

“LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CAIXA BANK”

Natalia García Carbonell, *Universidad de Cádiz*

Caixa Bank, uno de los principales grupos financieros a nivel español y con presencia internacional, ha conseguido en 2015 una evolución especialmente positiva. Su actividad se centra fundamentalmente en el negocio bancario, la actividad aseguradora y las inversiones tanto en empresas relevantes del sector servicios como en bancos internacionales.

Tal y como se recoge en el Informe Corporativo Integrado de 2015, Caixa Bank actualmente desarrolla su actividad siguiendo cinco líneas estratégicas definidas en su Plan Estratégico 2015-2018: 1) enfoque hacia el cliente, 2) logro de rentabilidad recurrente por encima del coste de capital, 3) gestión activa del capital, 4) liderazgo en la digitalización de la banca y 5) equipo humano más preparado y dinámico. Estas líneas se diseñan de acuerdo con el análisis del entorno y de las capacidades de la empresa, con el objetivo de construir una estrategia corporativa asentada sobre las fortalezas del grupo.

Según la última Memoria de Recursos Humanos y Organización publicada (año 2015), la estrategia de recursos humanos del grupo Caixa Bank incluye cuatro objetivos estratégicos orientados a la consecución de un equipo humano más preparado y dinámico. En primer lugar, el grupo pone un énfasis especial en la formación de sus empleados en cuanto a las capacidades críticas profesionales: atención y el asesoramiento de clientes, comercial, riesgos, liderazgo y dirección de equipos e idiomas. Otro de los objetivos fundamentales descansa en fomentar la descentralización en la gestión, dotando a los empleados de autonomía y responsabilidad. Adicionalmente, Caixa Bank trabaja en la adaptación de las políticas de compensación y de desarrollo de carrera y en el refuerzo de la meritocracia y la diversidad.

En el año 2015, Caixa Bank posee una plantilla que cuenta con un total de 29.972 personas que trabajan en la entidad bancaria, de las que un 97,3% poseen contrato indefinido. La evolución de la plantilla presenta una tendencia creciente entre los años

2008-2012, pasando de 25.335 empleados en 2008 a los 30.442 de 2012. Posteriormente, entre 2013-2015, la plantilla experimenta leves altibajos, hasta completarse en 2015 con 29.972 empleados. Respecto a 2014, ésta aumenta en 988 personas. De acuerdo con los datos publicados en la memoria, las incorporaciones provienen en un 60% de Barclays Bank SAU y, en segundo lugar, de procesos de reclutamiento externo en busca de jóvenes profesionales que cubran vacantes en determinados territorios deficitarios y funciones especializadas en los servicios centrales y la red comercial. Respecto a los empleados procedentes de Barclays Bank SAU, Caixa Bank ha realizado esfuerzos orientados a la acogida y formación, así como a la adaptación funcional de ciertos puestos. Además, el proceso de planificación de recursos humanos en Caixa Bank no solo ha contemplado incorporaciones, sino también desvinculaciones, con un total de 1.324. Según recoge la mencionada memoria, buena parte de las bajas han sido voluntarias e incentivadas.

Tanto la Memoria de Recursos Humanos y Organización como el Informe Corporativo Integrado de 2015 únicamente proporcionan una aproximación acerca de las previsiones del grupo sobre la necesidad y disponibilidad de personal futuras, directamente vinculadas al Plan Estratégico 2015-2018. Por tanto, con el objetivo de profundizar en esta línea, se proponen a continuación unas cuestiones para su reflexión y discusión.

Fuentes de información empleadas

Informe Corporativo Integrado de Caixa Bank (2015):
<https://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/informacioneconomico-financiera/informe-anual/2015-es.html>

Memoria de Recursos Humanos y Organización de Caixa Bank (2015):
<https://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/empleados/memoria-recursos-humanos-es.html>

Fecha del caso: Febrero 2017.

Palabras claves: Planificación de recursos humanos, Estrategia de RRHH, Caixa Bank

Preguntas sobre el caso

1.- Analice la coherencia entre la estrategia corporativa y la estrategia de recursos humanos de Caixa Bank. ¿Cómo influye esta conexión en la planificación estratégica de recursos humanos? Argumente su respuesta.

2.- ¿Cuál cree que debe ser el rol del/la responsable de recursos humanos en la definición del plan corporativo de Caixa Bank? ¿De qué forma cree que este rol podría afectar al éxito de la planificación de recursos humanos? ¿Y al éxito en la implantación de la estrategia corporativa? Justifique su respuesta.

3.- ¿Cree que un error en la planificación de recursos humanos de Caixa Bank afecta al conjunto de políticas de recursos humanos? ¿En qué medida? Ponga ejemplos.

4.- En función de los datos sobre la evolución de la plantilla de Caixa Bank en los años 2008-2015 y, considerando sus objetivos estratégicos, ¿cómo cree que podría evolucionar la plantilla en los próximos años? ¿Cree que Caixa Bank debería incluir más información acerca de sus previsiones sobre su plantilla? ¿Por qué?