiento	164	154	150	6,49%	2,67%
N.º personas del Equipo Dirección sujetos evaluación rendimiento	11	11	11	0%	0%
N.º dirección of./área/dpto. sujetos a evaluación del rendimiento	99	86	84	15,11%	2,38%
N.º gestor of. y técnico sujetos evaluación del. rendimiento	288	290	285	-0,69%	1,75%

Como acabamos de ver, durante el año 2020 se han mejorado todos los indicadores de evaluación del desempeño con respecto a años anteriores, salvo en las evaluaciones de los gestores de oficinas y técnicos, donde se han reducido ligeramente. El número de personas del equipo de dirección que tenido evaluaciones de desempeño ha seguido estable.

2.6. Eficiencia y productividad de nuestras personas

El refuerzo de la plantilla, junto con los tipos de interés negativos ha supuesto una merma en la eficiencia y productividad de la entidad tal como reflejan los datos en la siguiente tabla.

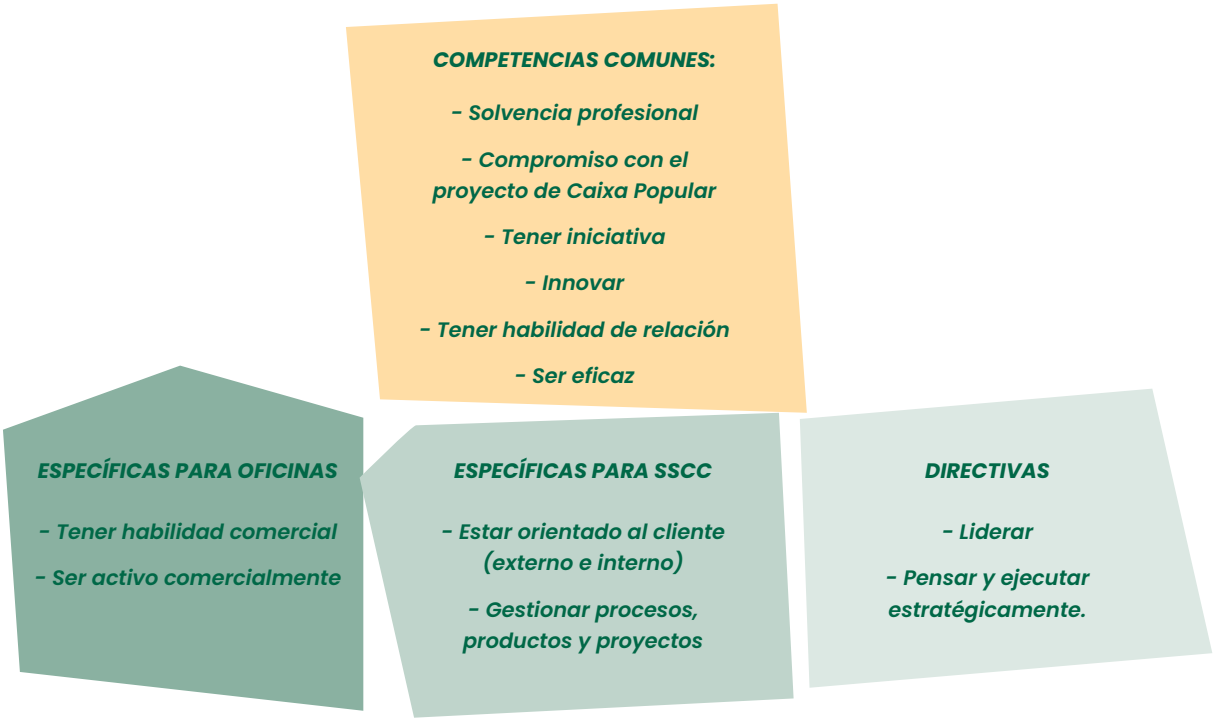
Productividad por persona del colectivo de trabajo*

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Margen bruto por persona	144.155	149.065	145.308	-3,30%	2,58%
Beneficios antes de impuestos por persona	31.463	35.260	32.045	-10,77%	10,03%

*calculado sobre el número de personas a final de año

2.7. 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. Las competencias a desarrollar en cada puesto de trabajo se desarrollan a partir de la siguiente tipología.



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.

2.8. 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.

2.9. 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:

- Las noticias diarias más relevantes sobre la cooperativa. En cada ejercicio se publican más de 500 noticias.
- 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.
- La carátula de la intranet DELFOS donde se publican los mensajes ¿Sabías qué?
- Mensajes estratégicos y divulgativos, en correos electrónicos, del director general.

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.

8.4 Responsabilidad social interna

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

1. **Igualdad de oportunidades.**
2. **Conciliación de la vida personal y profesional.**
3. **Discapacidad**
4. **Accesibilidad**

Igualdad de oportunidades

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 57,14 % 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, desde 2013, cuyo objetivo es la mejora continua en la igualdad (contratación, retribución, promociones 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. A lo largo del próximo ejercicio 2021 se va a realizar el nuevo plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de Caixa Popular.

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

Vemos a continuación algunos indicadores relacionados con este aspecto. Como acabamos de comentar el colectivo de mujeres que trabajan en Caixa Popular es del 57,14% del total de personas trabajadoras.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º y % de mujeres en colectivo de trabajo	220 (57,14%)	212 (57,6%)	206 (58,9%)	3,8 (-0,8%)	2,91% (-2,2%)
N.º y % de hombres en colectivo de trabajo	165 (42,86%)	156 (42,3%)	144 (41,1%)	5,77% (1,3%)	8,3% (2,92%)

En cuanto a las contrataciones de mujeres y hombres, en el año 2020 éstas han sido prácticamente idénticas entre hombres y mujeres, aunque comparativamente con el año anterior, el número de mujeres contratadas en 2020 has sido superior al de 2019.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º nuevos contratos de mujeres	17	9	9	88,89%	0%
N.º nuevos contratos de hombres	19	15	5	26,66%	300%

En Caixa Popular, no hemos tenido denuncias por acoso o discriminación de ningún tipo en los últimos 3 años.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Denuncias por acoso o discriminación	0	0	0	0%	0%

Respecto al número de personas que disfrutan del permiso de maternidad/paternidad, vemos que el último año 2020 13 personas (8 mujeres y 5 hombres) han disfrutado del mismo. En todos los casos, todas se reincorporan al puesto de trabajo y permanecen en el mismo pasados 12 meses.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º empleados con permiso por nacimiento (ma/pa)	8/5	12/6	12/4	-33,3%/-16'6%	0/50%
% personas que regresan al puesto tras el permiso	100	100	100	0%	0%
% personas que continúan en el puesto tras 12 meses	100	100	100	0%	0%

Conciliación

La conciliación de la vida familiar, 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.
- Flexibilidad en 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 4 personas contratadas con una discapacidad, dos de ellas con una discapacidad superior al 33 % con posibilidad de incrementar las personas de este colectivo en el futuro.

VARIABLE	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas con discapacidad (≥33%)	4	2	2	100%	0%