



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Técnica Superior de
Ingenierías

DOBLE GRADO ADE-INGENIERÍAS

PORTAFOLIO GRUPAL FINAL (RECOPILATORIO)

Dirección de Recursos Humanos I

Análisis Integral de la Gestión de Recursos Humanos en CaixaBank

Presentado por:

José Ángel Carretero Montes

David Bacas Posadas

Julián Carrión Tovar

Jesús Rodríguez González

Ismael Sallami Moreno

Curso académico 2025-2026



Análisis Integral de la Gestión de Recursos Humanos en CaixaBank

Análisis Integral de la Gestión de Recursos Humanos en CaixaBank.
Portafolio Grupal Final (Recopilatorio). Dirección de Recursos Humanos I. Curso académico 2025-2026.

**Responsable de
tutorización**

Javier Aguilera Caracuel
*Departamento de Organización de Empresas
II*

Doble Grado
ADE-Ingenierías
Facultad de Ciencias
Empresariales y Escuela
Técnica Superior de
Ingenierías
Universidad de Granada

Resumen ejecutivo

El presente portafolio grupal final constituye el trabajo recopilatorio de la asignatura *Dirección de Recursos Humanos I* (Doble Grado ADE-Ingenierías, Universidad de Granada, curso 2025–2026). Recoge, de forma integrada y enriquecida, las tres prácticas previas sobre la empresa **CaixaBank, S.A.**, junto con un informe global de evaluación y una autoevaluación del equipo.

Temas 2 y 3 — Análisis, Diseño y Planificación de RRHH. Se analiza cómo CaixaBank realiza el Análisis del Puesto de Trabajo (APT) mediante la Secretaría Técnica de Negocios y la consultora Deloitte, con un enfoque *bottom-up* orientado a competencias. Se describen tres puestos representativos (Director/a de Oficina, Gestor/a de Banca Privada y Asesor/a Comercial) y se estudian las formas de rediseño aplicadas, en especial la rotación interna y el teletrabajo. En planificación de RRHH, se examina la gestión estratégica del dimensionamiento apoyada en SAP SuccessFactors y Microsoft Copilot, el desequilibrio de oferta en perfiles tecnológicos, los criterios del SIRH y los procesos sustractivos (ERE 2021 con Bankia, prejubilaciones y *outplacement* parcial).

Temas 4 y 5 — Reclutamiento, Selección e Integración. Se detalla el modelo mixto de reclutamiento de CaixaBank, que combina la movilidad interna (portal de vacantes) con canales externos (LinkedIn, InfoJobs, ETTs, *CaixaBank Talent Program*). Se analiza el ciclo completo de selección —preselección ATS, pruebas diferenciadas por perfil, dinámicas de grupo, *assessment centers* y videoentrevistas— así como el proceso de socialización formal e informal y el manual de acogida. Se incorporan propuestas de mejora basadas en *employer branding* segmentado, gobernanza ética de la IA y gamificación.

Temas 6, 7 y 8 — Formación, Evaluación del Rendimiento y Retribución. Se examina el ciclo formativo completo de la entidad: identificación de necesidades por niveles, diseño mixto (interno/externo), implantación en la plataforma *Evoluciona* y evaluación mediante el modelo Kirkpatrick. Se estudian las tendencias adoptadas: *e-learning*, modelo 70-20-10, universidades corporativas, *outdoor training* y gamificación. En gestión de carrera se describen las fases de valoración, dirección y desarrollo, con especial atención al *coaching* ejecutivo (método GROW), *mentoring* y *mentoring* inverso. En evaluación del rendimiento se analizan métodos objetivos, subjetivos y mixtos, las estrategias de reforzamiento y las tendencias de evaluación continua y por compromisos ASG. Finalmente, en retribución se describe la estructura salarial de cinco puestos conforme al IV Convenio Colectivo de Banca, los tres tipos de equidad, el modelo híbrido puesto/competencias, los incentivos y las políticas de retribución flexible y salario emocional.

Informe global. Se presentan recomendaciones sistémicas que interrelacionan las distintas prácticas de recursos humanos analizadas, apostando por un modelo integrado y sostenible de gestión del talento en CaixaBank. Se incluyen las limitaciones de información identificadas durante el proceso de investigación.

Palabras clave: análisis de puestos, planificación de RRHH, reclutamiento, selección, integración, formación corporativa, *e-learning*, gestión de carrera, evaluación del rendimiento, retribución flexible, salario emocional, CaixaBank, convenio colectivo de banca.

Índice general

Parte I

Mejoras sobre las prácticas previas

1 Mejoras integradas sobre las entregas previas

1.1. Práctica Temas 2,3

Mejora integrada

Aumentado el desarrollo de la descripción general de la empresa, centrandonos en el departamento de Recursos Humanos.

1.2. Práctica Temas 6,7,8

Mejora integrada

Añadida sección de ejemplos aplicados de retribución y evaluación, que incluye el ejemplo de retribución flexible y el ejemplo de evaluación objetiva y subjetiva, se ha incorporado directamente en las prácticas de temas 6, 7 y 8 donde se cubren estos contenidos de forma íntegra. Esta integración permite una mejor coherencia temática y facilita que los ejemplos se presenten en su contexto específico de aplicación teórica y práctica.

Parte II

Práctica Grupal: Temas 2 y 3

2 La empresa: CaixaBank

2.1. Descripción general

CaixaBank, S.A. es una entidad bancaria española con sede central en Valencia. Surgida de la reorganización del Grupo “la Caixa”, cotiza en el IBEX 35 y es actualmente uno de los mayores grupos financieros de España y Portugal tras la fusión con Bankia completada en 2021.

Tabla 2.1: Datos corporativos básicos de CaixaBank

Parámetro	Valor
Sector	Servicios financieros y bancarios
Año de fundación	1904 (origen en Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros)
Sede central	Valencia, España
Número de empleados	~45.000 (grupo consolidado, 2024)
Número de oficinas	~4.000 en España
Presencia internacional	Portugal (BPI), Luxemburgo, Reino Unido, entre otros
Cotización	IBEX 35 (ticker: CABK)
Facturación / Margen bruto	Margen bruto de intereses: ~10.100 millones de euros (2024)

2.2. El departamento de Personas y Organización (RRHH)

2 La empresa: CaixaBank

Mejora integrada

El departamento responsable de la gestión del capital humano en CaixaBank recibe el nombre de **Área de Personas y Organización**. Su misión es atraer, desarrollar y retener el talento necesario para garantizar la competitividad del grupo bancario en un contexto de intensa transformación digital.

Estructura y modelo de funcionamiento. El Área de Personas y Organización se articula en torno a dos grandes pilares:

- **Centros de Excelencia (CoE):** Equipos especializados en áreas como adquisición de talento (*Talent Acquisition*), desarrollo del liderazgo, compensación y beneficios, relaciones laborales y People Analytics.
- **Business Partners de RRHH:** Profesionales de Personas asignados a cada dirección territorial o área de negocio, actuando como puente entre las necesidades locales y las políticas corporativas.

Tabla 2.2: **Áreas funcionales del departamento de Personas y Organización de CaixaBank**

Área	Responsabilidades principales
Talent Acquisition	Reclutamiento interno y externo, employer branding, programas de talento joven.
People Development	Gestión de carrera, planes de sucesión, coaching, mentoring y assessment.
Learning & Development	Diseño y gestión de la plataforma Evolucion, formación normativa y certificaciones externas.
People Analytics	Explotación del SIRH (SAP SuccessFactors), KPIs de capital humano, informes para el comité de dirección.
Compensación y Beneficios	Estructura salarial, retribución flexible, benchmarking retributivo y administración del convenio colectivo.
Relaciones Laborales	Negociación sindical, gestión de EREs y conflictos colectivos, cumplimiento normativo laboral.
Secretaría Técnica de Negocios	Análisis y definición de puestos en colaboración con consultoras externas (Deloitte).

3 Tema 2: Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo

3.1. Análisis de los puestos de trabajo en CaixaBank

El Análisis del Puesto de Trabajo (APT) es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

A continuación se detalla en qué medida CaixaBank desarrolla cada una de las etapas clásicas del APT:

Tabla 3.1: Resumen de etapas del APT en CaixaBank

Etapas	¿Se realiza?	Observaciones
1. Planificación del APT	Sí	(Liderado por Secretaría Técnica de Negocios y Deloitte).
2. Preparación de instrumentos	Sí	(Enfoque bottom-up, basado en las necesidades del cliente).
3. Recogida de información	Sí	(Adaptada a la ubicación y contexto de la oficina).
4. Análisis y tratamiento	Sí	(Apoyado por consultoría externa).
5. Descripción y especificación	Sí	(Totalmente orientado a competencias y soft skills).
6. Actualización y mantenimiento	Sí	(Dinámico y ajustado a la demanda del mercado).

3.1.1. Etapa 1 — Planificación del análisis de puestos

En CaixaBank la planificación del APT está coordinada por la Secretaría Técnica de Negocios con el apoyo de Deloitte, lo que garantiza alineación comercial y rigor metodológico a costa de mayores costes y una menor intervención directa de RRHH.

3.1.2. Etapa 2 — Preparación de los instrumentos de recogida

La recogida de información se basa en un enfoque bottom-up, combinando criterios de clientes y oficinas con talleres de expertos (directores de zona, especialistas) para ajustar los puestos a las necesidades reales.

3.1.3. Etapa 3 — Recogida de información

La información se obtiene de forma segmentada según el contexto local y el tipo de oficina, permitiendo adaptar los perfiles a cada territorio.

3.1.4. Etapas 4, 5 y 6 — Análisis, descripción y actualización

La descripción de puestos se apoya en competencias (técnicas y blandas) y se revisa periódicamente para mantener el ajuste con el mercado.

3.2. Descripción y especificación de tres puestos de CaixaBank

3.2.1. Puesto 1: Director/a de Oficina

Tabla 3.2: Ficha de identificación — Director/a de Oficina

Campo	Contenido
Departamento / Área	Red Territorial / Oficinas
Nivel jerárquico	Mando intermedio
Superior inmediato	Director/a Territorial de Zona
Número de subordinados	3–10

Misión: Liderar la oficina para alcanzar objetivos comerciales y de cumplimiento, gestionando equipo, riesgos y satisfacción del cliente.

Requisitos clave:

- Titulación: Grado en ADE/Economía/Derecho + MiFID II.
- Experiencia: 5+ años en banca y experiencia en gestión de equipos.
- Competencias: liderazgo, resiliencia y orientación a resultados.

3.2.2. Puesto 2: Gestor/a de Banca Privada

Tabla 3.3: Ficha de identificación — Gestor/a de Banca Privada

Campo	Contenido
Departamento / Área	Banca Privada / CaixaBank Private Banking
Nivel jerárquico	Técnico especializado
Superior inmediato	Director/a de Banca Privada
Número de subordinados	Ninguno

Misión: Asesorar patrimonialmente a clientes de alto valor, combinando rentabilidad, fiscalidad y gestión de riesgos.

Requisitos clave:

- Titulación: Grado en ADE/Economía/Actuariales + EFPA (o equivalente).
- Experiencia: 3–5 años en gestión de patrimonios.
- Competencias: análisis, discreción y relación cliente.

3.2.3. Puesto 3: Asesor/a Comercial de Oficina

Tabla 3.4: Ficha de identificación — Asesor/a Comercial de Oficina

Campo	Contenido
Departamento / Área	Red Comercial
Nivel jerárquico	Operativo / técnico base
Superior inmediato	Director/a de Oficina
Número de subordinados	Ninguno

Misión: Atender al cliente en sucursal, resolver operativas básicas y detectar oportunidades comerciales.

Requisitos clave:

- Titulación: Grado o FP superior en Administración/Finanzas.
- Experiencia: 0–2 años (perfil junior).
- Competencias: orientación al cliente, comunicación y trabajo en equipo.

3.3. Formas de rediseño de puestos en CaixaBank

3.3.1. Formas de rediseño aplicadas actualmente

Tabla 3.5: Aplicación de formas de rediseño de puestos en CaixaBank

Forma de rediseño	¿Se aplica?	Descripción / observaciones
Rotación de puestos	Sí	Regularmente se publican vacantes internas a las que los trabajadores pueden aplicar.
Ampliación de tareas	No	No se aplica formalmente: la alta especialización funcional de cada puesto (cajero, gestor, director) hace que añadir tareas horizontales genere conflictos de rol y carga de trabajo irregular, especialmente en oficinas con plantilla reducida.
Enriquecimiento de puestos	No	No existe un programa estructurado de enriquecimiento; no obstante, la rotación interna y los programas de talento cumplen parcialmente esta función al ofrecer a los empleados nuevas responsabilidades de forma voluntaria en lugar de añadirlas al puesto actual.
Equipos autogestionados	Sí	En áreas de innovación y tecnología, se fomenta la autogestión en proyectos ágiles.
Teletrabajo / trabajo flexible	Sí	Tras la pandemia, se implementó el teletrabajo para perfiles administrativos y de soporte, con políticas flexibles según el puesto.

3.3.1.1. Rotación de puestos

CaixaBank facilita la movilidad interna mediante vacantes abiertas y programas de traslado para retener talento y desarrollar habilidades transversales. Para ello, enfocan la rotación de dos formas:

- **Proactiva:** se publican vacantes internas a las que los trabajadores pueden aplicar.
- **Reactiva:** se promueve la movilidad cuando se detecta un estancamiento o falta de desarrollo en un puesto, incentivando a los empleados a buscar nuevos retos dentro de la organización.

3.3.1.2. Teletrabajo y trabajo flexible

Tras la pandemia, el teletrabajo se mantiene para perfiles administrativos y de soporte en función del puesto y de los acuerdos de equipo.

Esta modalidad permite que la presencialidad sea opcional según la carga de tareas digitales o físicas de cada jornada. La clave reside en la autogestión de cada departamento, que establece turnos y canales de comunicación para no perder la cohesión. Así, se equilibra la operatividad del servicio con la conciliación personal del empleado.

3.4. Nuevas tendencias en análisis y diseño de puestos: el enfoque por competencias

En CaixaBank las descripciones de puestos se centran en las tareas y resultados esperados, mientras que la especificación del candidato se apoya en competencias (técnicas y blandas) que faciliten la adaptación a cambios del entorno.

En la práctica, existe un equipo técnico que define las competencias asociadas a cada puesto y actualiza el modelo cuando cambian los requerimientos del negocio.

4 Tema 3: Planificación de Recursos Humanos

4.1. ¿Hay planificación estratégica de Recursos Humanos o de plantilla?

Para la empresa, el dimensionamiento es un aspecto clave al determinar toda la estructura de costes, por lo que realizar una buena planificación de recursos humanos es vital. Para ello, consideran una gran variedad de factores entre los que destacan cuáles son los mercados actuales y potenciales de la empresa, la estacionalidad de la demanda de sus distintos productos y servicios o incluso la tipología de cliente, pues en las zonas rurales sus clientes suelen demandar unas necesidades distintas a los de grandes capitales.

Esta planificación se hace a medio y largo plazo, pues la empresa publica planificaciones estratégicas para los próximos años en las que se incluyen aspectos determinantes para el campo de los recursos humanos como la gestión del talento para lograr la transformación tecnológica del banco, buscando atraer y retener a los mejores profesionales para garantizar la resiliencia del grupo.

Además, como cualquier otra empresa, llevan a cabo planificaciones de plantilla reactivas gestionando casos como jubilaciones del personal, pero no cabe duda de que lo que más destaca en su planificación es su parte estratégica.

4.2. Proceso de planificación de Recursos Humanos

4.2.1. Análisis de la oferta y demanda de Recursos Humanos: métodos utilizados y cuáles serían convenientes

Hay dos herramientas tecnológicas que son las que utiliza Caixabank principalmente para analizar la oferta y demanda de Recursos Humanos:

- **SAP:** Se trata de un **SIRH** (Sistema de Información de Recursos Humanos) con el que gestionan todo tipo de información sobre el capital humano de la organización.
- **Inteligencia Artificial (Copilot):** Usada junto con SAP para hacer todo tipo de planificaciones o previsiones, pudiendo procesar grandes volúmenes de datos para hacer las predicciones pertinentes.

Estas dos herramientas facilitan infinitamente la aplicación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos para prever tanto la demanda como la oferta de Recursos Humanos.

Pese a que la empresa no nos proporcionó los métodos concretos que utilizan para este análisis, sino que tan solo conocemos a ciencia cierta las herramientas que utilizan para el

mismo, podemos sugerir o intuir los métodos que debe aplicar la empresa debido al sector al que se dedican y lo que suelen hacer empresas del mismo ámbito:

4.2.1.1. Métodos cuantitativos para la previsión de la demanda

- **Análisis de ratios/razón:** Muy frecuentes en el sector bancario para analizar factores como la evolución de la relación entre volumen de negocio y el tamaño de la plantilla.
- **Análisis de regresión:** Se suele usar en empresas que se encuentran en el mismo procedimiento de digitalización para predecir cuántos trabajadores necesitan en función de variables como la apertura de nuevas plazas.

4.2.1.2. Métodos cualitativos para la previsión de la demanda

- **Técnica del grupo nominal y Técnica Delphi:** Hoy en día suele ser clave para analizar el impacto de la IA en los puestos de trabajo actuales teniendo en cuenta la opinión de expertos en este tema, pudiéndose ver disminuida la demanda de puestos tradicionales o necesitándose puestos nuevos para adaptarse a la nueva realidad.

4.2.1.3. Métodos para la previsión de la oferta

Aunque debido a la digitalización la empresa tiene que recurrir a la oferta externa para cubrir los nuevos puestos con profesionales formados en el ámbito de la informática, la entidad se enfoca en el desarrollo de talento de la plantilla actual, dándole así gran relevancia a la oferta interna. Algunos de los mecanismos que pueden utilizar dadas sus herramientas son:

- **Análisis de Markov:** Teniendo tanta información sobre sus propios trabajadores en su SIRH, este análisis les permitiría ver las probabilidades de que los trabajadores asciendan a puestos clave.
- **Inventarios de Recursos Humanos:** Base del SIRH, incorporando información sobre todo tipo de *soft skills* y formación previa del personal de la empresa.

4.2.2. Equilibrio entre oferta y demanda de recursos humanos

Aunque en la entrevista que tuvimos con el director de Recursos Humanos no pudimos obtener información sobre este aspecto en concreto, gracias al Plan Estratégico para los años 2025 a 2027 publicado por la propia empresa podemos saber que actualmente la empresa se encuentra en una situación de desequilibrio por defecto de oferta en ciertos perfiles específicos. Gran causa de ello es, como ya venimos destacando, la digitalización de la empresa y la necesidad de nuevos perfiles que aporten en esta tarea y que faciliten el trabajo del resto de puestos.

Ante esta situación, se están adoptando las siguientes medidas para intentar igualar la oferta a la demanda:

- **Contratación externa de personal:** Se está buscando la incorporación de 3.000 nuevos empleados, con el fin de ocupar vacantes de perfiles técnicos y/o jóvenes talentos.

- **Formación o reciclaje:** El plan estratégico de la empresa busca ampliar la formación de los empleados actuales de la empresa con el fin de que se adapten a las nuevas tecnologías y métodos de trabajo, sobre todo pensando en la evolución de los perfiles senior.

Por último, cabe mencionar que el uso de la tecnología, en concreto de la Inteligencia Artificial Generativa gracias a sus licencias de Copilot, está permitiendo a la organización hacer frente al defecto de oferta de personal, por ejemplo siendo usada por gestores especializados permitiéndoles ser más eficientes en la realización de sus tareas.

4.3. Criterios de evaluación de la planificación y sistemas de información de RRHH

4.3.1. Criterios e indicadores para evaluar la planificación de RRHH

La eficacia de la planificación de RRHH se mide a través de indicadores clave (KPIs) que permiten detectar desviaciones y tomar decisiones correctoras, aunque durante la entrevista no se recogieron datos específicos acerca de los indicadores que utiliza la organización.

4.3.2. Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH)

4.3.2.1. Sistema SIRH utilizado por CaixaBank

La principal herramienta de gestión de recursos humanos en CaixaBank es SAP, concretamente la suite en la nube **SAP SuccessFactors**. La elección de esta plataforma se produjo tras un intenso proceso de modernización y unificación tecnológica, permitiendo gestionar en la nube todo el ciclo de vida del empleado.

Asimismo, y como destacó el entrevistado, la entidad ha apostado de manera pionera por la integración de la Inteligencia Artificial en estos procesos, destacando el uso de **Microsoft Copilot**. Con licencias extendidas en la organización, esta IA asiste a los gestores de RRHH disminuyendo la carga administrativa, mejorando la experiencia de los empleados y optimizando las previsiones de la plantilla.

Tabla 4.1: Módulos del SIRH de CaixaBank

Módulo / Funcionalidad	¿Activo?	Observaciones
Administración de personal / nómina	Sí	SAP ERP HCM / Employee Central.
Gestión del tiempo y asistencia	Sí	Registro unificado de jornada (app móvil).
Reclutamiento y selección (ATS)	Sí	Apoyado en automatización del portal de empleo.
Gestión del desempeño	Sí	Evaluación de soft skills y objetivos comerciales.
Formación y desarrollo (LMS)	Sí	Plataforma corporativa "Virtaula" con IA integrada.
Planificación de plantilla	Sí	Apoyado fuertemente por previsiones de SAP y M365 Copilot.
People Analytics e informes	Sí	Integrado para monitorizar métricas como la rotación.
Gestión de la compensación	Sí	Homologación de políticas retributivas de todo el Grupo.
Portal del empleado (autoservicio)	Sí	Portal móvil accesible desde dispositivos corporativos.

4.3.2.2. Propuestas de mejora del SIRH

Teniendo en cuenta que CaixaBank ya es pionera en el uso de SAP SuccessFactors y Microsoft Copilot, las siguientes propuestas de mejora se centran en maximizar el potencial de la Inteligencia Artificial y el análisis de datos masivos (*People Analytics*):

- **Análítica Predictiva Avanzada (People Analytics):** Aunque cuentan con un robusto registro de datos, el SIRH podría evolucionar predecir comportamientos futuros. Por ejemplo, detectar mediante IA qué empleados tienen mayor probabilidad de solicitar una baja voluntaria o experimentar *burnout* basándose en datos de horas conectadas o encuestas de clima, pudiendo aplicar medidas preventivas de retención a tiempo.
- **Hiper-personalización del Talento Interno:** Utilizar el motor de IA de la plataforma para crear "mapas de calor" de habilidades transversales en tiempo real, cruzando los datos de evaluación de desempeño con el consumo de formación en la plataforma interna *Virtaula*. Esto permitiría a CaixaBank reubicar empleados de forma automatizada ante déficits de competencias digitales en sus distintos departamentos.
- **Cribado Curricular sin Sesgos con IA Ética:** Aprovechar la actual "Oficina de Inteligencia Artificial" de CaixaBank instaurada recientemente para asegurar que el uso de IA en el filtrado inicial de currículums (ATS) reduzca sesgos cognitivos o demográficos, promoviendo de forma medible los objetivos de diversidad corporativos.
- **Chatbots de Soporte de RRHH Proactivos:** Evolucionar los asistentes virtuales actuales de la compañía para que no solo respondan a consultas rutinarias de los empleados, sino que sugieran de forma proactiva disfrutar de días de vacaciones o recuerden hitos próximos en sus planes de desarrollo formativo.

4.4. Procesos sustractivos: gestión del exceso de plantilla

Cuando la oferta de RRHH supera la demanda, CaixaBank debe recurrir a mecanismos de reducción o reajuste de plantilla. A continuación se analizan los principales procesos sustractivos aplicados o aplicables.

4.4.1. Suspensión laboral temporal: ERTes y excedencias

4.4.1.1. Excedencias y pausas voluntarias

Cuando un trabajador de CaixaBank decide pausar temporalmente su relación laboral con la empresa, como puede ocurrir al solicitar una excedencia voluntaria o por cuidado de un familiar, la organización activa un protocolo centrado en la retención y el análisis causal.

Según afirmó el Director de RRHH entrevistado, el objetivo ante estas pausas no es un simple trámite administrativo: *“Siempre que el empleado se preste, realizamos entrevistas de salida y tratamos de localizar cuál ha sido el punto de valor que ha provocado la ruptura”*. De este modo, la empresa recopila datos sobre qué falla en el puesto o en la conciliación del empleado, intentando solucionarlo para facilitar su futura reincorporación.

4.4.1.2. Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)

A diferencia de empresas de otros sectores (como el turismo o la industria), CaixaBank no ha aplicado ERTes para suspender temporalmente a su plantilla. En el sector bancario, las reducciones de personal suelen responder a cambios estructurales definitivos —como el cierre de oficinas debido a la digitalización— y no a caídas temporales de la demanda, por lo que se recurre directamente a medidas de ruptura definitiva (prejubilaciones o EREs).

Cabe destacar que, durante la coyuntura de la pandemia de COVID-19 en 2020, la relación de CaixaBank con los ERTes se dio exclusivamente en su rol como entidad financiera comercial: el banco adelantó el pago de las prestaciones por desempleo a más de 138.000 clientes afectados por ERTes en otras empresas, pero no lo aplicó como proceso sustractivo interno para sus propios trabajadores bancarios.

4.4.2. Ruptura laboral voluntaria

4.4.2.1. Dimisión y rotación voluntaria

La tasa de rotación voluntaria de CaixaBank es una variable fundamental para medir el nivel de arraigo de su fuerza laboral. Según sus últimas Memorias de Personas publicadas, esta tasa se mantiene notablemente baja (entre un 0,3 % y un 0,6 %). Es un porcentaje ínfimo impulsado sin duda por sus medidas de conciliación, certificaciones como el sello *Top Employer* y planes de bienestar.

Aun así, cuando un empleado decide finalizar su relación contractual voluntariamente, la organización de Recursos Humanos en CaixaBank aplica un protocolo activo. Como afirmó el Director de RRHH entrevistado: *“Siempre que el empleado se preste, realizamos entrevistas de salida y tratamos de localizar cuál ha sido el punto de valor que ha provocado la ruptura”*.

Para evitar llegar a ese punto, y especialmente centrándose en retener talento técnico donde la fuga a otras empresas TIC es mayor, la estrategia de retención de CaixaBank no se limita o fundamenta en incentivos económicos, terreno en el que afirman tener *“libertad limitada”*. En su lugar, refuerzan enormemente el desarrollo profesional. El banco despliega

atractivos planes de carrera orientados a las .expectativas"de sus empleados, con un inmenso impulso a la formación y aprovechando una baza estratégica única frente a la competencia: apostar por oportunidades y ascensos dentro del inmenso ecosistema de empresas asociado al Grupo Bancario, capacidad que *“muy pocas empresas en este país tienen”*.

4.4.2.2. Jubilación (ordinaria y anticipada)

La jubilación representa tradicionalmente la vía de salida estándar en entidades financieras. Sin embargo, en el actual contexto de reconversión digital, las grandes organizaciones utilizan la **jubilación anticipada** como una de las salidas voluntarias preferentes para aplicar expedientes de regulación de empleo de una forma poco traumática.

En el ERE histórico llevado a cabo por CaixaBank en 2021 (el mayor de la banca española, fruto de la absorción de Bankia), todas las salidas pactadas con los sindicatos fueron estrictamente **voluntarias**. El factor principal para lograr reducir esa enorme cuota de plantilla asegurando la paz social fue posibilitar que miles de trabajadores solicitasen sus **prejubilaciones a partir de los 52 años** de edad.

Estas desvinculaciones, indemnizadas o mediante la asunción de complementos en los pagos de jubilación por la entidad, implican sin duda un gran desembolso económico para la organización. A cambio, esto les permite modernizar su plantilla, reajustando un modelo que requería sustituir perfiles netamente analógicos por perfiles más enfocados a la digitalización e ingeniería de datos, combatiendo simultáneamente el envejecimiento de la red de oficinas que posee actualmente una media en torno a los 46 años de edad.

Ventajas de los planes de jubilación anticipada:

- Reducción no traumática de la plantilla sin despidos.
- Renovación generacional y entrada de perfiles más digitales.
- Menor conflicto sindical que los despidos colectivos.

Inconvenientes:

- Pérdida de conocimiento experto y memoria institucional.
- Coste económico elevado para la empresa (complementos).
- Riesgo de que se jubilen empleados clave que no deberían marcharse.

4.4.3. Ruptura laboral involuntaria: ERE y despidos

4.4.3.1. ERE 2021 — Fusión CaixaBank-Bankia

En 2021, tras la fusión con Bankia, CaixaBank llevó a cabo el mayor Expediente de Regulación de Empleo (ERE) de la banca española:

Tabla 4.2: Datos del ERE CaixaBank 2021

Parámetro	Dato
Empleados afectados	6.452 (reducido desde los 8.291 propuestos inicialmente; 12,6 % de la plantilla combinada)
Cierre de oficinas	1.534 sucursales (27,6 % de la red fusionada)
Tipo de salidas	Todas voluntarias: prejubilaciones desde los 52 años, bajas incentivadas (40 días/año, máx. 36 mensualidades) y recolocaciones internas en empresas del Grupo
Periodo de consultas	5 de mayo de 2021 — 1 de julio de 2021
Sindicatos firmantes	CCOO, UGT y SECB-FINE
Coste total para CaixaBank	1.900 millones de euros
Medidas sociales	Plan de outplacement, 570 recolocaciones directas en empresas del Grupo (CaixaBank Tech, Building Center, CaixaBank Operational Services), homologación salarial para empleados provenientes de Bankia y mantenimiento de la red rural

Valoración del proceso:

Según lo comentado en la entrevista, cuando los despidos son de carácter colectivo, su gestión queda en gran medida *“acotada por el sindicato”*, lo que implica que el marco de negociación sindical no solo condiciona las condiciones de salida, sino que actúa como mecanismo de control y legitimación del proceso ante los trabajadores. Esto es coherente con la doctrina teórica, que señala que un ERE bien negociado reduce el conflicto, minimiza los litigios posteriores y mitiga el denominado *síndrome del superviviente*: ese malestar que suele instalarse entre quienes permanecen en la empresa y que, de no gestionarse, puede traducirse en caída del compromiso y del rendimiento.

4.4.3.2. Downsizing y reestructuración continua

Más allá del ERE de 2021, CaixaBank se encuentra inmersa en un proceso de reestructuración continua impulsado por la digitalización del negocio bancario. La automatización de procesos y la reducción progresiva de la red de oficinas —tendencia que afecta a todo el sector— va trasladando la demanda de personal desde los perfiles más tradicionales de atención en ventanilla hacia puestos especializados en tecnología, análisis de datos y gestión digital. En este sentido, la estrategia de la entidad tiene un marcado componente de *rightsizing*: no se trata únicamente de reducir el número de empleados, sino de reorientarlo hacia la composición que exige el modelo de negocio del futuro.

4.4.4. Recolocación: el outplacement**4.4.4.1. Servicios de outplacement en el ERE de CaixaBank**

El outplacement es un conjunto de servicios de apoyo a los empleados que abandonan la empresa, orientados a facilitar su reincorporación al mercado laboral:

- Orientación y coaching profesional.
- Actualización y elaboración del currículum.
- Preparación para entrevistas de trabajo.

- Identificación de oportunidades en el mercado.
- Apoyo psicológico durante la transición.

En cuanto a la aplicación concreta en CaixaBank, la entrevista fue especialmente reveladora: el Director de RRHH reconoció que el outplacement “*no se trabaja*” de forma habitual, aunque sí se recurrió a él “*en época de la fusión, proporcionándoles la entrada en empresas del mismo grupo*”. Es decir, lo que se ofreció fue una forma de recolocación interna dentro del ecosistema del Grupo CaixaBank, no un programa estructurado de apoyo a la búsqueda de empleo en el mercado externo. Esta distinción es relevante: si bien alivió la situación de una parte de los empleados afectados, la cobertura fue parcial y circunstancial, no una política consolidada de RRHH.

Desde un punto de vista crítico, y teniendo en cuenta tanto lo observado en la entrevista como el marco teórico, **sería conveniente** que CaixaBank desarrollase un programa de outplacement permanente o, al menos, activable de forma sistemática ante cualquier proceso de reestructuración. Los motivos son varios:

- **Responsabilidad social y reputación:** una empresa de la dimensión de CaixaBank no puede desvincular su imagen pública de su comportamiento como empleador. Apoyar la reinserción de los empleados que salen refuerza la marca empleadora y genera confianza tanto interna como externamente.
- **Gestión del síndrome del superviviente:** cuando los empleados que se quedan perciben que los que salen reciben un trato digno y apoyo real, su motivación y compromiso se resienten menos. La teoría insiste en este punto como uno de los principales riesgos mal gestionados del *downsizing*.
- **Anticipación estratégica:** dado que la transformación digital del sector bancario continuará generando cambios en la estructura de las plantillas, contar con protocolos de recolocación bien rodados resulta más eficiente que improvisar soluciones en cada reestructuración.

4.5. Alternativas a la reducción de plantilla

Antes de recurrir a medidas de ruptura laboral, la teoría de RRHH propone un abanico de alternativas que permiten ajustar la plantilla de forma menos traumática, preservando tanto el empleo como el clima organizacional. En la entrevista, el responsable de RRHH reconoció que en CaixaBank “*se intenta en la medida de lo posible, pero no suele ocurrir*”, lo que refleja que, pese a existir una actitud favorable en principio, la aplicación práctica de estas alternativas es limitada y queda relegada a casos puntuales.

Tabla 4.3: Alternativas a la reducción de plantilla en CaixaBank

Alternativa	¿Se aplica?	Observaciones
Reducción de jornada / trabajo parcial	Parcial [†]	Sin información directa de la entrevista; sería recomendable como medida de ajuste temporal ante excedentes puntuales.
Congelación de contrataciones	Probable [†]	No se trató en la entrevista; es habitual en grandes entidades durante periodos de reestructuración post-fusión. Sería recomendable en combinación con bajas vegetativas.
Reskilling / reconversión de perfiles	Parcial [†]	No se mencionó un programa formal; sin embargo, dado el contexto de digitalización del sector, su implantación sistemática sería especialmente recomendable.
Movilidad funcional interna	Sí (limitada)	El entrevistado confirmó que “se intenta en la medida de lo posible”. CaixaBank publica vacantes internas y los empleados pueden postularse, aunque la práctica es irregular.
Movilidad geográfica	Sí (limitada)	El acuerdo del ERE de 2021 contempló movilidad geográfica como alternativa al despido, limitada a un radio de 40 km (75 km en casos específicos).
Excedencias voluntarias incentivadas	Sí	En el ERE de 2021 todas las salidas fueron voluntarias, con bajas incentivadas y prejubilaciones desde los 52 años como mecanismo de reducción no forzosa.
Outplacement previo al despido	Puntual	Se aplicó durante la fusión con Bankia (570 recolocaciones en empresas del Grupo); no existe un programa permanente. Su implantación estable sería muy recomendable.
Reducción de horas extra / subcontratación	Sin datos [†]	No se abordó en la entrevista. Sería recomendable como medida de ajuste a corto plazo antes de recurrir a despidos.

[†] Sin información directa obtenida en la entrevista; valoración basada en el contexto sectorial y en las recomendaciones teóricas.

4.5.1. Reskilling y recualificación profesional

En el contexto actual de transformación digital, el *reskilling* —es decir, la reconversión de empleados hacia perfiles y competencias nuevas— se presenta como una de las alternativas más valiosas a la reducción de plantilla. En un banco como CaixaBank, donde perfiles tradicionales de red de oficinas pueden quedar obsoletos a medida que avanza la banca digital, invertir en formación interna no es solo una opción ética: también es una decisión económicamente racional, pues evita los costes de despido y de selección externa de nuevos perfiles.

Si bien en la entrevista no se mencionó un programa específico y estructurado de *reskilling*, la lógica del sector y la escala de la entidad sugieren que la incorporación de este tipo de

iniciativas, si no existe formalmente, sería especialmente recomendable.

Ventajas:

- Preserva el empleo y el conocimiento del negocio.
- Mejor imagen como empresa responsable.
- Menor coste que despedir y contratar externamente.

Inconvenientes:

- No todos los empleados tienen el potencial o la motivación para reconvertirse en perfiles muy técnicos.
- Requiere inversión elevada en formación.
- El proceso es lento; no resuelve necesidades inmediatas de perfiles digitales especializados.

4.5.2. Movilidad interna (funcional y geográfica)

Otra alternativa relevante es la reasignación de empleados a otros departamentos o territorios donde existan necesidades de cobertura. Dado el tamaño y la diversificación funcional del Grupo CaixaBank, existe un margen real para canalizar excedentes de ciertas áreas hacia otras con demanda. En la entrevista se confirmó que esta práctica se intenta aplicar, aunque con resultados irregulares. La entidad, a través de su sistema de publicación interna de vacantes —mencionado en el apartado de gestión del Tema 2—, ofrece a los empleados la posibilidad de postular a puestos en otras áreas o localidades, lo que facilita una movilidad voluntaria que puede reducir la presión sobre determinadas áreas con exceso de dotación.

Parte III

Práctica Grupal: Temas 4 y 5

5 Tema 4: Reclutamiento

5.1. Bases y Métodos de Reclutamiento

5.1.1. Costes del proceso de reclutamiento

Ni a través de las entrevistas con nuestros contactos ni atendiendo a los datos oficiales publicados por la empresa se ha conseguido una cifra numérica exacta o un límite presupuestario específico dedicado exclusivamente al reclutamiento. Sin embargo, con la información ya recopilada se pueden extraer los siguientes puntos clave sobre la gestión de costes:

- **Importancia estratégica del coste:** El proceso de "dimensionamiento"(planificación de cuánta gente hace falta) es considerado un aspecto clave porque determina toda la estructura de costes de la entidad, por lo que si las tareas de reclutamiento se deben a una necesidad de aumentar la plantilla, esto supondrá un aumento de los costes totales de la empresa.
- **Uso de ETTs:** Se menciona el uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETTs) como una fuente de reclutamiento externo, lo cual implica un coste directo presupuestado para cubrir necesidades.
- **Inversión tecnológica:** Existe un presupuesto masivo de más de 5.000 millones de euros en tecnología para el periodo 2025-2027. Parte de esta inversión se destina a herramientas de reclutamiento como la IA y sistemas informáticos para la preselección de candidatos para ganar eficiencia y optimizar procesos, lo que indirectamente busca reducir costes operativos de reclutamiento a largo plazo.
- **Costes de análisis:** Se reconoce que la externalización de la definición de puestos (a través de consultoras como Deloitte) garantiza rigor pero conlleva mayores costes. Esto indirectamente está relacionado con el reclutamiento de profesionales para dichos puestos de trabajo.

Los costes de reclutamiento los planifican estratégicamente a medio y largo plazo. En el Plan Estratégico 2025 - 2027 se tiene planificada la incorporación de 3.000 jóvenes, principalmente con perfiles técnicos. Además, la empresa analiza factores como el mercado potencial de cada plaza, la estacionalidad de la demanda o la tipología de clientes para optimizar el reclutamiento, para lo cual también utiliza Big Data y analítica predictiva en base a datos históricos y patrones de éxito anteriores.

Además, esta estrategia de costes se adapta según los diferentes perfiles (programas específicos como el *CaixaBank Talent Program* para jóvenes), ubicaciones geográficas o departamentos.

Desgraciadamente, no se ha conseguido recopilar datos sobre el reparto del presupuesto según los criterios anteriores ni sobre la existencia de límites presupuestarios en este ámbito.

5.1.2. Tiempo empleado en el proceso de reclutamiento

Tampoco se han conseguido datos exactos sobre el tiempo que emplea la empresa en esta tarea, aunque sí sabemos que utilizan métricas específicas como el (Time to Hire) (tiempo de contratación, que se puede asemejar al *Time Lapse Ratio*, tiempo transcurrido desde que se toma la decisión de reclutar hasta que se contrata) para evaluar la eficiencia de su reclutamiento.

Cabe destacar su uso de tecnologías para acortar estos tiempos, como por ejemplo:

- **La automatización con sistemas ATS (Applicant Tracking System) e Inteligencia Artificial:** permiten realizar un primer filtro automático a los currículums, agilizando la fase inicial del proceso. También se usa la IA para otras tareas como la programación de entrevistas, haciendo más eficiente todas las etapas del reclutamiento.
- **Analítica predictiva:** el uso de Big Data permite a la empresa anticiparse a las necesidades de reclutamiento antes de que queden libres las vacantes, reduciendo así el tiempo de reacción.

Finalmente, podemos decir que la empresa busca minimizar los tiempos de reclutamiento, pues también se prioriza la movilidad interna, la cual es más ágil que la externa, y sus programas como el ya mencionado *CaixaBank Talent Program* facilitan la obtención asegurada de candidaturas de calidad de forma rápida.

5.1.3. Tipo de reclutamiento aplicado

El tipo de reclutamiento empleado por la Caixa es claramente mixto, pues la entidad combina la búsqueda de talento dentro de su propia plantilla con la captación en el mercado exterior para mantener un equilibrio competitivo. Actualmente, existe una prioridad estratégica por el reclutamiento interno para evitar la dependencia excesiva del talento externo y asegurar que los empleados actuales reciban un trato adecuado mediante oportunidades de desarrollo profesional.

Este enfoque permite aprovechar el conocimiento ya adquirido por los trabajadores y ofrecerles nuevas responsabilidades dentro de la compañía. Esto también les permite ir diseñando nuevos puestos de trabajo adaptados a las nuevas tecnologías y recolocar trabajadores con experiencia dentro de la empresa en estos nuevos puestos, pudiéndose dar casos tanto de movimientos verticales como horizontales e incluso diagonales.

El proceso sigue una secuencia lógica establecida: toda vacante comienza publicándose en un portal interno o intranet durante un periodo de tiempo determinado. A la hora de ver si un empleado de la casa es válido para la vacante se tiene en cuenta el proyecto en el que se encuentre trabajando, el conocimiento sobre el ámbito del puesto al que aplica y tanto las softskills como las hardskills del trabajador. Solo si no ha sido posible cubrir el puesto con un empleado de la casa, la vacante se abre de forma pública en portales externos como LinkedIn, InfoJobs o GlassDoor.

5.1.4. Métodos de reclutamiento utilizados

Al llevar a cabo un reclutamiento mixto, se encuentran tanto métodos de reclutamiento interno como externo.

5.1.4.1. Métodos de reclutamiento interno

Para buscar información sobre los empleados internos de la empresa, destaca:

- **SIRH (SAP):** sistema de información informático en el que se encuentran todos los datos referentes a los empleados de la empresa.

Y para anunciar internamente los puestos a cubrir, se usa principalmente:

- **Intranet y portal de empleados:** son los canales principales para comunicar las vacantes de forma que predomine la movilidad entre los compañeros que cumplen los requisitos.

5.1.4.2. Métodos de reclutamiento externo

Se encuentran diversos métodos de reclutamiento externo:

- **Portales de empleo y redes sociales:** se utilizan portales de empleo masivos como InfoJobs o GlassDoor y redes profesionales como LinkedIn para perfiles especializados. Son la fuente principal de captación de talento hoy en día.
- **Programas para talento joven:** para atraer perfiles sin experiencia, se activan campañas en universidades y ferias de empleo, además de programas específicos como el *CaixaBank Talent Program*.
- **Consultoras y headhunters:** En el caso de perfiles de alta dirección o perfiles técnicos muy senior, se prioriza el contacto con consultoras externas de selección.

5.2. Innovación y Propuestas de Reclutamiento

5.2.1. Nuevas tendencias de reclutamiento: modelos 2.0 y 3.0

La digitalización ha transformado profundamente el reclutamiento. La teoría distingue el **e-recruitment** o **reclutamiento 2.0**, basado en el uso de internet y portales de empleo, del **reclutamiento 3.0** o *social recruiting*, definido como «el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo a través de las redes sociales multiplataformas de internet» [8].

CaixaBank combina ambos modelos:

- **Reclutamiento 2.0.** La entidad dispone del portal *CaixaBankCareers* [1], donde los candidatos registran su candidatura de forma digital y acceden a información sobre el proceso. Externamente, también recurre a plataformas de empleo online y empresas de trabajo temporal como Randstad [7].
- **Reclutamiento 3.0.** CaixaBank mantiene una presencia activa en LinkedIn —con más de 195 000 seguidores— donde publica ofertas y difunde contenido de *employer branding* [5]. En 2019 lanzó el **People Xperience Hub**, una iniciativa de *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) que estandariza y digitaliza todo el ciclo de atracción de talento [6].

Esta estrategia presenta las ventajas señaladas en la teoría: menor coste respecto al reclutamiento tradicional, mayor alcance geográfico y mejor capacidad de precalificación y filtrado de candidatos [8]. No obstante, implica gestionar el riesgo de reputación *online* y el cumplimiento normativo en el tratamiento de datos personales.

La entrevista con un ingeniero en activo de CaixaBank [9] confirma que sobre estos modelos se superpone una capa tecnológica ya operativa que los potencia:

- **Sistemas ATS (*Applicant Tracking System*).** Actúan como primer filtro automatizado del ciclo de atracción: realizan *parsing* del CV para estructurar su contenido, buscan palabras clave vinculadas al puesto (tecnologías, idiomas, certificaciones) y generan un *ranking* de candidatos según su grado de adecuación, reduciendo el volumen de CVs que avanza a fases posteriores.
- **IA Match y análisis predictivo.** Algoritmos de *machine learning* que comparan el perfil del candidato con la oferta y predicen tanto su encaje en el puesto como su rendimiento futuro. A diferencia de lo que podría asumirse, estas herramientas ya están implantadas en CaixaBank como realidad operativa, no como propuesta de futuro.
- **Inbound recruiting.** Estrategia nuclear del reclutamiento 3.0 que consiste en atraer talento de forma orgánica mediante contenido de valor, marca empleadora y presencia digital activa, de modo que sean los candidatos quienes se aproximen a la empresa. CaixaBank la materializa a través de su estrategia en LinkedIn y del ecosistema de contenido de *CaixaBankCareers*.

5.2.2. Uso e impacto del Vídeo-CV

El **videocurrículum** es una herramienta de reclutamiento en la que el candidato se graba presentando su perfil, permitiendo al equipo de selección valorar competencias comunicativas y actitudinales que escapan al CV tradicional [8].

En CaixaBank, según la información obtenida en entrevista con una directora de sucursal de la entidad [7], **el vídeo-CV como tal no se utiliza**: en su lugar se recurre a cartas de recomendación como complemento al currículum en la fase de preselección. Sin embargo, sí se emplean **videoentrevistas** en fases más avanzadas del proceso de selección, no como herramienta de criba inicial sino como sustituto de la entrevista presencial en etapas posteriores.

Esta distinción es relevante: mientras el vídeo-CV opera en la fase de reclutamiento como filtro previo a la selección, la videoentrevista de CaixaBank se integra ya dentro del proceso selectivo. El impacto de ambas herramientas es similar: para la empresa, reducen desplazamientos y costes logísticos, y permiten revisar las interacciones de forma asíncrona; para el candidato, ofrecen mayor flexibilidad horaria y eliminan barreras geográficas. El principal riesgo es la introducción de sesgos si no se establecen criterios de evaluación estructurados, así como la penalización involuntaria de candidatos con menor acceso a tecnología.

5.2.3. Propuestas de mejora para el reclutamiento futuro

5.2.3.1. Mejoras a corto plazo

- **Incorporación del vídeo-CV en la preselección.** Dado que CaixaBank actualmente no utiliza el vídeo-CV [7], su adopción como herramienta de criba inicial permitiría

evaluar competencias comunicativas desde las primeras fases, reduciendo el volumen de candidatos que avanzan sin ajuste real al perfil. Representaría además un paso coherente con el nivel de digitalización ya alcanzado por la entidad.

- **Marco de gobernanza para la IA en el cribado.** La entidad ya está implementando inteligencia artificial en sus procesos [7], en línea con lo que la teoría identifica como una de las mayores novedades en RRHH: el uso de *machine learning* para filtrar currículos y realizar búsquedas semánticas [8]. La propuesta concreta es establecer un protocolo de auditoría periódica del algoritmo para detectar y corregir sesgos, garantizando que la supervisión humana sea siempre el paso final antes de cualquier decisión de exclusión. La entrevista con el ingeniero de CaixaBank [9] subraya precisamente este equilibrio: aunque la automatización es ya una realidad operativa, la empresa busca conscientemente mantener el componente humano en las fases decisivas del proceso, evitando que la eficiencia técnica derive en una experiencia impersonal para el candidato.
- **Employer branding personalizado apoyado en datos.** CaixaBank ya trabaja su marca empleadora en redes sociales, pero la tendencia emergente confirmada en la entrevista apunta hacia la personalización de la propuesta de valor en función del perfil buscado: contenido diferenciado según el público objetivo (talento joven, perfiles senior, perfiles técnicos), campañas digitales segmentadas y uso de analítica para medir el impacto de cada canal. A corto plazo, sistematizar esta segmentación reduciría el coste por candidatura cualificada y reforzaría la percepción de CaixaBank como empleador de referencia.

5.2.3.2. Mejoras a medio plazo

- **Consolidación de la gamificación como herramienta estándar.** La gamificación está actualmente en fase de implementación en CaixaBank [7]. A medio plazo, la propuesta es que los *serious games* dejen de ser una prueba puntual y se integren de forma sistemática en la preselección, permitiendo evaluar competencias como la toma de decisiones o el trabajo en equipo de manera más objetiva y con mayor *candidate experience*.
- **Programas estables de reclutamiento universitario.** La teoría señala a las instituciones docentes como fuente clave de candidatos cualificados para puestos profesionales [8]. CaixaBank podría formalizar acuerdos con universidades para identificar talento en etapas tempranas y construir una bolsa de candidatos preseleccionados para perfiles junior, más allá de la contratación puntual a través de ETTs.
- **Estrategia de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en el reclutamiento.** La entrevista con el ingeniero [9] identifica las iniciativas DEI como una de las tendencias con mayor proyección en la captación de talento. A medio plazo, CaixaBank podría articular una estrategia específica que contemple: criterios de cribado libre de sesgos (validados por auditoría del ATS), canales de atracción dirigidos a colectivos subrepresentados y métricas de diversidad integradas en el cuadro de mando de RRHH. Además de su valor ético, la evidencia empírica asocia equipos más diversos con mayor capacidad de innovación, lo que resulta especialmente relevante en un sector financiero en transformación digital.

5.2.3.3. Indicadores de seguimiento propuestos

Para evaluar la eficacia de las mejoras, se propone monitorizar los siguientes indicadores, coherentes con los ratios de eficiencia definidos en la teoría [8]:

- **Yield ratio:** proporción de candidatos que superan cada fase del proceso, para identificar cuellos de botella.
- **Time-to-fill:** tiempo medio desde la detección de la necesidad hasta la incorporación del candidato, con el objetivo de reducirlo progresivamente mediante la automatización parcial del cribado.
- **Tasa de aceptación de oferta:** porcentaje de candidatos seleccionados que aceptan la propuesta, como indicador indirecto de la percepción de la marca empleadora.

6 Tema 5: Selección e Integración

6.1. Etapas y Herramientas Iniciales de Selección

El proceso de selección constituye una de las fases más críticas dentro de la gestión de los recursos humanos, ya que determina la calidad del talento que se incorpora a la organización y reduce el nivel de incertidumbre en las contrataciones. En el caso particular de CaixaBank, dada su posición de liderazgo en el sector bancario, este proceso no solo se enfoca en verificar habilidades técnicas, sino también en garantizar un sólido alineamiento con su cultura corporativa, sus valores éticos y la marcada vocación de servicio al cliente. A lo largo de los siguientes apartados, se desglosarán detalladamente las etapas y herramientas que la entidad emplea para incorporar e integrar a los futuros componentes de su plantilla.

6.1.1. Etapas del proceso de selección

Para asegurar que cada vacante sea cubierta por el perfil más idóneo, CaixaBank vertebró su dinámica de contratación a través de un conjunto de pasos secuenciales y altamente profesionalizados. Desde la recepción masiva de perfiles hasta la formalización del contrato, la secuencia actúa como un embudo de filtraje progresivo y riguroso.

6.1.1.1. Preselección

CaixaBank tramita un gran volumen de candidaturas centralizadas a través de su portal institucional “CaixaBankCareers”. Utilizan sistemas automáticos de seguimiento de candidatos (ATS) que escanean el currículum en busca de palabras clave (por ejemplo, “orientación al cliente”, “asesoramiento financiero”, o certificaciones específicas como “MIFID”) que coincidan con la descripción de la oferta.

Además, durante el proceso de inscripción en su plataforma, los candidatos deben responder a un cuestionario con preguntas cerradas (*killer questions*). Estas sirven para realizar un descarte automatizado e inmediato si no se cumplen requisitos indispensables, tales como la titulación universitaria (si el puesto lo requiere), disponibilidad geográfica, jornada de trabajo, o disposición de permisos legales. La experiencia profesional y coherencia del CV (progresión, estabilidad, adecuación al puesto) también funcionan como filtro inicial o *match* automatizado, siendo considerado normalmente el criterio más importante para cimentar el progreso del aspirante en la criba, dependiendo de si se trata de un programa para recién graduados (*Talent Programs*) o una contratación para perfiles ejecutivos y directivos.

6.1.1.2. Pruebas de selección

El tipo de pruebas aplicadas en CaixaBank varía estrictamente en función de la naturaleza del puesto (Servicios Centrales y Corporativos frente a la Red de Oficinas) y la responsabilidad del cargo:

- **Para la Red de Sucursales:** El proceso posee un alto componente competencial y comercial. Se otorga prioridad a dinámicas de grupo (presenciales u online) para evaluar habilidades sociales y pruebas psicotécnicas vinculadas a la atención al público e inteligencia emocional.
- **Para Perfiles Técnicos (IT, Riesgos, Auditoría):** Las evaluaciones estandarizadas se complementan obligatoriamente con test de conocimientos técnicos o *coding tests* orientados hacia herramientas o normativas del sector.
- **Para Perfiles Junior o Programas de Talento:** Predominan las pruebas psicotécnicas de razonamiento lógico, evaluación del potencial de aprendizaje y adaptabilidad.
- **Para Perfiles de Dirección:** Se da prioridad absoluta al *assessment* o evaluación de competencias enfocada en el liderazgo, visión estratégica y toma de decisiones avanzadas.

6.1.1.3. Decisión y contratación

En la decisión final de contratación de CaixaBank suelen participar principalmente dos figuras clave de validación: el equipo de captación de talento (*Talent Acquisition*) de Recursos Humanos, que garantiza el encaje cultural y competencial del candidato en la organización; y el *Hiring Manager* o responsable del departamento correspondiente, que valida la aptitud técnica final. Adicionalmente, en el caso de puestos de alta dirección o roles estratégicos, puede intervenir también la Dirección o un comité de selección específico.

La comunicación se lleva a cabo de forma distinta según la responsabilidad del cargo. Recursos Humanos es quien contacta directamente para perfiles más bajos u operativos para informar de la decisión. Sin embargo, para puestos de alta responsabilidad, es frecuente que el informe de superación y oferta final se realice conjuntamente entre el Director de Área y un oficial o cargo alto de Recursos Humanos. De forma paralela, el seguimiento completo de todas las fases, incluida la contratación, se gestiona de manera transparente actualizándose en el portal de empleo de CaixaBank (*CaixaBankCareers*) en la sección personal del candidato.

6.1.2. Herramientas de selección básicas

La viabilidad comercial y técnica de las nuevas incorporaciones depende inherentemente de la calidad de los mecanismos utilizados para medir sus aptitudes. Con la intención de aportar la máxima objetividad posible frente a lo declarado en un currículum tradicional, la entidad emplea una variada instrumentación predefinida en función del perfil, destacando primordialmente dos grandes bloques de evaluación temprana.

6.1.2.1. Pruebas escritas

A pesar de que históricamente se tiene a las pruebas psicotécnicas escritas como un elemento estricto e indispensable de selección en la banca (y siguen siendo recordadas intensamente por veteranos del sector), en la realidad actual sólo se aplican a determinados perfiles que superan la criba inicial, a menudo en formato digital en vez de en papel. Sirven para evaluar el razonamiento numérico, lógico y abstracto, así como la capacidad de resolución y tolerancia al estrés. Por otro lado, se aplican pruebas escritas para evaluar conocimientos en áreas especializadas, centradas en normativas del Banco de España, contabilidad o uso de determinados softwares corporativos.

6.1.2.2. Pruebas orales

La prueba oral más representativa suele ser la vinculada al dominio de otros idiomas (principalmente inglés). Aunque se requiere nivel avanzado comprobable en ciertos procesos, como en banca corporativa o zonas geográficas muy internacionalizadas, el nivel real suele ser medido durante la propia entrevista personal; el entrevistador de Personas o el mánager puede cambiar súbitamente de idioma y proseguir en inglés para evaluar de forma situacional la soltura, comprensión y fluidez del aspirante.

6.1.3. Gestión de entrevistas

A pesar de los enormes avances en herramientas de preselección automatizada e inteligencia artificial, la entrevista de trabajo mantiene su papel indispensable y definitivo en el marco evaluativo de CaixaBank. Constituye el entorno privilegiado donde poner a prueba las habilidades sociales de los candidatos y validar in situ su reacción ante variables impredecibles, operando usualmente a través de dos metodologías diferenciadas.

6.1.3.1. Entrevistas individuales

Este formato combina habitualmente entrevistas estructuradas (basadas en una misma batería de preguntas para asegurar la comparabilidad) con una estructura semi-estructurada orientada al comportamiento (entrevista por competencias). Si bien se repasan datos convencionales en base al currículum, el núcleo del encuentro tiene como finalidad situar al candidato en escenarios reales: «*Cuéntame una vez que tuviste que lidiar con un cliente conflictivo*». El propósito en este nivel es que el entrevistado acredite sus competencias reales de forma explícita, buscando resoluciones que puedan ser evaluadas según el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultados).

6.1.3.2. Entrevistas colectivas

Las dinámicas de grupo desempeñan un rol vital y de carácter frecuentemente eliminatorio para ocupaciones comerciales (cajeros, gestores comerciales, bancarios). Se organiza a los postulantes en pequeños grupos bajo un tiempo determinado para debatir sobre un dilema de gestión o la resolución de un *business case* ficticio. El principal interés de los evaluadores no radica en que el grupo alcance una solución perfecta o la respuesta técnicamente más exacta, sino en estimar y clasificar competencias relacionales profundas. Observan activamente la comunicación no verbal, la colaboración eficaz sin acaparar el rol de líder, la asertividad y el respeto por las intervenciones ajenas.

6.2. Herramientas Avanzadas y Tendencias de Selección

6.2.1. Técnicas de simulación en selección

Las técnicas de simulación de trabajo constituyen una herramienta fundamental para observar el comportamiento real de los candidatos ante situaciones propias del puesto. En el marco teórico, estas metodologías abarcan dinámicas de grupo, juegos de roles (role-play), pruebas de bandeja de entrada (in-basket) orientadas a perfiles ejecutivos y el uso de juegos

serios. En el caso específico de CaixaBank, la organización recurre activamente a estas técnicas prácticas. Se aplican de manera habitual simulaciones de situaciones reales (role-play), resolución de casos de negocio (business cases) y ejercicios específicos para la evaluación del liderazgo y la toma de decisiones corporativas.

6.2.2. Uso de assessment centers

Los centros de evaluación o *assessment centers* se definen teóricamente como procesos donde múltiples evaluadores analizan a los candidatos a través de diversas pruebas, enfocándose en competencias como el liderazgo, la planificación y la organización, siendo históricamente propios de la alta dirección. Aplicando este concepto a CaixaBank, se evidencia un uso extendido y estratégico de los Assessment Centers. La entidad financiera no solo los reserva para puestos directivos o roles clave y estratégicos, sino que también los implementa de forma decisiva en sus programas de talento joven (programas *graduate*). Esta herramienta les permite evaluar al candidato en múltiples dimensiones de forma integral antes de la toma de decisiones.

6.2.3. Nuevas tendencias en selección

El reclutamiento y la selección se han transformado radicalmente con la llegada del e-recruitment, el Big Data y la Inteligencia Artificial. La teoría apunta al uso de algoritmos, gamificación y redes sociales para optimizar la eficiencia y eficacia del proceso de afectación.

6.2.3.1. Vídeo entrevistas

La tele selección mediante vídeo entrevistas permite realizar procesos a distancia, ya sea en tiempo real (vía plataformas de videoconferencia) o de forma atemporal/asíncrona. En CaixaBank, esta tendencia está totalmente implantada. La compañía utiliza tanto las modalidades en directo, que permiten una interacción inmediata, como las asíncronas (grabadas), donde el candidato responde a preguntas predefinidas. Si bien el objetivo general de estas herramientas es reducir los tiempos de selección, ampliar el volumen de candidatos evaluados y estandarizar los procesos iniciales, la práctica interna en ciertos departamentos revela que, en ocasiones, la vídeo entrevista no se utiliza en las fases de criba inicial, sino en etapas más avanzadas del proceso de selección.

6.2.3.2. Digitalización del proceso de selección

La teoría de Recursos Humanos señala el impacto del Big Data (útil en preselección), Cloud Computing, Inteligencia Artificial y Gamificación para agilizar tiempos y recursos. En la práctica real de CaixaBank, la digitalización es profunda. La entidad utiliza sistemas ATS (Applicant Tracking Systems) avanzados con análisis predictivo, aplica Inteligencia Artificial para el *matching* inteligente entre el perfil y la vacante, e incorpora progresivamente dinámicas de gamificación en las pruebas de selección. Además, apuestan por procesos *end-to-end* digitalizados, incluyendo un *onboarding* digital personalizado.

6.2.3.3. Retos y oportunidades de implantación

La evolución hacia un modelo altamente tecnificado presenta desafíos organizativos. El principal reto estratégico para CaixaBank, y para el sector de los Recursos Humanos en general,

es mantener el equilibrio entre la tecnología y la humanización. La oportunidad reside en consolidar procesos basados en datos (*data-driven*) e Inteligencia Artificial que sean rápidos y eficientes, pero existe el riesgo de generar procesos excesivamente fríos o impersonales. El reto futuro es asegurar una “Candidate Experience” positiva, manteniendo un trato cercano y personalizado, especialmente en las fases finales de la toma de decisión, mientras se promueven estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

6.3. Acogida, Integración y Propuestas Finales

6.3.1. Procesos de socialización en la organización

La etapa de integración en CaixaBank busca transformar al nuevo empleado en un miembro pleno de la organización, alineando sus expectativas con la realidad corporativa y valores propios de la empresa. Este proceso de socialización se articula a través de dos dimensiones fundamentales:

6.3.1.1. Socialización formal

Consiste en el conjunto de acciones estructuradas y planificadas por el departamento de Personas para asegurar una adaptación técnica y normativa eficiente:

- **Programa de bienvenida:** Jornadas institucionales que buscan favorecer la inmersión del nuevo empleado en la cultura de la organización.
- **Formación inicial obligatoria:** Cursos formativos centrados en el manejo de herramientas que utiliza la empresa, procesos operativos y normativas aplicables a su puesto de trabajo.
- **Inmersión institucional:** Presentación de la empresa, su historia, misión, visión y valores, así como su estructura organizativa y principales áreas de negocio.
- **Sesiones de orientación:** Con los encargados de RRHH y directores del área, con la finalidad de definir objetivos y expectativas para el puesto.
- **Integración progresiva en proyectos reales:** Asignación gradual de tareas y responsabilidades, permitiendo al nuevo empleado familiarizarse con su rol y el entorno laboral.

6.3.1.2. Socialización informal

Orientada a la integración social y cultural. Busca formar el sentido de pertenencia a través de aumentar la cohesión con el equipo de trabajo:

- **Mentoría:** Asignación de un mentor de referencia que guía al recién llegado en los usos y costumbres del día a día.
- **Espacios de interacción social:** Fomento de actividades sociales, como almuerzos o eventos de equipo, para facilitar la creación de vínculos personales.
- **Dinámicas de Team Building:** Destinadas a fortalecer la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.

- **Presentaciones departamentales:** Actos informales de bienvenida dentro de la unidad destino del trabajador.

6.3.2. Manual de acogida: estructura y utilidad

Además de lo mencionado anteriormente, cuando el empleado se incorpora a la empresa, se le otorga acceso a un Manual de acogida. En este, se detalla toda la información relevante para su integración, incluyendo:

- Cultura y valores de la empresa.
- Normas internas y política
- Funciones concretas del puesto al que se ha incorporado.
- Información de RRHH.
- Beneficios y estructura organizativa.

Cabe destacar que en CaixaBank el manual se actualiza progresivamente, de forma que este vaya actualizado con la evolución de la empresa y sus procesos, lo que permite que el nuevo empleado tenga acceso a información relevante y actualizada durante su proceso de integración.

6.3.3. Nuevas tendencias y opciones de mejora a futuro

6.3.3.1. Métricas o feedback recogidas para evaluar la eficacia del proceso de selección y acogida

Actualmente en la empresa, se recogen métricas de satisfacción del proceso de selección a través de encuestas a los candidatos, así como indicadores de retención y desempeño de los nuevos empleados. Entre ellas destacan:

- **Time to Hire:** Tiempo promedio desde la publicación de la vacante hasta la aceptación de la oferta por parte del candidato.
- **Quality of Hire:** Evaluación del desempeño y adaptación del nuevo empleado durante los primeros meses.
- **Offer Acceptance Rate:** Porcentaje de ofertas aceptadas en relación con el total de ofertas realizadas.
- **Tasa de abandono del proceso:** Porcentaje de candidatos que abandonan el proceso de selección en sus diferentes etapas.
- **Satisfacción del candidato:** Medida a través de encuestas post-proceso para evaluar la experiencia del candidato durante el proceso de selección.

Así, la empresa tiene la capacidad de mejorar el proceso de selección y acogida a través del análisis de estas métricas, identificando áreas de mejora y ajustando sus estrategias para optimizar la experiencia tanto del candidato como del nuevo empleado.

6.3.3.2. Innovaciones tecnológicas para mejorar la experiencia de acogida e integración

Como recomendación final, vamos a realizar una serie de sugerencias que creemos que podrían mejorar la experiencia de acogida e integración en CaixaBank:

- **Procesos más basados en skills que en títulos:** Aunque la empresa ya tiene un enfoque mixto, se podría potenciar aún más la valoración de habilidades y competencias específicas, utilizando herramientas de evaluación basadas en inteligencia artificial para identificar el mejor ajuste entre el candidato y el puesto.
- **Gamificación en pruebas de selección:** Incorporar dinámicas de gamificación en las pruebas de selección para hacer el proceso más atractivo y motivador para los candidatos, además de obtener información valiosa sobre sus habilidades y comportamientos.
- **Onboarding digital personalizado:** Desarrollar una plataforma de onboarding digital que ofrezca un recorrido personalizado para cada nuevo empleado, con contenido adaptado a su rol, departamento y nivel de experiencia, facilitando así su integración y adaptación a la cultura de la empresa.
- **Implementación de ATS (Applicant Tracking System) avanzado con análisis predictivo:** Utilizar sistemas de seguimiento de candidatos con capacidades de análisis predictivo para optimizar la preselección y mejorar la eficiencia del proceso de selección.

Parte IV

Práctica Grupal: Temas 6, 7 y 8

7 Formación y Desarrollo

7.1. Programa de formación utilizado (identificación, diseño e implantación)

La gestión del aprendizaje en la organización se desarrolla siguiendo un ciclo técnico que busca transformar las capacidades de los empleados para alinearlas con la competitividad del sector bancario. Este proceso se divide en las fases que se detallan a continuación.

En CaixaBank, la mejora continua de su plantilla se estructura partiendo de una distinción teórica fundamental que la entidad aplica en su día a día: la diferencia entre formación y desarrollo. Por un lado, la entidad utiliza la formación como un proceso reactivo centrado en el trabajo actual; por ejemplo, instruyendo a los empleados provenientes de la fusión con Bankia en el uso del software propio de la entidad o actualizando conocimientos normativos inmediatos. Por otro lado, aplica el desarrollo como un proceso proactivo y a largo plazo, preparando a empleados talentosos mediante planes de carrera para que asuman futuras posiciones de liderazgo o perfiles altamente tecnificados.

Para llevar a cabo ambos procesos, el Área de Personas y Organización de CaixaBank sigue un ciclo técnico estructurado en las siguientes fases:

7.1.1. Identificación de necesidades de formación

Esta etapa inicial busca diagnosticar las carencias del personal para justificar la inversión en aprendizaje. Siguiendo los principios teóricos, los responsables de recursos humanos de CaixaBank deben dar respuesta a tres preguntas fundamentales antes de planificar cualquier acción:

- ¿Qué conocimientos y habilidades concretas en el desempeño del trabajo mejorarían la productividad laboral?
- ¿Cuál es el público objetivo?
- ¿Puedo desarrollar objetivos mensurables para esos conocimientos y habilidades?

Para responder a estas cuestiones con precisión, la entidad evalúa sus necesidades estratificando la información en tres niveles:

- Nivel de organización: Se evalúan las necesidades derivadas de la estrategia global del banco. Por ejemplo, observando el Plan Estratégico 2025-2027, la dirección ha identificado que toda la organización necesita formarse urgentemente en inteligencia artificial generativa, finanzas sostenibles y atención a los nuevos ecosistemas vinculados al envejecimiento poblacional (segmento sénior).
- Nivel de tareas: Apoyándose en el departamento de Secretaría Técnica de Negocios y consultoras como Deloitte, se analiza qué exige cada puesto concreto. Así, detectan que el puesto de Gestor de Banca Privada requiere obligatoriamente habilidades analíticas complejas y certificaciones financieras reguladas.

- Nivel de individuo: Utilizando su Sistema de Información de Recursos Humanos (la plataforma en la nube SAP SuccessFactors), cruzan los datos de la evaluación del desempeño de cada trabajador con los requisitos de su puesto. Esto permite identificar de forma automatizada las brechas entre el rendimiento actual del empleado y su potencial, generando alarmas sobre qué formación específica necesita cada individuo.

7.1.2. Diseño de los programas de formación

Una vez que SAP SuccessFactors y los directores de área han detectado las necesidades, se procede al diseño del programa. En esta etapa, la teoría exige concretar los siguientes parámetros:

- ¿Qué tipo de formación impartir?
- ¿Qué grado de aprendizaje alcanzar?
- ¿Para quién?
- ¿Quién la va a impartir?

CaixaBank diseña los contenidos estructurándolos en diferentes grados de aprendizaje. Para niveles iniciales, diseñan programas de acogida (onboarding) centrados en el saber; para niveles medios, diseñan formaciones en habilidades comerciales y trabajo en equipo orientadas al poder hacer; y para el desarrollo directivo, se enfocan en habilidades conceptuales.

Respecto a quién imparte la formación, la entidad utiliza un enfoque mixto. Como formadores internos, CaixaBank emplea a sus propios supervisores y a empleados senior mediante programas de mentoría, algo esencial para transmitir la cultura organizativa y orientar a los nuevos. Como formadores externos, cuando el grado de aprendizaje requerido es muy elevado y técnico, la entidad externaliza el servicio. Por ejemplo, se apoya en alianzas con la UPF Barcelona School of Management y otras instituciones académicas para impartir los programas que otorgan a sus empleados las certificaciones europeas MiFID II o EFPA, obligatorias para el asesoramiento financiero.

7.1.3. Implantación de los programas de formación

La última fase operativa requiere decidir el entorno y los canales tecnológicos que se utilizarán, dando respuesta a dos cuestiones clave:

- ¿Dónde se realizará la formación?
- ¿Qué medios se utilizarán?

Dada la inmensa capilaridad de su red de oficinas (miles de sucursales en todo el territorio), CaixaBank combina metodologías para asegurar que la formación llegue a toda la plantilla de manera eficiente:

- Métodos en el puesto de trabajo: Se aplican mediante la rotación de puestos —a través del sistema de *Vacantes* gestionado desde *People Experience*— y el aprendizaje directo. Por ejemplo, la asignación de un compañero experimentado (buddy) a los nuevos

gestores comerciales permite que el trabajador adquiera la experiencia resolviendo incidencias reales con clientes, lo que asegura una transferencia directa del conocimiento sin abandonar la sucursal.

- Métodos fuera del lugar de trabajo (y entornos virtuales): La principal herramienta de implantación masiva de CaixaBank es su plataforma corporativa de aprendizaje denominada Evolucionaria. Se trata de un Learning Management System (LMS) donde la entidad aloja todo su e-learning. Dentro de Evolucionaria, los itinerarios formativos se organizan en función del puesto de cada empleado, agrupando contenidos especializados por área de conocimiento.

Además, en la implantación actual, CaixaBank está utilizando licencias de Microsoft Copilot integradas en sus sistemas. Esta inteligencia artificial actúa en la fase de implantación recomendando a cada empleado, de forma personalizada, qué módulos o píldoras formativas de Evolucionaria debe cursar a continuación según su progreso, permitiendo un aprendizaje a ritmo individual que reduce drásticamente los costes logísticos frente a los antiguos cursos presenciales.

7.2. Evaluación de los programas formativos

La fase de evaluación constituye el cierre del ciclo de formación en CaixaBank y tiene como propósito fundamental determinar si las actividades realizadas han satisfecho los objetivos establecidos inicialmente. Este proceso no se limita a una comprobación administrativa del cumplimiento de los cursos, sino que busca medir si la inversión ha servido para mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados de la entidad.

Para que este análisis sea riguroso, el departamento de recursos humanos de la organización aplica un modelo que busca dar respuesta a los siguientes niveles de control definidos en la teoría:

- Reacción: ¿indican las reacciones iniciales de las personas ante la experiencia formativa que el aprendizaje es relevante e inmediatamente aplicable?
- Aprendizaje: ¿han adquirido los conocimientos y habilidades planificadas?
- Conducta: ¿se aplica lo aprendido en el trabajo?
- Rendimiento: ¿qué resultados se aprecian en el negocio?
- Impacto: ¿cuál es el coste-beneficio para la empresa?

Para llevar a la práctica estos niveles de evaluación en una red tan extensa, CaixaBank utiliza diversas herramientas tecnológicas y metodológicas integradas en su ecosistema digital:

Para medir la reacción y el aprendizaje, la entidad aprovecha las capacidades analíticas de su plataforma Evolucionaria. Al finalizar cada módulo formativo, especialmente en los itinerarios de e-learning, el sistema requiere que el empleado complete cuestionarios de satisfacción donde se evalúa la utilidad percibida de los contenidos. Asimismo, el aprendizaje se valida mediante test y pruebas de conocimientos integradas en el propio entorno virtual. Estas pruebas son obligatorias en ámbitos de cumplimiento normativo, como la formación en blanqueo de capitales, o para obtener las certificaciones financieras externas necesarias para operar en banca privada.

La evaluación de la conducta se realiza de manera más cualitativa y a medio plazo a través de la gestión del rendimiento. La organización lleva a cabo seguimientos periódicos, usualmente a los seis meses y al año de una formación relevante o de un cambio de puesto. En estas etapas, se analiza si el trabajador aplica efectivamente lo aprendido para agilizar procesos o mejorar la atención al cliente. En este nivel, la entrevista de evaluación con el responsable directo es la herramienta clave para confirmar si las nuevas habilidades técnicas o actitudes se han incorporado con éxito al día a día de la sucursal.

Finalmente, el rendimiento y el impacto se miden contrastando los resultados de la formación con las metas estratégicas del banco. Utilizando People Analytics dentro de su sistema SAP, CaixaBank monitoriza si los programas de reskilling y reciclaje profesional han contribuido a alcanzar indicadores de negocio como el aumento del margen de intereses o la mejora de la eficiencia operativa proyectada en el Plan Estratégico 2025-2027. Este análisis final permite a la dirección determinar si el coste de los programas ha generado un beneficio tangible que justifique el presupuesto invertido en el capital humano.

7.3. Análisis de tiempo y coste de los programas

En CaixaBank, la gestión del tiempo y el coste de la formación no se analiza de forma aislada, sino como una pieza fundamental del proceso de dimensionamiento que determina la estructura global de costes del banco. La entidad entiende que cualquier actividad formativa conlleva una inversión de recursos que debe ser optimizada para asegurar que el aprendizaje sea eficiente y no interfiera excesivamente en la operatividad diaria de las oficinas.

7.3.1. Gestión y optimización del tiempo formativo

La variable tiempo es crítica en el sector bancario, donde la carga de trabajo operativa es elevada. Según la teoría, los métodos de formación en el puesto de trabajo, aunque efectivos, suelen requerir mucho tiempo y pueden interferir con el rendimiento real. CaixaBank gestiona este riesgo mediante las siguientes estrategias:

- Uso de Evolucion para el aprendizaje asíncrono: Al emplear un sistema de formación por ordenador y vídeo interactivo, la entidad permite el aprendizaje a ritmo individual. Esto reduce el tiempo que los empleados deben pasar fuera de sus puestos en cursos presenciales y elimina los tiempos de desplazamiento.
- Microaprendizaje o Instant Learning: La plataforma permite consumir soluciones instantáneas a carencias profesionales mediante píldoras informativas breves. Esto responde a la necesidad de formación inmediata sin comprometer largas jornadas laborales.
- Planificación estratégica del tiempo: La entidad utiliza métricas de seguimiento para monitorizar el tiempo de contratación y el tiempo de integración de nuevos empleados. El objetivo es que la curva de aprendizaje sea lo más corta posible para que el profesional alcance su nivel de productividad óptimo en el menor plazo de tiempo.

7.3.2. Análisis y estructura de costes de la formación

Aunque la organización no publica una cifra cerrada dedicada exclusivamente a la formación, su estrategia de costes se integra en la inversión masiva de más de 5.000 millones de

euros destinada a tecnología y transformación para el periodo 2025-2027. La entidad diferencia entre diversos tipos de costes según la metodología empleada:

- Costes de formación interna: Son los derivados del uso de supervisores y compañeros como formadores. Aunque estos métodos son teóricamente más baratos por no requerir instalaciones externas, CaixaBank asume el coste indirecto del tiempo que estos profesionales dejan de dedicar a sus tareas comerciales para actuar como mentores.
- Costes de formación externa y especializada: La entidad presupuesta partidas específicas para colaborar con asesores externos y universidades. Estos programas, como los necesarios para las certificaciones financieras, tienen un coste directo elevado pero garantizan un nivel de aprendizaje superior y el cumplimiento de la normativa legal.
- Inversión en infraestructuras digitales: El desarrollo y mantenimiento de sistemas como SAP SuccessFactors y Evolucionaria supone un coste de preparación muy alto. Sin embargo, una vez implantados, permiten formar a grandes grupos de personas (los más de 45.000 empleados del grupo) de forma mucho más barata y accesible que los cursos reglados tradicionales.

Finalmente, el banco utiliza herramientas de Learning Analytics para evaluar el impacto económico. Esto permite identificar patrones de aprendizaje y adaptar los itinerarios, asegurando que cada euro invertido en formación genere un retorno medible en términos de mejora de capacidades y cumplimiento de los objetivos estratégicos del grupo.

7.4. Tendencias en formación: E-learning, Método 70-20-10 y Universidades Corporativas

CaixaBank ha transformado su modelo de aprendizaje adoptando tendencias que permiten una formación más flexible, colaborativa y alineada con los objetivos de desarrollo a largo plazo. La entidad no solo busca corregir carencias inmediatas a través de cursos tradicionales, sino que utiliza metodologías avanzadas para potenciar el talento de forma continua.

7.4.1. E-learning y entornos virtuales de aprendizaje

La formación en línea es el eje central de la estrategia de aprendizaje de la entidad. Basada en el concepto de aprendizaje 3.0, la organización fomenta un entorno autónomo y colaborativo que elimina las barreras geográficas y temporales. La herramienta principal para esta tendencia es Evolucionaria, el Learning Management System del banco. Esta plataforma permite la gestión de contenidos digitales y facilita el microaprendizaje o instant learning, proporcionando soluciones rápidas a necesidades profesionales puntuales.

Además, la entidad está incorporando analítica de aprendizaje (learning analytics) y big data para identificar patrones de comportamiento en los estilos de estudio de sus empleados. Esto permite crear itinerarios de aprendizaje hiper-personalizados en la nube. La reciente integración de inteligencia artificial generativa, como Microsoft Copilot, refuerza esta tendencia al asistir a los empleados en la búsqueda de contenidos relevantes dentro de la plataforma y sugerir formaciones de manera proactiva según el perfil técnico o comercial del usuario.

7.4.2. El modelo de aprendizaje 70-20-10

CaixaBank aplica de manera práctica la metodología 70-20-10, la cual establece que el aprendizaje efectivo se produce a través de tres vías diferenciadas:

En primer lugar, el 70 por ciento del aprendizaje es experiencial. Se obtiene mediante la práctica diaria, la resolución de problemas en la oficina y la participación en nuevos proyectos o tareas. La entidad potencia este bloque a través de la rotación de puestos, permitiendo que el trabajador asuma retos en diferentes áreas para adquirir una visión global del negocio.

En segundo lugar, el 20 por ciento corresponde a la interacción social. Para cubrir este porcentaje, la organización utiliza sistemas de coaching y mentoring. Un ejemplo claro es la asignación de un compañero o mentor (buddy) a las nuevas incorporaciones, facilitando que el conocimiento se transmita de forma orgánica a través del debate y el trabajo en equipo dentro de la propia sucursal.

En tercer lugar, el 10 por ciento restante es el aprendizaje formal. Este se canaliza principalmente a través de Evolucionaria mediante cursos, talleres y seminarios técnicos. Aunque es el porcentaje menor, es fundamental para asentar las bases teóricas y cumplir con las certificaciones normativas obligatorias del sector bancario.

7.4.3. Estructura de Universidad Corporativa

Aunque la entidad no utiliza siempre el término comercial de universidad corporativa, su estructura interna de escuelas especializadas funciona bajo este concepto teórico. Se trata de estructuras diseñadas para asegurar que el aprendizaje esté directamente conectado con la estrategia y los procesos del banco.

CaixaBank organiza los itinerarios formativos en función del puesto y perfil de cada empleado dentro de Evolucionaria, agrupando contenidos especializados por área de conocimiento: gestión del riesgo, liderazgo directivo, habilidades comerciales, entre otros. Estos itinerarios transmiten no solo los conocimientos técnicos necesarios para el sector, sino también los valores, la cultura y la historia de la organización. Este modelo asegura que la formación sea coherente en todo el grupo y que los programas de desarrollo preparen a los mandos medios y superiores para los desafíos estratégicos del futuro.

7.4.4. Gamificación y nuevas dinámicas

La organización está implementando estrategias de juego en entornos profesionales para aumentar el compromiso y reforzar habilidades como la creatividad o la comunicación interna. A través de dinámicas interactivas y test en formato de retos, la entidad busca que la formación continua tenga un impacto positivo en la motivación de los trabajadores. Estas técnicas se utilizan tanto en los procesos de integración de nuevos empleados como en los programas de actualización de competencias para perfiles directivos, facilitando un aprendizaje más dinámico y efectivo.

7.5. Tendencias en formación: Outdoor Training y Gamificación

La estrategia formativa de CaixaBank no se limita a los entornos digitales. Para el desarrollo de competencias relacionales, el liderazgo situacional y la cohesión de equipos, la entidad recurre también a metodologías experienciales que sacan al empleado de su entorno habitual

de trabajo, actuando directamente sobre sus emociones y comportamientos en contextos nuevos y estimulantes.

7.5.1. Outdoor Training

El outdoor training es una metodología de formación que se desarrolla en entornos naturales y activos, alejados del puesto de trabajo convencional. A diferencia de los cursos reglados o del e-learning, su objetivo principal no es la transmisión de conocimientos técnicos, sino el desarrollo de habilidades y actitudes: la confianza entre compañeros, la toma de decisiones bajo presión, el trabajo en equipo y la resiliencia ante situaciones inesperadas.

En la práctica, el formador diseña un conjunto de pruebas y actividades orientadas a grupos de entre quince y veinte personas. Su rol no se limita a guiar las actividades al aire libre, sino que también dirige la sesión final reflexiva en sala, donde el equipo extrae conclusiones sobre los comportamientos observados durante las dinámicas y los traslada al ámbito profesional. Este cierre reflexivo es fundamental: el outdoor training solo genera valor organizativo real si los aprendizajes obtenidos en el entorno natural cristalizan en un plan de cambio concreto que los participantes se comprometen a implementar en su trabajo diario. La metodología actúa, por tanto, sobre las emociones de los participantes en un entorno intrínsecamente motivador —natural, nuevo y creativo—, lo que desactiva las resistencias habituales y favorece una mayor apertura a la retroalimentación entre iguales.

En CaixaBank, la dimensión experiencial de la formación se traduce en la organización de eventos y actividades fuera del entorno habitual de trabajo. La entidad complementa su oferta formativa digital con jornadas presenciales, viajes y actividades de equipo que favorecen la cohesión entre compañeros y el desarrollo de competencias relacionales. Entre estas iniciativas destaca el programa de voluntariado corporativo impulsado a través de la Fundación «la Caixa», en el que los equipos participan conjuntamente en actividades solidarias que, más allá de su impacto social, refuerzan los valores compartidos y el sentido de pertenencia a la organización.

7.5.2. Gamificación

La gamificación consiste en la aplicación de mecánicas y elementos propios del juego —puntuaciones, retos progresivos, niveles, insignias o recompensas— en contextos no lúdicos, con el objetivo de aumentar la motivación, el compromiso y la retención del aprendizaje. En el sector bancario, donde la actualización normativa y comercial es constante y obligatoria, la gamificación permite mantener la atención del empleado de manera más eficaz que los métodos formativos tradicionales. Tecnologías como la geolocalización y la realidad aumentada amplían las posibilidades de esta metodología, creando experiencias inmersivas aplicables tanto en entornos presenciales como digitales.

Esta tendencia puede orientarse a distintos colectivos dentro de la organización:

- A los nuevos empleados, para acelerar su proceso de incorporación y familiarización con los procedimientos internos mediante retos de aprendizaje progresivos.
- A los directivos y mandos intermedios, para desarrollar competencias de liderazgo a través de simulaciones gamificadas de toma de decisiones.
- A toda la plantilla, para reforzar habilidades transversales como la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación interna, o para incrementar el compromiso general

con los objetivos formativos del banco.

Sus efectos incluyen la facilitación de la formación continua, el impacto positivo en la motivación de los trabajadores y la posibilidad de impulsar cambios culturales y conductuales mediante dinámicas participativas y competitivas.

En CaixaBank, la gamificación se implementa principalmente a través de Evolucionaria, el Learning Management System corporativo. La plataforma organiza los contenidos en función del puesto de cada empleado e incorpora dinámicas de retos interactivos y pruebas en formato de desafío que convierten el aprendizaje normativo —obligatorio en ámbitos como la prevención del blanqueo de capitales o la certificación MiFID II— en una experiencia más atractiva y menos percibida como una obligación. Asimismo, la entidad emplea sistemas de insignias digitales y marcadores de progreso para motivar a los empleados a completar los itinerarios formativos disponibles. Esta estrategia resulta especialmente eficaz en los procesos de integración de nuevas incorporaciones y en los programas de recertificación periódica que afectan a toda la red comercial, donde el riesgo de desmotivación ante contenidos repetitivos es más elevado.

8 Planificación y Desarrollo de la Carrera Profesional

La gestión de la carrera profesional comprende el conjunto de procesos mediante los cuales la organización y el individuo planifican, orientan y desarrollan la trayectoria laboral de cada empleado. Su objetivo es alinear las aspiraciones y capacidades personales con las necesidades estratégicas de la empresa, generando un beneficio mutuo que favorezca tanto la retención del talento como la competitividad del negocio.

En CaixaBank, esta gestión se articula desde el Área de Personas y Organización y se apoya en herramientas digitales como SAP SuccessFactors, que permiten cruzar los perfiles competenciales de cada trabajador con las vacantes internas disponibles y con los requisitos futuros de la organización. Lejos de concebirse como un proceso reactivo, la entidad lo entiende como una política proactiva, alineada con su Plan Estratégico 2025–2027, en el que el desarrollo del talento interno constituye un pilar fundamental para afrontar la transformación digital del sector bancario y para retener a los profesionales más valiosos en un mercado de trabajo altamente competitivo.

8.1. Planificación de la Carrera Profesional: Premisas

Antes de implementar cualquier plan de carrera, una organización debe asumir una serie de premisas fundamentales que garanticen la coherencia y eficacia de todo el proceso. Estas premisas actúan como condiciones previas cuya observancia determina el éxito de la gestión posterior.

En primer lugar, es imprescindible **considerar los retos profesionales tanto desde la perspectiva de la organización como desde la del individuo**. En CaixaBank, esto implica tener en cuenta simultáneamente las necesidades de talento que genera la transformación digital del banco —demanda creciente de perfiles especializados en inteligencia artificial generativa, ciberseguridad, finanzas sostenibles y gestión del segmento sénior— y las aspiraciones de crecimiento de sus más de 45.000 empleados. Ignorar cualquiera de las dos dimensiones genera planes de carrera que o bien no responden a las necesidades estratégicas de la empresa, o bien no despiertan el interés ni el compromiso de los trabajadores.

En segundo lugar, es necesario **comunicar adecuadamente el plan** a todos los implicados. La entidad utiliza el portal CaixaBankCareers y las comunicaciones internas del Área de Personas y Organización para informar a los empleados sobre las oportunidades de movilidad disponibles, los programas de talento activos y los itinerarios de desarrollo diseñados para los distintos perfiles. Una comunicación insuficiente genera desinformación y frustración, lo que menoscaba directamente la eficacia del sistema.

En tercer lugar, deben **tomarse medidas claras para la implantación** del plan, estableciendo responsabilidades concretas, plazos definidos y mecanismos de seguimiento. A esto se suma la necesidad de **delimitar con precisión las personas a las que se dirige** cada iniciativa: no todos los programas son extensibles a toda la plantilla. Los programas de alto potencial, por ejemplo, se dirigen a un segmento reducido de empleados identificados mediante el cruce de datos de rendimiento y potencial registrados en SAP SuccessFactors.

En cuarto lugar, el plan debe **considerar las características y situación de la empresa, su estrategia y su política de recursos humanos**. En el caso de CaixaBank, la integración de Bankia ha generado un escenario particular en el que la entidad gestiona los planes de carrera de empleados procedentes de dos culturas organizativas distintas. Ello exige una mayor sensibilidad en la definición de los mapas de trayectoria y una política de movilidad interna especialmente activa para facilitar la integración cultural y el aprovechamiento del talento de ambas organizaciones.

Finalmente, cualquier planificación de carrera en CaixaBank debe **contemplar tanto los movimientos verticales** —ascensos a puestos de mayor responsabilidad jerárquica— **como los movimientos horizontales**: traslados entre áreas, unidades de negocio o territorios que enriquecen el perfil del empleado sin necesariamente implicar un ascenso formal. Este enfoque amplio responde a la realidad de una organización con más de 4.000 oficinas en España y presencia internacional en Portugal, Luxemburgo y Reino Unido, donde la movilidad horizontal representa una oportunidad genuina de desarrollo profesional y no una alternativa de segundo rango.

8.2. Fase de Valoración y Fase de Dirección de Carrera

La gestión efectiva de la carrera profesional se articula en una secuencia de fases estructuradas. Las dos primeras —valoración y dirección— sientan las bases sobre las que se construirá el plan de desarrollo individual de cada empleado.

8.2.1. Fase de Valoración

La fase de valoración tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades del empleado con el fin de determinar cuál es el punto de partida más realista para trazar su trayectoria profesional. En CaixaBank, esta fase se aborda desde dos perspectivas complementarias.

Por un lado, la **autoevaluación** potencia la participación activa del empleado en su propio proceso de desarrollo. A través de SAP SuccessFactors, cada trabajador accede a herramientas de diagnóstico que le permiten reflexionar sobre sus habilidades, valores e intereses profesionales, identificar las áreas en las que desea crecer y plasmar sus aspiraciones a medio y largo plazo. Esta autorreflexión, guiada mediante cuestionarios estructurados y guías de desarrollo disponibles en la plataforma, constituye un paso previo imprescindible antes de cualquier conversación formal con el responsable de recursos humanos, ya que garantiza que el empleado llega al proceso con un nivel mínimo de autoconocimiento y proactividad.

Por otro lado, la **valoración organizativa** complementa la perspectiva subjetiva del empleado con una evaluación más objetiva y sistémica. En CaixaBank, esta valoración se realiza a través de varios mecanismos:

- Los *centros de evaluación* (*assessment centers*), empleados principalmente en los procesos de identificación de alto potencial y en los programas de talento directivo, donde se observa el comportamiento de los candidatos ante situaciones simuladas del entorno bancario real para evaluar competencias de liderazgo, visión estratégica y toma de decisiones.
- La **evaluación del desempeño** registrada en SAP SuccessFactors, que cruza el rendimiento actual del empleado con las exigencias de su puesto y detecta de manera automatizada las brechas competenciales sobre las que es necesario actuar.

- Las **previsiones de promoción y los planes de sucesión**, que permiten a la Dirección identificar con anticipación qué empleados están preparados para asumir responsabilidades de mayor alcance en el horizonte de uno a tres años, asegurando la continuidad operativa y estratégica del banco.
- La **definición de mapas de carreras**, que representan visualmente las posibles trayectorias dentro de la organización, señalando qué puestos son accesibles desde cada posición actual y qué requisitos competenciales deben cumplirse para alcanzarlos.

8.2.2. Fase de Dirección de Carrera

Una vez completada la valoración, la fase de dirección tiene como propósito orientar al empleado hacia la trayectoria profesional que mejor se adapte a sus aspiraciones y preparación, dentro del marco de posibilidades que ofrece la organización.

En CaixaBank, esta fase se materializa a través de dos tipos de recursos fundamentales.

El primero es la **asesoría profesional**. El Área de Personas y Organización ofrece sesiones de orientación individual en las que un asesor interno —habitualmente un *Business Partner* de RRHH asignado a cada dirección territorial o funcional— ayuda al empleado a interpretar los resultados de su valoración, analizar sus aspiraciones y trazar un plan de acción realista y coherente con las oportunidades reales disponibles en el banco. En casos de desarrollo directivo de alto nivel, la entidad puede complementar esta figura con asesores externos especializados en *career management* o coaching ejecutivo, aportando una perspectiva más independiente y libre de condicionantes jerárquicos internos.

El segundo recurso son los **servicios de información**. A través del portal CaixaBank-Careers, la entidad pone a disposición de sus empleados sistemas de anuncio de puestos internos que permiten conocer en tiempo real las vacantes disponibles dentro del grupo. Junto a ello, los inventarios de habilidades registrados en SAP SuccessFactors funcionan como un repositorio dinámico del talento disponible en la organización, facilitando que tanto el empleado como el responsable de RRHH puedan identificar oportunidades de movilidad coherentes con el perfil, la trayectoria y los objetivos de desarrollo establecidos en la fase de valoración.

8.3. Fase de Desarrollo: Rotación, Coaching, Mentoring y Mentoring Inverso

La fase de desarrollo es la etapa en la que el plan de carrera se materializa mediante herramientas concretas orientadas a crear y mejorar las capacidades del empleado para que pueda aprovechar las oportunidades laborales identificadas en las fases anteriores. CaixaBank aplica un conjunto articulado de metodologías de desarrollo que combina la práctica directa, el acompañamiento individualizado y el aprendizaje entre pares.

8.3.1. Rotación de Puestos

La rotación de puestos es una herramienta de desarrollo que implica el desempeño temporal de un trabajador en diferentes funciones o áreas dentro de la organización. Su objetivo es ampliar la visión global del negocio, desarrollar competencias transversales y preparar al empleado para asumir responsabilidades de mayor alcance. Aunque su principal ventaja es

la exposición del trabajador a situaciones y decisiones diversas, conlleva ciertos riesgos: la persona en rotación no asume una responsabilidad real sobre los resultados del puesto que ocupa temporalmente, lo que puede generar cierta desmotivación si el proceso no está bien gestionado y comunicado.

En CaixaBank, la rotación de puestos se gestiona a través del sistema de *Vacantes*, gestionado desde el área de *People Experience*. Mediante esta iniciativa, la entidad pone a disposición de sus empleados las oportunidades de movilidad interna disponibles, permitiéndoles cambiar de puesto, de área funcional o de territorio de manera planificada y consensuada entre el trabajador, su responsable y el Área de Personas. Este sistema no solo responde a los intereses de desarrollo profesional del trabajador, sino que también permite a la organización cubrir necesidades de talento en áreas estratégicas con profesionales que ya conocen la cultura, los sistemas y los procesos del banco. Esta herramienta ha sido especialmente relevante durante el proceso de integración posterior a la fusión con Bankia, donde la circulación de profesionales entre equipos ha contribuido a acelerar la transferencia de conocimiento y la cohesión cultural entre ambas organizaciones.

8.3.2. Coaching

El coaching es un proceso de desarrollo individual que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Se trata de un proceso de reflexión y transformación que opera a nivel emocional, cognitivo y conductual, con la finalidad de ayudar a la persona a descubrir sus propios puntos fuertes y las áreas que necesita mejorar. El coach actúa como facilitador que ayuda al individuo a encontrar sus propias respuestas; no es necesario que tenga experiencia en el área concreta del trabajo del coachee, lo que lo diferencia claramente del mentoring. Puede aplicarse de forma individual o grupal.

En CaixaBank, el coaching se utiliza principalmente para el desarrollo de mandos intermedios y directivos. En determinadas ocasiones, el proceso incluye sesiones de acompañamiento en el puesto, en las que el coach observa al directivo durante su jornada real —reuniones, jornadas formativas o visitas— y le ofrece una retroalimentación inmediata y altamente contextualizada. La principal ventaja de este tipo de acompañamiento sobre los formatos más convencionales radica en la objetividad e inmediatez de los cambios que pueden identificarse y trabajarse: las observaciones se producen en el momento en que la conducta ocurre, lo que elimina la distorsión que generan los relatos retrospectivos y aumenta significativamente la transferencia al trabajo real.

Entre las herramientas metodológicas utilizadas en el coaching ejecutivo destaca el **método GROW** (acrónimo de *Goal, Reality, Options, Will*), que estructura el proceso de reflexión en cuatro etapas: definición del objetivo de desarrollo (*Goal*), análisis honesto de la situación de partida (*Reality*), exploración de las alternativas de acción disponibles (*Options*) y concreción del compromiso de actuación (*Will*). Esta metodología asegura que las sesiones sean productivas, orientadas a resultados concretos y coherentes con los objetivos estratégicos de la entidad.

8.3.3. Mentoring

El mentoring es un vehículo de desarrollo que fortalece el talento interno y apoya el relevo generacional dentro de la organización. En este proceso, un profesional experimentado de la propia empresa —el mentor— guía, aconseja y comparte sus conocimientos, contactos y experiencias con un empleado de especial talento —el mentorizado—. Esta relación,

independiente de la jerarquía formal, permite al mentorizado comprender mejor el funcionamiento de la organización, ampliar sus perspectivas profesionales y enriquecer su manera de pensar. Al mismo tiempo, el proceso genera un beneficio bidireccional: el mentor refuerza su propio liderazgo y consolida su rol como referente dentro de la entidad. El aprendizaje del mentorizado es más paulatino y profundo que en el coaching, ya que se nutre de la experiencia acumulada del mentor a lo largo de un periodo de tiempo más extenso y en un programa menos estructurado.

En CaixaBank, el mentoring formal se canaliza principalmente a través de los programas de talento gestionados por el Área de Personas y Organización. Los empleados identificados como alto potencial son asignados a mentores experimentados —habitualmente directivos o especialistas sénior con reconocida trayectoria en el banco— que les acompañan durante periodos de entre seis meses y un año. Esta relación no solo acelera el desarrollo profesional del mentorizado, sino que también refuerza la transmisión de la cultura y los valores corporativos entre generaciones, algo especialmente valioso en una organización que ha integrado recientemente a miles de nuevos empleados procedentes de Bankia y que necesita consolidar una identidad corporativa unificada.

La entidad desarrolla también programas de *e-mentoring*, donde la relación entre mentor y mentorizado se articula a través de canales digitales, facilitando el acompañamiento independientemente de la ubicación geográfica de ambos participantes. Esta modalidad resulta especialmente pertinente en una red de más de 4.000 oficinas distribuidas por todo el territorio nacional, donde la imposibilidad de encuentros presenciales frecuentes no debe ser un obstáculo para el desarrollo profesional.

8.3.4. Mentoring Inverso

El mentoring inverso es una variante del mentoring tradicional en la que los roles habituales se invierten: son los empleados más jóvenes quienes actúan como mentores de los profesionales sénior. Esta modalidad surge para responder a un desafío específico de las organizaciones actuales: la necesidad de transferir el conocimiento digital y tecnológico de los empleados nativos digitales hacia los directivos con mayor experiencia, pero con menor familiaridad con las nuevas herramientas y dinámicas del entorno digital.

En CaixaBank, la transferencia del conocimiento digital hacia los perfiles con mayor experiencia no se articula a través de un programa formal de mentoring inverso, sino que se canaliza directamente a través de Evolucionaria. La plataforma pone a disposición de todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, itinerarios formativos adaptados al puesto orientados al desarrollo de competencias digitales —inteligencia artificial generativa, análisis de datos, herramientas de relación digital con clientes— alineados con los objetivos de transformación tecnológica del Plan Estratégico 2025–2027.

No obstante, la lógica subyacente al mentoring inverso sigue siendo plenamente vigente como tendencia en el sector bancario. La posibilidad de que el talento joven actúe como agente de cambio digital dentro de la organización, aportando una perspectiva nativa en el uso de nuevas tecnologías a los profesionales sénior, representa un modelo de aprendizaje entre pares con un alto potencial en organizaciones con estructuras tan diversas como la de CaixaBank.

9 Gestión de la Carrera y Evaluación del Rendimiento

9.1. Tendencias en gestión de carrera (Networking, Plan de empleabilidad y Marca personal).

En CaixaBank, la gestión de carrera profesional no debe entenderse solo como una promoción vertical, sino como una combinación de movilidad interna, aprendizaje continuo y visibilidad profesional. El propio portal de empleo de la entidad insiste en el crecimiento, la inclusión y los programas de talento, por lo que encaja bien con una visión moderna de carrera basada en el desarrollo sostenido y en la adaptación a nuevas oportunidades.

Un concepto fundamental en las organizaciones actuales es el de **carreras múltiples**. A diferencia del modelo tradicional donde el empleado ascendía de forma lineal dentro de un mismo puesto o jerarquía, hoy en día es común que los profesionales experimenten cambios frecuentes de tecnología, estructura organizativa y mercado laboral. En CaixaBank, esto significa que el desarrollo profesional no se reduce a crecer en la pirámide jerárquica, sino a la capacidad de adaptarse a nuevos contextos, aprender continuamente y moverse tanto vertical como horizontalmente (proyecto a proyecto, área a área) según oportunidades y competencias. Esta flexibilidad es especialmente relevante en un sector financiero en transformación digital.

9.1.1. Networking

El networking consiste en crear y mantener una red de contactos profesionales útil, activa y basada en la confianza. En la práctica, no se limita a conocer gente, sino a intercambiar información, oportunidades y apoyo profesional. En una empresa como CaixaBank, el networking interno es especialmente relevante porque facilita conocer proyectos, responsables, vacantes y perfiles complementarios dentro de la organización.

Desde el punto de vista del empleado, un buen networking ayuda a mejorar la empleabilidad porque aumenta la visibilidad del perfil y permite acceder antes a información relevante sobre vacantes, cambios organizativos o programas de desarrollo. Para que sea eficaz, debe ser constante, bidireccional y profesional; no se trata de acumular contactos, sino de aportar valor con una comunicación clara, respetuosa y coherente.

En la era digital, CaixaBank aplica el networking a través de múltiples canales: plataformas internas de colaboración, redes sociales profesionales (LinkedIn), grupos de debate internos, eventos presenciales y virtuales, y comunidades de práctica por áreas. El uso activo de estas herramientas permite que los empleados no solo construyan relaciones, sino que visibilicen sus competencias, participen en discusiones de valor y se posicionen como expertos en su área. De hecho, LinkedIn y plataformas similares se han convertido en espacios donde la marca personal del empleado y el networking confluyen de forma natural.

9.1.2. Plan de empleabilidad

El plan de empleabilidad es el conjunto de acciones que permiten a una persona seguir siendo atractiva para el mercado de trabajo, tanto dentro como fuera de su empresa. Su objetivo es mantener y reforzar la capacidad de conseguir empleo, evolucionar en él y adaptarse a los cambios del entorno.

En un banco como CaixaBank, este plan se centra en competencias técnicas y transversales: manejo de herramientas digitales, orientación al cliente, cumplimiento normativo, análisis de datos, comunicación y trabajo en equipo. También se incorporan en menor medida acciones concretas como formación continua, actualización del currículum, participación en proyectos transversales y revisión periódica de objetivos profesionales. Si la persona sabe en qué punto está y qué necesita mejorar, su empleabilidad aumenta de forma real.

9.1.3. Marca personal

La marca personal es la imagen profesional que una persona proyecta a través de su comportamiento, sus resultados y su forma de comunicarse. No consiste en aparentar, sino en hacer visible una identidad profesional sólida, coherente y verificable.

En el contexto de CaixaBank, la marca personal está alineada con los valores de la entidad: cercanía, profesionalidad, ética, orientación al cliente y capacidad de adaptación. Un empleado que cuida su marca personal suele comunicar mejor sus logros, mantiene una presencia digital adecuada, muestra aprendizaje continuo y deja una impresión fiable en compañeros y responsables. Esto es especialmente útil en procesos internos de movilidad o desarrollo, porque refuerza la credibilidad del perfil.

Como mejora, CaixaBank podría reforzar itinerarios de carrera más visibles, con mentorías internas, sesiones de orientación profesional y feedback específico sobre empleabilidad y marca personal. Eso ayudaría a que el crecimiento no dependa solo de la iniciativa individual, sino también de un acompañamiento organizado por parte de la empresa.

9.2. Delimitación de la evaluación del rendimiento (qué, cuándo y quién).

La evaluación del rendimiento debe responder a tres preguntas básicas: qué se evalúa, cuándo se evalúa y quién la realiza. En una entidad como CaixaBank, lo más razonable es evaluar no solo el resultado final, sino también la forma de conseguirlo. Por eso, además de los indicadores cuantitativos, se tiene en cuenta comportamientos, calidad del servicio, cumplimiento de procedimientos y contribución al equipo.

Qué se evalúa

Se deben evaluar resultados y conductas. Los resultados se miden con objetivos comerciales, calidad del servicio, cumplimiento de plazos, reducción de errores o nivel de productividad. Las conductas, en cambio, recogen aspectos como la colaboración, la comunicación, la iniciativa, la atención al cliente y el respeto de las normas internas. En CaixaBank esto es importante porque no basta con vender más o resolver más casos; también hay que hacerlo con rigor, transparencia y orientación al cliente.

Cuándo se evalúa

La evaluación no debería ser un acto aislado al final del año. Lo más útil es combinar un momento inicial de fijación de objetivos con seguimientos periódicos y una revisión final. Así se corrigen desviaciones a tiempo y se evita que la evaluación se convierta en una sorpresa tardía. En puestos con alta carga comercial o con objetivos por campaña, este seguimiento periódico es todavía más necesario.

Quién evalúa

La figura principal es el responsable directo, porque conoce el trabajo cotidiano y puede valorar tanto el rendimiento como el comportamiento. Sin embargo, una evaluación más completa y objetiva puede incorporar autoevaluación, opinión de compañeros, valoración de clientes internos o externos y validación de Recursos Humanos. Este enfoque, conocido como **evaluación 360°**, es especialmente útil en puestos de atención al público o coordinación de equipos, porque reduce sesgos personales, proporciona feedback desde múltiples perspectivas y mejora la objetividad del proceso evaluativo.

9.3. Métodos de evaluación (objetivos, subjetivos y mixtos).

9.3.1. Métodos objetivos

Los métodos objetivos se apoyan en datos medibles: cumplimiento de objetivos, volumen de trabajo, ventas, tiempos de respuesta, incidencias resueltas o calidad numérica del servicio. Su principal ventaja es que son fáciles de comparar y ayudan a dar transparencia al proceso. Su límite es claro: no siempre reflejan la complejidad real del puesto ni distinguen bien entre resultados logrados con buena o mala calidad.

9.3.2. Métodos subjetivos

Los métodos subjetivos se basan en la valoración de una persona sobre otra. Aquí entrarían las escalas de valoración, la entrevista de evaluación, la observación de comportamientos o la valoración de incidentes críticos. Son útiles porque permiten valorar aspectos cualitativos que no aparecen en un KPI, pero exigen criterios claros para evitar favoritismos, efecto halo o valoraciones demasiado generales.

Criterios de validez en los métodos de evaluación

Independientemente del método elegido, los criterios de evaluación deben cumplir requisitos clave de calidad:

- **Validez:** El criterio debe medir realmente lo que se pretende medir (ejemplo: si quiero evaluar «orientación al cliente», debo usar indicadores que reflejen interacciones reales con clientes, no solo cumplimiento de normativa).
- **Fiabilidad:** El criterio debe ser consistente a lo largo del tiempo y entre evaluadores (si dos mandos evalúan el mismo comportamiento, deberían llegar a conclusiones similares).

- **Capacidad discriminante:** El criterio debe permitir diferenciar entre niveles de desempeño (no debe dar los mismos resultados a todos).
- **Medibilidad:** Debe ser cuantificable o al menos observable de forma clara y documentable.

En CaixaBank, esto significa que antes de implementar cualquier método de evaluación, la empresa debe validar que cada criterio sea realmente útil para tomar decisiones de desarrollo, promoción o reconocimiento. De lo contrario, la evaluación se convierte en un trámite burocrático sin impacto real.

9.3.3. Métodos mixtos

Los métodos mixtos combinan indicadores objetivos y valoraciones cualitativas. Para CaixaBank son los más adecuados, porque permiten medir resultados sin perder de vista el comportamiento, la atención al cliente y el cumplimiento normativo. Un sistema mixto bien diseñado reduce la rigidez de los métodos puramente numéricos y evita que la evaluación se reduzca a una sola cifra.

Errores comunes en la evaluación del rendimiento

A pesar de los esfuerzos, existen sesgos y errores que afectan la calidad de cualquier evaluación. Es importante conocerlos para minimizarlos:

- **Efecto halo:** El evaluador generaliza una característica positiva o negativa a todas las demás (ejemplo: si alguien tiene buen servicio al cliente, asumo que cumple plazos bien, aunque no sea cierto).
- **Error de lenidad:** El evaluador califica por encima de la realidad para evitar conflictos.
- **Error de severidad:** Lo opuesto: calificar más bajo por presión o predisposición negativa.
- **Tendencia central:** Todos los empleados reciben calificaciones cercanas al promedio, sin distinguir realmente entre buenos y mediocres.
- **Error de primacía o recencia:** La información más reciente o la primera impresión condicionan toda la evaluación, ignorando el período completo.
- **Error de similitud:** El evaluador favorece a empleados que se parecen a él en estilo, experiencia o personalidad.

En CaixaBank, para mitigar estos errores se recomienda: entrenar a los evaluadores, usar criterios predefinidos y documentados, implementar evaluación 360° que triángule perspectivas, y revisar patrones de evaluación a nivel agregado para detectar inconsistencias.

Propuesta aplicada a CaixaBank

Un modelo razonable para la entidad es combinar objetivos individuales, objetivos de equipo y una evaluación conductual breve. De ese modo, se puede diferenciar entre quien alcanza resultados pero genera problemas de coordinación y quien aporta menos volumen pero mantiene una calidad alta y estable. En un banco, esa lectura conjunta es más útil que una

clasificación exclusivamente numérica. Además, es fundamental que los evaluadores sean conscientes de los sesgos comunes y que el proceso incluya controles de consistencia y feedback múltiple.

9.4. Gestión y mejora del rendimiento.

La gestión del rendimiento no termina al evaluar; empieza realmente cuando se utilizan los resultados para mejorar. Si la empresa detecta debilidades, tiene que traducirlas en acciones concretas: formación, apoyo del mando, reajuste de objetivos o acompañamiento individual. Si detecta fortalezas, debe reconocerlas y usarlas como referencia para extender buenas prácticas.

En esta parte, el objetivo no es castigar, sino orientar. La mejora del rendimiento funciona mejor cuando el empleado entiende qué se espera de él, recibe información frecuente y percibe que la evaluación le ayuda a crecer. En ese sentido, las aportaciones de Gallup sobre desarrollo del rendimiento y reconocimiento son útiles: la medición debe servir para motivar, dar claridad y generar responsabilidad, no para provocar rechazo o desconfianza.

Estrategias de mejora según el tipo de problema

Cuando se detecta bajo rendimiento, la empresa debe identificar primero la causa raíz antes de aplicar una solución:

- **¿Es por falta de capacidad?** Si el empleado no tiene las habilidades necesarias, la solución es formación, tutorías o coaching específico.
- **¿No se esfuerza lo suficiente?** Si la capacidad existe pero falta motivación o esfuerzo, aquí entran en juego las estrategias de reforzamiento.
- **¿Son factores externos?** Problemas personales, cambios organizativos o recursos insuficientes pueden estar minando el rendimiento. En estos casos, la mejora requiere acompañamiento y reajuste de contexto.

Estrategias de reforzamiento de conducta

Una vez identificada la causa, se aplican estrategias específicas:

Reforzamiento positivo: Fomenta conductas deseables a través del reconocimiento, incentivos, promociones o feedback explícito. En CaixaBank, esto significa celebrar buenos servicios al cliente, reconocer innovación, o dar visibilidad a logros de equipo. Es la estrategia más efectiva a largo plazo porque genera motivación sostenida.

Reforzamiento negativo: Desalienta conductas no deseadas mediante avisos, restricciones o sanciones. Aunque necesaria en casos de incumplimiento grave (normativa, seguridad), debe ser el último recurso porque puede generar desmotivación y conflictividad.

Opciones más radicales: Si ninguno de los anteriores funciona después de un tiempo prudencial (normalmente después de reiterados avisos y acompañamiento formal), la empresa puede optar por trasladar al empleado a otro puesto más adecuado a su perfil, rediseñar el puesto para mejor encaje, o en última instancia, finalizar la relación laboral conforme a normativa.

En la práctica de CaixaBank, lo más común es aplicar reforzamiento positivo como herramienta principal, porque refuerza la cultura de respeto y desarrollo. Esto se combina con

un acompañamiento claro y documentado para casos donde el desempeño requiere mejora urgente.

Medidas de mejora

- Fijar objetivos más claros, pocos y realmente medibles.
- Realizar seguimientos cortos y frecuentes, no solo una revisión anual.
- Asociar cada evaluación a un plan de mejora individual.
- Formar a los mandos para que den feedback específico y útil.
- Reconocer de forma auténtica los logros bien conseguidos.

Como recomendación final, CaixaBank debería reforzar un modelo de evaluación más continuo, con foco en el aprendizaje y en la mejora real del desempeño. Así la evaluación dejaría de percibirse como un trámite y pasaría a ser una herramienta de desarrollo profesional.

Ejemplo de evaluación objetiva y subjetiva

Mejora integrada

La evaluación puede hacerse más sólida si combina indicadores objetivos con criterios subjetivos bien definidos. Dos puestos especialmente útiles para ilustrarlo son un gestor comercial de oficina y un analista de riesgos.

Tabla 9.1: Ejemplos de indicadores de evaluación por puesto

Puesto	Indicadores objetivos	Indicadores subjetivos
Gestor comercial de oficina	Cumplimiento de objetivos de captación, ratio de vinculación, NPS de clientes, errores operativos, plazo medio de resolución de incidencias.	Calidad de la atención, comunicación con el cliente, colaboración con el equipo, adaptabilidad ante picos de trabajo.
Analista de riesgos	Tiempo medio de estudio de expedientes, porcentaje de informes revisados sin correcciones, cumplimiento de SLA, incidencias de validación documental.	Rigor técnico, criterio profesional, coordinación con la red comercial, capacidad de explicar decisiones complejas.

En ambos casos, una combinación razonable sería ponderar un 60 % de métricas objetivas y un 40 % de valoración cualitativa. Para reducir sesgos, la parte subjetiva debería apoyarse en una escala cerrada con evidencias observables, feedback del responsable directo y, en puestos de mando o coordinación, una breve validación 360° con aportaciones confidenciales del equipo.

9.5. Estrategias de reforzamiento (positivo, negativo y radicales).

El sistema de reforzamiento en CaixaBank busca alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos bajo estrictos estándares éticos. Se basa en tres dimensiones: refuerzos positivos para potenciar el talento, negativos derivados de la presión comercial, y radicales para corregir desviaciones graves.

9.5.1. El refuerzo positivo como motor de la cultura de mérito

Se articula mediante la política de gestión de personas del banco, fomentando la agilidad, colaboración y excelencia. Destaca la meritocracia en la promoción interna y el reconocimiento del talento a través de premios internos a la excelencia comercial y la participación activa en iniciativas de responsabilidad social. Además, el feedback constante de los managers y el acompañamiento inicial (figura del "buddy") actúan como reforzadores psicológicos clave para la integración.

9.5.2. La dialéctica del refuerzo negativo y la presión comercial

El refuerzo negativo se manifiesta por la presión por cumplir objetivos y el control exhaustivo mediante rankings y reportes diarios. Sindicatos como CCOO y UGT han denunciado que esta microgestión genera tensión y erosiona el clima laboral, ya que el empleado actúa en muchos casos para evitar represalias o el escrutinio sobre su rendimiento.

9.5.3. Estrategias de reforzamiento radical y régimen disciplinario

Ante vulneraciones graves de la normativa interna (fraudes, falseamiento de registros, etc.), se aplican medidas extremas como sanciones de suspensión o el despido disciplinario, que cumplen una función disuasoria y garantizan la seguridad operativa.

Dimensión	Herramientas Principales	Impacto Organizacional
Positivo	Reconocimiento, planes de carrera, feedback, premios ASG.	Mayor compromiso, retención de talento, mejora del clima.
Negativo	Rankings, reportes diarios, control de presencia.	Productividad a corto plazo, riesgo de burnout y conflicto.
Radical	Sanciones, despido disciplinario u objetivo.	Corrección de conductas, mantenimiento de ética.

9.6. Entrevista de evaluación.

La evaluación del desempeño en CaixaBank ha pasado de ser un trámite a una conversación bidireccional centrada en el desarrollo y la alineación con las metas corporativas.

9.6.1. Estructura y dinámica de la sesión evaluativa

El manager debe preparar la sesión con datos objetivos. Sus fases principales son:

- **Apertura:** Crear clima de confianza.

- **Análisis de Logros:** Reconocer los hitos y éxitos alcanzados.
- **Evaluación de Retos:** Analizar puntos fuertes y áreas de mejora con enfoque constructivo.
- **Alineación de Objetivos:** Conectar aspiraciones personales con las del banco.

9.6.2. Uso de tecnología y evaluación del impacto

Para la evaluación de nuevas incorporaciones se usan vídeo-entrevistas con IA que analizan "soft skills" de forma homogénea. Asimismo, el impacto formativo se mide con el modelo Kirkpatrick:

- **Nivel 1 (Reacción):** Satisfacción con la formación.
- **Nivel 2 (Aprendizaje):** Adquisición de conocimientos mediante pruebas.
- **Nivel 3 (Transferencia):** Aplicación real en el puesto a los 4-6 meses.
- **Nivel 4 (Resultados):** Impacto directo en el negocio (ej. reducción de morosidad).

Propuesta de mejora: Implementación de la Evaluación 360°

Actualmente, la evaluación en CaixaBank es principalmente descendente. Si se incorporara un modelo 360 grados, donde los empleados de sucursal pudieran evaluar de forma confidencial a sus máangers, el departamento de Personas podría detectar rápidamente estilos de liderazgo tóxicos que consiguen resultados a costa de "quemar.^a los equipos, reduciendo así la tensión del control diario.

9.7. Tendencias: Evaluación continua y Evaluación por compromisos.

9.7.1. El tránsito hacia la evaluación continua

CaixaBank está sustituyendo la revisión anual por ciclos de feedback constantes, lo que permite corregir desviaciones rápidamente e identificar carencias formativas a tiempo. Los empleados consultan sus objetivos en tiempo real a través de diversas plataformas.

9.7.2. La evaluación por compromisos y métricas ASG

El desempeño se vincula cada vez más a compromisos sociales, ambientales y de buen gobierno (ASG). La retribución variable de altos cargos depende de metas como la inclusión financiera o el voluntariado, asegurando una visión sostenible a largo plazo.

10 Retribución en CaixaBank

La retribución o compensación total puede definirse como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el empleado como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. Comprende tres grandes componentes: la **retribución directa** (salario base e incentivos salariales ligados al rendimiento), la **retribución indirecta o prestaciones sociales** (beneficios recibidos por pertenecer a la organización, como planes de pensiones o seguro médico) y la **retribución no financiera** (aspectos intangibles ligados al ambiente psicológico y físico de trabajo). Los apartados siguientes analizan cómo CaixaBank estructura y gestiona cada uno de estos componentes.

10.1. Tipos de retribución (financiera/no financiera, directa/indirecta, fija/variable, prestaciones).

10.1.1. Tipología de retribución financiera: Fija y Variable

- **Retribución Fija:** Salario competitivo adaptado al nivel profesional y a comparativas de mercado.
- **Retribución Variable (Bonus):** Ligado a metas individuales y globales. Para directivos, hasta un 60 % de este bonus puede diferirse varios años para garantizar resultados sostenibles.

10.1.2. Retribución indirecta y prestaciones sociales

Un paquete muy por encima de la media del sector para fidelizar el talento:

- **Previsión Social:** Planes de pensiones, seguro de vida y accidentes.
- **Salud:** Póliza sanitaria para empleados y condiciones preferenciales para familiares.
- **Educación:** Hasta un 90 % de financiación en matrículas universitarias.
- **Ventajas Financieras:** Préstamos e hipotecas en condiciones exclusivas.

10.1.3. Retribución no financiera y salario emocional

Incluye flexibilidad laboral, desconexión digital, apoyo psicológico y fomento del voluntariado, promoviendo el bienestar integral del empleado más allá de lo puramente económico.

Propuesta de mejora: Retribución basada en competencias

Al depender el bonus casi exclusivamente del cumplimiento de objetivos comerciales, se fomenta una competitividad agresiva. Derivar una parte de ese peso retributivo hacia la adquisición y demostración de competencias (como la empatía, el asesoramiento ético o la

formación continua) ayudaría a humanizar el proceso comercial, encajando a la perfección con la visión de banca sostenible de la entidad.

Ejemplo de retribución flexible

Mejora integrada

Para un empleado de oficina con un salario bruto anual de 38.000 euros, un paquete de retribución flexible podría estructurarse así:

Tabla 10.1: Ejemplo orientativo de paquete de retribución flexible

Concepto	Importe anual	Efecto esperado
Seguro médico	840 euros	Cobertura sanitaria para el empleado y reducción de base sujeta a IRPF dentro de los límites legales.
Ticket restaurante	1.320 euros	Ahorro fiscal en días de trabajo presencial y mayor poder adquisitivo neto.
Transporte público	960 euros	Compensación del desplazamiento diario con ventaja fiscal.
Guardería / apoyo a hijos	1.800 euros	Mejora de conciliación para plantilla con hijos pequeños.

Con este diseño, el paquete total asciende a 4.920 euros anuales de salario flexible. En la práctica, el beneficio real para el trabajador depende de su tramo de IRPF, pero el efecto combinado suele traducirse en una mejora neta de varios cientos de euros al año y en una percepción más alta del valor total de la compensación.

10.2. Análisis de puestos representativos y consulta del Convenio Colectivo sectorial

La política retributiva de CaixaBank se enmarca en el **IV Convenio Colectivo del Sector de Banca**, negociado entre la Asociación Española de Banca (AEB) y los principales sindicatos del sector (CCOO, UGT y FINE), que fija las categorías profesionales y las tablas salariales mínimas. CaixaBank, en la mayoría de los casos, supera dichos mínimos. La Tabla ?? recoge cinco puestos representativos de la entidad, distribuidos a lo largo de su estructura jerárquica.

Tabla 10.2: Puestos representativos de CaixaBank y retribución aproximada (2025)

Puesto	Nivel	Funciones clave	Requisitos	Retrib. total aprox.
Operativo / Cajero	I	Atención en ventanilla, gestión de efectivo, operativa básica	—	20.000–22.000 €
Gestor Banca Personal	II/III	Asesoramiento en ahorro, inversión y financiación minorista	MiFID II	28.000–35.000 €
Gestor Banca Privada	III/IV	Asesoramiento patrimonial a clientes de alto patrimonio	EFPA / EFA	45.000–60.000 €
Director/a de Sucursal	IV/V	Gestión integral de oficina, captación y cumplimiento normativo	Experiencia directiva	50.000–70.000 €
Director/a de Área	V/Dir.	Supervisión multisucursal o liderazgo de departamento corporativo	Alta cualificación	>100.000 €

CaixaBank publica anualmente su brecha salarial de género y sus ratios retributivos en el informe de sostenibilidad, donde se refleja que la retribución media de su plantilla supera en un 30–40 % los mínimos del convenio sectorial, lo que evidencia una apuesta decidida por la competitividad retributiva como palanca de atracción y retención del talento.

10.3. Gestión de la retribución: los tres tipos de equidad

Para que los objetivos retributivos puedan lograrse de forma adecuada, la organización debe tener en cuenta una serie de criterios o principios básicos. Siguiendo la teoría clásica de recursos humanos, CaixaBank orienta su política salarial en torno a tres tipos de equidad y un principio transversal de administración del sistema.

10.3.1. Equidad interna

La equidad interna busca una retribución justa tomando como referencia las comparaciones salariales entre los puestos de la propia organización: los individuos que están en el mismo nivel o tienen contribuciones similares deberían recibir la misma retribución. Para garantizarla, CaixaBank estructura su plantilla en **niveles o bandas salariales** —denominados internamente grupos profesionales— que clasifican todos los puestos según su valor relativo, atendiendo a criterios como la responsabilidad asumida, la complejidad de las tareas y el impacto en el negocio.

La implantación de **SAP SuccessFactors** como plataforma central de gestión de personas facilita la administración de estas bandas y permite detectar desviaciones internas con rapidez, contribuyendo a mantener la coherencia retributiva en los más de 45.000 empleados del grupo.

10.3.2. Equidad externa

La equidad externa considera que la retribución es justa respecto a lo que se percibe en puestos similares en otras empresas, lo que permite valorar la posición competitiva de la entidad en función de su nivel salarial. El Área de Personas y Organización de CaixaBank realiza anualmente **estudios de benchmarking salarial** apoyándose en encuestas de compensación de consultoras especializadas como Mercer o Willis Towers Watson.

Estos estudios permiten a la entidad compararse con sus competidores directos —BBVA, Santander, Sabadell o Bankinter— y ajustar sus tablas salariales para permanecer en una posición competitiva, con el objetivo declarado de situarse en el cuartil superior del mercado bancario español para los perfiles más críticos.

10.3.3. Equidad individual

La equidad individual trata de reconocer las diferencias entre individuos: personas con distintos niveles de eficiencia no deben recibir la misma remuneración, de forma que las decisiones retributivas sean percibidas como justas. Un ejemplo clásico es el de dos trabajadores con el mismo puesto pero diferentes resultados en la evaluación del desempeño.

CaixaBank materializa este principio a través de la **retribución variable ligada al desempeño**, gestionada mediante SAP SuccessFactors. El rendimiento de cada empleado se clasifica en distintos niveles que determinan el porcentaje de variable al que tiene derecho, de modo que un gestor que supere significativamente sus objetivos percibirá un bonus considerablemente superior al de un compañero que haya alcanzado únicamente los mínimos.

10.3.4. Administración y transparencia del sistema retributivo

La administración del sistema retributivo determina su nivel de transparencia, su grado de comprensión para el trabajador y la capacidad de adaptarlo a las nuevas necesidades. CaixaBank publica información retributiva desagregada en su informe de sostenibilidad (brecha salarial, ratios por nivel y por género) y comunica los criterios del bonus a los empleados antes del inicio de cada ejercicio, lo que refuerza la percepción de equidad y el compromiso con los objetivos fijados.

10.4. Retribución por puesto vs. por competencias

Los sistemas de retribución permiten establecer los niveles salariales y el salario base. Para determinar el salario base pueden utilizarse dos enfoques: la **retribución basada en el puesto de trabajo** y la **retribución basada en competencias**. CaixaBank aplica un **modelo híbrido** que combina ambos.

10.4.1. Retribución basada en el puesto

Los sistemas basados en el puesto parten de la idea de que el trabajo es el que determina la remuneración directa: cada puesto tiene una importancia distinta para la empresa y se remunera en función del valor que se le atribuye. Para establecer este valor, la entidad sigue un proceso de cuatro fases:

1. **Análisis de puestos:** Se utiliza la información sobre funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo para determinar los niveles de desempeño requeridos. En CaixaBank, el Área de Secretaría Técnica de Negocios y el propio sistema SAP SuccessFactors centralizan esta información.
2. **Evaluación del puesto:** Se determina el valor o la contribución relativa de cada puesto mediante sistemas de clasificación interna. El banco aplica un sistema de *graduación por grupos profesionales* que agrupa puestos de dificultad similar y los asocia a un nivel salarial según el criterio de equidad interna.
3. **Estudios comparativos de sueldos y salarios:** Se realizan encuestas salariales de mercado (Mercer, Willis Towers Watson) para establecer los rangos salariales —punto medio, mínimo y máximo— de cada grupo, garantizando la equidad externa.
4. **Determinación de la compensación individual:** Se busca el equilibrio entre el valor determinado por la evaluación interna del puesto y el que establece el mercado, fijando la cuantía individual dentro del rango del grupo salarial.

10.4.2. Retribución basada en competencias

La retribución basada en competencias remunera al empleado en función de los distintos trabajos que puede realizar o de los conocimientos que posee. En estos sistemas se valora a los trabajadores con más conocimiento y se recompensa el esfuerzo por adquirir nuevas competencias. En CaixaBank, las competencias con reconocimiento retributivo explícito son:

- **Certificaciones financieras reguladas** (MiFID II, EFPA/EFA): vinculadas directamente al acceso a categorías superiores y bandas salariales más altas.
- **Habilidades digitales avanzadas** (inteligencia artificial, análisis de datos, gestión de proyectos tecnológicos): valoradas en el proceso de promoción interna en el marco del Plan Estratégico 2025–2027.
- **Capacidad de liderazgo** demostrada en programas de desarrollo directivo: determina el acceso a complementos salariales reservados a perfiles de alta potencial.

La Tabla ?? resume las condiciones en las que cada sistema resulta más adecuado, aplicadas al contexto de CaixaBank.

Tabla 10.3: Condiciones de aplicación: retribución por puesto vs. por competencias

Retribución basada en el puesto	Retribución basada en competencias
La tecnología del puesto es estable (ej. cajero de oficina)	Cambios frecuentes en tecnología o estructura (ej. analista de datos)
Puestos muy estandarizados y descripciones claras	La organización fomenta la polivalencia y el trabajo en equipo
El buen desempeño requiere mucha formación específica	Pocas oportunidades de ascenso vertical; el crecimiento es horizontal
Rotación baja; el empleado puede ascender con el tiempo	Los costes de rotación y absentismo son elevados
<i>CaixaBank aplica el enfoque de puesto para la base fija y el de competencias para los complementos variables.</i>	

10.5. Tipos de incentivos y elementos no financieros

La retribución total de CaixaBank va mucho más allá del salario base. La retribución basada en el rendimiento introduce diferencias entre personas o grupos en función de sus resultados. Los planes de incentivos se clasifican en tres niveles: individuales, de grupo y para toda la organización.

10.5.1. Incentivos individuales

Están pensados para recompensar el esfuerzo o desempeño individual, logrando el principio de equidad individual. En CaixaBank se aplican tres modalidades:

- **Bonus comercial anual (incentivo general):** Calculado como porcentaje del salario fijo en función del cumplimiento de objetivos individuales (captación de clientes, volumen de contratación, calidad del servicio). Puede representar entre el 10 % y el 30 % de la retribución total del gestor.
- **Comisiones por captación y venta (incentivo de ventas):** Primas puntuales por la incorporación de clientes de alto valor o la renovación de contratos de productos de largo plazo, especialmente en los perfiles de banca privada.
- **Incentivos a largo plazo para la dirección:** Planes de entrega diferida de acciones (*stock options* y acciones por rendimiento) vinculados al desempeño del grupo a tres o cinco años, alineando los intereses de los directivos con los de los accionistas y favoreciendo la retención del talento directivo.

10.5.2. Incentivos de grupo y para toda la organización

Los incentivos de grupo asocian parte de la remuneración a objetivos colectivos. En CaixaBank, los equipos de sucursal reciben incentivos adicionales cuando el conjunto de la oficina supera los estándares de negocio (margen, captación neta, satisfacción del cliente). A nivel de toda la organización, la entidad cuenta con:

- **Planes de participación en beneficios:** Asignación de un porcentaje de los beneficios del ejercicio a los empleados en función de su categoría y antigüedad.
- **Planes de propiedad de acciones:** Los empleados pueden adquirir acciones de CaixaBank a precio preferencial, alineando su interés con el de los accionistas y fomentando el sentido de pertenencia a largo plazo.

La Tabla ?? resume los tres niveles de incentivos y su aplicación concreta en la entidad.

Tabla 10.4: Clasificación y aplicación de los incentivos en CaixaBank

Nivel	Tipos	Aplicación en CaixaBank
Individual	Bonus general, comisiones de ventas, incentivos para la dirección	Bonus comercial anual, primas por captación, <i>stock options</i> para directivos
Grupo	Estándar de producción colectivo; incentivo si el grupo lo supera	Incentivos por resultados globales de sucursal (margen, captación neta)
Organización	Participación en beneficios, Plan Scanlon, propiedad de acciones	Reparto de beneficios por categoría, plan de compra preferencial de acciones

10.5.3. Retribución indirecta y prestaciones

Las prestaciones sociales son compensaciones vinculadas a servicios o beneficios recibidos por el empleado por el hecho de pertenecer a la organización. CaixaBank ofrece un paquete claramente por encima de la media del sector:

- **Seguro médico colectivo:** Accesible para todos los empleados y extensible a familiares directos en condiciones ventajosas.
- **Plan de pensiones de empresa:** La entidad realiza aportaciones periódicas que complementan la jubilación pública, especialmente apreciadas por los empleados de mayor antigüedad.
- **Préstamos hipotecarios y personales a tipo preferencial:** Beneficio exclusivo de los trabajadores de la entidad que supone un ahorro financiero tangible y directo.
- **Ayuda escolar y guardería:** Subsidios para el cuidado de hijos menores, en línea con la política de conciliación familiar.

10.5.4. Retribución no financiera

La retribución no financiera o extraeconómica refleja los aspectos más intangibles de la compensación, determinados en gran medida por el ambiente psicológico o físico de trabajo:

- **Formación y desarrollo profesional:** El acceso a Evolucionar, a las escuelas especializadas del banco y a certificaciones externas (EFPA, CFA) representa una inversión en el capital humano del empleado percibida como parte de su retribución total.
- **Flexibilidad horaria:** Entrada y salida flexible y jornada intensiva en verano.
- **Reconocimiento y clima laboral:** Premios a la innovación y a la excelencia comercial que refuerzan el sentido de pertenencia sin coste económico directo.
- **Voluntariado y propósito:** Participación en los programas sociales de la Fundación “la Caixa”, que proporciona un sentido de propósito que trasciende la función laboral diaria.

10.6. Tendencias: retribución flexible y salario emocional

La gestión de la retribución está evolucionando para adaptarse a los cambios en las necesidades y motivaciones de los individuos. Hay cuatro grandes tendencias en la gestión de la compensación total que CaixaBank está adoptando: (1) aumentar la diferenciación en la compensación del rendimiento; (2) desarrollar políticas de compensación total; (3) utilizar modelos de recompensas totales para mejorar la gestión del talento; y (4) emplear la tecnología para integrar la política retributiva con la gestión del talento.

10.6.1. Retribución flexible

La retribución flexible consiste en cambiar parte de la retribución monetaria del salario por productos o servicios ofrecidos por la empresa, de modo que el trabajador tenga mayor disponibilidad neta dineraria tras pagar impuestos y gastos personales. El empleado puede obtener ventajas fiscales, comodidad en la contratación colectiva e incluso herramientas que facilitan la conciliación laboral y personal.

CaixaBank ofrece un plan de retribución flexible que incluye los siguientes productos:

- **Seguro médico:** Exento de IRPF según el artículo 42 de la Ley del IRPF.
- **Transporte:** Bonificaciones para transporte público colectivo con ahorro fiscal.
- **Ticket restaurante:** Vales de comida para días de trabajo presencial, exentos hasta los límites legales.
- **Guardería y cheque escolar:** Contribución a gastos de cuidado de hijos menores de tres años con beneficio fiscal.
- **Formación:** Determinados programas financiados por la empresa están excluidos de la base imponible.

Este sistema permite a cada trabajador personalizar su paquete de beneficios en función de su situación personal y familiar, respondiendo a la creciente demanda de individualización de las condiciones laborales sin incrementar el coste total de personal para la entidad.

10.6.2. Salario emocional

El salario emocional engloba los elementos de la retribución que no son monetarios y que ayudan a mejorar la satisfacción, motivación y calidad de vida del trabajador. Su importancia ha crecido porque la motivación no depende únicamente del nivel salarial, sino de la calidad de la experiencia global como trabajador.

CaixaBank ha desarrollado diversas iniciativas agrupadas bajo su programa de bienestar y conciliación:

- **Teletrabajo estructurado:** Hasta dos días semanales en remoto para puestos elegibles, reduciendo desplazamientos y aumentando la autonomía.
- **Medidas de conciliación:** Días adicionales de asuntos propios, permisos de maternidad y paternidad ampliados más allá de los mínimos legales, y adaptaciones de jornada para cuidado de dependientes.
- **Bienestar mental y físico:** Programas de apoyo psicológico, plataformas de *mindfulness* y talleres de gestión del estrés.
- **Voluntariado y propósito organizativo:** Participación en los programas de la Fundación “la Caixa” (inserción laboral, investigación médica, educación).
- **Formación percibida como beneficio:** El ecosistema de aprendizaje continuo —Evoluciona, certificaciones financieras costeadas por el banco— es valorado por los empleados como una inversión en su futuro profesional difícilmente replicable en otras entidades.

Mirando al futuro, la literatura especializada identifica siete ejes clave para la retribución del mañana, recogidos en la Tabla ??, junto con la respuesta que CaixaBank ya está dando a cada uno de ellos.

Tabla 10.5: Retos futuros de la retribución y respuesta de CaixaBank

Eje estratégico	Aplicación en CaixaBank
Buscar la equidad salarial	Publicación de ratios de brecha de género en el informe de sostenibilidad
Flexibilizar las estructuras salariales	Plan de retribución flexible con múltiples productos
Luchar contra la brecha salarial de género	Compromisos ASG vinculados a la retribución variable de la alta dirección
Introducir cambios en la retribución variable	Evaluación continua y <i>feedback</i> frecuente como base del bonus
Desarrollar la retribución no financiera	Programa de bienestar, teletrabajo y voluntariado corporativo
Transparencia en la gestión retributiva	Comunicación de criterios del bonus al inicio de cada ejercicio
Uso de <i>big data</i> y tecnología	People Analytics en SAP SuccessFactors para detectar desviaciones salariales

En definitiva, CaixaBank integra retribución flexible y salario emocional en su propuesta de valor al empleado (*Employee Value Proposition*) como palanca estratégica para mantener una plantilla comprometida, productiva y alineada con los objetivos del grupo.

Parte V

Informe Global de la Empresa

11 Informe global de la gestión de Recursos Humanos en CaixaBank

11.1. Introducción: la gestión de RRHH como sistema integrado

A lo largo de las tres prácticas previas, el equipo ha analizado de forma detallada las principales prácticas de recursos humanos de CaixaBank: el análisis y diseño de puestos, la planificación de plantilla, el reclutamiento, la selección, la integración, la formación, el desarrollo de carrera, la evaluación del rendimiento y la retribución.

El propósito de este informe global no es repetir ni resumir lo ya expuesto, sino adoptar una mirada sistémica que permita identificar las **sinergias y dependencias entre las distintas prácticas** y formular recomendaciones que, al interrelacionar varios ámbitos de RRHH simultáneamente, generen un impacto transformador mayor que el que cada mejora aislada podría producir.

CaixaBank es una organización extraordinariamente compleja: más de 45.000 empleados, una red de más de 4.000 oficinas en España, presencia internacional y una transformación digital en marcha que afecta transversalmente a todos los procesos de gestión del talento. En este contexto, las políticas de RRHH no pueden diseñarse en silos; deben formar un ecosistema coherente en el que cada decisión sobre un área refuerce o complemente las demás.

11.2. Análisis integrado: fortalezas y zonas de mejora detectadas

11.2.1. Fortalezas sistémicas del modelo de RRHH de CaixaBank

Del análisis conjunto de las tres prácticas se desprende que CaixaBank presenta un modelo de gestión de recursos humanos que destaca en varios ámbitos interrelacionados:

- **Ecosistema tecnológico integrado:** La plataforma SAP SuccessFactors actúa como columna vertebral que conecta el análisis de puestos, la planificación, el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la retribución. La integración de Microsoft Copilot añade una capa de inteligencia artificial que potencia la analítica predictiva en todas estas áreas.
- **Coherencia entre planificación y reclutamiento:** La entidad gestiona el déficit de perfiles tecnológicos —identificado en el Tema 3— mediante una estrategia de reclutamiento mixto que combina la movilidad interna (detallada en el Tema 4) con programas específicos de captación de talento joven (*CaixaBank Talent Program*).
- **Modelo retributivo competitivo y transparente:** La estructura de retribución —analizada en el Tema 8— supera entre un 30 y un 40 % los mínimos del IV Convenio Colectivo de Banca, incluye un plan de retribución flexible y publica sus indicadores

de equidad en el informe de sostenibilidad, lo que refuerza tanto la atracción como la retención del talento.

- **Cultura de aprendizaje continuo:** La plataforma Evolucionaria con más de 45.000 usuarios activos, el modelo 70-20-10, los programas de coaching y mentoring y las alianzas con instituciones académicas configuran un ecosistema formativo maduro y ampliamente implantado.

11.2.2. Zonas de mejora y tensiones sistémicas identificadas

Sin embargo, el análisis transversal revela también ciertas tensiones o incoherencias entre prácticas que merecen atención:

- **Tensión entre digitalización y humanización:** CaixaBank avanza decididamente hacia procesos de RRHH impulsados por IA (reclutamiento, evaluación, formación), pero esta automatización genera el riesgo de despersonalizar la relación empleado-empresa. Este riesgo fue explícitamente señalado por la directora de sucursal entrevistada al referirse al proceso de selección.
- **Presión comercial y evaluación del rendimiento:** Los sindicatos han denunciado que los sistemas de *ranking* y control diario generan tensión y riesgo de *burnout*. Esta presión contrasta con la vocación declarada de CaixaBank como «banca responsable» y con sus métricas ASG, creando una incoherencia entre el discurso institucional y la experiencia real del empleado de red.
- **Desconexión entre *outplacement* y gestión de la salida:** Tal como se constató en la práctica de Planificación (Tema 3), CaixaBank no dispone de un programa permanente de recolocación; el *outplacement* se aplicó exclusivamente durante el ERE de 2021. Esta carencia contrasta con la solidez del proceso de atracción e integración, generando una asimetría en el ciclo de vida del empleado.
- **Evaluación del rendimiento principalmente descendente:** A pesar de las tendencias hacia la evaluación 360° señaladas en el Tema 7, la práctica real sigue siendo mayoritariamente descendente. Esto limita la detección de problemas de liderazgo y cultura en los niveles medios de la organización.

11.3. Recomendaciones globales e integradoras

Las siguientes recomendaciones no se limitan a un área aislada, sino que proponen intervenciones que conectan múltiples prácticas de RRHH con el objetivo de generar un impacto sistémico y sostenible.

Recomendación 1

Ecosistema de datos de talento «Talent Intelligence»

Prácticas que interrelaciona: Planificación (T3) + Reclutamiento (T4) + Evaluación del rendimiento (T7) + Formación (T6).

Descripción: CaixaBank dispone de un volumen de datos sobre sus empleados sin precedentes en el sector, distribuidos entre SAP SuccessFactors, Evolucionaria y los módulos de

People Analytics. La recomendación consiste en crear un panel de *Talent Intelligence* que integre en tiempo real:

- Los datos de desempeño individual (SAP SuccessFactors).
- El historial formativo y progreso de cada empleado en Evolucionaria.
- Las brechas competenciales detectadas en la evaluación periódica.
- Las vacantes abiertas en el portal interno de movilidad.

Este panel permitiría, por ejemplo, que cuando se abre una vacante interna (Tema 4), el sistema proponga automáticamente los tres empleados con mayor ajuste competencial, considerando no solo su puesto actual sino su evolución formativa reciente. Asimismo, si la evaluación del rendimiento (Tema 7) detecta brechas en un empleado, el sistema generaría automáticamente un itinerario formativo personalizado en Evolucionaria (Tema 6) sin necesidad de intervención manual del *Business Partner* de RRHH.

Impacto esperado: Reducción del *Time to Fill* interno, mayor personalización del desarrollo, y una planificación de plantilla más precisa al anticipar qué empleados están listos para asumir nuevas responsabilidades.

Recomendación 2

Journey del empleado integrado: de la socialización al desarrollo

Prácticas que interrelaciona: Selección e integración (T5) + Formación (T6) + Desarrollo de carrera (T7).

Descripción: Actualmente, el proceso de *onboarding* (Tema 5) y el plan de formación inicial (Tema 6) existen como programas paralelos que no están suficientemente integrados con el plan de desarrollo de carrera a largo plazo (Tema 7). La propuesta es diseñar un *Employee Journey integrado* desde el primer día de trabajo hasta el desarrollo profesional pleno, con tres fases conectadas:

1. **Fase de acogida** (meses 1–3): Socialización formal e informal, asignación de *buddy*, acceso guiado a Evolucionaria y primera conversación de desarrollo con el *Business Partner*.
2. **Fase de consolidación** (meses 4–12): Completar los itinerarios normativos y técnicos; primera evaluación de desempeño; definición del plan de carrera inicial basado en fortalezas y aspiraciones.
3. **Fase de desarrollo** (año 2 en adelante): Rotación de puestos, acceso a programas de talento, coaching ejecutivo y revisión anual del plan de carrera alineada con la evaluación de desempeño.

Este diseño secuencial no es solo un cambio de procesos; exige que los responsables directos estén formados y comprometidos con su rol como *gestores del talento*, y que la evaluación del desempeño (Tema 7) deje de ser un trámite anual para convertirse en un hito estructural del *Employee Journey*.

Nueva tendencia aplicada: El concepto de *Talent Experience Management* (TXM), que fusiona la tecnología LMS con el CRM del empleado, está siendo adoptado por entidades como ING y BBVA para sustituir los procesos fragmentados por una experiencia continua y personalizada del ciclo de vida laboral.

Recomendación 3

Cierre del ciclo de vida — *Outplacement* estructural y gestión de la salida

Prácticas que interrelaciona: Planificación sustractiva (T3) + Formación (T6) + Retribución (T8) + Marca empleadora (T4).

Descripción: Una de las incoherencias más llamativas del modelo de RRHH de CaixaBank es la asimetría entre la entrada y la salida. La entidad dedica recursos considerables a atraer, integrar y desarrollar a sus empleados, pero no dispone de un programa permanente de *outplacement* que asista a quienes salen en circunstancias distintas a una prejubilación negociada.

La propuesta consiste en establecer un **Programa de Transición Profesional Permanente** que incluya:

- **Módulos de empleabilidad en Evoluciona:** Accesibles para cualquier empleado que inicie un proceso de salida voluntaria o involuntaria, con contenidos sobre marca personal, búsqueda de empleo y actualización de competencias.
- **Alianzas con *outplacement* externo:** Para casos de reducción de plantilla individual no vinculados a un ERE colectivo, activar convenios con empresas especializadas de recolocación sin coste adicional para el empleado.
- **Entrevistas de salida sistematizadas:** El Director de RRHH entrevistado confirmó que se realizan cuando «el empleado se presta». La propuesta es convertirlas en obligatorias y anónimas, canalizado su análisis mediante People Analytics para detectar patrones de abandono y corregirlos proactivamente.

Vinculación con la retribución (Tema 8): Parte del «salario emocional» que CaixaBank ofrece debería incluir explícitamente la garantía de un proceso de salida digno y asistido, como elemento diferenciador de la propuesta de valor al empleado (*EVP*) frente a otros empleadores del sector.

Impacto esperado: Mejora de la percepción de CaixaBank como empleador responsable, reducción del «síndrome del superviviente» entre quienes permanecen, y generación de embajadores de marca entre quienes salen con una experiencia positiva.

Recomendación 4

Humanización de la evaluación del rendimiento mediante el modelo 360° y la desvinculación del *ranking*

Prácticas que interrelaciona: Evaluación del rendimiento (T7) + Formación (T6) + Retribución variable (T8) + Clima laboral.

Descripción: El modelo actual de evaluación del rendimiento en CaixaBank combina datos objetivos de producción comercial con una evaluación descendente del responsable directo. Esta configuración, sumada a la existencia de *rankings* y reportes diarios de resultados, genera tensiones documentadas por los sindicatos y el riesgo de primar los resultados a corto plazo sobre la calidad del servicio y el bienestar del empleado.

La recomendación propone una evolución del sistema en dos ejes:

1. **Evaluación 360°:** Incorporar, al menos para perfiles de mando intermedio y directivo, la posibilidad de que los miembros del equipo evalúen de forma confidencial a su responsable. Esto permitiría al departamento de Personas detectar estilos de liderazgo tóxicos que generan resultados a costa de dañar el clima del equipo.
2. **Desvinculación parcial del *ranking* de los objetivos individuales:** Sustituir progresivamente los objetivos puramente individuales por una combinación de metas individuales (50 %), metas de equipo de oficina (30 %) y métricas de calidad de servicio y bienestar del cliente (20 %). Esta combinación reduce la competencia destructiva entre compañeros y alinea mejor el modelo de incentivos con la visión de «banca sostenible» declarada en el Plan Estratégico 2025–2027.

Vinculación con la formación (Tema 6) y la retribución (Tema 8): Los resultados de la evaluación 360° deben alimentar directamente los itinerarios de formación en liderazgo disponibles en Evolucionaria, cerrando el ciclo diagnóstico-aprendizaje. Asimismo, la incorporación de métricas ASG en el bonus —ya iniciada para la alta dirección— debería extenderse progresivamente a los mandos intermedios.

Nueva tendencia aplicada: El concepto de *Performance Enablement* (habilitación del rendimiento), popularizado por empresas como Adobe y Deloitte, propone sustituir las revisiones anuales por conversaciones continuas y estructuradas orientadas al desarrollo. Varios bancos europeos (ING, Erste Group) ya lo han implementado con resultados positivos en retención y clima laboral.

Recomendación 5

Reskilling masivo como política de planificación preventiva

Prácticas que interrelaciona: Planificación de RRHH (T3) + Formación (T6) + Desarrollo de carrera (T7) + Procesos sustractivos (T3).

Descripción: El Plan Estratégico 2025–2027 de CaixaBank identifica un déficit de perfiles tecnológicos que se está cubriendo mediante la contratación de 3.000 nuevos empleados. Sin embargo, la entidad cuenta con miles de empleados de red cuyo perfil —orientado a la banca tradicional de ventanilla— puede verse gradualmente desplazado por la digitalización.

La propuesta es articular un **Programa de Reskilling Preventivo y Continuo** que, a diferencia de los programas formativos reactivos actuales, funcione como una política estructural de planificación:

- **Identificación temprana mediante People Analytics:** Usar SAP SuccessFactors para modelizar qué perfiles tienen mayor probabilidad de quedar obsoletos en un horizonte de 3–5 años y proponerles itinerarios de reconversión antes de que la brecha

sea irreversible.

- **Itinerarios de transición “perfil analógico → perfil híbrido”:** Diseñar rutas formativas en Evolucionaria que permitan a un empleado de ventanilla con 15 años de experiencia convertirse en gestor de banca digital o especialista en atención omnicanal, reconociendo y aprovechando su conocimiento del negocio como ventaja diferencial.
- **Colaboración con universidades:** Ampliar los actuales acuerdos con la UPF Barcelona School of Management y otras instituciones para incluir módulos de certificación en análisis de datos, ciberseguridad básica e inteligencia artificial aplicada a las finanzas.

Impacto en la planificación sustractiva (Tema 3): Un programa de *reskilling* bien ejecutado reduce la necesidad de recurrir a EREs o prejubilaciones anticipadas para ajustar la plantilla, lo que supone un ahorro económico significativo (el ERE de 2021 costó 1.900 millones de euros) y un impacto social positivo que refuerza la reputación de CaixaBank como empleador responsable.

Recomendación 6

Integración de la estrategia ASG en el ciclo completo de RRHH

Prácticas que interrelaciona: Análisis de puestos (T2) + Selección (T5) + Evaluación del rendimiento (T7) + Retribución (T8) + *Employer branding* (T4).

Descripción: CaixaBank ha integrado métricas ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) en la retribución variable de la alta dirección y publica compromisos de diversidad e inclusión en su informe de sostenibilidad. Sin embargo, esta integración no ha permeado de manera consistente en los procesos operativos de RRHH.

La recomendación consiste en extender el compromiso ASG a todos los eslabones del ciclo de vida del empleado:

- **Análisis de puestos con sesgos auditados (T2):** Revisar las descripciones de puestos para eliminar sesgos de género o edad en las especificaciones de candidatos. CaixaBank ya dispone de una «Oficina de Inteligencia Artificial» que podría incorporar esta función.
- **Selección con criterios DEI medibles (T5):** Establecer indicadores de diversidad (género, edad, discapacidad) en el cuadro de mando del departamento de Personas, vinculados al rendimiento de los equipos de *Talent Acquisition*.
- **Evaluación del rendimiento con competencias de inclusión (T7):** Incorporar la competencia «gestión inclusiva de equipos» en la evaluación de todos los puestos de mando, con un peso específico en la puntuación final que genere un incentivo real para los directivos.
- **Retribución variable con componente ASG para mandos intermedios (T8):** Extender el modelo ya vigente para la alta dirección a los directores de zona y de oficina, vinculando una parte del bonus a indicadores de bienestar del equipo (tasa de absentismo, satisfacción de empleado, tasa de bajas por estrés).

Nueva tendencia aplicada: El concepto de *HR Sustainability* propone integrar los objetivos de sostenibilidad en todos los procesos de gestión del capital humano, no solo en los de nivel directivo. El *Responsible Business Alliance* identifica esta integración como uno de los principales diferenciadores de las empresas que logran mantener el compromiso de sus empleados a largo plazo.

11.4. Limitaciones generales en la obtención de información

El equipo considera importante reconocer de forma explícita las limitaciones que han condicionado el alcance del análisis a lo largo de las tres entregas:

1. **Confidencialidad de datos internos.** En las tres entrevistas realizadas, los interlocutores de CaixaBank —Director de RRHH regional y Directora de sucursal— no pudieron proporcionar cifras presupuestarias específicas sobre reclutamiento, formación o retribución variable, amparándose en la política de confidencialidad de la entidad. Ello ha obligado al equipo a recurrir a fuentes secundarias (Informe Anual, Plan Estratégico, informe de sostenibilidad) o a proponer estimaciones razonadas basadas en el sector.
2. **Perspectiva limitada de la fuente.** Las entrevistas se realizaron con responsables de RRHH a nivel regional o de sucursal. Esta perspectiva aporta información valiosa sobre los procesos operativos, pero no permite acceder a las decisiones estratégicas que se toman en la sede central (Dirección de Personas y Organización). Algunas respuestas fueron de alcance limitado («no supo responder»), lo que indica que el entrevistado no tenía visibilidad sobre determinados aspectos corporativos.
3. **Desfase temporal de las fuentes.** Parte de la información proviene de documentos públicos (Plan Estratégico 2025–2027, Informe Anual 2024) que reflejan la situación de la entidad en el momento de su publicación, pero que pueden no capturar cambios organizativos más recientes. CaixaBank es una empresa en continua transformación, y algunos datos (número de empleados, red de oficinas, métricas de formación) pueden haber variado.
4. **Ausencia de perspectiva del empleado de base.** Las fuentes utilizadas son predominantemente institucionales (informes corporativos, entrevistas con responsables). La perspectiva de los empleados de base —que sería fundamental para evaluar la coherencia entre el discurso de CaixaBank y la experiencia real de trabajo— se ha podido incorporar solo de forma parcial a través de plataformas como Glassdoor, con las limitaciones de representatividad que esto implica.

11.5. Conclusión: hacia un modelo de RRHH integrado y sostenible

CaixaBank es, sin duda, una de las empresas españolas con mayor sofisticación en la gestión de sus recursos humanos. Dispone de tecnología de vanguardia, un ecosistema formativo maduro y una política retributiva competitiva. Sin embargo, el análisis integral realizado en este portafolio pone de manifiesto que la verdadera ventaja competitiva sostenible no reside en cada práctica aislada, sino en la capacidad de integrarlas en un sistema coherente y autoreforzado.

Las seis recomendaciones presentadas en este informe persiguen precisamente ese objetivo: cerrar los círculos abiertos entre prácticas, eliminar las inconsistencias entre el discurso institucional y la experiencia real del empleado, y preparar a la organización para los desafíos de una banca cada vez más digital y más humana al mismo tiempo.

La transformación que el sector bancario experimenta no es solo tecnológica; es una transformación del contrato psicológico entre empresa y empleado. CaixaBank tiene los recursos, la escala y la voluntad declarada para liderar esa transformación también en el ámbito del capital humano.

Parte VI

Autoevaluación del Equipo

12 Autoevaluación del equipo

12.1. Introducción

La elaboración del portafolio grupal nos ha ofrecido la oportunidad de reflexionar no solo sobre los contenidos teóricos de la asignatura, sino sobre el proceso de aprendizaje en sí mismo: cómo hemos trabajado como equipo, qué dificultades hemos encontrado, qué hemos aprendido de ellas y en qué medida la experiencia ha contribuido a desarrollar las competencias que la asignatura propone.

12.2. Lo que hemos aprendido

12.2.1. Aprendizaje sobre Dirección de Recursos Humanos

Antes de comenzar las prácticas, la mayoría del equipo tenía una visión compartimentada de los recursos humanos: el departamento de RRHH como una unidad que «contrata, forma y paga». El análisis de CaixaBank nos ha revelado la dimensión estratégica y sistémica de esta función.

Algunos de los aprendizajes más significativos han sido:

- **La interdependencia entre prácticas de RRHH.** Hemos comprendido que no existe un proceso de reclutamiento exitoso sin un análisis de puestos riguroso previo, ni una evaluación del rendimiento justa sin una retribución alineada con sus resultados. La elaboración del informe global fue el ejercicio que más nos hizo visible esta interrelación.
- **La brecha entre teoría y práctica empresarial.** Conceptos como el *outplacement*, la evaluación 360° o el *reskilling* son herramientas teóricamente robustas que, en la práctica de una empresa real, se aplican de forma parcial, adaptada o directamente no se aplican. El caso del *outplacement* en CaixaBank (disponible solo puntualmente, no como política estable) fue revelador.
- **El peso de la negociación sindical.** El ERE de 2021 nos enseñó que las decisiones de RRHH en grandes organizaciones nunca son puramente técnicas: el marco sindical, los acuerdos colectivos y la presión social condicionan de forma determinante lo que es posible o deseable hacer.
- **La transformación digital como eje transversal.** La digitalización no es solo un tema tecnológico; es un reto de gestión del talento. Hemos aprendido que sustituir perfiles tradicionales por perfiles digitales requiere planificación, formación, gestión de la salida y comunicación interna de manera simultánea y coordinada.

12.2.2. Aprendizaje sobre CaixaBank

Más allá de la teoría, el análisis en profundidad de CaixaBank nos ha proporcionado un conocimiento concreto y aplicado del sector bancario español. Hemos entendido cómo opera la mayor entidad bancaria española en materia de capital humano, qué decisiones ha tomado en momentos críticos (fusión con Bankia) y qué retos afronta en los próximos años.

12.3. Dificultades encontradas

12.3.1. Acceso a información interna

La principal dificultad del proyecto ha sido la limitación en el acceso a datos internos de CaixaBank. Las personas entrevistadas —por política de confidencialidad y por el nivel de responsabilidad de su cargo— no pudieron compartir información cuantitativa sobre presupuestos de formación, costes de reclutamiento o KPIs concretos del departamento de Personas.

Esta limitación nos obligó a desarrollar la capacidad de analizar con datos incompletos: triangular fuentes públicas (Informe Anual, Plan Estratégico, informe de sostenibilidad) con la información cualitativa obtenida en las entrevistas y con el marco teórico de la asignatura.

12.3.2. Coordinación del trabajo en equipo

Coordinar un equipo de cinco personas con diferentes horarios, asignaturas compartidas y estilos de trabajo ha requerido una gestión activa del proceso. Hemos tenido que tomar decisiones sobre cómo dividir el trabajo sin perder la coherencia del conjunto, y cómo integrar contribuciones con distintos niveles de profundidad y extensión.

La distribución del trabajo en bloques temáticos individuales facilitó la división de tareas, pero dificultó la integración final, que requirió revisiones conjuntas para asegurar que los capítulos se complementaban y no se contradecían entre sí.

12.3.3. Uso del lenguaje técnico y herramientas de redacción

La redacción académica en un documento LaTeX ha representado un reto técnico para varios miembros del equipo. Hemos invertido tiempo en aprender a estructurar tablas, referencias cruzadas y el sistema de citas, lo que inicialmente ralentizó el proceso pero a largo plazo ha supuesto una herramienta de valor.

12.4. Retos superados

- **Conseguir tres entrevistas con empleados de CaixaBank.** No fue sencillo encontrar personas dispuestas a dedicar tiempo y compartir información sobre procesos internos. Hemos aprendido a redactar solicitudes de entrevista profesionales y a adaptar nuestro guion de preguntas cuando el entrevistado tenía información parcial sobre algunos temas.
- **Sintetizar grandes volúmenes de información.** CaixaBank publica una cantidad ingente de información corporativa. Aprender a identificar lo relevante, descartar lo ac-

cesorio y estructurar una narrativa coherente ha sido uno de los ejercicios de síntesis más exigentes de nuestra trayectoria académica hasta el momento.

- **Conectar teoría y práctica de forma crítica.** Ha sido fácil caer en la tentación de describir las prácticas de CaixaBank como ejemplos perfectos de lo estudiado en clase. El verdadero aprendizaje ha venido de la mirada crítica: identificar dónde CaixaBank se queda corta respecto a sus propios estándares declarados y proponer mejoras fundamentadas.
- **Elaborar el informe global.** Fue el apartado que más tiempo requirió, precisamente porque no se trataba de repetir lo ya dicho sino de ver el conjunto desde un nivel de abstracción mayor. Las primeras versiones eran recopilaciones de recomendaciones anteriores. La versión final, con recomendaciones sistémicas que interrelacionan múltiples prácticas, fue posible solo después de releer todo el trabajo y discutir en equipo qué hilos conectores eran realmente relevantes.

12.5. Valoración de la aplicación práctica de la asignatura

La metodología de trabajo práctico sobre una empresa real es, a nuestro juicio, la parte más valiosa de la asignatura. Permite que los conceptos teóricos tengan una referencia concreta, que las limitaciones de la teoría sean visibles y que el aprendizaje tenga un anclaje en la realidad que los exámenes o ejercicios teóricos no proporcionan.

En particular, valoramos positivamente:

- La posibilidad de contactar con profesionales reales de la empresa, lo que añade autenticidad al análisis y desarrolla habilidades de comunicación profesional.
- La estructura acumulativa de las tres entregas, que permite profundizar progresivamente en la empresa y construir un conocimiento integrado a lo largo del semestre.
- La exigencia del informe global, que obliga a salir del análisis parcial y desarrollar una visión sistémica de la gestión del talento.

Como aspecto mejorable, señalamos que sería útil disponer de un mayor acompañamiento en la fase de elaboración del informe global, dado que es el apartado más complejo conceptualmente y en el que la guía de los criterios de evaluación es menos explícita.

12.6. Adquisición de competencias de la asignatura

A continuación valoramos de forma reflexiva en qué medida este trabajo ha contribuido al desarrollo de las competencias específicas de la asignatura:

Tabla 12.1: Valoración de la adquisición de competencias transversales

Competencia	Valoración y evidencia
Trabajo en equipo	Alta. La coordinación de cinco personas durante un semestre, con roles diferenciados pero responsabilidad compartida sobre el resultado final, ha sido el ejercicio de trabajo cooperativo más exigente de nuestra trayectoria hasta la fecha.
Liderazgo y gestión de roles	Media-alta. El equipo adoptó naturalmente una distribución de roles de coordinación, redacción y revisión sin una estructura formal. Identificar y respetar las fortalezas individuales fue clave para avanzar sin conflictos.
Gestión del tiempo	Media. Las tres entregas con plazos definidos nos han obligado a planificar el trabajo con antelación. Sin embargo, reconocemos que en las entregas iniciales subestimamos el tiempo necesario para la integración final de los bloques individuales.
Capacidad de síntesis	Alta. Resumir la política de RRHH de una empresa con 45.000 empleados en un documento académico estructurado ha exigido un ejercicio constante de síntesis, selección y priorización de la información.
Adaptación de contenido teórico a la realidad empresarial	Alta. Esta competencia ha sido, a nuestro juicio, la más desarrollada. La comparación sistemática entre el marco teórico y la práctica real de CaixaBank —con sus contradicciones, limitaciones y logros— ha enriquecido notablemente nuestra comprensión de la disciplina.

En resumen, la experiencia de elaborar este portafolio ha superado nuestras expectativas iniciales. Comenzamos el curso con la idea de que «recursos humanos» era un campo relativamente acotado de la gestión empresarial; lo concluimos con la certeza de que es, en realidad, uno de los ámbitos más complejos, transversales y estratégicamente relevantes de cualquier organización.

A Entrevista a CaixaBank: Temas 2 y 3 (análisis de puestos y planificación)

A.1. Datos de la entrevista

Parámetro	Detalle
Empresa	CaixaBank
Nombre del entrevistado	[Anónimo a petición]
Cargo	[Director de Recursos Humanos regional]
Departamento	[Recursos Humanos]
Fecha	[13/03/2026]
Duración	[15 min]
Formato	[Telefónica]

A.2. Preguntas sobre el Tema 2 — Análisis y diseño de puestos

En clase hemos estudiado que el Análisis del Puesto de Trabajo es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto para identificar sus tareas y responsabilidades. En una entidad tan grande como CaixaBank, cuando necesitáis definir un puesto (por ejemplo, de nueva creación o uno que ha cambiado mucho), ¿cómo es vuestro proceso paso a paso para analizarlo? ¿Sentís que este proceso os funciona bien o es demasiado burocrático?

Respuesta:

“Los puestos los define un departamento Secretaria Técnica de Negocios. Deloitte desarrollo el modelo. De abajo arriba, desde las necesidades del cliente. No se hace desde recursos humanos la definición, esta externalizado. Se basan mucho en las soft skills (dependiendo del lugar donde está la oficina).”

Sabemos que existen algunos trabajos que pueden resultar monotonos o terminar quemando al empleado. ¿Qué medidas tomáis para rediseñar puestos monótonos o, por el contrario, muy especializados? ¿Habéis aplicado técnicas como la rotación de puestos, la ampliación de tareas o dar más autonomía a los empleados?

Respuesta:

“Desde la empresa se trabaja desde dos ámbitos: Una forma reactiva, de forma que se publican las vacantes frecuentemente y cada trabajador puede postular al que este interesado; y otra forma proactiva, en la que se hacen entrevistas individuales para ver si un empleado concreto encaja con el puesto para el cual estamos buscando empleado.”

En CaixaBank, a la hora de definir lo que necesitáis de un trabajador, ¿os centráis más en una lista estricta de tareas o vais más hacia un modelo de competencias blandas y adaptabilidad?

Respuesta:

“Los puestos se definen principalmente basándose en las tareas que van a ser, de forma que nos centramos principalmente en las “Hard-skills. Existe un departamento técnico específico que define las necesidades de cada puesto.”

A.3. Preguntas sobre el Tema 3 — Planificación de RRHH

Pasando a un plano más estratégico, la planificación de recursos humanos trata de anticiparse y prever el movimiento de personas. ¿Cómo planificáis las necesidades de personal a futuro? ¿Dirías que es una mera planificación administrativa de cuánta gente falta o está totalmente alineada con la estrategia de negocio del banco, es decir, pensáis en las necesidades a corto plazo (jubilaciones, etc.) o lo planificáis más a largo plazo?

Respuesta:

“En el tema de dimensionamiento se tienen en cuenta muchísimos factores y es un aspecto clave al determinar toda la estructura de costes. Los factores más importantes son el mercado actual y potencial de cada plaza (vacante o puesto), la su estacionalidad o la tipología de clientes (por ejemplo, suelen tener distintas necesidades en pueblos que en ciudades) entre otros que son fundamentales para algo muy importante para nosotros como es el dimensionamiento.”

¿Y hay alguna herramienta o método concreto que useis para estas previsiones de demanda u oferta de trabajadores?

Respuesta:

“Se está trabajando con IA y, como la inmensa mayoría de las empresas, en todo el tema de planificación se usa SAP, que es un programa de gestión (SIRH) desde hace muchísimos años que ha evolucionado y que se usa en empresas desde el ámbito de la construcción hasta recursos humanos (casi todas las grandes empresas lo usan para eso). Respecto a la IA tenemos licencias de Copilot.”

Para manejar a tantos miles de empleados, imaginamos que la tecnología es vital. Los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) recopilan, registran y almacenan los datos de los empleados. ¿Qué tipo de plataforma utilizáis en CaixaBank para esto? ¿Estáis contentos con ella o creéis que le falta evolucionar en algún aspecto?

Respuesta:

“Ahora mismo se está trabajando con IA, y bueno, nosotros como la inmensa mayoría de empresas, utilizamos una herramienta llamada SAP que se utiliza en todos los procesos de planificación. SAP es un programa de gestión desde hace muchísimos años. Todas las grandes empresas trabajamos en el entorno SAP. Y ahora como te digo, también herramientas de IA, en concreto tenemos como herramienta de cabecera y licenciada Copilot. ”

Hablando del movimiento de personas, a veces los trabajadores pausan su actividad, interrumpiendo temporalmente la prestación laboral. ¿Cómo gestionáis temas como las excedencias voluntarias o por cuidado de familiares? ¿Es fácil reincorporar el talento después?

Respuesta:

“ Siempre que el empleado se preste (en la mayoría de los casos lo hace), realizamos entrevistas de salida y tratamos de organizar cual ha sido el punto de valor que ha provocado la ruptura. ”

Y cuando alguien decide irse definitivamente, ya sea por dimisión o por jubilación (normal o anticipada), ¿cómo gestionáis esas salidas? ¿Hacéis entrevistas de salida para entender los motivos y mejorar la retención del talento?

Respuesta:

“ Para la retención de talento, aunque a veces se toma por medidas económicas (donde tenemos una libertad limitada), intentamos no mantener exclusivamente por motivos económicos. Lo que trabajamos mucho es en el desarrollo profesional dentro de la empresa. Trabajamos mucho el tema de la formación, sobretodo en puestos técnicos donde hay una mayor tasa de abandono. Desarrollamos un plan de carrera en base a expectativas, y el tema de oportunidades, dado que nuestra empresa tiene una capacidad que muy pocas empresas en este país tienen.”

En ocasiones, por estrategia o economía, es la empresa quien debe finalizar la relación laboral. En un sector de tanta transformación como la banca, que ha sufrido reestructuraciones y reducciones de plantilla, ¿cómo se intenta gestionar un proceso tan delicado como un despido colectivo (ERE) o salidas individuales para que el impacto humano sea el menor posible?

Respuesta:

“En colectivos queda acotado por el sindicato. En individuales (disciplinarios), ateniéndose a la ley, si se produce no hay forma de mantener al empleado.”

Antes de llegar a reducir plantilla, ¿se suelen explorar alternativas dentro del banco, como reasignaciones a otros departamentos, puestos compartidos o cambios en las políticas de empleo? ¿Creéis que hay margen para incorporar nuevas medidas?

Respuesta:

“Se intenta en la medida de lo posible, pero no suele ocurrir.”

Por último, hemos estudiado que los programas de recolocación u outplacement ayudan mucho a los empleados que salen a encontrar un nuevo rumbo profesional. ¿CaixaBank ofrece este tipo de servicios o apoyo emocional y formativo para facilitar su integración en el mercado laboral? ¿Qué tal es la experiencia con esto?

Respuesta:

“No se trabaja, pero se ha trabajado en época por ejemplo de la fusión. Proporcionándoles la entrada en empresas del mismo grupo.”

B Entrevista a CaixaBank: Temas 4 y 5 (reclutamiento y selección)

B.1. Datos de la entrevista

Parámetro	Detalle
Empresa	CaixaBank
Nombre del entrevistado	[Anónimo a petición]
Cargo	[Director de Recursos Humanos regional]
Departamento	[Recursos Humanos]
Fecha	[12/04/2026]
Duración	[15 min]
Formato	[Telefónica]

B.2. Preguntas sobre el Tema 4 — Proceso de reclutamiento

¿Cuáles son los costes directos e indirectos asociados habitualmente al proceso de reclutamiento en la empresa? ¿Existe un presupuesto limitado para esto?

Respuesta:

“(El entrevistado sólo supo que acudían a una ETT para parte de este proceso).”

¿Cuál es el tiempo medio estimado (Time to Fill) desde que se detecta la necesidad de cubrir un puesto hasta que el candidato se incorpora?

Respuesta:

“(No supo responder el entrevistado).”

¿Qué enfoque de reclutamiento predomina actualmente en la organización: interno, externo o mixto?

Respuesta:

“Mixto. Normalmente el proceso de una vacante comienza en un portal interno en el cuál prevalece por un periodo de tiempo estipulado para cada tipo de vacante, de forma que predomina el “moving” para personal interno, ofreciendo así la posibilidad a los compañeros de adquirir nuevas responsabilidades y cambiar su ámbito de trabajo a personas que realmente cumplan los requisitos para la misma. También se valoran diferentes aspectos del proyecto en el que la persona esté colaborando actualmente para conocer si es posible la reducción de “recursos” asignados, se valorarán las cualidades del empleado para llevar a cabo un estudio de la aportación de conocimientos del ámbito, soft skills y hard skills, para

elaborar una puntuación sobre la eficiencia de la persona en ambos proyectos para así poder optar por un bien estar para el empleado, además de sacar partido a su “expertise”.

A nivel interno: ¿Qué canales o métodos se utilizan para comunicar las vacantes a los empleados actuales (intranet, tablón de anuncios, programas de referidos)?

Respuesta:

“A nivel interno la forma de comunicar las vacantes disponibles a partir de la propia intranet ya mencionada.”

A nivel externo: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento externo más efectivas para la empresa (portales de empleo, agencias de colocación, universidades, ferias de empleo)?

Respuesta:

“Dependiendo de la campaña utilizan diferentes medios de publicación, adaptando los canales de comunicación al tipo de perfil que buscan y al objetivo estratégico. Por ejemplo, si se trata de atraer talento joven para programas específicos como el CaixaBank Talent Program, es habitual reforzar la presencia en universidades, ferias de empleo y campañas digitales segmentadas en redes sociales profesionales.

En cambio, para perfiles más senior o especializados, se priorizan portales como LinkedIn o colaboraciones con consultoras de selección y headhunters. Asimismo, plataformas como InfoJobs o Glassdoor permiten dar visibilidad masiva a las vacantes.

De esta forma, la estrategia de reclutamiento externo no es única, sino que se ajusta en función del tipo de campaña, el público objetivo y la urgencia o especialización del perfil requerido, combinando distintos canales para maximizar el alcance y la calidad de las candidaturas.”

¿Se usan nuevas tendencias de reclutamiento, como por ejemplo 2.0 (Linkedin, Twitter, Facebook para atraer candidatos), 3.0 (employer branding) o video cv?

Respuesta:

“Actualmente, la mayoría de empresas utilizan una combinación de herramientas automatizadas e inteligencia artificial para filtrar grandes volúmenes de candidaturas de forma rápida y eficiente.

La técnica más utilizada es el uso de sistemas ATS (Applicant Tracking System), que actúan como un primer filtro automatizado. Estos sistemas analizan los currículums, extraen la información y clasifican a los candidatos en función de su adecuación al puesto. También se usa machine learning para comparar a los candidatos con las ofertas a las que aplican y predecir su encaje, además de otras aplicaciones de la IA como análisis predictivos o automatización de distintos procesos como programar entrevistas.

Video cv en principio no, pero sí aceptan cartas de recomendación.”

¿Qué nuevas estrategias, tecnologías o tendencias tiene en mente aplicar la empresa en un futuro próximo para optimizar la captación de talento?

Respuesta:

“(No se le preguntó al entrevistado.)”

B.3. Preguntas sobre el Tema 5 — Proceso de selección e integración

Preselección: ¿Qué criterios (filtros killer, palabras clave, experiencia) se utilizan para realizar la criba curricular inicial?

Respuesta:

“Para la criba inicial se hace uso de sistemas ATS (Applicant Tracking System), que tienen unos filtros automatizados para cribar currículums. Estos filtros se basan en palabras clave, y se tiene en cuenta tanto filtros “killer” (requisitos excluyentes como nivel de idioma o formación específica dependiendo el puesto), experiencia profesional y coherencia del CV (progresión, estabilidad, adecuación al puesto), siendo este el criterio más importante, y la ubicación geográfica y disponibilidad.”

Pruebas: ¿Cómo se determina qué tipo de pruebas de selección se aplicarán a cada perfil profesional?

Respuesta:

“Dependiendo del tipo de perfil profesional o del nivel de responsabilidad del puesto. A perfiles técnicos se les suele plantear un caso práctico o real, mientras que a perfiles junior más pruebas de razonamiento para ver su potencial.”

Decisión y contratación: ¿Quiénes intervienen en la toma de decisión final (RRHH, responsable de departamento) y cómo se comunica la oferta al candidato elegido?

Respuesta:

“Intervienen el departamento de RRHH junto con los directores de área. Comunica la decisión recursos humanos para puestos bajos, o el director y oficial de RRHH para puestos más altos.”

¿En qué casos específicos se aplican pruebas escritas u orales (psicotécnicas, conocimientos, idiomas) y cómo se evalúan?

Respuesta:

“(El entrevistado sabe de la realización de pruebas escritas psicotécnicas en el pasado, pero desconoce qué ocurre en la realidad).”

¿Qué estructura siguen las entrevistas individuales (estructuradas, semi-estructuradas, por competencias) y qué rol juegan las entrevistas colectivas o dinámicas de grupo?

Respuesta:

“Son entrevistas estructuradas y se realizan dinámicas de grupo en ocasiones.”

¿Se utilizan técnicas de simulación (Role-play, método del caso) o Centros de Evaluación (Assessment Centers) para puestos directivos o clave?

Respuesta:

“Sí se usan.”

¿Se han implementado las vídeo entrevistas (ya sean en directo vía videollamada o en diferido/grabadas) en las primeras fases del proceso?

Respuesta:

“Se realizan video entrevistas, pero no suelen realizarse en las primeras fases del proceso, sino más adelante.”

Formal: ¿Qué acciones programadas (cursos de formación, reuniones de bienvenida, presentación de normativas) componen la socialización del nuevo empleado?

Respuesta:

“Sí hay, tanto para nuevos como antiguos. Tanto presenciales como online, cursos, reuniones, programas de bienvenida, una formación inicial obligatoria, etc.”

Informal: ¿Cómo se fomenta la integración social y cultural del empleado en el día a día (desayunos, asignación de un “compañero” o mentor no oficial, eventos de teambuilding)?

Respuesta:

“Se realizan tanto eventos sociales, como desayunos, se utilizan las mentorías para nuevos empleados, y eventos de teambuilding.”

¿Dispone la organización de un Manual de Acogida estructurado y actualizado?

Respuesta:

“Sí existe, mencionando principalmente los valores de la entidad, así como las funciones concretas del puesto. Sí está actualizado.”

¿Qué métricas o feedback se recogen de los nuevos empleados para evaluar la eficacia del proceso de selección y acogida?

Respuesta:

“Se realizan evaluaciones periódicas (6 meses, 1 año) mencionando qué cualidades destacan para el individuo en el puesto, como aquellas que son mejorables.”

¿Qué innovaciones tecnológicas (ej. Inteligencia Artificial para la preselección, gamificación en pruebas) o cambios metodológicos planea incorporar la empresa próximamente en esta área?

Respuesta:

“IA sí, gamificación también se está implementando.”

C Entrevista a CaixaBank: Temas 6, 7 y 8 (Formación, Evaluación y Retribución)

C.1. Datos de la entrevista

Parámetro	Detalle
Empresa	CaixaBank
Nombre del entrevistado	[Anónimo a petición]
Cargo	[Director de Recursos Humanos regional]
Departamento	[Recursos Humanos / Personas y Organización]
Fecha	[05/05/2026]
Duración	[45 min]
Formato	[Videollamada]

C.2. Bloque 1: Jesús (Formación y Tendencias Digitales)

¿Cómo realizan el diagnóstico en los niveles de organización, tareas e individuo para asegurar que la formación mejore la productividad?

Respuesta:

“A nivel de organización, la estrategia la marca nuestro Plan Estratégico 2025-2027, donde priorizamos, por ejemplo, la IA generativa y la atención al segmento sénior. En el nivel de tareas, nos apoyamos en la Secretaría Técnica de Negocios y en informes de consultoras como Deloitte para definir qué requiere cada puesto (por ejemplo, los perfiles de banca privada requieren analítica compleja). A nivel individual, utilizamos nuestro sistema SAP SuccessFactors para cruzar la evaluación de desempeño del empleado con los requisitos de su puesto actual, saltando alarmas sobre qué formación específica necesita.”

Al decidir quién imparte la formación, ¿qué ventajas encuentran en usar formadores internos frente a expertos externos?

Respuesta:

“Utilizamos un enfoque mixto. El formador interno, como los supervisores o la figura del mentor ('buddy'), es vital para transmitir la cultura organizativa y orientar a nivel práctico sin salir de la sucursal. En cambio, para formación técnica muy específica o que requiere una certificación oficial, como MiFID II o EFPA, nos apoyamos en formadores externos, colaborando con instituciones académicas como la UPF Barcelona School of Management.”

¿Qué criterios utilizan para medir el impacto y cómo calculan la relación coste-beneficio?

Respuesta:

“Medimos el proceso completo: desde la reacción y el aprendizaje mediante cuestionarios y test en nuestra plataforma Evolucionaria, hasta la conducta, evaluada por el responsable a los seis o doce meses. Finalmente, el impacto en el negocio lo analizamos usando People Analytics dentro de SAP para ver si esa mejora de capacidades ha incrementado el margen de negocio. Sobre el coste, herramientas como Evolucionaria suponen una inversión fuerte inicial, pero al ser e-learning, el coste a la larga y la optimización del tiempo son muchísimo más rentables que la formación presencial tradicional.”

¿Cómo están integrando las nuevas tendencias de E-learning, Método 70-20-10 y Universidad Corporativa?

Respuesta:

“Nuestro pilar es la plataforma Evolucionaria, que recientemente ha integrado Microsoft Copilot para crear itinerarios de microaprendizaje (‘instant learning’) totalmente personalizados. Aplicamos el 70-20-10 de forma muy clara: el 70 % es el día a día en la oficina y la rotación de puestos; el 20 % lo fomentamos a través del mentoring, y el 10 % restante es la formación reglada que damos por Evolucionaria, la cual está estructurada funcionalmente a modo de ‘escuelas o universidad corporativa’.”

C.3. Bloque 2: Julián (Desarrollo y Planificación de Carrera)

¿De qué manera el Outdoor training y la Gamificación han mejorado el compromiso de sus empleados?

Respuesta:

“El outdoor training lo vehiculamos mucho a través del voluntariado corporativo impulsado por la Fundación ‘la Caixa’, que sirve para cohesionar equipos y vivir los valores del banco fuera de la oficina. En cuanto a la gamificación, la utilizamos directamente en Evolucionaria; incluimos retos, puntuaciones y marcadores para hacer atractivos módulos que por norma son más tediosos, como los de prevención de blanqueo de capitales.”

¿El plan de carrera de la empresa contempla tanto movimientos verticales como horizontales?

Respuesta:

“Totalmente. En una red tan extensa, no siempre hay espacio hacia arriba de forma inmediata. Contamos con un sistema de movilidad interna desde el área de People Experience llamado ‘Vacantes’, que permite traslados entre distintas áreas funcionales. Especialmente tras la integración con Bankia, los movimientos horizontales han sido esenciales.”

En las fases de valoración y dirección, ¿qué metodologías utilizan para guiar la trayectoria del empleado?

Respuesta:

“La valoración parte de una autoevaluación guiada en SAP SuccessFactors, que se complementa con herramientas objetivas de la empresa: evaluación del desempeño de los mandos, centros de evaluación (‘assessment centers’) para directivos, y planes de sucesión. En la

dirección, combinamos servicios de información como el portal CaixaBankCareers con la asesoría profesional de los Business Partners de recursos humanos.”

¿En qué situaciones optan por la rotación de puestos, el Coaching, el Mentoring o el Mentoring inverso?

Respuesta:

“La rotación se fomenta para dar una visión global del negocio a través de ‘Vacantes’. El coaching, habitualmente usando el método GROW, lo dirigimos a mandos intermedios y directivos para mejorar el desempeño a corto-medio plazo. El mentoring, en cambio, es una relación a más largo plazo (6 a 12 meses) que usamos con los perfiles de alto potencial, guiados por expertos senior. Finalmente, aunque no tenemos un programa oficial de ‘mentoring inverso’, la cultura de Evolucionar empuja a que el talento joven nativo digital impulse la transformación tecnológica entre los empleados más veteranos.”

C.4. Bloque 3: Ismael (Gestión de Carrera y Rendimiento)

¿Cómo incentiva la empresa que el empleado trabaje su Marca Personal, su Networking y su plan de empleabilidad?

Respuesta:

“Fomentamos las ‘carreras múltiples’. El sector está cambiando rápido. Promovemos el networking interno usando redes sociales profesionales, herramientas colaborativas y comunidades de práctica. Queremos que los empleados participen, tengan visibilidad en proyectos transversales y cuiden su empleabilidad fortaleciendo habilidades digitales y de orientación al cliente.”

¿Quiénes realizan la evaluación? ¿Se utiliza la evaluación 360°?

Respuesta:

“La evaluación principal la realiza el responsable o mando directo. Sin embargo, sabemos que en puestos de atención al público o coordinadores, una perspectiva única no basta. Estamos integrando herramientas que recogen feedback más amplio, en la línea de la evaluación 360°, para poder triangular opiniones de clientes internos y del equipo.”

¿Qué equilibrio mantienen entre métodos objetivos y subjetivos en la evaluación?

Respuesta:

“Aplicamos métodos mixtos. Para la parte objetiva pesamos mucho los KPIs de ventas, captación de negocio y NPS de clientes (por ejemplo en un Gestor Comercial suele ser en torno a un 60 %). Y lo combinamos con escalas de valoración cualitativas (el otro 40 %) para evaluar la calidad del servicio, la colaboración y la actitud, con el fin de evitar errores como el efecto halo o evaluar únicamente ‘el número’ sin importar el ‘cómo’.”

Ante un bajo rendimiento, ¿qué estrategias de mejora formulan para resolver deficiencias detectadas?

Respuesta:

“Primero identificamos la raíz: si es falta de capacidad, entra Evolucionar con formación. Si

es falta de esfuerzo o desalineación, intervenimos desde el mando con acompañamiento. La meta es no sorprender al final de año, sino ir trazando planes de acción con un seguimiento frecuente.”

C.5. Bloque 4: David (Reforzamiento, Entrevista y Retribución)

¿Qué importancia le dan al reforzamiento positivo frente al negativo o radical para fomentar conductas deseables?

Respuesta:

“La cultura de CaixaBank prioriza el refuerzo positivo mediante reconocimientos, méritos y premios a la excelencia ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). El sector tiene ya de por sí un refuerzo negativo intrínseco debido a la presión por cumplir objetivos y rankings comerciales. Lógicamente, dejamos las sanciones disciplinarias (refuerzo radical) solo para infracciones graves de fraude o ética operativa.”

¿Cómo estructuran la entrevista de evaluación y qué tendencias aplican para medir el rendimiento?

Respuesta:

“El mánager tiene que hacer un análisis constructivo: revisión de logros, áreas de mejora y alineación de objetivos. En cuanto a las tendencias, hemos cambiado la ‘revisión anual’ clásica por una evaluación continua, apoyada en reuniones frecuentes (‘one-to-one’). Además, especialmente para los líderes, aplicamos evaluación por compromisos ligada a la sostenibilidad y a la inclusión financiera.”

¿Cómo es la proporción de la retribución y qué peso tienen los elementos no financieros?

Respuesta:

“Buscamos retener talento. La retribución directa combina un salario fijo con un bonus comercial variable, que en perfiles directivos se difiere hasta en un 60% a varios años para asegurar decisiones a largo plazo. Pero nuestro punto fuerte es la retribución indirecta y no financiera: desde nuestro plan de pensiones, seguro médico y aportaciones para ayudas escolares, hasta las políticas de desconexión digital, flexibilidad y programas de voluntariado.”

C.6. Bloque 5: José Ángel (Equidad y Salario Emocional)

¿Cómo se aseguran de que los salarios base respeten el Convenio Colectivo y cómo gestionan la equidad salarial?

Respuesta:

“Nos basamos en el IV Convenio de Banca, y de hecho, la mayoría de nuestras retribuciones están muy por encima de las tablas mínimas (un 30-40% más). La equidad interna la gestionamos a través de ‘bandas salariales’ en SAP, que clasifican los puestos por su valor. La externa la vigilamos mediante estudios de mercado de consultoras como Mercer, buscando estar en el cuartil superior. Y la equidad individual se plasma con la parte variable o ‘bonus’ de cada empleado según su desempeño.”

¿Cuándo deciden remunerar basándose en el puesto y cuándo en competencias?

Respuesta:

“Utilizamos un modelo híbrido. El salario base se asigna puramente por el nivel del puesto (Operativo, Gestor, Director de Área...). Pero los complementos y opciones de promoción las basamos en competencias: reconocemos certificaciones externas oficiales (como MiFID II), las habilidades digitales y el liderazgo estratégico.”

¿Qué incentivos, Retribución Flexible y Salario Emocional ofrecen?

Respuesta:

“En incentivos tenemos desde los individuales (el bonus anual o ‘stock options’) y grupales (objetivos de oficina), hasta participación en beneficios del banco y compra de acciones. Sobre la retribución flexible, el empleado puede contratar desde la nómina seguros médicos, ticket restaurante, ayudas de transporte o guardería, aprovechando ventajas fiscales. Todo ello, combinado con teletrabajo, jornadas intensivas y apoyo psicológico, forma nuestro concepto integral de salario emocional.”

Fuentes consultadas

A continuación se recogen, de forma unificada, todas las fuentes consultadas para la elaboración del portafolio grupal final, organizadas por ámbito temático.

Fuentes corporativas y documentos oficiales de CaixaBank

- [1] **CaixaBank** — *Plan Estratégico 2025–2027 «Uno a Uno»*. Presentación ante inversores (*Investor Day*), noviembre de 2024.
<https://www.caixabank.com/es/sobre-caixabank/nuestro-plan-estrategico.html>
- [2] **CaixaBank** — *Informe Anual 2024*. Datos corporativos: plantilla consolidada, red de oficinas y cifras clave de gestión del capital humano.
https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/informacioneconomicsfinanciera/informeanual_es.html
- [3] **CaixaBank** — *Informe de Sostenibilidad e Información No Financiera 2023*. Datos sobre estructura salarial, brecha de género, benchmarking retributivo y programas de bienestar.
<https://www.caixabank.com/es/investor-relations/annual-reports.html>
- [4] **CaixaBank** — *Política de Retribución*. Documento aprobado por el Consejo de Administración con criterios de equidad, retribución variable e incentivos a largo plazo.
<https://www.caixabank.com/es/investor-relations/corporate-governance/remuneration-policy.html>
- [5] **CaixaBank** — *Nota de prensa: Integración con Bankia* (2021). Información sobre el proceso de fusión y la gestión del capital humano derivada de la unión de ambas entidades.
<https://www.caixabank.com/es/prensa/2021/caixabank-bankia-integracion.html>
- [6] **CaixaBank** — *Adelanto del pago de prestaciones ERTE* (abril de 2020). CaixaBank adelantó el pago de 100 millones de euros en prestaciones por desempleo para 138.000 personas afectadas por ERTE.
<https://www.caixabank.com/es/actualidad/noticias/caixabank-adelanta-el-pago-de-100-millones-de-euros-en-prestaciones-por-desempleo-para-138-000-personas-afectadas-por-erte>
- [7] **CaixaBank** — **Sostenibilidad: Personas**. Política de formación, programas de talento, diversidad y bienestar de la plantilla.
<https://www.caixabank.com/es/sostenibilidad/personas.html>

Portales de empleo y selección de CaixaBank

- [8] **CaixaBankCareers** — Portal oficial de empleo.
<https://caixabankcareers.com/>

- [9] **CaixaBankCareers** — Proceso de selección.
https://caixabankcareers.com/content/Proceso-de-seleccion/?locale=es_ES
- [10] **CaixaBankCareers** — ¿Qué te ofrecemos? Desarrollo profesional, programas de talento y plan de movilidad interna (*moving*).
https://caixabankcareers.com/content/Que-te-ofrecemos/?locale=es_ES
- [11] **LinkedIn** — **CaixaBank**. Perfil corporativo; estrategia de *employer branding* y publicación de ofertas (reclutamiento 3.0).
<https://es.linkedin.com/company/caixabank/jobs>

Fuentes sobre el ERE CaixaBank 2021

- [12] **Cinco Días (El País)** — «CaixaBank y sindicatos acuerdan el ERE con 6.452 salidas y un coste de 1.900 millones de euros» (1 jul. 2021).
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/01/companias/1625130605_136870.html
- [13] **El Economista** — «CaixaBank sella el ERE con los sindicatos con 6.452 salidas, 1.839 menos, todas ellas voluntarias» (jul. 2021).
<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11303640/07/21>
- [14] **elDiario.es** — «CaixaBank y los sindicatos cierran el mayor ERE bancario con 6.452 salidas» (1 jul. 2021).
https://www.eldiario.es/economia/caixabank-sindicatos-cierran-mayor-ere-bancario-6-452-salidas_1_8102010.html

Tecnología y SIRH

- [15] **SAP** — CaixaBank & SAP SuccessFactors. Implantación de la plataforma de RRHH en la nube: gestión del aprendizaje, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión y People Analytics.
<https://www.sap.com/spain/customer-testimonials/caixabank.html>
- [16] **Microsoft** — «CaixaBank adopta Microsoft 365 Copilot». Integración de IA generativa para productividad y personalización del aprendizaje en la plataforma Evolucion (antes denominada Virtaula).
<https://news.microsoft.com/es-es/2024/caixabank-microsoft-copilot/>
- [17] **People Xperience Hub / Dialnet** — Artículo académico sobre la iniciativa RPO de CaixaBank (2019): estandarización y digitalización del ciclo de atracción de talento.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7731413>

Fuentes sobre desarrollo profesional y formación

- [18] **Whitmore, John** — *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose* (5ª ed.). Nicholas Brealey Publishing, Londres, 2017. Referencia para el método GROW y el *shadow coaching*.

- [19] **Harvard Business Review** — «Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right». HBR, octubre de 2019.
<https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>
- [20] **Gallup** — «3 Reasons Why Performance Development Wins in the Workplace». Fundamento para la evaluación continua y el feedback frecuente.
<https://www.gallup.com/workplace/231620/why-performance-development-wins-workplace.aspx>
- [21] **Gallup** — «Is Your Employee Recognition Really Authentic?». Sobre reconocimiento auténtico y mejora del compromiso.
<https://www.gallup.com/workplace/508208/employee-recognition-really-authentic.aspx>
- [22] **AEDIPE** — Artículos sobre *outdoor training*, gamificación en RRHH y tendencias en formación corporativa en el sector financiero español.
<https://www.aedipe.es/>
- [23] **Llorente & Cuenca / Equipos & Talento** — «La gamificación en la formación corporativa: casos de éxito en el sector bancario español».
<https://www.equiposytalento.com/>
- [24] **Muñiz, R. / Marketing XXI** — «El outdoor training como herramienta de desarrollo directivo».
<https://www.marketing-xxi.com/outdoor-training.html>

Fuentes sobre retribución y convenio colectivo

- [25] **IV Convenio Colectivo del Sector de Banca** — Negociado entre la AEB, CCOO, UGT y FINE. Categorías profesionales y tablas salariales mínimas. Publicado en el BOE.
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-14936
- [26] **Glassdoor / Indeed** — Reseñas de empleados de CaixaBank: retribución, beneficios y medidas de conciliación.
<https://www.glassdoor.es/Resenas/CaixaBank-resenas-E17906.htm>
- [27] **Expansión / Cinco Días** — Artículos sobre la política salarial del sector bancario español y el posicionamiento retributivo de CaixaBank.
<https://www.expansion.com/>

Fuentes primarias (entrevistas)

- [28] **Entrevista 1** — Director de Recursos Humanos regional de CaixaBank (anónimo a petición). Entrevista telefónica, 13 de marzo de 2026, duración aproximada 15 minutos. Temática: Análisis de puestos y Planificación de RRHH (Temas 2 y 3). Véase Apéndice A.
- [29] **Entrevista 2** — Director de Recursos Humanos regional de CaixaBank (anónimo a petición). Entrevista telefónica, 12 de abril de 2026, duración aproximada 15 minutos. Temática: Reclutamiento, Selección e Integración (Temas 4 y 5). Véase Apéndice B.

- [30] **Entrevista 3** — Directora de sucursal de CaixaBank (anónima a petición). Entrevista semiestructurada, 11 de abril de 2026. Temática: Reclutamiento, selección, herramientas digitales y videoentrevistas.

Documentos teóricos de la asignatura

- [31] Apuntes de clase de los Temas 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.
- [32] **Guiones para el desarrollo de las prácticas grupales**, Dirección de Recursos Humanos I, Doble Grado ADE-Ingenierías, Universidad de Granada, curso 2025–2026.
- [33] **Instrucciones detalladas para la elaboración del portafolio grupal**, Javier Aguilera Caracuel, Universidad de Granada, mayo de 2025.