

BLOQUE 8: HUELLA LABORAL

8.1. Modelo de Gestión de personas

■ 1. Introducción

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, y
- 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 *Transformació* 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:

- 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.

■ 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,



Durante 2021, hemos evolucionado el ecosistema de la felicidad de Caixa Popular. A continuación, presentamos la evolución del modelo:



Bienestar económico

- Condiciones laborales
- Remuneración
- Ventajas económicas de la cooperativa
- Herramientas de trabajo

Bienestar emocional

- Saber desconectar
- Retos profesionales
- Innovación
- Lecturas
- Flexibilidad
- Disfrutar del trabajo
- Actitud positiva
- Formación
- Caminos a la felicidad y regla de vida
- Autoestima

Bienestar físico

- Alimentación
- Deporte
- Dormir
- Gestión del estrés
- Salud
- Condiciones físicas del puesto de trabajo

Bienestar social

- Reconocimiento
- Buen ambiente
- Sentido de pertenencia
- Autonomía
- Libertad
- Responsabilidad
- Tiempo libre

El Ecosistema de la felicidad de Caixa Popular incluye elementos que hemos clasificado en 4 bloques: bienestar emocional, bienestar social, bienestar económico y bienestar físico. El despliegue de estos bloques nos ayudará a continuar desarrollando nuestro modelo cultural y a crecer en felicidad.

Hemos desarrollado un indicador general del Ecosistema de la felicidad 2021 que hemos medido a través de una encuesta dirigida a todo el colectivo de trabajo. El indicador consiste en la media total de cada uno de los bloques del bienestar y ha resultado en un 7,5, sobre 10. La media de cada bloque ha sido:

- Media Bienestar físico: 6,84
- Media Bienestar emocional: 7,38
- Media Bienestar económico: 7,79
- Media Bienestar social: 7,98

El % de participación ha sido del 69,0%, 245 respuestas sobre un total de 390 personas. Del total de respuestas, 141 mujeres y 104 hombres. El 37,2% no ha participado en 2021.

El análisis de la encuesta arroja los siguientes resultados:

- Tenemos una buena media general del Ecosistema de la felicidad (7,5) y de los 4 bloques del bienestar.
- Debemos centrarnos en mejorar el bienestar físico (6,84) que es el único que no se encuentra por encima del 7, principalmente el ítem Deporte que es el peor valorado por los encuestados (5,8).
- La participación en general ha sido positiva, pero todavía tenemos trabajo de sensibilización e implicación para lograr una mayor participación por parte del colectivo.

Buscar una fecha adecuada para lograr una mayor participación teniendo en cuenta el resto de iniciativas será determinante para el año próximo.

- Observamos que las acciones que se han realizado para trabajar la actitud positiva, la mentalidad ganadora y el espíritu Caixa Popular han tenido sus frutos en el resultado de esta encuesta: el ítem Actitud positiva tiene un 8,34 de media general.
- El ítem mejor valorado de los 4 bloques a nivel general ha sido Buen ambiente de trabajo (8,67). Si observamos la segmentación, en la mayoría de los grupos sale también como mejor valorado, seguido de Sentido de pertenencia y Responsabilidad.

Junto a la *TransformAcció* de Modelo de 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 alineadas con el modelo de organización líquida y gestión por liderazgo, 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.**

BLOQUE 8: HUELLA LABORAL

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.*

En la actualidad Caixa Popular no dispone de una política de desconexión laboral siendo este un objetivo para los próximos años.

Dentro de esta responsabilidad del Departamento Laboral podemos encontrar las siguientes áreas de actuación.

- 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 2021 y su comparación con los dos años anteriores.**

En 2021, el colectivo de mujeres que trabajan en Caixa Popular es del 57,21% del total y el colectivo de hombres representa el 42,79% de personas trabajadoras. Siendo el total a cierre del ejercicio de 395 personas. El promedio de empleados a lo largo del ejercicio es de 398 personas.



Distribución de la plantilla por sexo, edad y categoría profesional										
	Mujeres					Hombres				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menores de 30 años	36	36	41	0,00 %	-12,20 %	38	42	38	-9,52 %	10,53 %
Equipo de Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dir. Departamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestor Oficina	13	17	21	-23,53 %	-19,05 %	10	10	15	0,00 %	-33,33 %
Técnico SS.CC	5	4	4	25,00 %	0,00 %	7	7	8	0,00 %	-12,50 %
Otros	18	15	16	20,00 %	-6,25 %	21	25	15	-16,00 %	66,67 %
Entre 30 y 50 años	158	160	155	-1,25 %	3,23 %	99	98	95	1,02 %	3,16 %
Equipo de Dirección	4	3	3	33,33 %	0,00 %	2	2	2	0,00 %	0,00 %
Dir. Departamentos	4	7	8	-42,86 %	-12,50 %	4	6	7	-33,33 %	-14,29 %
Dirección Oficina	18	19	22	-5,26 %	-13,64 %	29	34	36	-14,71 %	-5,56 %
Gestor Oficina	96	92	89	4,35 %	3,37 %	43	38	34	13,16 %	11,76 %
Técnico SS.CC	31	30	28	3,33 %	7,14 %	17	15	13	13,33 %	15,38 %
Otros	5	9	5	-44,44 %	80,00 %	4	3	3	33,33 %	0,00 %
Más de 50 años	32	24	16	33,33 %	50,00 %	32	25	23	28,00 %	8,70 %
Equipo de Dirección	1	1	1	0,00 %	0,00 %	8	8	8	0,00 %	0,00 %
Dir. Departamentos	5	3	2	66,67 %	50,00 %	3	2	1	50,00 %	100,00 %
Dirección Oficina	8	7	1	14,29 %	600,00 %	13	8	8	62,50 %	0,00 %
Gestor Oficina	11	8	7	37,50 %	14,29 %	3	3	3	0,00 %	0,00 %
Técnico SS.CC	7	5	5	40,00 %	0,00 %	5	4	3	25,00 %	33,33 %
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	226	220	212	2,73 %	3,77 %	169	165	156	2,42 %	5,77 %

Distribución de trabajadores con contrato indefinido por sexo, edad y clasificación profesional										
	Mujeres					Hombres				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menores de 30 años	19	22	28	-13,64 %	-21,43 %	18	18	23	0,00 %	-21,74 %
Equipo de Dirección	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Dir. Departamentos	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Dirección Oficina	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Gestor Oficina	13	17	21	-23,53 %	-19,05 %	10	10	15	0,00 %	-33,33 %
Técnico SS.CC	5	4	4	25,00 %	0,00 %	7	7	7	0,00 %	0,00 %
Otros	1	1	3	0,00 %	-66,67 %	1	1	1	0,00 %	0,00 %
Entre 30 y 50 años	156	155	150	0,65 %	3,33 %	97	95	93	2,11 %	2,15 %
Equipo de Dirección	4	3	3	33,33 %	0,00 %	2	2	2	0,00 %	0,00 %
Dir. Departamentos	4	7	8	-42,86 %	-12,50 %	4	6	7	-33,33 %	-14,29 %
Dirección Oficina	18	19	22	-5,26 %	-13,64 %	29	34	36	-14,71 %	-5,56 %
Gestor Oficina	96	92	89	4,35 %	3,37 %	42	37	33	13,51 %	12,12 %
Técnico SS.CC	31	30	28	3,33 %	7,14 %	17	15	12	13,33 %	25,00 %
Otros	3	4	0	-25,00 %	0,00 %	3	1	3	200,00 %	-66,67 %
Más de 50 años	32	24	16	33,33 %	50,00 %	32	25	23	28,00 %	8,70 %
Equipo de Dirección	1	1	1	0,00 %	0,00 %	8	8	8	0,00 %	0,00 %
Dir. Departamentos	5	3	2	66,67 %	50,00 %	3	2	1	50,00 %	100,00 %
Dirección Oficina	8	7	1	14,29 %	600,00 %	13	8	8	62,50 %	0,00 %
Gestor Oficina	11	8	7	37,50 %	14,29 %	3	3	3	0,00 %	0,00 %
Técnico SS.CC	7	5	5	40,00 %	0,00 %	5	4	3	25,00 %	33,33 %
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Total	207	201	194	2,99 %	3,61 %	147	138	139	6,52 %	-0,72 %

Distribución de trabajadores con contrato temporal por sexo, edad y clasificación profesional										
	Mujeres					Hombres				
VARIABLE	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20	2021	2020	2019	Var. 21-20	Var. 19-20
Menores de 30 años	17	14	13	21,43 %	7,69 %	20	24	15	-16,67 %	60,00 %
Técnico SS.CC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	1	0,00 %	-100 %
Otros	17	14	13	21,43 %	7,69 %	20	24	14	-16,67 %	71,43 %
Entre 30 y 50 años	2	5	5	-60,00 %	0,00 %	2	3	2	-33,33 %	50,00 %
Gestor Oficina	0	0	0	0,00 %	0,00 %	1	1	1	0,00 %	0,00 %
Técnico SS.CC	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	1	0,00 %	-1000 %
Otros	2	5	5	-60,00 %	0,00 %	1	2	0	-50,00 %	0,00 %
Más de 50 años	0	0	0	0,00 %	0,00 %	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Total	19	19	18	0,00 %	5,56 %	22	27	17	-18,52 %	58,82 %

En segundo lugar, nos gustaría destacar que durante el año 2021 hemos creado 10 puestos de trabajo, un 2,54% más que en 2020 a fecha 31 de diciembre.

A continuación, podemos ver en la siguiente tabla, los principales datos de contratación de las personas no socias en los últimos 4 años.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas no socias y % respecto a las personas socias	48 13,54 %	52 13,50 %	36 9,78 %	27 7,71 %	-9,61 % 0,20 %	44,44 % 3,72 %	33,3 % 6,84 %
N.º personas y % con contrato fijo (no socios)	8 17,02 %	4 7,69 %	2 5,55 %	5 18,51 %	100 %	100 %	-60 %
N.º personas y % con contrato temporal	40 10,13 %	46 12,47 %	35 9,23 %	27 7,71 %	-16,65 % -18,76	41,18 % 26,84 %	28,14 % 9,71 %
N.º personas en prácticas (becarios, etc.)	50	55	47	53	-9 %	17 %	-11,3 %

Como acabamos de ver, en 2021 las personas no socias de la cooperativa fueron 48. Respecto a situación contractual de estas personas, el número de personas no socias con contrato indefinido en 2021 se ha incrementado a ser de 8 personas con respecto a las 4 personas que teníamos en 2020. Las personas con una vinculación contractual temporal han pasado de ser 48 en 2020 a 40 en 2021. Finalmente, el número de personas en prácticas en 2021 ha sido de 50 personas.

En lo que respecta a las personas con y sin responsabilidades directivas, no ha habido cambios en las cifras de las primeras entre 2021 y 2020, mientras que las personas sin responsabilidad directiva se han incrementado en 3,50%.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas con responsabilidades directivas	99	100	100	97	0 %	0 %	3,09 %
N.º personas sin responsabilidades directivas	296	285	268	253	3,50 %	6,34 %	5,93 %

Por edades, destacar que durante el año 2021 la mayoría de contrataciones se han realizado en el rango de edad de 16 a 30 años, cifra que se ha incrementado un 24,13% en 2021 respecto a 2020.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º nuevos contratos, rango de edad 16-30	36	29	20	14	24,13 %	45 %	42,86 %
N.º nuevos contratos, rango de edad 31-50	4	7	4	2	-42,85 %	75 %	200 %
N.º nuevos contratos, mayores 50 años	0	1	0	0	-100 %	100 %	0 %

Por género, en el año 2021 las contrataciones han sido prácticamente idénticas entre hombres y mujeres, aunque comparativamente con el año anterior, el número de mujeres contratadas en 2021 ha sido superior al de 2020.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º nuevos contratos de mujeres	21	17	9	9	23,52 %	88,89 %	0 %
N.º nuevos contratos de hombres	19	19	15	5	0 %	26,66 %	300 %

En cuanto a las necesidades que han cubierto las nuevas contrataciones durante el año 2021 y los cambios de centro de trabajo o de cambio de funciones, vemos su descripción y principales cifras en la siguiente tabla.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º contrataciones necesidades (bajas, IT)	11	8	4	1	37,5 %	100 %	400 %
N.º cambios de centro de trabajo	55	68	57	61	-19,11 %	19,3 %	-6,56 %
N.º cambios de función	14	17	28	32	-17,64 %	-39,3 %	-12,5 %

Las contrataciones para la cobertura de puestos de trabajo donde se han producido bajas laborales, etc. se ha incrementado un 37,50%, pasando a ser de 11 personas en 2021 con respecto a las 8 de 2020. Respecto a los cambios de centro de trabajo, en el año 2021 hemos tenido 55 cambios por 68 en 2020. Finalmente, en lo referente a los cambios de función, en el año 2021 tuvimos 14 por 17 de 2020, reduciéndose por lo tanto un 17,64%.

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, ésta 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.
- Populins: moneda virtual de la entidad que reconoce la transmisión de conocimientos profesionales, la representación institucional o comercial 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.

Caixa Popular publica las escalas salariales según las distintas responsabilidades para asegurar la “buena praxis” mediante este ejercicio de transparencia. Vemos a continuación los resultados de los **principales indicadores en materia retributiva en Caixa Popular durante el año 2021 y su comparación con los años anteriores.**

En primer lugar, nos gustaría destacar que el salario medio de las personas Socias sin responsabilidad directiva en el año 2021 se ha incrementado en un 2,25% con respecto a 2020, como vemos a continuación.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Salario medio entrado (persona no directiva)	25.955	25.384	24.826	24.279	2,25 %	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 2021 la retribución fija supuso un 90,87% de la retribución total y, la retribución variable, un 9,13%, lo que supone un incremento del 0,67% de la primera y una reducción del 6,26% de la segunda con respecto a las cifras de 2020.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Peso medio retribución fija	90,87 %	90,26 %	87,18 %	88,17 %	0,67 %	3,53 %	-1,12 %
Peso medio retribución variable	9,13 %	9,74 %	11,82 %	10,83 %	-6,26 %	-17,60 %	9,14 %
Peso medio B's sociales	0 %	0 %	1 %	1 %	0 %	-100 %	0 %

A continuación, vemos en la siguiente tabla los resultados obtenidos respecto a las variaciones de los salarios medios en los últimos años por sexo y categoría profesional.

Categoría	AÑO 2021			AÑO 2020			AÑO 2018		
	M	H	Brecha	M	H	Brecha	M	H	Brecha
Menores de 30 años									
Gestor Oficina	28.724	30.786	-6,7 %	27.676	30.417	-9,0 %	27.638	28.548	-3,2 %
Técnico SS.CC	26.493	31.878	-16,9 %	29.260	30.427	-3,8 %	27.772	23.899	16,2 %
Otros	11.935	14.298	-16,5 %	12.061	14.279	-15,5 %	15.561	9.541	63,1 %
Entre 30 y 50 años									
Equipo de Dirección	103.447	111.112	-6,9 %	95.971	103.986	-7,7 %	82.191	88.911	-7,6 %
Dirección Oficina	54.588	58.682	-7,0 %	51.627	54.459	-5,2 %	47.319	50.584	-6,5 %
Directores Departm.	54.024	52.174	3,5 %	55.673	50.908	9,4 %	48.956	47.562	2,9 %
Gestor Oficina	32.899	33.684	-2,3 %	32.323	32.997	-2,0 %	32.083	32.149	-0,2 %
Técnico SS.CC	33.163	38.124	-13 %	30.989	40.313	-23 %	30.264	34.217	-11,6 %
Otros	22.624	22.193	1,9 %	15.276	12.354	23,6 %	11.900	22.533	-47 %
Más de 50 años									
Equipo de Dirección	113.988	99.729	14,3 %	111.060	100.831	10,1 %	102.785	94.087	9,2 %
Dirección Oficina	60.217	57.786	4,2 %	54.896	56.461	-2,8 %	46.357	53.092	-12,7 %
Directores Departm.	48.603	53.232	-8,7 %	46.522	51.118	-9,0 %	43.968	48.365	-9,1 %
Gestor Oficina	35.850	36.960	-3,0 %	35.411	38.382	-7,7 %	35.215	35.603	-1,1 %
Técnico SS.CC	38.530	33.224	16,0 %	37.076	33.210	11,6 %	36.651	35.950	2,0 %

(*) Para el cálculo de la brecha salarial se ha eliminado dentro de la categoría "Equipo de Dirección" al Director General para no distorsionar la media.

El incremento del salario medio por persona en 2021 respecto al de 2020 se incrementó en un 6,81%, un incremento superior a la inflación del año, lo que ha permitido mantener el poder adquisitivo al colectivo de trabajo.

Junto a la *TransformAcció* de Modelo de 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**.

Las medidas instauradas en este 2021, para facilitar esa adaptación como son la profundización en la revisión de las bandas salariales, la incorporación de más miembros en los equipos líquidos, la revisión de los criterios de los variables hará que en 2022 empiece a cambiar la tendencia de la proporción de la parte fija y variable de la retribución.

Respecto a la remuneración del Gobierno corporativo, éstos solamente reciben retribución en concepto de dietas por asistencia a las reuniones en aquellos consejeros que no sean Socios de Trabajo:

Remuneración del Consejo Rector y Suplentes (euros)						
Año		Miembros	Retribuciones a c/p	Dietas	Otros	Total
2019	Hombre	7		15.812,28		15.812,28
	Mujer	5		1.960,20		1.960,20
2020	Hombre	6		13.394,70		13.394,70
	Mujer	6		2.613,60		2.613,60
2021	Hombre	7		16.668,96*		16.668,96
	Mujer	5		3.252,48		3.252,48

(*) Incluye las dietas percibidas de las personas suplentes por la asistencia a las reuniones.

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.

ADMINISTRACIÓN							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Gastos totales de personas (en millones)	20,86	18,86	17,59	17,45	10,60 %	7,22 %	0,8 %
Edad media	39,50	39,23	38,92	38,55	0,68 %	0,79 %	1 %
Antigüedad media	14,10	13,69	13,58	11,38	2,99 %	0,81 %	19,3 %

Las retribuciones a nuestra plantilla durante el año 2020 han llegado prácticamente a los 21 millones de €, un 10,60% más que el periodo 2020. En cuanto a la media de esta misma plantilla, ésta se sitúa en 39,50 años, un 0,68% más que en 2020. Finalmente, la antigüedad media de las personas que trabajan en Caixa Popular se situó en 14,10 años en 2021, un 2,99% superior a la del año 2020.

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. El número de empleados cubiertos por el convenio es de 48 personas, lo que supone un 11,89% del total.

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”.

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 2021 ha habido 4 accidentes laborales.

No se han identificado enfermedades profesionales en los trabajadores.

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 2021 y su comparación con los años anteriores**.

En primer lugar, destacar que, durante el año 2021, al igual que ocurrió en los tres 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 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
Evaluación de riesgos en todas las oficinas y sede (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Cumplimiento de los planes de prevención de riesgo (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %

Como hemos comentado anteriormente, en el año 2021 ha habido 4 accidentes de trabajo, pero ninguna muerte provocada por tal motivo.

Gravedad		AÑO 2021		AÑO 2020		AÑO 2018	
		M	H	M	H	M	H
Con baja	En el centro de trabajo	0	1	0	0	0	0
	<i>In itinere</i>	2	1	0	0	2	1
Sin baja	En el centro de trabajo	0	0	0	0	0	0
	<i>In itinere</i>	0	0	0	0	0	0
Total		2	2	0	0	2	1

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20
Accidentes de trabajo	4	0	3	100 %	-100 %
Días duración bajas	128	0	19	100 %	-100 %
Horas pactadas efectivas	903.750	820.755	808.081	3,43 %	3,54 %
Índice de frecuencia	4,43	0,00	3,71	100 %	-100 %
Índice de gravedad	0,142	0,000	0,024	100 %	-100 %

En lo referente a las tasas de absentismo, en el año 2021 esta fue del 1,84% frente al 1,59% del año anterior.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20
Horas de absentismo por enfermedad no laboral y Covid	15.620	13.050	7.848	19,69 %	66,28 %
Horas de absentismo por accidente	1.009	0	152	100 %	-100 %
Horas pactadas efectivas	903.750	820.755	808.081	10,11 %	1,57 %
Tasa de absentismo (%)	1,84 %	1,59 %	0,99 %	15,72 %	60,61 %

En el año 2021, como vemos a continuación, el número de reconocimientos médicos con respecto a 2020, se incrementó un 43,54%. En ese mismo año 2021 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 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º reconocimientos médicos	267	186	252	261	43,54 %	-26,2 %	-3,4 %
N.º Campañas de salud	1	1	1	1	0 %	0 %	0 %
% Personas formadas plan de formación de SSL	100	100	100	100	0 %	0 %	0 %

Durante 2021 no se ha producido ninguna baja por despido.

En lo referente a las bajas no deseadas, aquellas producidas por voluntad del empleado y no por iniciativa de la entidad, en el año 2021 no hemos tenido bajas de esta tipología, frente a las 4 en el año anterior

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º bajas no deseadas	0	4	2	1	-100 %	50 %	N/A

Finalmente, en lo referente a los rangos de edad en los que se han producido las bajas por finalización de contrato, vemos a continuación que el colectivo más afectado ha sido el de 16 a 30 años, donde se han incrementado un 21,42%, pasando a ser 17 personas en 2021 con respecto a las 14 de 2020.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º bajas en el rango de edad entre 16 y 30	17	14	5	10	21,42 %	180 %	-50 %
N.º bajas en el rango de edad entre 31 y 50	1	3	3	2		0 %	50 %
N.º bajas mayores de 50 años	2	2	1	5		0 %	-80 %

BLOQUE 8: HUELLA LABORAL

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 líquida 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.



La Gestión del Talento en Caixa Popular en la práctica

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 a 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 Dirección 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 de 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 comenzamos en, 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 empleo, etc.

Para 2022 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.
- Crear la figura del "Ambaixador" de Caixa Popular, con el objetivo de trabajar nuestra marca empleadora a través de las redes sociales.

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 de 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 de manera continua la formación normativa.
- 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 de la formación durante 2021 fueron:

Adaptación del plan de Formación a las nuevas circunstancias COVID

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 2021 y su comparación con los cuatro años anteriores.**

En 2021 como se observa en los datos, ha habido un incremento claro en las horas de formación, causada por la vuelta a la presencialidad en la formación, y a la realización de programas aplazados en 2020 por la pandemia. Sin lugar a dudas, podemos concluir que volvemos a tener dinámicas similares al año 2019 respecto a la formación, retomando la actividad formativa tan importante y clave en el desarrollo del talento en Caixa Popular.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º total de horas de formación impartidas	47.831	39.312	54.030	35.346	17,8 %	-27,24 %	52,86
Media de horas de formación por persona	121	101	147	101	19 %	-31,29 %	45,54 %
Media de horas formación por mujer	117	120	155	115	-2,5 %	-22,58 %	34,78 %
Media horas formación por hombre	126	88	137	81	43 %	-35,76 %	69,14 %

En función de la categoría profesional, el número de horas de formación impartida en 2021 es la siguiente:

CATEGORÍA PROFESIONAL	AÑO 2021
Equipo Dirección	634
Dirección Departamento	926
Dirección Oficina	6.462
Gestor Oficina	27.254
Técnico SS.CC.	2.011
Aspirante a Socio	10.545
	47.831

Por otro lado, respecto a la formación en acogida para recién incorporados ha aumentado ligeramente, apostando por una mayor preparación técnica para las nuevas incorporaciones, con el objetivo de agiliza su incorporación y correcta acogida en sus nuevas funciones.

Respecto a las personas en prácticas mantenemos valores similares a otros años.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas en prácticas y horas de formación	126 1.008	132 1.056	154 1.848	160 1.920	-4,5 % -4,5 %	-14,28 % -2,85 %	-3,75 % -3,75 %
N.º personas y horas formación plan de acogida	26 1.690	30 1.740	19 1.216	17 1.156	-13 % -3 %	57,89 % 43,09 %	11,76 % 5,19 %
N.º personas y horas formación aspirante a socio	60 9.460	50 8.590	36 1.216	42 836	9,2 % 10,12 %	38,88 % 606,41 %	-14,28 % 45,45 %

Hemos incrementado la formación asociada al puesto de trabajo, avanzando en Solvencia profesional y preparación del colectivo para afrontar los retos que el sector y el entorno nos marca, que evolucionan de manera rápida y nos reta a mantener una formación continua y actualizada.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas de formación asociada puesto trabajo	45.216	36.513	46.465	29.694	24 %	-87,83 %	227,38 %
N.º horas formación asociada mejora personal	2.615	2.799	7.565	5.652	-6,5	-63,00 %	33,85 %

El incremento en horas presenciales viene determinado en gran parte por el proyecto de sensibilización en Servicio 5 estrellas, que marcó parte de la tónica formativa en 2021, ya que todo el colectivo realizó esta formación en modalidad presencial, este se considera uno de los proyectos estratégicos claves en 2021. Además, se retomaron proyectos formativos importantes que se realizaron en formato presencial: Curs Desenvolupament Professional, Coaching en Fondos de Inversión, Programa Banca Empresa, entre otros.

En 2021 el incremento en formación externa también viene dado por la apuesta en formación de alta calidad también en formato presencial para aquellas personas detectadas de alto potencial con posibilidad de desarrollo de carrera dentro de nuestra entidad, el Programa para el desarrollo de la visión global apuesta por formación en formato presencial en escuelas de negocios de reconocido prestigio con el objetivo de mejorar su preparación y visión global estratégica.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas de formación presenciales	9.481	3.289	4.910	6.987	188 %	-33,01 %	-29,73 %
N.º horas de formación online	38.350	36.023	49.120	28.358	3,2 %	-26,66 %	73,21 %
N.º horas de formación interna	9.052	2.072	2.047	3.087	336 %	1,22 %	-33,70 %
N.º horas de formación externa	38.779	37.240	51.983	32.259	4,1 %	-28,36 %	61,14 %
N.º acciones autoformación(lecturas)	206	837	424	422	-75 %	97,41 %	+0,47 %

La formación normativa continúa ocupando una parte importante de nuestra carga lectiva, es un aspecto fundamental dentro de nuestra solvencia profesional y el cumplimiento normativo en nuestro sector. Actualmente más de un 90% de la plantilla dispone de todas las certificaciones obligatorias, el resto de colectivo pendiente de certificar son personal recién incorporado que en un año pasaran a realizar la certificación obligatoria. Para ello contamos con un plan de formación normativo anual supervisado por Cumplimiento normativo, donde se contempla y analiza el estado de la formación normativa en todo el colectivo de trabajo de nuestra entidad.

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º horas formación: prevención riesgos penales	1.245	15	N/A	1.13	1800 %	N/A	N/A
N.º personas formadas prev. riesgos. penales	413	5	N/A	350	1800 %	N/A	N/A
N.º horas de formación: prog. LCCI	2.710	1.931	9.618	N/A	40 %	-79,92 %	N/A
N.º de personas formadas: prog. LCCI	272	59	229	N/A	361 %	-74,24 %	N/A
N.º horas formación prog. Asesor Financiero	9.994	1.110	7.032	18.900	800 %	-84,22 %	N/A
N.º personas formadas prog. Asesor financiero	285	15	74	126	1800 %	-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.

Destacamos en 2021, un incremento de número de acciones bonificadas, dado el numero amplio de acciones formativas externas, y la utilización del 100% del crédito disponible

VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR. 18/19
Créditos concedidos FUNDAE (bonificaciones)	45.652	42.543	41.652	38.041	7,3 %	2,14 %	+9,49 %
Créditos utilizados FUNDAE	45.652	32.429 + PIF (2.625,74€)	35.152	38.041	40 %	-0,28 %	-7,59 %
N.º acciones formativas subvencionadas	34+PIF	24 + 1 PIF	28	38	41 %	-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 4 años.

En el año 2021 ha aumentado significativamente el número de personas directivas que han participado en programas para el desarrollo de habilidades directivas. Los programas destinados al desarrollo de la visión global y el liderazgo explican este aumento. Por el contrario, los programas individuales se han acortado en el tiempo y ya no se inician necesariamente con una evaluación 360, lo que explica el significativo descenso de uso de esta herramienta. Tenemos un elevado porcentaje de personas directivas formadas en el programa “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas para directivos”, y confiamos en tener el 100% de este colectivo el año próximo. Se ofrece la posibilidad de repetir el programa a las personas que lo hayan hecho hace más de 5 años.

Programas de desarrollo directivo individuales y colectivos							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR. 18/19
N.º total de Directivos en un programa de desarrollo	68	45	38	37	51,11 %	18,42 %	2,7 %
Mujeres	24						
Hombres	44						
Programas individuales	28	33	30	30	-15,15 %	10,00 %	0 %
Mujeres	12						
Hombres	16						
Evaluaciones 360º	2	11	12	9	-81,81 %	-8,33 %	33,33 %
Mujeres	1						
Hombres	1						
Programa "7 Hábitos para Directivos"	18	11	6	8	63,63 %	83,33 %	0,29/0 %
Mujeres	6						
Hombres	12						
% Directivos formados en el Programa "7 Hábitos para Directivos"	93,90 %	88 %	78 %	72 %	6,70 %	12,82 %	0,29/0 %
Mujeres	90 %						
Hombres	97 %						
"Curso de Desarrollo Profesional"	1	5	No programado	No programado	-80 %	-	
Mujeres	0						
Hombres	1						
Otros programas para el desarrollo de la visión global	32	13	2	3	146,15 %	550 %	
Mujeres	10						
Hombres	22						

Proyectos especiales

Durante el año 2021 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 2021, hemos evaluado el impacto del teletrabajo, como modalidad complementaria al trabajo presencial para confirmar su impacto positivo sobre las personas, los equipos, los clientes y los resultados. Tras la evaluación y seguimiento de su impacto en todos los grupos interés de Caixa Popular, el teletrabajo para Caixa Popular pasa a ser excepcional y coyuntural por decisión del equipo de Dirección. Continúan estando vigentes las medidas de flexibilidad que se regulan en nuestra normativa interna.



Nivel de liderazgo

Durante 2021, para medir la implementación de la política de Organización Líquida y Gestión por Liderazgo y fomentar que las personas participen en la organización líquida y desarrollen su nivel de liderazgo, hemos diseñado un indicador del Nivel de Liderazgo que nos permitirá:

- Medir la implementación de la política estratégica “Organización líquida y Gestión por liderazgo”
- Fomentar la participación de un máximo de personas en los foros de la organización líquida.
- Fomentar el deseo de las personas de mejorar sus capacidades para impactar e influir.
- Dar oportunidades de desarrollo profesional a las personas, no condicionadas a la promoción vertical.
- Hacer que cada persona disponga de una información adicional en el momento de elaborar su plan de acción de desarrollo profesional.
- Proveer al Equipo de Dirección de una información adicional para el desarrollo de las personas.

El nivel de liderazgo de cada persona se calculará anualmente en función de:

- Las participaciones de la persona en los diferentes foros de la organización (participación ponderadas en función de la complejidad, esfuerzo y dedicación requerida y la contribución a las metas de Caixa Popular.
- El resultado de la evaluación de competencias
- El puesto.

En función del número de puntos obtenidos, se calculará el nivel actual de liderazgo de la persona en una escala de 1 a 5. Asimismo, hemos diseñado una serie de recursos que permiten mejorar la capacidad de impacto e influencia y por tanto, el nivel de liderazgo, y que se pondrán a disposición a nivel individual.

Plan de Mentoring

En 2021, hemos diseñado un Plan de mentoring cuyos objetivos generales son:

- Contribuir a implementar la gestión por Liderazgo
- Acelerar el desarrollo profesional de las personas con más talento.
- Reconocer el buen desempeño.
- Ampliar el conocimiento y la visión de las personas de la organización
- Asimismo, nos permitirá indirectamente:
 - Identificar el talento oculto conociendo en profundidad a los participantes.
 - Identificar motivaciones a medio y largo plazo.



- Mejorar la visión global estratégica de los participantes.
- Compartir **conocimiento y experiencias**.

Miembros del Equipo de Dirección y Líderes con alto nivel de reconocimiento en la entidad han sido nombrados mentores, y se definieron los criterios de selección para definir a los mentoriados en 2021. Estamos en proceso de evaluar la experiencia y medir los resultados para mantener y/o establecer un plan de mejora que nos permita desarrollar este programa en 2022.

Diseño e implantación de dos nuevos agentes de la Organización líquida:

Los Equipos de Pilotaje y los Equipos de Facilitadores son el tercer y cuarto agente de la organización líquida, respectivamente. El área de personas es la responsable de definir e implantar la estrategia idónea para la adecuada implantación de ambos agentes. La estrategia consiste en definir el objetivo, seleccionar el equipo, definir la metodología adecuada para el cumplimiento del objetivo, realiza las sesiones y realizar el seguimiento de los resultados.

Los Equipos de pilotaje trabajan temas de relacionados con la venta de productos en oficinas. Son nombrados por parte del Comité Negocio. Los Equipos de facilitadores tienen como objetivo impartir formación interna a toda la organización.

Durante 2021, hemos desarrollado con éxito el primer equipo de facilitadores relacionado con el servicio 5 estrellas. También hemos definido el objetivo y seleccionado a los equipos de facilitadores de las siguientes áreas: Banca de Empresa, Comunicación y experiencia de cliente, Riesgos, Asesoría Jurídica y Financiera. En total hemos configurado 5 equipos de facilitadores.

En 2021, también hemos implementado el primer equipo de pilotaje relacionado con la venta de

seguros y hemos definido dos equipos de pilotaje que se implementarán en 2022: gestión del circulante y comercio internacional que liderará el área de Banca de Empresa.

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 4 años.

En la evaluación de desempeño mantenemos valores muy estables y relacionados con evaluaciones anteriores. Nuestra herramienta de evaluación está totalmente integrada en el proceso de evaluación y los resultados son satisfactorios.

En 2021 con el objetivo de adecuar nuestras competencias a nuestras políticas estratégicas y con el fin que supongan una herramienta útil para el desarrollo del talento en Caixa Popular, se realizó un revisión y adecuación tanto del texto como de las competencias.

Evaluación del desempeño							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º de personas sujetas a evaluación del rendimiento	381	387	376	369	-1,5	2,92 %	1,90 %
N.º mujeres sujetas a evaluación del rendimiento	225	223	222	219	0,8 %	0,45 %	1,37 %
N.º hombres sujetos a evaluación del rendimiento	159	164	154	150	-3 %	6,49 %	2,67 %
N.º personas del Equipo Dirección sujetos a evaluación del rendimiento	12	11	11	11	0,1 %	0 %	0 %
N.º Dirección Of./Área/Dpto. sujetos a evaluación del rendimiento	100	99	86	84	0 %	15,11 %	2,38 %
N.º Gestor Of. y Técnico sujetos a evaluación del rendimiento	282	288	290	285	-2 %	-0,69 %	1,75 %

2.6. Eficiencia y productividad de nuestras personas

La continuación de los tipos de interés en negativo supone un freno importante para las entidades financieras, el cambio en el modelo comercial, la implicación del colectivo, así como el arraigo en nuestra zona hacen que este 2021 hayamos incrementado la productividad por persona de manera significativa comparada con los años anteriores.

Productividad por persona del colectivo de trabajo*							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VAR. 20/21	VAR. 19/20	VAR. 18/19
Margen bruto por persona	154.296	144.155	149.065	145.308	7,03 %	-3,30 %	2,58 %
Beneficios antes de impuestos por persona	41.208	31.463	35.260	32.045	30,97 %	-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.

COMPETENCIAS COMUNES:		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Solvencia profesional ■ Compromiso con el proyecto Caixa Popular ■ Iniciativa ■ Versatilidad ■ Eficacia ■ Innovación ■ Influencia e impacto 		
ESPECÍFICAS PARA OFICINAS Servicio 5 estrellas Efectividad comercial	ESPECÍFICAS PARA SSCC Servicio 5 estrellas Impulsar la organización líquida	DIRECTIVAS <i>Liderar</i> <i>Pensar y ejecutar estratégicamente.</i> <i>Empoderar</i> <i>Tomar decisiones</i>

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. En 2021 hemos evolucionado el modelo para avanzar con la implementación de las políticas estratégicas de la organización, especialmente: la organización líquida y la gestión por liderazgo, generar ingresos y servicio 5 estrellas.

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

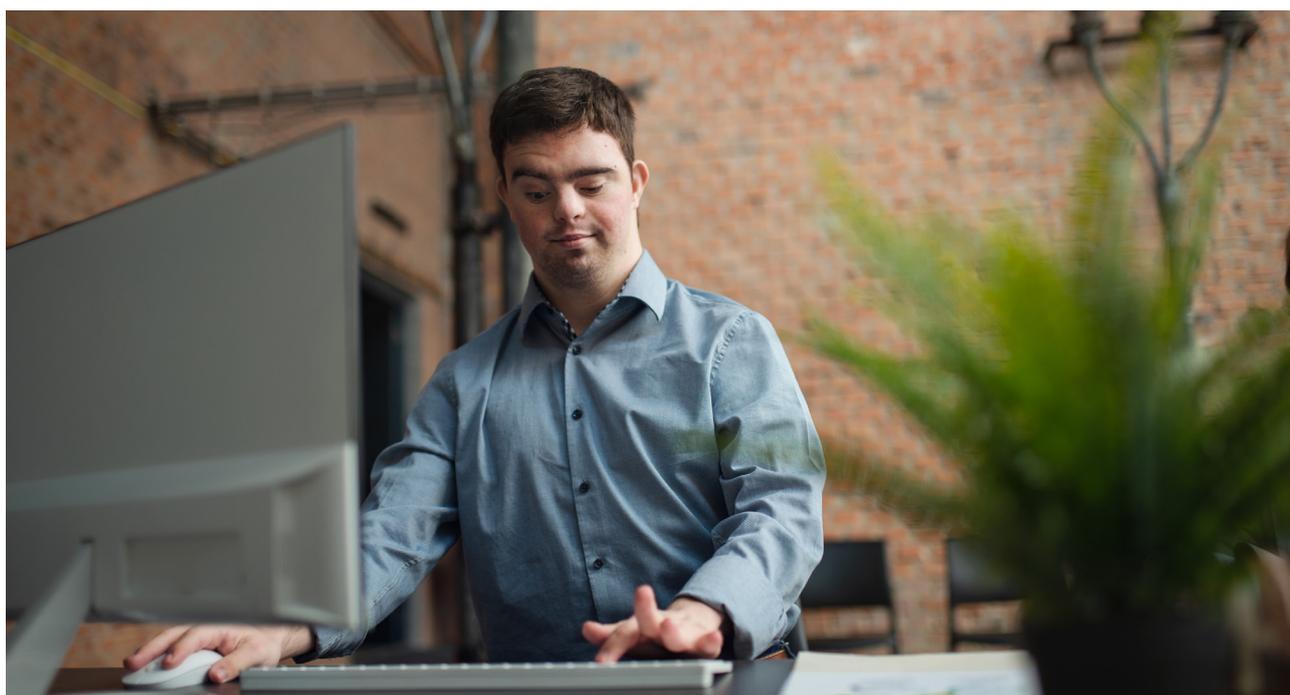
La transparencia en la gestión se construye en base a la comunicación interna y a los numerosos mecanismos de participación establecidos.

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.

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.

3. 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.

9. 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.

3. 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.

BLOQUE 8: HUELLA LABORAL

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 neutra 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.

El Plan de Igualdad de la entidad recoge las medidas destinadas a conseguir este objetivo entre ellas:

- Explicitar los criterios de la parte fija de la compensación
- Cuidado el lenguaje en las ofertas y en el diseño de formularios y entrevistas de trabajo.
- Anuncio de vacantes en términos que animen a candidatos de ambos sexos.
- Sensibilizando y formando en Igualdad de Oportunidades a las personas responsables de selección de personal.
- Realización de sesiones formativas dentro de la jornada laboral.
- Difundir el cuadro comparativo de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral reguladas legalmente, con las existentes en Caixa Popular.
- Realizar estudios de necesidades de conciliación de la plantilla.
- Formación al colectivo de Trabajo y en especial de los directivos en temas de sensibilidad en materia de igualdad de género, en los ámbitos profesional, familiar y social.
- Establecimiento de un canal anónimo donde realizar denuncias sobre discriminación o acoso.

La evidencia más importante del cumplimiento de este principio estratégico es que el 57,21 % 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.

Este año se ha realizado el estudio de brecha salarial, tanto en el colectivo de personas socias de trabajo, como en el colectivo de personas aspirantes a socias. De ambos estudios se constata que no existe discriminación salarial. A igual trabajo, igual retribución.

En Caixa Popular, no hemos tenido denuncias por acoso o discriminación de ningún tipo en los últimos 4 años. Para la realización de este tipo de denuncias Caixa Popular dispone de mecanismos de denuncia sobre conductas irregulares a través de su Canal confidencial. Esta herramienta de comunicación entre el colectivo de trabajo y la Entidad. Cualquier comunicación recibida será analizada, con total discreción, por los directores del Área de Personas y Auditoría, garantizándose la confidencialidad de la información y el anonimato de la fuente.

Respecto al número de personas que disfrutan del permiso de maternidad/paternidad, vemos que el último año 2021 17 personas (10 mujeres y 7 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 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º empleados con permiso por nacimiento (Ma/Pa)	10/7	8/5	12/6	12/4	25 %/40 %	-33,3 %/ -16'6 %	0/50 %
% Personas que regresan al puesto tras el permiso	100	100	100	100	0 %	0 %	0 %
% Personas que continúan en el puesto tras 12 meses	100	100	100	100	0 %	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 las personas socias de trabajo 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 50, 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 5 personas contratadas con una discapacidad, todas ellas con una discapacidad superior al 33 % con posibilidad de incrementar las personas de este colectivo en el futuro.

Responsabilidad Social interna							
VARIABLE	AÑO 2021	AÑO 2020	AÑO 2019	AÑO 2018	VARIACIÓN 20/21	VARIACIÓN 19/20	VARIACIÓN 18/19
N.º personas con discapacidad ($\geq 33\%$)	5	4	2	2	25 %	100 %	0 %