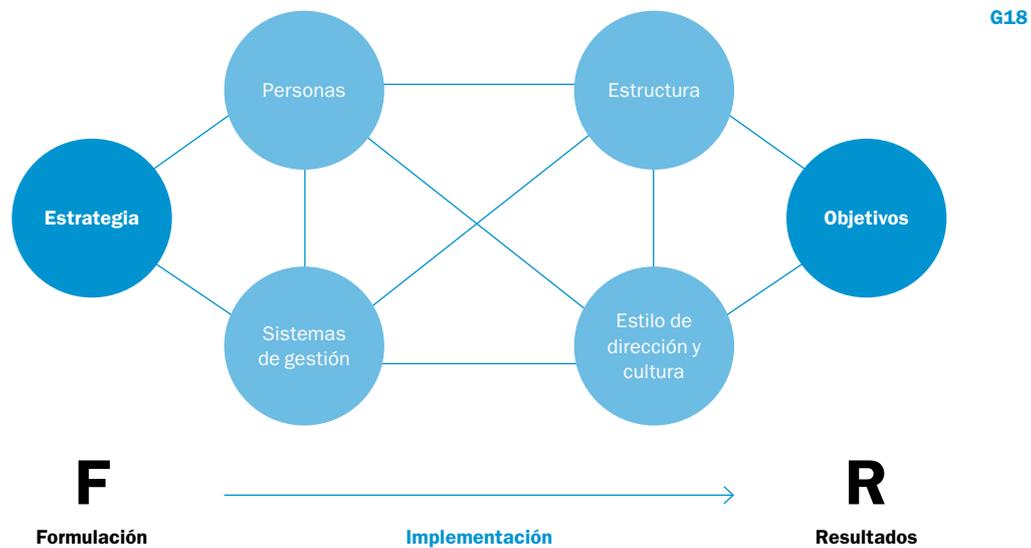


Equipo humano

El Banco cuenta con un equipo humano joven, bien preparado y con diversidad de género. El modelo de recursos humanos sigue una estrategia clara y se basa en cuatro palancas clave que le permiten alcanzar los objetivos (G18).



Para ello, también son fundamentales cuatro premisas, que rigen en todo momento la gestión del capital humano del grupo:

- El Banco tiene establecidas políticas y normativas de recursos humanos que rigen toda la organización.
- Las personas son un activo diferencial y factor crítico del éxito de Banco Sabadell.
- Las personas son de toda la organización y forman parte de un único equipo: Banco Sabadell.
- El Banco considera necesario reforzar constantemente el contrato emocional entre el Banco y las personas de su equipo.*

Estrategia de gestión de recursos humanos bajo plan Triple y ejes de actuación en 2015

En 2015 se han puesto en marcha las capacidades construidas durante el primer año de Triple. La gestión del talento y capital humano se ha consolidado como un foco clave dentro del plan.

En este sentido, se han realizado cambios profundos en la estructura de Recursos Humanos, destacando la creación de tres nuevos roles:

HR Business Partners (HRBPs)

Es el nuevo interlocutor con las unidades de negocio. Se trata de un asesor con capacidad de decisión en la planificación, priorización y gestión de las necesidades específicas que, en materia de personas, se derivan de la estrategia de negocio.

Centros de Excelencia

Son los consultores especializados en producto (Formación, Compensación, Selección....) que centralizan el conocimiento funcional que requiere el negocio.

Centro de Servicios Compartidos

Su misión es ejecutar las tareas y transacciones operativas. Es el back-office de los procesos de RRHH.

Dentro de la transformación y evolución organizativa se han establecido tres prioridades estratégicas en el ámbito de personas:

- Gestionar el talento de una forma transversal dando respuesta al crecimiento del grupo.
- Elevar el listón del desempeño del conjunto de empleados y empleadas.
- Involucrar y comprometer a todos los trabajadores y trabajadoras con el proyecto de futuro del grupo.

Esta transformación se asienta sobre una importante inversión en tecnología, con la implantación de las soluciones informáticas para todos los procesos de RRHH.

Las cinco iniciativas *core* (Gestión integrada del Talento, Modelo de gestión del desempeño, Gestión segmentada de personas, Marca como empleador y transformación de la formación) definidas para llevar a cabo esta transformación siguen desplegándose y se culminarán plenamente en 2016.

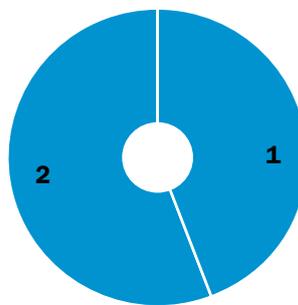
Estas iniciativas responden al 'cómo', pero es igualmente importante centrarse en el 'quién'. Para ello, se definieron tres iniciativas más, centradas en la mejora de las capacidades de recursos humanos de los elementos clave de la organización. (Calidad directiva, Gestión

* Ver las políticas y principios de Recursos Humanos en el Informe de gestión de las Cuentas anuales.

multigeneracional del talento y flexibilidad y Modelo internacional de RRHH).

Distribución de la plantilla

A cierre del ejercicio de 2015, la plantilla de Banco Sabadell y su grupo era de 26.090 personas, cifra que representaba un incremento de 8.561 personas respecto al ejercicio anterior. La media de edad de la plantilla se ha situado en 43,54 años y la media de antigüedad ha sido de 17,42 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por sexos, el 44,4% eran hombres y el 55,6%, mujeres (G19).



G19 Distribución de la plantilla por género 31.12.2015 (en %)

| | |
|-----------|-------|
| 1 Hombres | 44,4% |
| 2 Mujeres | 55,6% |

Proyectos en materia de Recursos Humanos

Formación y desarrollo del liderazgo

Se ha reforzado el modelo de valoración del desempeño, piedra angular de la gestión de personas del grupo, mediante una simplificación del proceso de valoración de competencias y su integración con la Dirección por Objetivos. Todo ello, unido a un primer paso en la transformación del modelo de aprendizaje.

Durante 2015 se ha trabajado en el diseño de un modelo de aprendizaje que apoye el crecimiento de nuestros profesionales. Por ello, se apuesta por un modelo de formación informal, flexible, orientado a la persona, innovador y alineado con las necesidades de negocio. En el marco de esta transformación se implantará en 2016 una nueva plataforma de aprendizaje, que va a permitir a los empleados ampliar su acceso a la oferta formativa, planificar su plan de formación, recomendar cursos...

Además, el nuevo modelo de aprendizaje va a facilitar identificar cuál es el impacto en el negocio de las acciones formativas, a través de la medición de los resultados obtenidos tras la acción formativa.

Se han implantado nuevas metodologías de aprendizaje informal. Por ejemplo, se ha desarrollado una *app* en la que a través de un juego tipo trivial que ha acompañado a la campaña comercial de Planes de Pensiones, se ha formado en este producto.

[Lanzamiento de un nuevo modelo de aprendizaje de idioma Inglés: flexible, tecnológico, apto para todos, personalizado](#)

Hemos implantado un nuevo modelo formativo de idiomas para hacerlo más flexible y adaptable a todos los niveles. Este nuevo modelo permite acceder a los mejores contenidos para mejorar el nivel de inglés a nivel individual y a nivel organizacional.

A través de las herramientas asociadas a este modelo se tiene información en tiempo real del avance en los KPI's fijados anualmente y la adquisición y mejora del conocimiento del idioma con carácter global e individual de cada participante.

Empleados dados de alta en la nueva plataforma

4.233

[Lanzamiento de la Escuela Comercial como un modelo de transformación y sostenibilidad del Programa de Desarrollo Comercial: Grow Up Directores de oficina](#)

Se ha definido la estructura y objetivos de la futura Escuela Comercial que ha de permitir alinear el aprendizaje de las personas con los retos de negocio y transformación comercial en los que el Banco está inmerso.

Al mismo tiempo, la Escuela Comercial debe ser una palanca clave para dar sostenibilidad al modelo de sistemática comercial de red que se ha implantado con el Programa de Desarrollo Comercial. Una primera muestra de este nuevo enfoque del aprendizaje en BS y que ha de formar parte de la Escuela es el programa Grow Up para nuevos Directores de oficina y que tiene como objetivo el desarrollar y transformar al nuevo Director para que sea Líder de negocio y también Líder de su equipo en el ámbito de su oficina.

[Desarrollo de liderazgo con un nuevo modelo orientado a las personas: Liderando el futuro](#)

El plan director de recursos humanos implica cambios importantes en la forma en que managers y directivos gestionan personas y equipos. Dentro de la gestión del talento, uno de los desafíos inmediatos es captar, desarrollar, retener y transmitir talento de acuerdo a las expectativas de cada una de las generaciones que actualmente conviven en el Banco (babyboomers, generación X y milenials), por lo que el objetivo de esta línea de actuación es reconocer las diferentes generaciones para gestionarlas

de manera distinta según sus expectativas.

Liderando el futuro es un programa Integral de Desarrollo de Liderazgo dirigido a directivos para potenciar un estilo de liderazgo común en Banco Sabadell en el que se fomenta la cooperación y el desarrollo de los equipos, con una alta orientación a la acción y al negocio.

Con la realización de este programa a través de una puntera metodología flexible e integrada, fomentamos que nuestros directivos tengan una visión y patrón común del liderazgo, favorecemos el crecimiento y desarrollo profesional de acuerdo con la cultura del Banco, partiendo del cambio personal para facilitar un cambio organizacional. El programa genera un efecto sinérgico donde se consigue la transmisión de conocimientos en cascada de los participantes a sus equipos, así como de una actitud más cercana y humana. Estas actitudes posicionan a nuestros Directivos como un referente de calidad y cercanía, tanto internamente, como en el mercado externo.

Relacionado con ello, otro objetivo es dotar a la organización y a las personas de las herramientas y soluciones de flexibilidad laboral que la estrategia de negocio requiera para mejorar productividad y competitividad.

BS Business School: Reconocimiento público como referente de mercado

Es una plataforma digital, exclusiva para directivos de Banco Sabadell, que se ha consolidado durante el 2015 como un canal de valor y desarrollo de los directivos.

Sus principales objetivos son la mejora de la visión global a través del autodesarrollo y la generación de un vínculo personal y profesional entre los miembros del colectivo al compartir expertise, recursos e información.

Los principales logros de este año han sido llegar a un nivel de usuarios del 91% respecto al colectivo directivo, un alto nivel de uso con más de 60.000 páginas visitadas.

Movilidad

Se ha puesto en marcha un ambicioso programa de selección interna, destinado a dar oportunidades de crecimiento profesional y favorecer la movilidad interna de los empleados y empleadas del grupo. Para las posiciones que no se cubran internamente, se ha mejorado la página de empleo, haciéndola más atractiva y usable.

De acuerdo con el modelo de recursos humanos y las políticas definidas, el volumen de movilidad internacional sigue creciendo. Se sigue trabajando en la consolidación de una cantera de profesionales que nutran selectivamente la futura expansión, así como en la incorporación de la experiencia internacional en la carrera directiva.

Gestión de RRHH

A fin de ganar eficiencia y especialización, se ha creado una unidad que reúne de forma transversal el conjunto de tareas operativas de recursos humanos. Se añade a la ya existente Oficina de Atención al Empleado, el Centro de Servicios Compartidos. Este Centro se focaliza en la prestación de servicio a las restantes direcciones, consiguiendo mayor eficiencia a través de la especialización.

Entre los servicios más destacados, la confección de las nóminas mensuales de más de 18.900 empleados y más de 41.000 consultas atendidas en la Oficina de Atención al Empleado (OAE) durante este año.

Premios y reconocimientos

'Premio Capital Humano' en la categoría de 'Gestión Integral' por nuestro 'Programa de Gestión del Talento y Capital Humano'

Se han valorado muy positivamente tanto las palancas de transformación y evolución organizativa como la visión renovada de la propia función de RR.HH. incluidos en dicho Programa.

Mención de Honor para la BS Business School en los premios Talent Mobility

Reconocimiento a una iniciativa digital, pionera y orientada al crecimiento del liderazgo positivo en la empresa.

Gold SAP Award en la categoría 'Innovation Projects' para el proyecto de implantación de Success Factors en Human Capital Management

El jurado ha valorado especialmente que haya sido un proyecto de innovación en la nube, eliminando más de 150 instalaciones distintas que tenían en los diferentes países, con diversidad de procesos y modelos para cubrir en las áreas de gestión del talento del empleado, de selección de personas, de gestión de objetivos, desarrollo y formación.

Premio CEO/DCH a la excelencia en el desarrollo de personas para Jaime Guardiola

Candidatos (internos y externos) han aplicado a las 138 vacantes publicadas desde junio.

2.957