



5.

- Las Personas de "la Caixa".
- Elementos Clave del Modelo de Recursos Humanos.
- Objetivos del 2005.



“Llevo 7 años trabajando en "la Caixa" y, en todo este tiempo, siempre me he sentido muy arropada. Creo que "la Caixa" no es sólo una gran empresa, es una forma de hacer las cosas. "la Caixa" somos las personas que trabajamos en ella, y en este sentido, llevamos grabados los valores de la entidad y nos los vamos transmitiendo de unos a otros”.

Marta Martín Saiz Directora del Área de Negocio Valladolid II - Zamora

“la Caixa” y sus empleados



CONFIANZA

- 5.1. “LA CAIXA”. CARACTERÍSTICAS DE SU PLANTILLA. página 65
- 5.2. PROGRAMA DE ACOGIDA PARA NUEVOS EMPLEADOS. página 65
- 5.3. CÓDIGO ÉTICO. página 66
- 5.4. EL DIÁLOGO CON LOS EMPLEADOS COMO FUENTE DE GENERACIÓN DE CONFIANZA.
 - 5.4.1. Encuesta de Clima Laboral para Evaluar Expectativas, Demandas, Necesidades y la Satisfacción de los Empleados. página 66
 - 5.4.2. Mecanismos de Participación y Comunicación. página 67
 - 5.4.2.1. Propuesta de Mejoras de las Oficinas a la Dirección General.
 - 5.4.2.2. Revista Interna y Canal Caixa.
 - 5.4.2.3. Otros Mecanismos de Participación y Comunicación.



COMPROMISO SOCIAL

- 5.5. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN. página 69
- 5.6. DIVERSIDAD. página 71
- 5.7. LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. página 72
- 5.8. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL. página 72
- 5.9. SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES PARA LOS EMPLEADOS. página 73



CALIDAD

- 5.10. LA BÚSQUEDA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO. página 74
- 5.11. POLÍTICA, PROCESOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN EXTERNOS E INTERNOS. página 76
- 5.12. FORMACIÓN. página 78
- 5.13. DESARROLLO PROFESIONAL. página 79
- 5.14. DESARROLLO DE COMPETENCIAS. página 80
- 5.15. RECONOCIMIENTO DEL MÉRITO. página 80
- 5.16. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. página 80



5. "la Caixa" y sus Empleados



LAS PERSONAS DE "LA CAIXA"

De acuerdo con el Plan Estratégico, "la Caixa" se preocupa por identificar y formalizar las expectativas de cada uno de sus empleados. Descentralización y proximidad con el cliente son los grandes ejes de estrategia de "la Caixa" en lo que respecta al modelo de Gestión de Recursos Humanos. Para ello, "la Caixa" deposita en sus directivos, responsables del negocio y de los equipos humanos, la confianza en la gestión de las personas, siendo siempre su respuesta un elevado grado de responsabilidad, profesionalidad e implicación.

ELEMENTOS CLAVE DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS

- Desarrollar una organización flexible, con una alta capacidad de adaptación a los retos del mercado.
- Identificar y formalizar las expectativas mutuas entre "la Caixa" y sus colaboradores.
- Mantener una plantilla adecuada, mejor remunerada que la media y, simultáneamente, más formada, más eficiente y más motivada.
- Promover el máximo desarrollo de las capacidades de todas las personas a lo largo del tiempo.
- Desarrollar instrumentos que permitan seguir avanzando en la calidad del desempeño relativo a la gestión de recursos humanos.

OBJETIVOS DEL 2005

- Potenciar el Programa de Asesor de Servicios Financieros, con el objetivo de incrementar la proximidad al cliente y dar una mejor respuesta a sus necesidades.
- Poner en marcha un nuevo sistema de desarrollo directivo para Directores de Área de Negocio basado en las competencias.
- Llevar a cabo un estudio de clima laboral de todo el personal de la Entidad.
- Convocar, en el marco del Programa Crisol, unas jornadas de sensibilización y aproximación a la realidad del fenómeno inmigratorio en España, así como su implicación para la gestión comercial.
- Llevar a cabo el Congreso de Formadores Internos, como instrumento de reflexión y dinamización.



5.1. "LA CAIXA": CARACTERÍSTICAS DE SU PLANTILLA

El equipo humano de "la Caixa" es su activo más valioso, cuyas actitudes y competencias pueden constituir un elemento diferenciador respecto a otras entidades. No en vano, son los empleados quienes se encargan de transmitir, en su actividad cotidiana, los valores de la Entidad. Por otra parte, a través de ellos, los clientes - y la sociedad en su conjunto -, conocen la actuación de "la Caixa".

Los empleados de "la Caixa"

Empleados de "la Caixa"	2003	2004	2005
Número total de empleados	21.276	21.720	22.333
% Hombres	62%	59,4%	57,7%
% Mujeres	38%	40,6%	42,3%
Edad media de la plantilla	39,9	38,3	38,2
Promedio de años de antigüedad	13,1	12,1	12

La plantilla de "la Caixa" está formada por 22.333 empleados, correspondientes a Servicios Centrales y a la Red Territorial, de los cuales, más de un 94,5% disfruta de un contrato fijo. A lo largo de 2005 se ha mantenido la misma línea de crecimiento registrada en los últimos años, con incrementos netos de puestos de trabajo que rondan los 500 empleados cada ejercicio. Resulta significativa la progresiva incorporación de las mujeres en "la Caixa", que ya representan el 42,3% de la plantilla.

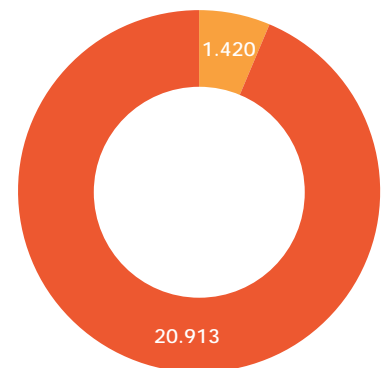
La gran mayoría de los empleados desempeñan su labor en las oficinas distribuidas por toda España, mientras que sólo un 6,4% lo hace en Servicios Centrales. Este ratio demuestra el interés de "la Caixa" por dar prioridad a la atención del cliente en las oficinas.

Un 75,9% de la plantilla tiene estudios oficiales universitarios. La edad media de los directivos de "la Caixa" es de 51,7 años. La de los empleados de Servicios Centrales es de 43,3, mientras que la de la Red Territorial es de 37,9 años. Por comunidades autónomas, Cataluña, Madrid, Andalucía, Valencia y Baleares son, por este orden, las que emplean a más personas.

5.2. PROGRAMA DE ACOGIDA PARA NUEVOS EMPLEADOS

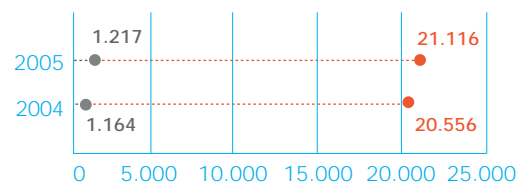
"la Caixa" cuenta con un Programa de Acogida para aquellos empleados que comienzan a desarrollar en ella su carrera profesional, a través del cual se quiere hacer un especial hincapié en la importancia que suponen

Distribución de los empleados



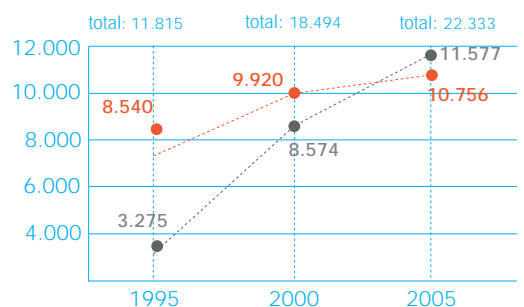
● SERVICIOS CENTRALES ● RED TERRITORIAL

Empleados con contrato fijo y temporal



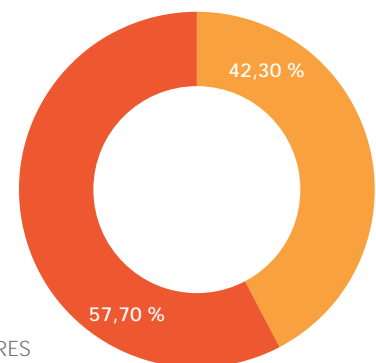
● EMPLEADOS CON CONTRATO TEMPORAL ● EMPLEADOS CON CONTRATO FIJO O INDEFINIDO

Evolución del nº de puestos de trabajo creados



● ZONA TRADICIONAL ● ZONA DE EXPANSIÓN

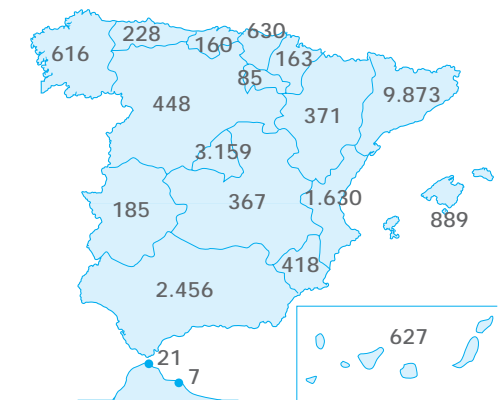
Distribución de la plantilla de "la Caixa" por género



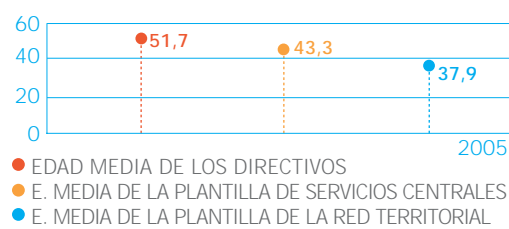
● HOMBRES ● MUJERES

5. "la Caixa" y sus Empleados

Distribución del número de empleados de "la Caixa" por CC.AA.



Edad media de la plantilla de "la Caixa"

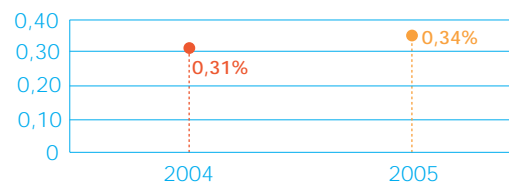


Antigüedad media de la plantilla de "la Caixa"

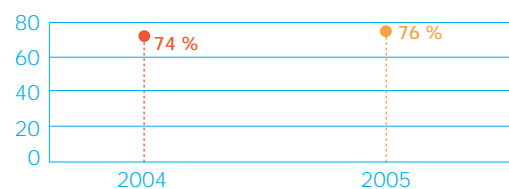


Nivel profesional

(% de Altos directivos sobre el total de la plantilla)



Porcentaje de empleados con formación universitaria



las nuevas incorporaciones tanto para la Entidad, en general, como para el centro de trabajo, en particular.

Este Programa de Acogida tiene como principales objetivos: conseguir que los empleados se sientan bienvenidos a su nuevo puesto de trabajo; estimular y multiplicar la ilusión de las nuevas incorporaciones, estableciendo al mismo tiempo unos lazos de unión con la Entidad que se caractericen desde el principio por un nivel de compromiso elevado; informar de los beneficios que implica ser empleado de "la Caixa" y establecer un feedback, a través de entrevistas y cuestionarios, que permita a la Entidad conocer la percepción subjetiva de estos nuevos empleados y las diferencias existentes entre sus expectativas y la realidad.

Dicho Programa de Acogida se concreta en la práctica en un Programa de Integración, acompañamiento durante el primer día, una Maleta de Bienvenida, una Guía de Acogida en la Intranet que introduce a los recién llegados en las políticas y estructuras corporativas de "la Caixa", así como un completo plan de formación para facilitar a los nuevos empleados la incorporación a su puesto de trabajo de manera rápida y eficaz.

5.3. CÓDIGO ÉTICO

Desde el año 1998 "la Caixa" dispone de un Código Ético denominado Ética Profesional, Principios Generales de Actuación en "la Caixa", y dirigido a todos los empleados y colaboradores que de manera permanente o temporal prestan sus servicios en la Entidad. Este documento recoge los principios generales de actuación de "la Caixa", abarcando todos los niveles, es decir, la relación con los empleados, con los clientes, con la propia Entidad y con las administraciones del Estado.

Este código está a disposición de todos los empleados en la Intranet Corporativa de la Entidad, dentro del apartado del Programa de Acogida a Nuevos Empleados, y bajo el título Principios Generales de Actuación en "la Caixa".

5.4. EL DIÁLOGO CON LOS EMPLEADOS COMO FUENTE DE GENERACIÓN DE CONFIANZA

5.4.1. Encuesta de Clima Laboral para Evaluar las Expectativas, Demandas, Necesidades y la Satisfacción de los Empleados

"la Caixa" está abierta a la opinión y sentir de sus empleados, es decir, se interesa por conocer cuál es el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Entidad, y para ello realiza estudios de clima labo-

ral que permiten, pulsar el “clima” o sentir de los trabajadores en un momento dado, pudiendo éstos también canalizar sus opiniones y sugerencias a través de la intranet corporativa.

Durante el año 2005 “la Caixa” ha llevado a cabo un nuevo estudio de clima laboral, dirigido a todos los empleados, que fue realizado por un equipo externo de expertos bajo la dirección académica de ESADE (Universidad Ramón Llull).

La finalidad de este estudio fue conocer la opinión de la plantilla sobre aspectos relevantes de su trabajo diario, relacionados con la motivación y la satisfacción, y, en general, sobre “la Caixa”.

Con un porcentaje de participación global del 53%, los resultados de este último cuestionario han puesto de manifiesto que los aspectos mejor valorados por los empleados son los relacionados con el respeto a las personas, la identidad corporativa y la satisfacción con el trabajo. Por otra parte, cabe destacar como la plantilla de “la Caixa” percibe como “muy alta” la coherencia entre la conducta de la Entidad y sus valores corporativos, siendo de entre estos el mejor valorado el de la Innovación.

A partir del análisis de los resultados conseguidos, y de cara al año 2006, se van a llevar a cabo iniciativas de mejora acordes con las necesidades y demandas de los empleados.

Coherencia entre la conducta de “la Caixa” y sus valores (%)

	Nada o poco	Regular	Bastante o Mucho
Calidad	4	18	78
Innovación	1	7	92
Profesionalidad	2	14	84
Confianza	3	17	80
Honestidad	4	15	81
Humanismo / Respeto a las personas	4	13	83
Compromiso Social / Solidaridad	4	17	79

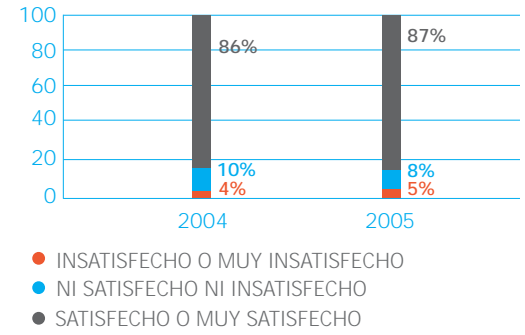
5.4.2. Mecanismos de Participación y Comunicación

Los canales de participación y comunicación de “la Caixa” con sus empleados tienen como objetivo promover una relación abierta y transparente, basada en la confianza, la innovación y el trabajo en equipo.

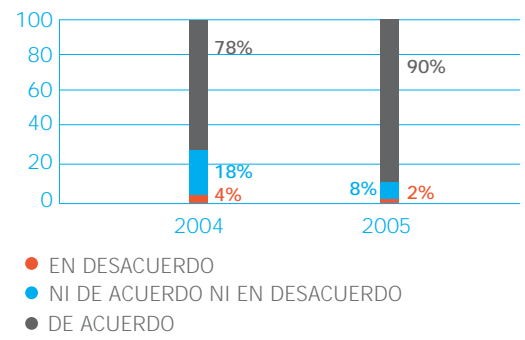
La política de transparencia informativa que existe en “la Caixa” trata de potenciar una comunicación interna personal y directa para que

ENCUESTA CLIMA LABORAL 2005

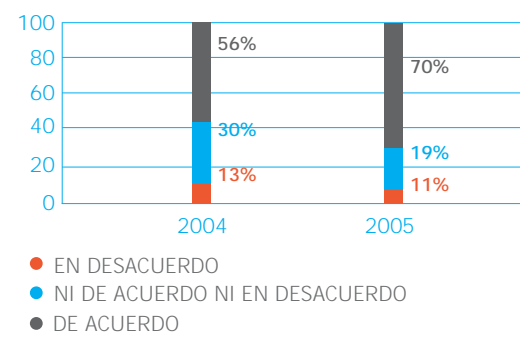
Considerando todos los aspectos, ¿cómo se siente como empleado de “la Caixa”?



Considero que mi trabajo es útil e importante



Considero que tengo la posibilidad de plantear o adoptar mis propias decisiones



“El 98% de los empleados siente orgullo de trabajar en una institución como “la Caixa”

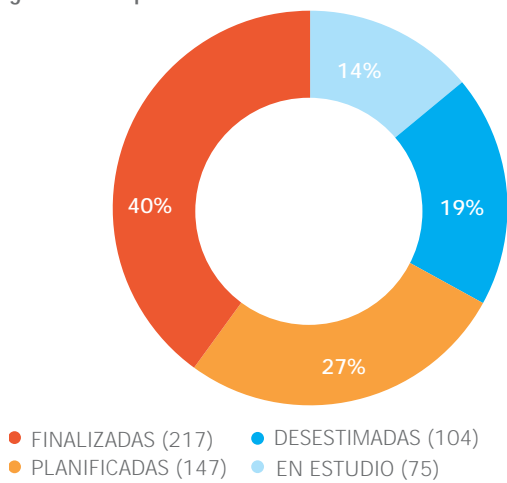
“Cuatro de cada cinco empleados consideran que la coherencia entre la conducta de “la Caixa” y sus valores es “bastante” o “muy” elevada”

5. "la Caixa" y sus Empleados

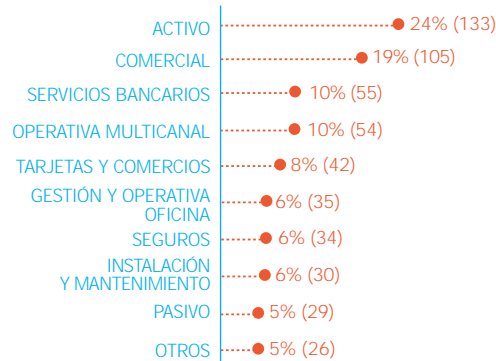
Distribución de las oficinas visitadas por la Dirección General en 2005



Distribución de las propuestas gestionadas por situación



Distribución de las propuestas gestionadas por temas



la información fluya en todas las direcciones. En este sentido, cabe destacar los diferentes canales de comunicación descendente y ascendente que garantizan la detección de las necesidades de los empleados y la comunicación de todos aquellos aspectos que dan respuesta a sus demandas.

Además, la transmisión de la información de una forma eficaz, clara y en tiempo, es imprescindible para atender las necesidades de los empleados de cara a facilitar su actividad.

5.4.2.1. Propuestas de Mejora de las Oficinas a la Dirección General

Al igual que en años anteriores, también durante el año 2005 la Dirección General ha realizado reuniones con oficinas de todas las Áreas de Negocio de la Red Territorial. Estas visitas a los centros de trabajo tienen como objetivo el reconocimiento y la felicitación a las oficinas que han destacado por sus resultados, así como recibir de primera mano las sugerencias y propuestas de los empleados para mejorar los procesos operativos y comerciales de la Entidad.

En el año 2005 se han visitado todas las comunidades autónomas y se han realizado reuniones con 441 oficinas que han generado un total de 543 propuestas de mejora.

5.4.2.2. Revista Interna y Canal Caixa

La Revista Interna es uno de los principales canales de comunicación dirigidos a los empleados. A través de esta revista de periodicidad mensual, realizada por un equipo de periodistas profesionales y de la que se imprimen 25.000 ejemplares, se informa de las iniciativas de las diferentes oficinas, de las campañas comerciales, de los cambios organizativos o de las principales actividades de la Obra Social, entre otros temas. Además, trimestralmente, la revista incluye unas páginas especiales que se nutren con informaciones locales que son proveídas por las propias oficinas. Por otra parte, e integrado en la Intranet Corporativa de "la Caixa", se encuentra el Canal Caixa, un portal a través del cual se informa de las novedades puntuales que conciernen a la plantilla, tanto en relación a su trabajo como sobre todo aquello que la afecta desde el punto de vista laboral.

5.4.2.3. Otros Mecanismos de Participación y Comunicación

- La Convención Anual de Directivos en la cual el Presidente y el Director General presentan los resultados del año y anticipan las pautas del ejercicio siguiente.
- Los Programas para Directivos reúnen, al menos una vez al año, a grupos de entre 25 y 30 directivos, en sesiones de dos a tres días. Durante estas jornadas los directivos tienen ocasión de conocer a colegas con



otras responsabilidades y de otros territorios, de tal modo que la amplitud de su campo de visión profesional se amplía sustancialmente.

- Las Reuniones Focalizadas en un aspecto concreto de la actividad bancaria como pueden ser las campañas comerciales, la organización de la oficina, las herramientas informáticas disponibles, etc. Mediante estos encuentros multilaterales, en los que intervienen empleados de las Oficinas (usuarios) y de los Servicios Centrales (proveedores), se pone sobre la mesa un tema monográfico que se somete a análisis, para dar con las claves que permitan su mejora efectiva, tanto en términos de calidad de servicio al cliente, como de mejora de los circuitos internos.
- El Modelo de Trabajo en Equipo de cada una de las oficinas de "la Caixa" pasa por la puesta en común, periódica y frecuente de todos los asuntos que atañen al centro de trabajo.
- El Buzón de Sugerencias de la Intranet, desde el cual los empleados pueden canalizar hacia las áreas responsables aquellas iniciativas que consideren oportunas, bien sean en forma de queja, de propuesta o de comentario.
- El Espacio "Virt@ula", accesible desde cualquier punto con conexión a Internet, promueve la generación de comunidades de aprendizaje, así como el intercambio de experiencias y puntos de vista derivados de esta diversidad de concurrentes.

En "la Caixa" existen además otros canales de comunicación y participación dirigidos a los empleados que están apoyados en la innovación tecnológica, como pueden ser la Intranet Corporativa, el Call Center de Oficinas o el Canal Innova, tal y como veremos más adelante.

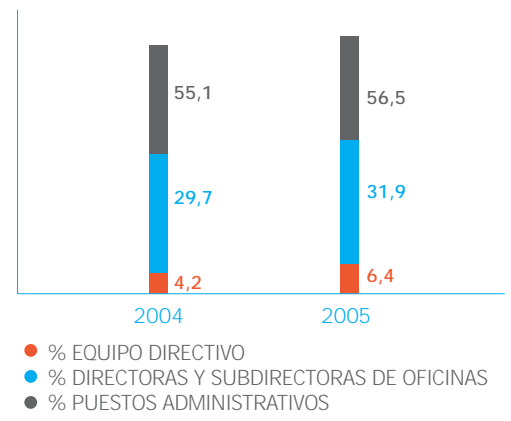
5.5. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN

Si bien no hay una política específica diseñada sobre igualdad, si hay una declaración de principios sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que constituye una realidad palpable en "la Caixa". Así lo atestigua el hecho de que, en el último año, un 59,7% de las personas que se han incorporado a la Entidad son mujeres. En total, 9.458 mujeres trabajan hoy en "la Caixa", lo que representa un 42,3% sobre el total de los empleados de la Entidad. Además, aproximadamente la mitad de las promociones internas que se han realizado en 2005 (un 52%) han correspondido también a mujeres.

En lo que respecta a los niveles directivos, las mujeres ocupan un 6,4% de los puestos. El nivel con mayor porcentaje de presencia femenina se sitúa en los cargos administrativos. Por otra parte cabe destacar que "la Caixa" observa escrupulosamente la igualdad de salarios, independientemente del sexo del empleado o empleada.



Mujeres en "la Caixa" por funciones



5. "la Caixa" y sus Empleados

Distribución de empleados de "la Caixa" por Comunidades Autónomas

Comunidades Autónomas	Nº Total Empleados	Nº Total Mujeres	% Mujeres sobre total	Nº Total Hombres	% Hombres sobre total
Andalucía	2.456	959	39,0	1.497	61,0
Aragón	371	175	47,2	196	52,8
Asturias	228	131	57,5	97	42,5
Baleares	889	386	43,1	503	56,6
Canarias	627	344	54,9	283	45,1
Cantabria	160	67	41,9	93	58,1
Castilla - La Mancha	367	159	43,3	208	56,7
Castilla y León	448	170	37,9	278	62,1
Cataluña	9.873	3.658	37,1	6.215	62,9
Ceuta	21	10	47,6	11	52,4
C. Valenciana	1.630	769	47,2	861	52,8
Extremadura	185	94	50,8	91	49,2
Galicia	616	296	48,1	320	51,9
La Rioja	85	48	56,5	37	43,5
Madrid	3.159	1.619	51,3	1.540	48,7
Melilla	7	5	71,4	2	28,6
Murcia	418	184	44,0	234	56,0
Navarra	163	81	49,7	82	50,3
Pais Vasco	630	303	48,1	327	51,9
TOTAL	22.333	9.458	42,3%	12.875	57,7%

Dentro de sus actuaciones a favor de las políticas de integración, en el año 2005 "la Caixa" ha solicitado la acreditación de la Entidad y su Obra Social en el Programa Optima del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, una iniciativa que viene desarrollando el Instituto de la Mujer desde 1996 con el objetivo de introducir la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas a través del desarrollo de Planes de Acciones Positivas. Este Programa, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, ha sido elegido como ejemplo de "Buena Práctica" por la UE.

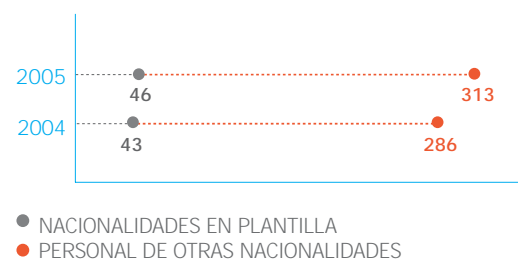
"la Caixa", en proceso de ser reconocida como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, se ha comprometido a llevar a cabo una serie de acciones positivas para corregir los desequilibrios existentes entre mujeres y hombres, facilitar la incorporación de éstas a puestos de trabajo en los que estén infrarepresentadas, garantizar su permanencia, su promoción a cargos de responsabilidad, y/o implantar medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar.

Acciones de mejora desarrolladas por "la Caixa" con relación al Programa Óptima

GRUPOS DE ACCIONES	GRUPOS DE ACCIONES	ESTADO DE SITUACIÓN
Área de selección		
Acciones de información y sensibilización	Publicitar en las ofertas de empleo el compromiso de "la Caixa" en la Igualdad de Oportunidades.	Realizado
	Informar y sensibilizar a las agencias de selección y demás intermediarios de la necesidad de la selección en Igualdad de Oportunidades.	Realizado
Area de formación		
Acciones de información y sensibilización	Informar a todo el personal de "la Caixa" de las opciones de formación que se ofertan.	Realizado
Area de promoción		
Acciones de información y sensibilización	Informar de las vacantes existentes en "la Caixa" a todo el personal con cualificación necesaria con independencia de su sexo y situación familiar.	Realizado
Area de conciliación		
Acciones de Información y Sensibilización	Realizar un estudio de necesidades de conciliación vida laboral - familiar de la plantilla.	En Proceso
Area de salud		
Acciones de información y sensibilización	Difusión de información y recomendaciones específicas sobre aspectos ergonómicos de interés para las mujeres embarazadas.	Realizado
Area de comunicación y publicidad		
Acciones de comunicación interna	Revisión del lenguaje utilizado en todas las comunicaciones y documentos internos de "la Caixa"	Realizado
	Reservar en la Intranet un espacio exclusivo para difundir el Programa OPTIMA.	En Proceso
	Utilización de los medios de comunicación internos para difundir mensajes sobre Igualdad de Oportunidades y el Programa OPTIMA.	En Proceso
	Crear un foro de comunicación sobre este tema y recoger sugerencias.	En Proceso
	Incluir temas de Igualdad de Oportunidades en las encuestas de satisfacción de la plantilla.	Realizado
Relaciones externas		
Acciones Externas	Publicación de la Memoria de Responsabilidad Social de "la Caixa" haciendo mención expresa de su compromiso en la igualdad de género.	Realizado

Todas las acciones emprendidas para obtener la acreditación "Óptima" se inscriben, por lo demás, en una vocación corporativa que, desde siempre, se ha traducido en políticas activas de integración, igualdad y no discriminación. Políticas que, a su vez, cabe situar en un marco aún más amplio: el de la conciliación de la vida familiar, personal y profesional de sus empleados, al cual "la Caixa" ha sido especialmente sensible a lo largo de su historia. "la Caixa" se propone abundar todavía más en esta línea y proyecta completar, a lo largo del año 2006, un protocolo de conciliación que convierta a la entidad en un referente en este ámbito.

Las nacionalidades en "la Caixa"



5.6. DIVERSIDAD

"la Caixa" cuenta dentro de su plantilla con personas de 46 nacionalidades distintas. Por otra parte, y en cumplimiento de la normativa vigente con respecto a igualdad por razón de discapacidad, "la Caixa" cumple directamente o a través de la Obra Social con la cuota de re-

5. "la Caixa" y sus Empleados

serva del 2% a favor de trabajadores discapacitados. También realiza aportaciones económicas a empresas que emplean y desarrollan proyectos destinados a este colectivo.

5.7. LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La negociación colectiva en "la Caixa" no se limita únicamente al Convenio Colectivo del Sector de Cajas de Ahorro –al cual pertenece la Entidad–, sino también a los acuerdos internos firmados entre la Dirección y los sindicatos, que de esta forma mejoran las condiciones del Convenio.

En uno y otro ámbito existen comisiones paritarias empresa-sindicatos, como la Comisión Mixta de Carrera y Salarios, la Comisión de Control del Plan de Pensiones, el Comité Único de Salud y Seguridad Laboral y la Comisión de Formación, entre otras.

Representación sindical en los comités de empresa
Diciembre de 2005

	%	Delegados
CCOO	50,70	253
SECPB	33,67	168
UGT	10,82	54
FEC	2,20	11
SIB	2,00	10
ASI	0,60	3

Medidas de conciliación de la vida personal y la profesional a disposición de los empleados de "la Caixa"

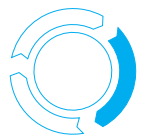
Tipo de medida	Aplicación
Flexibilización de los permisos de maternidad y paternidad.	General
Flexibilización de horarios en períodos de lactancia.	General
Aumento del periodo de 16 semanas del permiso de maternidad establecido por la ley.	General
Cobertura de las bajas por maternidad con ETT.	General
Compensación económica para ayuda a guarderías.	General
Días libres por razones personales.	General
Permisos sin sueldo.	General
Excedencias.	General
Formación continuada en plataforma virtual.	General
Horario de trabajo flexible.	Parcial (Directivos y determinados colectivos)
Programas de prejubilación o jubilación parcial.	Parcial (Bajo determinadas condiciones)

Actualmente seis organizaciones sindicales –ordenadas en función de su representatividad– cuentan con presencia en alguno de los 45 Comités de Empresa (la mayoría de ámbito provincial): CCOO (Comisiones Obreras), SECPB (Sindicato de Empleados de Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona), UGT (Unión General de Trabajadores), FEC (Federació d'Estalvi de Catalunya), SIB (Sindicat Independent de Balears) y ASI (Alternativa Sindical Independiente).

Además de la representación sindical que se lleva a cabo mediante elecciones, los sindicatos cuentan también con presencia, representantes del personal, en los diversos órganos de gobierno de la Entidad: 20 representantes en la Asamblea General, 3 en el Consejo de Administración, otros 3 en el Patronato de la Fundación "la Caixa", y 1 en cada una de las cuatro comisiones: Ejecutiva, de Control, de Obras Sociales y de Inversiones.

5.8. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL

Como Entidad comprometida con los valores de igualdad, "la Caixa" favorece la conciliación de la vida personal y familiar con el ámbito laboral. "la Caixa" pone a disposición de sus empleados la posibilidad de trabajar en jornada reducida. Entre las causas manifestadas por los empleados a la hora de solicitar este modelo se encuentra la maternidad (94,1%) y la salud (5.9% restante).



En el año 2005 fueron cubiertas 654 bajas por maternidad, el 87,4% del total. Por otra parte, en la actualidad 440 empleados se encuentran en régimen de excedencia.

5.9. SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES PARA LOS EMPLEADOS

Más allá de las coberturas sociales obligatorias, "la Caixa" ha establecido un sistema de complementos de retribución salarial para sus empleados de gran importancia.

El plan de pensiones de "la Caixa" es un elemento destacado por la importancia de las prestaciones de jubilación, invalidez y defunción que ofrece en cada caso. Recientemente, la situación del Buen Gobierno de este sistema, ha obtenido una buena valoración según los estudios realizados por expertos externos.

Servicios y beneficios para los empleados de "la Caixa"

Concepto	Descripción
Plan de Pensiones	Prestación a partir de la jubilación y cobertura de riesgo en activo. Plan totalmente gratuito para los empleados.
Póliza Sanitaria	Póliza sanitaria gratuita de primer nivel. Extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso.
Ayudas Económicas de Estudios Propios	Ayudas de hasta el 90% del importe de la matrícula para los empleados que cursen estudios universitarios.
Ayudas Económicas de Estudios de los Hijos	Compensación económica para los empleados con hijos menores de 25 años que estudien.
Ayudas por Hijos	Gratificación económica por nacimiento de un hijo y complemento de la nómina de un 5% por cada hijo hasta los 21 años.
Préstamos Sociales	Tipos de interés reducidos para hipotecas y préstamos personales.
Mejoras Económicas	Complemento de hasta el 100% del salario real por situación de incapacidad laboral transitoria.
Ayuda por Defunción	Ayudas para los gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
Gratificación por Antigüedad	Gratificación a los 25 y 35 años de servicio como premio a la fidelidad.
Otras Condiciones Financieras	Condiciones especiales para dos cuentas corrientes y en tarjetas de crédito. No pagan comisiones ni gastos por los servicios.
E-mail Gratuito	Todos los empleados disponen de un e-mail gratuito para su uso personal.
Asociación del Personal	Opción a actividades deportivas, recreativas, mutua médica y ofertas para la compra de diversos artículos.

Inversión en gastos de personal
(Total: 1.483.510.000 euros)



“1.242 empleados que cursan estudios universitarios se han beneficiado de ayudas económicas de hasta el 90% del importe de la matrícula”

“18.966 hijos de empleados se han beneficiado de las ayudas económicas para estudios y guarderías que ofrece "la Caixa"”

“Un total de 400 empleados han sido gratificados como premio a la fidelidad de sus 25 ó 35 años de servicio.”

A lo largo del año 2005, la Entidad ha invertido 9,1 millones de euros en servicios y beneficios sociales para los trabajadores.

Entre las ventajas y beneficios sociales más importantes que "la Caixa" desarrolla a favor de todos sus empleados, se pueden citar la póliza sanitaria gratuita – con la posibilidad de que los familiares directos puedan beneficiarse de las mismas condiciones a un precio más ventajoso –, las ayudas económicas de estudios para los empleados que se matriculan en la universidad, las ayudas por hijo, los préstamos sociales, las gratificaciones por antigüedad o la mejora de las condiciones financieras en cuentas corrientes o tarjetas de crédito.

Por último, los empleados de "la Caixa" tienen la opción de darse de alta en una asociación propia para poder utilizar sus servicios: actividades deportivas, recreativas, mutua médica y ofertas para la compra de diversos artículos. La Asociación publica un boletín mensual con artículos de opinión e información de las actividades deportivas y otras.

5.10. LA BÚSQUEDA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

“La Intranet Corporativa, el Call Center de oficinas y el Canal Innova son instrumentos para la satisfacción del cliente interno”

Para conseguir mantener y superar el elevado nivel de servicio que "la Caixa" ofrece a sus clientes, es necesario alcanzar previamente la máxima satisfacción de los empleados con el servicio que reciben por parte de los proveedores internos. Esto explica que "la Caixa" haya desarrollado un modelo de medición de la satisfacción de las oficinas que permite hacer un seguimiento permanente de la percepción del cliente interno.

Cada trimestre se realizan encuestas de satisfacción entre los empleados de toda la red de oficinas con un elevado índice de respuesta medio, un 70%. Actualmente se mide la calidad percibida de un total de 52 servicios. Además, gracias a estas encuestas en el año 2005 se han recogido 1.865 sugerencias y propuestas de mejora.

Estas encuestas se suman a otras medidas como el canal de participación a través de la Intranet, donde los empleados pueden realizar consultas o plantear propuestas o reclamaciones relativas a productos y/o procesos que afecten a su labor diaria.

Intranet Corporativa

Debido a la amplia cobertura geográfica de "la Caixa" – presente en todo el territorio español –, la Intranet Corporativa se ha convertido en una importante y rápida herramienta de comunicación y participación a la que tienen acceso todos los empleados. A través de ella, el personal permanece siempre informado de las cuestiones más relevantes que afectan a la Entidad.

De forma simultánea, éstos pueden formular sugerencias y tomar parte en los distintos foros disponibles donde pueden plantear quejas y consultas que son atendidas por los responsables de cada producto / servicio.

Además, y dentro de la Intranet, las distintas áreas de Servicios Centrales y las direcciones territoriales disponen de su propia página web, en la que incluyen información de interés concreto para cada uno de sus colectivos. En este sentido, hay que señalar que a través de la web de Recursos Humanos los empleados disponen de un amplio abanico de información, así como de la posibilidad de gestionar ciertos trámites laborales.

Call Center de Oficinas

Por otra parte, y con el objetivo de mejorar la gestión de los empleados, las oficinas disponen de un Call Center de apoyo en tiempo real. Al mismo tiempo, éste permite recoger información que sirve para conocer las posibles dificultades operativas existentes y efectuar las acciones correctoras de mejora de los procesos y las aplicaciones.

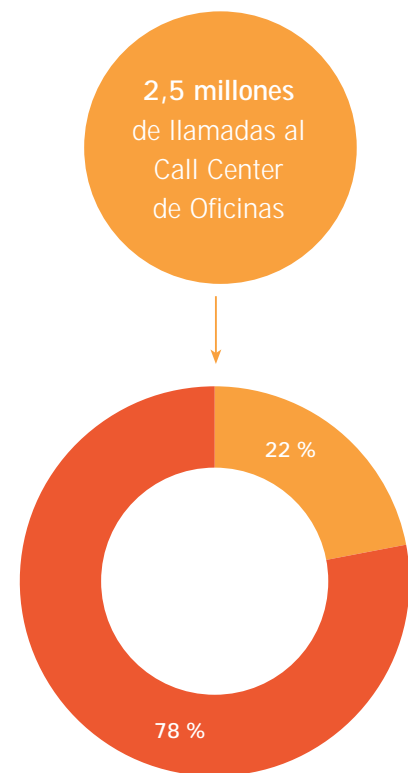
El Call Center de oficinas ha recibido en el año 2005, 2,5 millones de llamadas.

Canal Innova

Innova es un programa de difusión de la innovación que ya se ha convertido en un punto de referencia entre los empleados al que dirigir las propuestas de innovación. El intercambio de información, accesible a través de la Intranet, sirve como elemento aglutinador de las iniciativas innovadoras de los empleados. La difusión del conocimiento se realiza a través de la publicación de observatorios y otros contenidos en la Intranet corporativa. La propia red de innovadores puede colaborar con sus observaciones. Más de 389.000 accesos y más de 1.170 valoraciones de empleados -con una puntuación media de 4,08 sobre 5- avalan la aceptación de las publicaciones de la Redacción de Innova.

La implantación del programa en su conjunto ha gozado hasta ahora de un notable éxito, ya que hasta el mes de diciembre de 2005, 14.114 empleados de 4.789 centros diferentes habían accedido a Innova alguna vez. En total, 1.454 empleados han colaborado a través de 1.290 aportaciones y 448 propuestas en el mantenimiento de "la Caixa" como una referencia en el sistema financiero.

La operativa en relación a este programa está basada en la necesidad de crear un feed-back o efecto retorno entre los diferentes niveles jerárquicos del grupo. Cada una de las propuestas recibidas es analizada y clasificada en función de su aportación al negocio. Posteriormente, las que se han aceptado acaban incorporándose a la cartera de proyectos de la Entidad.



- OPERACIONAL (CONSULTAS SOBRE APLICACIONES, INFORMACIÓN DE CAMPAÑAS COMERCIALES, NORMATIVA INTERNA, ETC.)
- INCIDENCIAS EN PLATAFORMA TÉCNICA DE OFICINAS

Desde el punto de vista de la gestión de Recursos Humanos, merece la pena destacar que todos los empleados que generan una propuesta reciben respuestas personalizadas. Entre otras cosas, en ellas se les agradece su interés por formar parte del proceso de innovación de "la Caixa", recordándoles que el hecho de participar –es decir, su actitud– es más importante que el éxito o no de una determinada propuesta.

Algunas de las aportaciones de los empleados merecen especial atención, porque constituyen un buen ejemplo de lo que la aportación de los empleados puede reportar a la Entidad.

La primera de estas aportaciones es la posibilidad de disponer de un crédito de forma inmediata a través de canales de autoservicio. Esta idea se puso en práctica en junio de 2005.

Una segunda aportación interesante fue la creación de un sistema de centralización y periodificación de domiciliaciones, lo que luego acabó concretándose en el 'Recibo Único'. Esta opción ya se ha incorporado a las prestaciones de Línea Abierta (Servicios Bancarios y e-laCaixa).

Finalmente, una tercera propuesta fue la de utilizar el servicio de mensajería SMS de los móviles para enviar remesas a los países de origen de los nuevos residentes. Es un servicio que "la Caixa" está ofreciendo desde el pasado mes de octubre de 2005.

Este año, uno de los retos era impulsar la colaboración entre empleados para innovar. En este campo, se han realizado dos actuaciones principales: unas jornadas en las que especialistas explicaban sus experiencias y un programa de formación y generación de propuestas de negocio a más de 100 empleados de la red.

5.11. POLÍTICA, PROCESOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN EXTERNOS E INTERNOS

Como consecuencia del plan de expansión y el crecimiento del negocio de la red de oficinas, en el año 2005 se han incorporado a la Entidad 1.392 nuevos profesionales.

En este sentido, el pasado año "la Caixa" ha incorporado a su página web una nueva aplicación informática para la gestión de los procesos de selección, que se ha convertido en el único canal de entrada de currículos vitae. A través de esta aplicación, se ha conseguido una mayor eficiencia de los procesos de selección, ya que permite unificar y homogeneizar dichos procesos. Además, esta aplicación hace posible mantener una comunicación on-line con los candidatos, lo que refuerza y agiliza



la relación con ellos y, a la vez, hace posible la eliminación del papel, con el impacto medioambiental y burocrático que eso representa.

Este sistema facilita también que los candidatos a obtener un puesto de trabajo en "la Caixa" puedan acceder, rectificar, cancelar y oponerse al tratamiento de sus datos on-line, conforme a las exigencias legales en materia de protección de datos.

Por último, la nueva aplicación contribuye a potenciar la imagen de "la Caixa" como empresa generadora de empleo desde la página web, al estar allí descritas la totalidad de las vacantes que se necesitan cubrir a través de selección externa.

Para seleccionar los currículos recibidos, "la Caixa" se basa en el principio de igualdad de oportunidades. Para ello, se fundamenta en la evaluación de las capacidades, la adecuación a las competencias corporativas y, de forma especial, la identificación del potencial de desarrollo de los candidatos.

Una vez incorporados a la Entidad, cada uno de los empleados pasa por un plan de formación de un año, siempre bajo el seguimiento de sus superiores, que de esta forma tutelan su evolución. A lo largo de este proceso, es muy importante identificar el potencial de desarrollo de los candidatos, máxime si se tiene en cuenta que la gran mayoría de ellos entra con vocación de permanencia y voluntad de crecimiento personal.

Por otra parte, a lo largo del año 2005, "la Caixa" ha realizado un total de 4.318 promociones internas, y ha llevado a cabo 2.824 traslados a otros destinos.

PRESENTACIONES DE LA OFERTA DE EMPLEO DE "la Caixa"	2005
Número de presentaciones en Universidades	5
Número de participaciones en foros de empleo	4

NUEVAS INCORPORACIONES y PROMOCIONES INTERNAS EN "la Caixa"	2005
Número total de C.V. gestionados en procesos de selección externa	60.968
Número de nuevos profesionales incorporados	1.392
% de mujeres sobre las nuevas incorporaciones	59,7%
Número de promociones internas realizadas	4.318
% de mujeres sobre las promociones internas	52%

5.12. FORMACIÓN

Para "la Caixa" la formación de sus empleados es un factor estratégico de primer orden, no sólo para mejorar en el trabajo del día a día, sino para seguir avanzando en la diferenciación respecto a la competencia. Siguiendo este principio, el área de Recursos Humanos de la Entidad ha implementado un plan de formación que refuerza – a través de diferentes programas – los principios de universalidad, innovación y mejora continua.

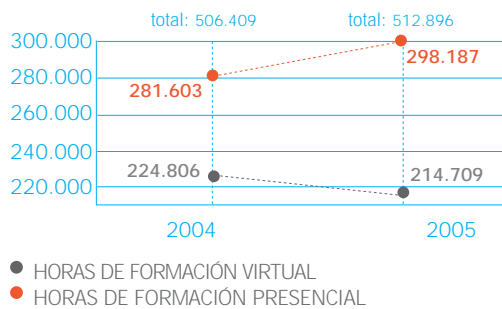
Gracias a estos programas, la dirección de Recursos Humanos impulsa los valores corporativos y fomenta el conocimiento de los sistemas operativos y de los productos financieros por parte de los empleados. A la vez, estos programas refuerzan las habilidades comerciales, de atención y calidad de servicio, todo ello con el objetivo de ofrecer un asesoramiento personalizado y de calidad.

A lo largo del año 2005 se ha logrado el objetivo de conseguir una mayor eficiencia en la gestión del presupuesto de formación, sin que eso signifique perder los estándares de calidad.

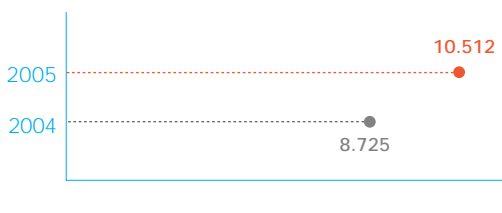
Esto ha sido posible gracias a la ampliación de los monitores internos, que ha evidenciado un excelente nivel de contribución –necesario, por otra parte, para el refuerzo de la cultura corporativa de "la Caixa" –.

La mejora de la gestión de la formación ha sido posible también gracias al diseño de contenidos on-line, que han tenido como consecuencia un aumento de las horas de formación con un incremento de costes proporcionalmente bajo.

Horas de formación



Inversión total en formación



Otros objetivos que se pretendía alcanzar este año 2005 eran la potenciación de la formación – ligada al Plan Estratégico y a las herramientas de gestión internas –, y el incremento del porcentaje de plantilla que realiza acciones formativas. En este sentido, los resultados han sido también satisfactorios, ya que el porcentaje de la plantilla que ha realizado al menos una acción formativa ha mejorado, lo que evidencia el interés por la formación continua que demuestran los empleados de la Entidad.

Asimismo, se ha potenciado la colaboración de formadores internos en cada una de las direcciones territoriales, lo que redundará en una percepción de proximidad y, a la vez, en una mayor transferencia de los conocimientos y habilidades respecto al puesto de trabajo.

Durante el pasado ejercicio, "la Caixa" ha inaugurado un nuevo Centro de Formación Corporativo en Barcelona, equipado con 12 aulas que tienen todos los medios didácticos y audiovisuales necesarios. Estas aulas acogen a nuevos empleados quienes durante su primera

semana en la Entidad realizan un programa intensivo que les entrena para las competencias operativas y comerciales básicas. Durante el año 2005 se han realizado 65 ediciones para todos los nuevos empleados. También merecen destacarse las 22 ediciones del programa que se han llevado a cabo para nuevos directores y subdirectores.

En el año 2005 se ha celebrado además el quinto aniversario del canal de formación Virt@ula. Este portal dispone de más de 450 recursos formativos entre cursos, “píldoras” y casos prácticos. A través de este canal, todos los empleados pueden realizar formación a distancia (autoformación), si bien la intensa labor de los formadores y tutores internos persigue el diseño de los llamados itinerarios de formación “mixtos” (presencial + on-line).

Los programas de formación en “la Caixa” promueven no sólo el aprendizaje formal en un aula, sino el aprendizaje derivado de la participación de los empleados en los distintos foros virtuales que se crean en Virt@ula. En los nueve primeros meses del pasado año, los participantes a estos foros han enviado un total de 71.290 mensajes. Otro síntoma de la “buena salud” formativa de los empleados de “la Caixa” es que, durante el año 2005, un total de 715 empleados se ofrecieron voluntariamente para colaborar impartiendo formación presencial o bien haciendo tutorías virtuales. Una vez seleccionados los candidatos necesarios, se realizaron 35 acciones de ‘formación de formadores’, a través de las cuales se han capacitado un total de 500 formadores internos.

Una de las acciones destacadas en el 2005 ha sido el Primer Congreso de Formadores Internos de “la Caixa”, celebrado en el mes de noviembre, uno de cuyos objetivos fue el reconocimiento institucional a la labor realizada.

5.13. DESARROLLO PROFESIONAL

Con el fin de acentuar uno de los factores diferenciales más importantes de “la Caixa” – su equipo humano –, el Plan Estratégico prevé como eje de actuación el Programa de Asesores de Servicios Financieros. Este programa se desarrolla mediante la puesta en práctica de hábitos sistemáticos de gestión comercial con el objetivo final de gestionar con autonomía una cartera de clientes. Además, durante el año 2005, se ha potenciado el desarrollo profesional de 389 personas que han asumido por primera vez en su carrera profesional en “la Caixa” el cargo de la dirección de una oficina de la red.

También este año se ha celebrado el Programa Crisol, unas jornadas de sensibilización y aproximación a la realidad del fenómeno inmigratorio en España, así como su implicación para la gestión comercial. Este encuentro fue concebido como un foro de debate y reflexión sobre la

FORMACIÓN EN “la Caixa”	2005
Inversión total en formación (miles de euros)	10.512
Número total de acciones de formación interna realizadas	1.617
Número total de acciones de formación interna realizadas por empleado	5
Número total de empleados que han realizado acciones de formación interna	9.762
% de empleados que han realizado acciones de formación sobre total plantilla	44%
Número total de horas de formación interna impartidas	512.896
Número total de horas de formación interna impartidas por empleado	22,9

“9.762 empleados han seguido alguna de las 1.617 acciones de formación interna desarrolladas durante el año 2005”

“Durante el año 2005 un total de 715 empleados se han ofrecido voluntariamente para colaborar impartiendo formación presencial o bien llevando a cabo tutorías virtuales”

nueva realidad demográfica en España y sus implicaciones en el negocio bancario. Con la aportación de reconocidos expertos en el fenómeno migratorio, se consiguió profundizar en la búsqueda de soluciones financieras más adecuadas a la realidad de los colectivos de inmigrantes. Con posterioridad, estas jornadas tuvieron también lugar en distintas ciudades de la Dirección Territorial Norte (Aragón, La Rioja, Navarra, País Vasco, Cantabria, Asturias y Galicia) con el fin de sensibilizar a toda la red con una aproximación más local al fenómeno de la inmigración.

5.14. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

"la Caixa" ha decidido apostar por la gestión de competencias como metodología para el desarrollo de personas. En este sentido, durante el año 2005, se ha iniciado el programa 'Feedback Directivo' cuya finalidad es identificar y potenciar las competencias del Director de Área de Negocio, un puesto clave en la organización de la red territorial. En el período 2006-2007, "la Caixa" tiene el compromiso de extender esta metodología de desarrollo al resto de la organización.

Dicha metodología va a permitir focalizar los esfuerzos e inversión en formación y desarrollo de los empleados hacia aquellas competencias críticas para la consecución de buenos resultados en el puesto de trabajo, en consonancia con la cultura y los valores de la institución.

5.15. RECONOCIMIENTO DEL MÉRITO

A lo largo de los últimos cuatro años, "la Caixa" ha desarrollado progresivamente el papel de la retribución variable, incrementando así el peso de la retribución extra-normativa (el 3.6% es el porcentaje de la retribución variable sobre la masa salarial). Para ello, se ha desarrollado un sistema de bonus, del que todos los empleados pueden beneficiarse en base al cumplimiento de objetivos individuales y de grupo.

Las reglas de este sistema, fijadas de antemano, se dirigen a premiar el trabajo en equipo, y para ello tiene en cuenta factores cuantitativos y cualitativos. Con este modelo se consigue vincular la retribución a las contribuciones que hacen los empleados a las estrategias de negocio.

5.16. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

"la Caixa" adquiere un firme compromiso con la prevención de riesgos laborales, garantizando el cumplimiento de los máximos niveles de seguridad y salud. Para lograr esto, es indispensable informar y



formar a todos los empleados sobre los riesgos existentes y la forma en que los pueden prevenir.

En este sentido, los datos sobre absentismo por accidentes han mostrado una notable evolución a la baja en el último año, como puede apreciarse en el gráfico adjunto. Baste decir que el número total de jornadas perdidas ha pasado de 4.163 a 3.918, mientras que las faltas por enfermedad han pasado de 149.198 jornadas a 134.084 en doce meses.

“la Caixa” está adherida al Servicio de Prevención Mancomunado de Cajas de Ahorros, y a la vez tiene contratado un servicio de prevención ajeno, a través de la Mutua Universal. Gracias a esto, todos los empleados que lo deseen tienen a su disposición un servicio de vigilancia periódica de su estado de salud.

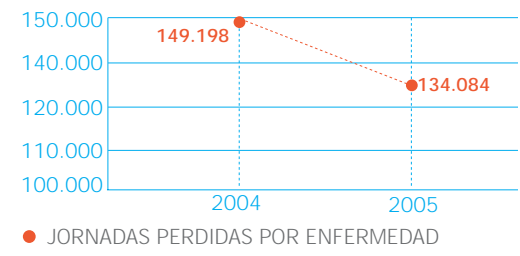
Por otra parte, “la Caixa” dispone de un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales auditado por una empresa externa especializada. Asimismo, desde 1997 cuenta con el Comité Único de Seguridad y Salud Laboral, formado por representantes de la Entidad y de sus trabajadores. En julio de 2004 se creó el Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales.

Durante el año 2005, y de acuerdo con la política de prevención de riesgos laborales de la Entidad, se han desarrollado una serie de medidas de las que hay que destacar las siguientes:

- Obtención de la Certificación de calidad del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales de la norma OHSAS 18001, siendo la primera entidad financiera de implantación nacional que la obtiene.
- Modernización del parque de máquinas de aire acondicionado, que incluye cambio de máquinas de clima, instalación de máquinas de refuerzo, en 200 actuaciones.
- Se continúa con el plan de mejora de la señalización en 480 oficinas, de la iluminación en 500 y sustitución de puertas de entrada en 500 oficinas.
- Dotación de 2 unidades de scanner de documentos por oficina. En total se han planificado 4.757 oficinas.
- Formación específica para empleados en caso de emergencia y formación adicional para los designados responsables en estos casos.
- Publicación de nuevos cursos de formación en materias específicas.

Precisamente, en cuanto a la formación e información de los trabajadores, la Intranet corporativa ofrece un contenido específico sobre Prevención de Riesgos Laborales, con recomendaciones en cuanto a las medidas de actuación preventiva en el puesto de trabajo, medidas de emergencia y guía de primeros auxilios. Además, este curso forma parte de la formación específica para los nuevos empleados que se incorporan a la Organización.

Absentismo laboral por enfermedad



Absentismo laboral por accidentes en el centro de trabajo

	2004	2005
Número total de accidentes sin baja laboral	50	48
Número total de accidentes con baja laboral	111	133
Número total de jornadas perdidas	4.163	3.918