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 (G33).

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 el Plan Triple y ejes de actuación en 2016

En 2016 se han consolidado las capacidades construidas durante los primeros años del Plan Triple. La gestión del talento y del capital humano se han consolidado como un foco clave dentro del plan.

En este sentido, se han consolidado los tres nuevos roles implantados en 2015: HR Business Partners (HRBP), Centros de Excelencia y Centro de Servicios Compartidos, que han incrementado paulatinamente su campo de acción y protagonismo organizativo.

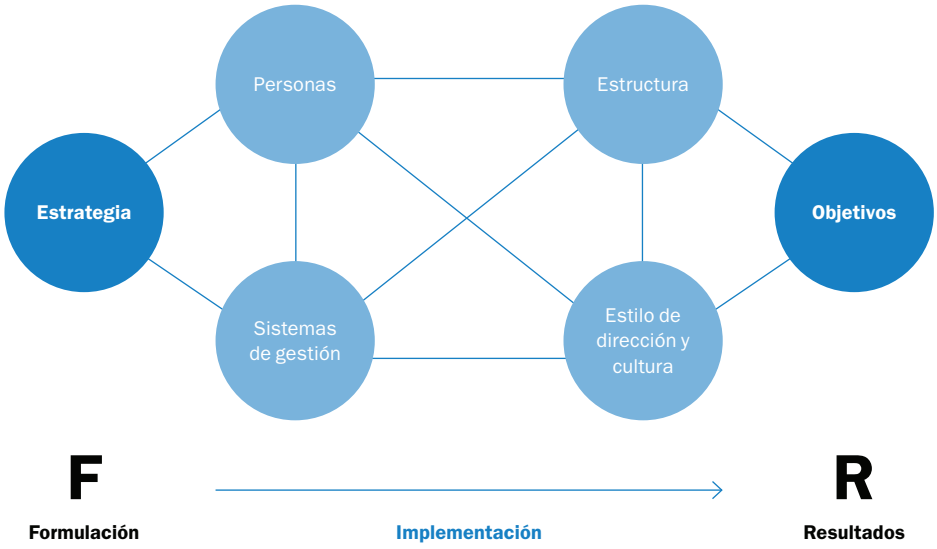
A estos roles se han añadido, en 2016, dos nuevos elementos de igual relevancia:

— Oficina de Mejora del Clima Organizativo:
Encargada de coordinar las acciones corporativas y locales encaminadas a convertir a Banco Sabadell en "un excelente lugar para trabajar", de acuerdo con el modelo de excelencia del Instituto Great Place to Work.
— Sabadell Campus:
Proyecto de transformación de la formación que pretende ser el germen de una futura universidad corporativa del Grupo.

Esta transformación viene acompañada de los recursos tecnológicos necesarios para los procesos de recursos humanos.

Cinco son las iniciativas centrales definidas para llevar a cabo esta transformación que se han desplegado en su práctica totalidad: gestión integrada del talento, modelo de gestión del desempeño, gestión segmentada de

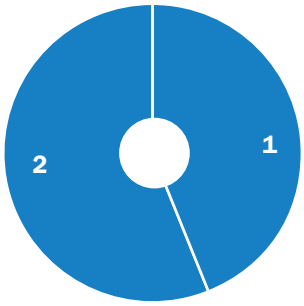
G33



* Ver las políticas y principios de recursos humanos en el Informe de gestión de las Cuentas anuales.

personas, marca como empleador y transformación de la formación.

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 multigeneracional del talento y flexibilidad y modelo internacional de recursos humanos, que han alcanzado también un importante grado de despliegue, convirtiéndose, en el caso de la gestión multigeneracional del talento, en una mejor práctica a nivel nacional.



G34 Distribución de la plantilla por género
31.12.2016 (en %)

1	Hombres	44,1
2	Mujeres	55,9

El Banco ha apostado por un modelo de gestión multigeneracional del talento del Banco.

Distribución de la plantilla

Al cierre del ejercicio 2016, la plantilla de Banco Sabadell y su Grupo era de 25.945 personas, cifra que representaba un decremento de 145 personas respecto al ejercicio anterior. La media de edad de la plantilla se ha situado en 42,72 años y la media de antigüedad ha sido de 16,09 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por sexos, el 44,1% eran hombres y el 55,9%, mujeres (G34).

Más de 6.000 personas han realizado los itinerarios del nuevo espacio digital de Sabadell Campus.

Proyectos en materia de Recursos Humanos

Formación y desarrollo. Un nuevo modelo de formación en marcha

Este año 2016, dado los retos de la organización y del mercado, Banco Sabadell ha querido dar un gran impulso a la implantación del nuevo modelo de aprendizaje de la entidad con el lanzamiento del Sabadell Campus, y sus diferentes escuelas y espacios. Un proyecto en el que se materializan los ejes del modelo de formación de Banco Sabadell basados en la innovación, la personalización de la formación, el alineamiento a negocio y la eficiencia.

Lanzamiento del Espacio Digital

Sabadell Campus ha puesto a disposición de todos sus empleados un espacio de desarrollo de habilidades digitales que pretende ayudar a la transformación digital de todos los profesionales de Banco Sabadell. Durante 2016 se han lanzado dos itinerarios de formación con gran éxito y participación: Digitalízate con Google y Digitalízate con LinkedIn, que ya han cursado más de 6.000 personas.

Lanzamiento de la Escuela Comercial

El lanzamiento de la Escuela Comercial supone la orientación total de la oferta formativa a los retos de la red comercial.

Para ello se han creado contenidos *online* específicos para dar respuesta a retos comerciales transversales y se han diseñado nuevos talleres de habilidades comerciales presenciales. Una oferta mucho más completa, orientada y adaptable a la necesidad de cada profesional.

Lanzamiento de la Escuela de Management y rediseño del Programa Corporativo de Management (PCM)

La nueva Escuela de Management se ha lanzado con el objetivo de facilitar a los profesionales de Banco Sabadell contenidos para desarrollar sus habilidades, orientados a alcanzar sus retos personales y de negocio.

Para ello se han incorporado nuevos formatos de formación *online*, como videos, juegos, casos, etc., y se han rediseñado los programas incorporando aprendizaje informal, relacional, gamificación y otras innovaciones pedagógicas, y mejorando el impacto de transformación tanto en los asistentes como en la entidad.

Iniciamos además un renovado programa PCM, rediseñado con el objetivo de que más empleados puedan disfrutar de él y que sus proyectos finales tengan mayor impacto en la organización.

Lanzamiento de la Escuela Técnico-Financiera

Por último se ha puesto en marcha la nueva Escuela Técnico-Financiera, que con la misión de mejorar la cultura financiera de la entidad, ofrece una oferta formativa especializada y pone a disposición de todos los empleados una oferta atractiva de contenidos y metodologías de aprendizaje.

En el marco de la Escuela Técnico-Financiera se ha puesto en marcha el nuevo Programa de Gestión de Riesgos impartido por la UPF, para los analistas de riesgos del Banco.

Además, en la Escuela Técnico-Financiera todos los empleados pueden acceder a contenidos financieros exclusivos creados por profesores expertos de la Universitat Oberta de Catalunya, adaptados a los retos de prácticas de los empleados de Banco Sabadell.

Lanzamiento del Espacio de Idiomas

Siguiendo con el objetivo de mejorar el nivel de conocimiento de idiomas en la entidad, se ha creado y difundido el nuevo Espacio de Idiomas de Sabadell Campus. Un espacio en el que cualquier empleado puede conocer toda la oferta formativa de idiomas que ofrece el Banco para cada perfil y necesidad concreta.

Nuevo proyecto de formadores internos

Uno de los grandes pilares del nuevo modelo de formación de Banco Sabadell son sin duda los formadores internos, una figura que facilita la gestión del conocimiento y el talento interno y que permite llegar con la formación a todos los territorios en el momento en el que se necesita.

Banco Sabadell ha gestionado programas destinados a atraer talento joven con potencial.

Banco Sabadell entra por primera vez en el Top20 del prestigioso índice Merco personas.

Dirección Estratégica del Talento

Se ha consolidado la nueva Dirección Estratégica del Talento, que como principal reto en 2016 ha iniciado un nuevo modelo de gestión del talento directivo y predirectivo. Para ello se ha integrado la información de recursos humanos y se han llevado a cabo entrevistas estructuradas de identificación de potencial, añadiendo al análisis nuevas herramientas psicométricas de alta fiabilidad. Partiendo de dicha información, se han realizado "comités de personas" en el seno de cada dirección con el objetivo de identificar y desarrollar el talento de cara a las necesidades presentes y futuras del Banco. Se han llevado a cabo comités de personas en todas las direcciones, 19 en total, y se han tratado un total de 285 directivos y predirectivos.

Una vez realizados los comités, se ha iniciado un proceso de *feedback* y plan de desarrollo para todos los empleados que han sido tratados. El objetivo es construir una cultura del desarrollo para maximizar el desempeño futuro, guiados por sus propios directores y acompañados por HRBP para progresar en la identificación, desarrollo y promoción del talento.

Movilidad

De cara a dinamizar el servicio de selección interna, dar oportunidades de crecimiento profesional y favorecer la movilidad interna de los empleados y empleadas del Grupo, se han tomado las siguientes medidas:

— Flexibilizar la normativa interna de selección (y traslados) para poder atraer a más talento interno.
— Aprobar un protocolo de búsqueda activa e interna de empleados.
— A nivel internacional, se ha hecho extensiva la política de selección interna a las diferentes regiones en las que opera el Grupo, con el fin de hacer más eficientes los movimientos entre empleados.

En selección externa, 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.

Por este motivo se ha creado una unidad de servicio destinada a diseñar y a gestionar los programas destinados a atraer talento joven con potencial para desarrollarlo como cantera para acompañar el crecimiento del Grupo.

— Internship Programme
— Young Talents
— Talent Graduate Programme

Gestión de RR. HH.

En 2016, y para reforzar el apoyo a los equipos de gestión, se ha creado el Middle Office de Recursos Humanos con la misión de dar soporte especializado a la acción de los HRBP. Con la aportación del Middle Office, encuadrado en la Dirección de Operaciones de recursos humanos, se cierra un círculo en los procesos de recursos humanos que permite ganar en focalización y eficacia en la gestión de las personas del conjunto de las direcciones corporativas.

Premios y reconocimientos

Merco personas

Banco Sabadell entra por primera vez en el Top 20 de este prestigioso índice, situándose en el puesto 17 dentro del *ranking* de las cien empresas españolas con mejor reputación como empleador.

Universum

En la primera edición del estudio World's Most Attractive Employers, de Universum, para jóvenes profesionales titulados, Banco Sabadell ha alcanzado el puesto 16 como empresa más atractiva para trabajar en España, para jóvenes provenientes de estudios de ciencias empresariales y humanidades.

También ha alcanzado el puesto 46 para jóvenes titulados en ingenierías, IT y ciencias de la salud, apareciendo por primera vez en un *ranking* como empleador para este tipo de titulaciones.