

# MEMORIA 2020 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN





# MEMORIA 2020 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN





## Contenido

<b>Índice.....</b>	<b>5</b>	Onboarding.....	71	<b>Anexos y Tablas. CaixaBank S.A.....</b>	<b>131</b>
<b>Prólogo.....</b>	<b>7</b>	Vincular.....	73	Tabla 1 – Movimientos de Plantilla.....	132
<b>Plan Estratégico 2019-2021. Principales indicadores.....</b>	<b>8</b>	Desarrollo y aprendizaje.....	74	Tabla 2 – Rotación de la Plantilla.....	133
<b>Plan Estratégico 2019-2021.....</b>	<b>9</b>	Evaluación.....	83	Tabla 3 – Estructura demográfica.....	134
Contribución de Recursos Humanos y Organización a los objetivos del Plan Estratégico 2019-2021.....	10	Retribución.....	86	Tabla 4 – Mosaico de Culturas.....	135
Ofrecer la mejor experiencia al cliente.....	10	Ámbitos profesionales y vitales.....	91	Tabla 5 – Estructura organizativa. Oficinas en España.....	136
Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles.....	13	Ámbitos de comunicación y participación.....	96	Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional.....	137
Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa.....	24	Entorno.....	102	Tabla 7 – Transformación del modelo de negocio.....	138
Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera.....	40	Cambios y Movilidad.....	106	Tabla 8 – Actividad formativa.....	139
Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad....	44	Finalizar.....	109	Tabla 9-I – Evaluación de la formación.....	140
Indicadores Plan Estratégico 2019-2021.....	47	<b>Gestión de la pandemia COVID-19.....</b>	<b>113</b>	Tabla 9-II – Evaluación de la formación.....	141
<b>Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.....</b>	<b>49</b>	Actividad durante la pandemia.....	114	Tabla 10 – Gestión del conocimiento.....	142
Principales indicadores.....	49	Atraer y Seleccionar.....	117	Tabla 11 – Métodos de evaluación.....	143
Evolución de la plantilla 2016-2020.....	49	Atracción.....	117	Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales.....	144
Evolución de la plantilla 2019 -2020.....	50	Acoger.....	117	Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios.....	145
Estructura demográfica.....	51	Contratación y Onboarding.....	117	Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal.....	146
Estructura organizativa.....	52	Vincular.....	117	Tabla 15 – Estudio de Compromiso.....	147
Evolución funcional de la plantilla.....	53	Desarrollo y aprendizaje.....	117	Tabla 16 – Ausencias.....	148
<b>Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank..</b>	<b>55</b>	Evaluación.....	119	Tabla 17 – Promociones.....	149
Estructura del Grupo.....	55	Retribución.....	119	Tabla 18 – Promociones. Cambios de Nivel.....	150
Principales indicadores.....	56	Ámbitos profesionales y vitales.....	120	Tabla 19 – Promociones. Planes de carrera.....	151
Historia del Grupo CaixaBank.....	56	Ámbitos de comunicación.....	120	Tabla 20 – Promociones. Clasificación de oficinas.....	152
Evolución de la plantilla 2010-2020.....	58	Ámbitos de participación.....	121	Tabla 21 – Promociones. Cobertura de vacantes.....	153
Evolución de la plantilla 2019 -2020.....	60	Entorno.....	123	Tabla 22 – Principales indicadores.....	154
Estructura demográfica.....	60	Medidas de seguridad y salud .....	123	Tabla 23 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos.....	157
Estructura organizativa.....	62	Trabajo en remoto y reanudación del trabajo presencial.....	127	<b>Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank.....</b>	<b>159</b>
Evolución funcional.....	63			Tabla 24 – Movimientos de Plantilla.....	160
<b>Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores.....</b>	<b>64</b>			Tabla 25 – Estructura demográfica.....	161
<b>Ciclo de vida del empleado.....</b>	<b>65</b>			Tabla 26 – Mosaico de culturas.....	162
Atraer y Seleccionar.....	65			Tabla 27 – Estructura funcional.....	163
Atracción.....	65			Tabla 28 – Actividad formativa.....	164
Selección.....	69			Tabla 29 – Estudio de Compromiso.....	165
Acoger.....	71				



## Prólogo

El 2020, segundo año del Plan estratégico 2019-2021, será un año para recordar por su dificultad, pero en el cabe destacar que se ha cumplido la misión de la Entidad de estar operativos dando servicio a nuestros clientes y haciendo que la economía siga funcionando, y al mismo tiempo, se ha caracterizado por una recuperación de la actividad en el segundo semestre en unas condiciones difíciles, gracias al esfuerzo de toda la plantilla. Se consolida la transformación del modelo de negocio con la reducción de cerca de 350 oficinas y el despliegue de la apertura de Stores hasta disponer de 548 oficinas, potenciando el modelo de atención inTouch y manteniendo la Red Rural.

La actividad de Recursos Humanos y Organización ha acompañado en todo momento a la Entidad en esta nueva realidad de convivir con la pandemia COVID-19, definiendo medidas/acciones que ayuden a mitigar su impacto (digitalización de procesos, adaptación a formato online de los programas de formación y desarrollo directivo, desplegando el teletrabajo, implantando medidas de prevención de la salud, comunicando y preguntando a la plantilla sobre sus preocupaciones, aportando nuevas medidas de conciliación, etc), y teniendo presente en todo momento los retos que se deben abordar:

- Impulso de la diversidad y el talento para consolidar y evolucionar la Cultura, reforzando los atributos que caracterizan y diferencian a las personas que forman parte de la Entidad.
- Desarrollo de una propuesta de valor para lograr que la experiencia del empleado sea diferencial, para que los empleados y empleadas sean los mejores prescriptores de la marca CaixaBank.
- Potenciación del uso de la tecnología con nuevas formas de trabajo y estructuras más colaborativas, logrando así una organización que piensa y actúa de forma más rápida y flexible.
- Haciendo más humana la Organización para fortalecer la confianza con los clientes. Esto significa poner a disposición de la plantilla todas las herramientas necesarias para desempeñar su labor, y ofrecerles apoyo y confianza para que ellos puedan trasladar el mismo apoyo y confianza a los clientes.
- Y sobre todo, acelerar la transformación digital.

Cabe destacar, que en el 2021, la Entidad tiene un proyecto ilusionante por delante con la integración de Bankia, para convertirse en el mayor banco en España, el cual se ha empezado a planificar en el último trimestre del 2020 y supone un trabajo y esfuerzo importante para la plantilla.

En esta Memoria se presenta la información en cuatro grandes apartados: Contribución de Recursos Humanos y Organización al Plan Estratégico 2019-2021, Información sobre “cómo somos y cómo nos organizamos”, el Detalle de actividades, procesos y proyectos que se realizan para cada uno de los momentos del ciclo de vida del empleado (employee journey) y por último se presenta un apartado dónde se detallan todas las acciones y medidas llevadas a cabo para adaptarse a la nueva situación originada por la pandemia.

## Plan Estratégico 2019-2021. Principales indicadores

### 1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente

- 597 Oficinas Store y Business Bank
- 1.413 Oficinas rurales
- 819 Gestores/as inTouch con...
- 7.417 Empleados/as, 27% de la plantilla

#### Formación en modelo de asesoramiento, certificaciones:

- 21.475 en IDD
- 18.710 en MiFID
- 18.066 en LCI

Un 48,8% de personas tienen certificación por encima de MiFid II

### 2. Acelerar la transformación digital y organizativa

#### Transformación Digital

1.000 personas formadas en metodología Agile

#### Desarrollo de plataformas:

- SuccessFactors
  - PeopleNow
  - Virtaula
- 100% de la plantilla ha accedido a Virtaula

#### Herramientas colaborativas, Office 365

- 99,7% de utilización en Servicios Centrales

#### Uso de HR Analytics

#### Transformación Organizativa

- Estructura más flexible, proyecto Open
- HR Business Partners con un 100% de implantación en Servicios Centrales y Direcciones Territoriales
- Modelo corporativo

### 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa

41,6% mujeres en posiciones directivas a partir de Subdirección de oficinas A y B

69,0% empleados/as con percepción favorable de agilidad y transversalidad

#### Potenciación de las capacidades digitales:

86,6% horas de autoformación

#### Escucha activa:

- Pulso COVID-19, 2.500 empleados/as
- Estudio de Compromiso con un eNPS de 8 en 2020 y un 70% de valoración en empowerment

#### Proyectos destacados:

- Empresa Saludable
- Wengage, diversidad e inclusión, con sello: "Bloomberg Gender Equality Index" con máxima puntuación a nivel mundial

### 4. Generar una rentabilidad atractiva para los accionistas

#### Planes de salidas:

2.023 salidas en Plan de Reestructuración 2019

229 salidas en Plan de Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas 2020

#### Nuevo Convenio Colectivo del sector:

- Contención inercias de costes

#### Retribución flexible:

- Un 15,5% de personas adheridas al Plan Compensa+

### 5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad

#### Desarrollo del Talento:

- Desarrollo Top 200
- Evaluaciones directivas
- Plan de Sucesiones
- Talento preDirectivo y detección del talento digital

## Plan Estratégico 2019-2021

CaixaBank completó con éxito el anterior Plan Estratégico 2015-2018 reforzando el liderazgo comercial gracias a un modelo que cubre todas las necesidades financieras (escala y capilaridad, tecnología y digitalización, asesoramiento y proximidad y amplia oferta de productos). Con la adquisición del banco BPI se pudo replicar el modelo de negocio de CaixaBank en Portugal y con una estructura centrada en el negocio “Core” se logró una rentabilidad por encima del coste de capital. Y al mismo tiempo, se alcanzó el objetivo de contar con el equipo humano más preparado y dinámico, este hecho se puso de manifiesto con mayores dosis de empoderamiento y una mayor cualificación (unos 13.800 empleados certificados en 2018), con niveles de satisfacción y compromiso superiores tal y como mostraba el radar de compromiso 2018 y con una clara apuesta por la diversidad y la igualdad de oportunidades (39,9% de mujeres en posiciones directivas). Todo ello supuso un excelente punto de partida para el Plan Estratégico 2019-2021, que ha permitido, a pesar de la pandemia por COVID-19 alcanzar muchos de los objetivos propuestos y avanzar en la mayoría de los proyectos del Plan Estratégico.

” La visión estratégica de CaixaBank para 2021 se sintetiza en ser un grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio al cliente y referente en banca socialmente responsable, contribuyendo al bienestar financiero de nuestros clientes y al progreso de toda la sociedad ”

**El Plan Estratégico 2019 - 2021, presenta 5 líneas estratégicas:**

**1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente**, transformando la red de distribución para dar mayor valor al cliente, intensificando el modelo de atención remota y digital, extendiendo la oferta de nuevos productos/servicios bancarios y no bancarios y revisando los customer journeys (momentos clave de interacción con el cliente).

**2. Acelerar la transformación digital** para ser más eficientes y flexibles, reduciendo el time-to-market del lanzamiento de nuevos productos, implantando Robotics para mejorar la automatización de procesos, aplicando sistemática de Data Analytics y extendiendo el uso de metodologías agile.

**3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**, manteniendo a las personas en el centro de la organización, invirtiendo en el desarrollo del talento y de la diversidad, desplegando la mejor propuesta de valor para los empleados/as y promoviendo los atributos de agilidad y colaboración.

**4. Generar una rentabilidad atractiva para los accionistas, manteniendo la solidez financiera**, mejorando los ingresos “Core” apoyados en un aumento de la actividad y reduciendo los activos problemáticos.

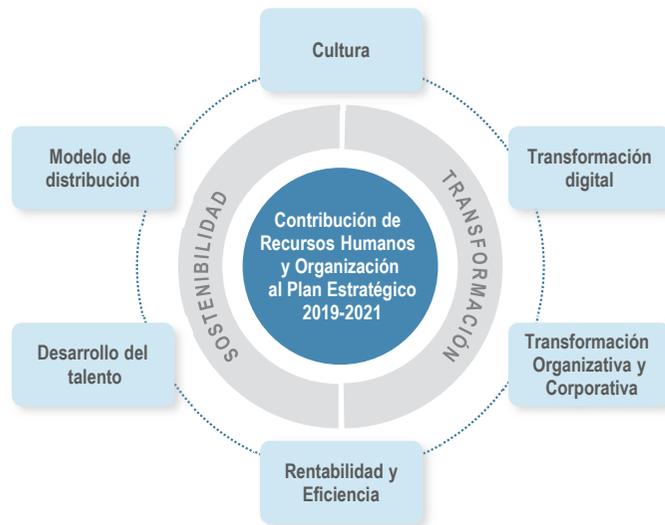
**5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**, reforzando la cultura de transparencia con clientes, manteniendo el compromiso con la inclusión financiera, fomentando la financiación responsable y sostenible y promoviendo iniciativas de acción social en los territorios.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Contribución de Recursos Humanos y Organización a los objetivos del Plan Estratégico 2019-2021

Desde Recursos Humanos y Organización se ha realizado una reflexión sobre la propuesta de valor y contribución en cada una de las cinco líneas estratégicas y se han definido seis líneas de actuación que definen la hoja de ruta para los tres años del Plan Estratégico.



Esta contribución se materializa en el Plan de Proyectos, compuesto por los 30 proyectos más significativos del área.

En 2020, la hoja de ruta avanzó según lo planificado habiendo finalizado 10 proyectos de los 30 iniciales, incorporado 8 nuevos y ampliado el alcance de otros 2. Cabe destacar que:

- Se ha reforzado la cultura y sus comportamientos asociados a la implantación del Plan de Cultura a través de acciones de comunicación y formación, con una nueva estrategia de escucha activa e iniciativas de mejora de la experiencia empleado.

- Se ha avanzado en la modernización tecnológica de herramientas de Recursos Humanos con la implantación de SuccessFactors, la extensión de PeopleNow como nuevo canal de comunicación transversal y bidireccional y el lanzamiento de una aplicación móvil para la gestión de la situación provocada por el COVID-19.
- Se ha consolidado el modelo de relación de Recursos Humanos con las Áreas, a través de HR Business Partner, y se ha transformado el modelo operativo, mediante el apoyo en las nuevas formas de trabajo con el impulso de la nueva estructura plana, de las herramientas colaborativas y las dinámicas y escalado Agile.
- Se ha optimizado y mejorado la rentabilidad con la ejecución del plan de reequilibrio de plantillas y de los acuerdos laborales que permiten una mayor flexibilidad y eficiencia.

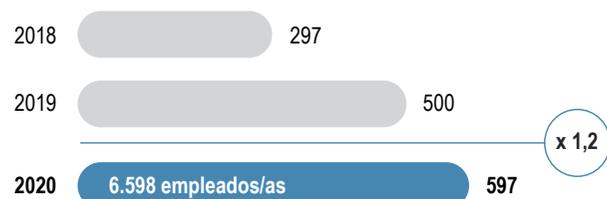
### 1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente.

En el actual entorno complejo, donde los hábitos de la sociedad y de los clientes están cambiando: fuerte crecimiento de los canales digitales, pero manteniendo la importancia clave de las oficinas, que es dónde las operaciones son de mayor valor añadido para el cliente, es necesario disponer de una plataforma de distribución omnicanal única y apostar por la mejora continua para anticiparse a las necesidades y preferencias de los clientes. En este contexto es dónde es prioritario ofrecer la mejor experiencia al cliente, esto es, situar al cliente en el centro y construir una relación de proximidad y confianza con él. Con este fin, CaixaBank ha seguido avanzando a lo largo del año en la evolución del modelo de relación mediante el rediseño de la red y el impulso a los nuevos modelos de atención. Se continúa evolucionando la red de distribución, concentrando centros retail (-347 oficinas en 2020) y transformándolos en centros de asesoramiento, creando centros especializados y desarrollando la mejor red digital (CaixaBank Now, Imagin, InTouch).

En 2020, la transformación de la red urbana ha avanzado hasta alcanzar 548 oficinas Store y 49 centros de Business Bank en funcionamiento. El objetivo es alcanzar las 630 oficinas Store y los 70 centros Business Bank al finalizar el Plan Estratégico 2019-2021. Estas oficinas, que cuentan en diciembre de 2020 con 6.598 empleados/as, se caracterizan por ser centros de asesoramiento con una mayor proximidad al cliente apoyada en la tecnología, una mayor especializa-

ción y capacidad de servicio y una organización más eficiente: espacios colaborativos, agenda compartida, metodologías de trabajo ágiles y dinámicas.

#### Número de oficinas **Store** | **BusinessBank**



En paralelo, se ha consolidado y potenciado el modelo AgroBank en la Red Rural, este sector requiere cercanía, capilaridad y especialización, y dónde la movilidad y la formación de los gestores son clave para prestar el mejor servicio, para ello se disponen de 2.498 personas. Las oficinas en la red Rural se han situado alrededor de las 1.400 (lo que supone cerca del 40% de la red de Banca Retail). Se han incrementado en 15 los centros de Banca Privada y se han mantenido el resto de centros especializados en Banca Empresas (incluye Day One), CIB y Promotores (con un total de 238 centros especializados).

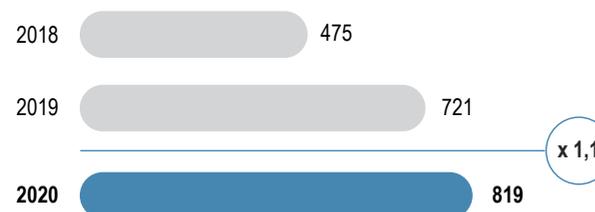
#### Número de oficinas rurales **AgroBank**



**Nota:** En 2020 el criterio de oficinas rurales se ha actualizado y pasan a considerarse como tales las oficinas situadas en unidades poblacionales con menos de 10.000 habitantes, anteriormente se consideraba la población del municipio, la cual podía contener más de una unidad poblacional. Sin variación de criterio el número de oficinas se hubiera mantenido estable.

Adicionalmente en 2020, la Entidad ha puesto especial énfasis en aquellas iniciativas que permiten mejorar la interacción con los clientes a través de canales no presenciales. Así, se ha seguido potenciando los canales digitales e impulsando el modelo de atención en remoto InTouch con gestor/a personal, con un horario de atención extendido y con foco en la relación y atención comercial. De este modo, los clientes digitales activos en los últimos 12 meses alcanzan ya el 67,6% de los clientes particulares entre 20 y 74 años, mientras que InTouch gestiona ya 1,4 millones de clientes. Un total de 819 gestores y gestoras ya están realizando estas tareas en diciembre de 2020 en los quince centros disponibles.

#### Número de gestores/as **inTouch**



Por tanto, 7.417 empleados y empleadas (el 27% del total de la plantilla) forman ya parte de estos centros que suponen la transformación del modelo de atención.

Además de la transformación en el modelo de distribución en Banca Retail, también se ha mantenido la estructura organizativa de negocio con CaixaBank neX e ImaginTech, para seguir adaptando el negocio a las necesidades del mercado y estar más cerca del cliente. CaixaBank neX nació con la voluntad de evolucionar el modelo comercial en un entorno multicanal, acelerando la detección de necesidades de los clientes y el diseño y oferta de las oportunas soluciones. En 2020, en el ámbito de la calidad de servicio y la experiencia, se ha dado un fuerte impulso a la revisión de los customer journeys, se ha seguido extendiendo el uso de herramientas de analítica avanzada para personalizar la oferta comercial y se han implantado nuevas capacidades de marketing digital para potenciar las ventas por canales digitales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

ImaginTech ha evolucionado con éxito a Imagin, una comunidad en la que ofrecer más allá de productos financieros para generar más engagement y vinculación con las nuevas generaciones. La nueva filial asume toda la gestión del segmento joven del banco con el reto de completar la oferta actual con propuestas disruptivas e innovadoras, explorar nuevas formas de monetización y profundizar en todas las oportunidades de la digitalización para este colectivo, para ello ha seguido profundizando en la provisión de servicios nativos digitales y nuevos modelos de negocio, entre los que destaca la nueva propuesta de Imagin como ecosistema digital.

CaixaBank además dispone de tres centros All in One (Valencia, Barcelona, e Ibiza), se trata de un nuevo concepto con el que la Entidad tiene el objetivo de revolucionar la experiencia de los clientes en el canal físico.



El centro All in One de Barcelona dispone de 3.000 metros cuadrados, ofrece zonas de atención especializada a cada tipo de cliente, además de una cafetería, un auditorio y las tecnologías más innovadoras del sector financiero. Las nuevas “flagships” de CaixaBank reúnen a un equipo de 162 gestores y gestoras, especializados en banca de particulares, Banca Premier, Banca Privada, “Business” y Empresas, y darán servicio a más de 35.000 clientes de la Entidad. La tecnología tiene una marcada presencia en todos los ámbitos del espacio.

En 2020 desde Recursos Humanos y Organización se ha contribuido a la estrategia de ofrecer la mejor experiencia cliente mediante la línea de actuación: Apoyo al nuevo modelo de distribución.

**1ª línea de actuación: Apoyo al nuevo modelo de distribución**

Acompañamos la transformación del modelo comercial, reforzando aspectos culturales, estructurales y formativos, por tanto, aseguramos el éxito del nuevo modelo comercial con los profesionales más preparados y con la estructura organizativa más eficiente.

*Los principales proyectos son:*

**a) Assesment en oficinas Store** donde se ha implementado el mapa de talento de directores/as de oficinas convencionales como potenciales directores/as de oficinas Store por territorios para identificar gaps competenciales y aumentar el desarrollo de los candidatos/as. Al mismo tiempo que se han homogeneizado los criterios de selección de los directores/as de oficinas Store y se han acelerado los procesos de selección.



**b) Formación especializada por modelos de oficina** (Stores, AgroBank y InTouch) para dar un servicio de asesoramiento y de calidad al cliente, mejorando la propuesta de valor. En 2020 se ha incluido el modelo HolaBank (dirigido a los clientes internacionales que pasan largas temporadas o que desean instalarse en España) a la formación especializada para dar un mejor servicio a este segmento de clientes. En este proceso se han revisado y actualizado las necesidades de cada segmento para diseñar esquemas formativos específicos adaptados al modelo comercial, el cual persigue aportar la mejor experiencia cliente mediante los cuatro ámbitos: *Día a Día*, *Disfrutar de la vida*, *Dormir tranquilo* y *Pensar en el futuro*. Esta formación ha sido básicamente online a través de la plataforma Virtaula, con cursos de autoformación incluidos en los itinerarios específicos.



**c) Implantación del modelo de compensación en los centros InTouch** para asegurar la competitividad externa, así como la equidad interna, favorecer la movilidad entre la red comercial y el segmento InTouch, aprovechando sinergias y buenas prácticas comerciales y para atraer, retener y motivar el talento en el segmento InTouch. Concretamente se han revisado los programas de retos

de este segmento y se han adecuado los importes target de bonus e incentivos de campaña.

**d) Formación en el modelo de asesoramiento** para dar cumplimiento de la formación normativa en seguros (IDD), asesoramiento (MiFID II) e hipotecas (LCI), y diseñando itinerarios formativos de transformación digital.

## 2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles.

CaixaBank apuesta por la digitalización como palanca para obtener eficiencia y capacidades distintivas. La digitalización de procesos permite mayor agilidad, simplificación de documentación, trazabilidad de la información y optimiza el archivo corporativo. Por otro lado, la disponibilidad de herramientas que favorecen la movilidad, por ejemplo: Smart PC, permite una mayor eficiencia operativa y comercial lo que se traduce en resultados.

Los cambios que se han producido a raíz de la pandemia –como el mayor uso de las herramientas digitales y remotas por parte de clientes y empleados– han llevado a una redefinición de prioridades para acelerar todavía más la transformación digital de la Entidad, mejorar las capacidades del canal digital y desarrollar capacidades distintivas.

En 2020, la Entidad ha seguido apostando por la mejora de la flexibilidad, escalabilidad y eficiencia de la infraestructura de IT (Information Technology), mediante la migración continua de soluciones y procesamiento en la nube y la evolución hacia una arquitectura informática interna basada en APIs (Application Programming Interface). Todo ello permite a la Entidad reducir significativamente los costes operativos, reducir el time-to-market de los proyectos, aumentar la agilidad en el desarrollo de aplicaciones e incrementar la resiliencia de IT.

Al mismo tiempo, el ámbito de la ciberseguridad se ha mantenido como una de las grandes prioridades para CaixaBank –especialmente tras la mayor operativa digital que se ha producido a raíz de la pandemia–. Por este motivo se sigue una estrategia de inversión continua en ciberseguridad y en el seguimiento y control de riesgos en este ámbito son componentes cruciales para proteger la información de la Entidad, clientes y empleados ante amenazas de seguridad internas y externas.

Por último, CaixaBank ha seguido apostando por la tecnología como palanca para mejorar la eficiencia operativa, a través de distintos proyectos e iniciativas

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

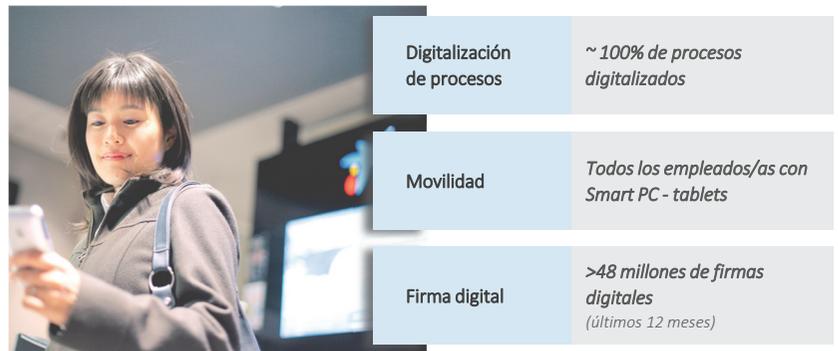
- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

que buscan digitalizar y automatizar procesos. En este sentido, la Entidad ha implantado Robotics e inteligencia artificial en sus procesos con el objetivo de automatizar tareas de back-office y mejorar los procesos administrativos en oficinas, además de la creación de un nuevo centro de datos y la aplicación sistemática de Data Analytics.

En 2020 desde Recursos Humanos y Organización se ha contribuido a la estrategia de acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles mediante dos líneas de actuación: Transformación Digital y Transformación Organizativa y Corporativa.

### 2ª Línea de actuación: Transformación Digital

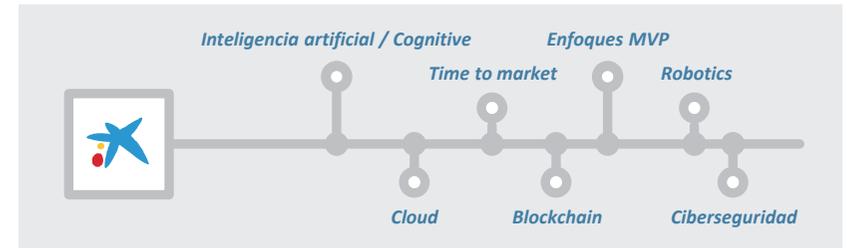
Aceleramos la transformación digital implementando formas y sistemas de trabajo ágiles y colaborativos, centradas en los nuevos comportamientos de los clientes.



Los principales proyectos son:

**a) Transformación Agile**, adopción de metodologías agile (scrum, lean, kanban, etc.) que permiten aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones y rompiendo silos mediante trabajo colaborativo. Esto supone, trabajar enfocando a producto y mejorar procesos y la gestión de la demanda. Se han llevado a cabo distintas actuaciones:

- Autoformación, dentro del itinerario de transformación digital, con más de 2.700 usuarios en alguno de los cursos.



- Formaciones en los Servicios Corporativos, con más de 1.000 personas del Grupo formadas en estas metodologías, 170 con foco Scrum Master y más de 100 como Product Owner, facilitando disponer de este expertise de forma interna en los equipos agile.
- Creación de un mayor número de equipos Agile en base el modelo de governance definido: de 6 en 2019 a 32 a finales de 2020, 24 de ellos en el Customer Experience Labs para el desarrollo de la visión omnicanal cliente.
- Acompañamiento a los equipos ágiles con la figura del Agile Coach y formaciones complementarias.
- Diseño de las siguientes fases de la implantación Agile en los Servicios Corporativos.
- Diseño del marco de trabajo Agile (Framework) para el grupo CaixaBank, formalizado en un documento de referencia (Playbook Agile).

**b) Plataforma SuccessFactors** para mejorar los servicios digitales de Recursos Humanos a los empleados/as y adecuarlos a sus necesidades, repercutiendo en una experiencia de usuario más positiva, aportando las “Best practices” del mercado y mejorando el time-to-market en la implementación de las nuevas funcionalidades. En 2019 ya se disponía de los nuevos portales del Empleado y del Manager, se implantó la app móvil de SuccessFactors (en móviles corporativos Android) y se incluyeron de forma progresiva nuevos módulos funcionales en materia de evaluación: evaluación de retos para gestionar la retribución variable, evaluación por competencias, evaluación de los planes de carrera (Gestores/as de clientes) y evaluación para consolidación de cargos.

Adicionalmente, se implementaron nuevos procesos asociados a la evaluación del Talento directivo (Plan de Sucesiones, Feedback directivo y Entrevistas de Talento externo).

En 2020 se ha incorporado a la plataforma el nuevo proceso de planificación y gestión de plantillas. Para ello, desde Organización se está llevando a cabo un control end to end del proceso de vacantes, desde que una persona solicita una posición hasta que se incorpora en el puesto. Además se han revisado los flujos e informes de la herramienta SuccessFactors con el objetivo de inventariar las mejoras necesarias para llevar a cabo un buen gobierno de las vacantes e implementar los procesos de actualización de información (vacantes e implementando los procesos de actualización de información (vacantes e procesos de selección) para mantener actualizada una base de datos.

También se ha llevado a cabo también el diseño y confección de la nueva ficha del empleado mediante desarrollos en SAP Fiori que permiten una ficha con un mejor formato, con una mejor usabilidad y más completa, donde se incorporan datos de las dos plataformas (SAP y SuccessFactors), con la ventaja de que se pueden seleccionar los datos que se requieran de ambas plataformas para incorporarlos en un único documento.

En la definición de los campos de la ficha (CV interno), se ha incorporado la siguiente información: datos profesionales, de negocio, económicos (retribución y beneficios sociales), personales, de educación (formación interna, externa y certificaciones), experiencia profesional (interna y externa), evolución carrera profesional y procesos de selección interna en los que se ha participado, expediente laboral (traslados, absentismos, ...), horario y trabajo en remoto, talento (directivo y no directivo), skills (hard skills mediante autoevaluación y soft skills en base a la evaluación por competencias) y otros datos de interés.

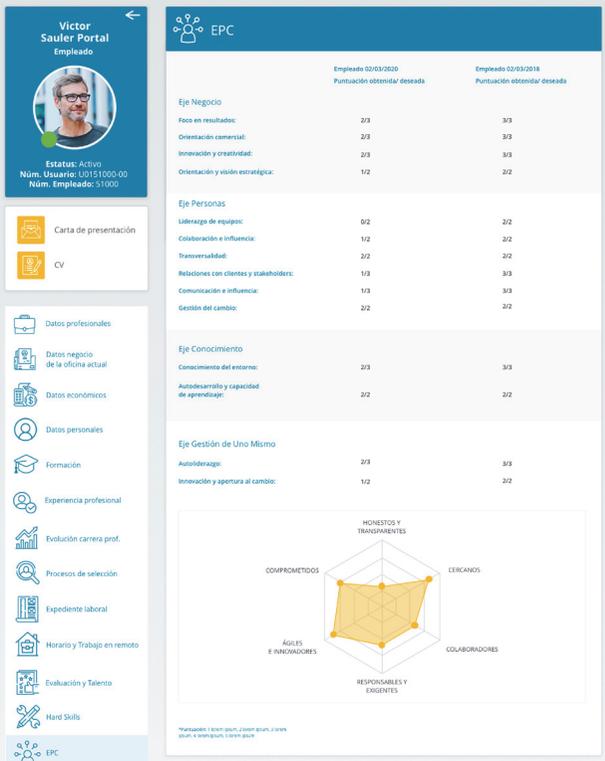
Acciones implantadas para desarrollar la ficha de empleado/a	
<b>Video "Actualiza tus datos"</b>	Creación de un video corto dirigido a empleados/as, realizado con pictogramas, explicando "como actualizar tus datos" en el sistema y "como subir tu Curriculum Vitae".
<b>Acción de desarrollo en EPC</b>	Lanzamiento de la Evaluación por Competencias (EPC) en la Red. Incorporación de un Plan de desarrollo preestablecido: Actualización del CV. Se implica al manager y al empleado/a en su desarrollo. Envío de e-mail con un link al video "Actualiza tus datos".

**Portlet de habilidades**

**Construcción del Diccionario de habilidades (hard skills) de CaixaBank:**

- Hacemos público un nuevo Diccionario, ofreciéndolo a toda la plantilla para que se autoevalúe a través de un portlet en el perfil personal de cada empleado/a.
- Este perfil es consultable por Recursos Humanos y facilita las búsquedas proactivas.

El diseño y la implantación del nuevo portlet (contenidos personalizados) de habilidades en SuccessFactor y la campaña de captación de datos han sido clave para el desarrollo de la nueva ficha de empleado.



	Empleado: 02/03/2020	Empleado: 02/03/2018
	Puntuación obtenida/ deseada	Puntuación obtenida/ deseada
<b>Eje Negocio</b>		
Foco en resultados:	2/3	3/3
Orientación comercial:	2/3	3/3
Innovación y creatividad:	2/3	3/3
Orientación y visión estratégica:	1/2	2/2
<b>Eje Personas</b>		
Liderazgo de equipos:	0/2	2/2
Colaboración e influencia:	1/2	2/2
Transversalidad:	2/2	2/2
Relaciones con clientes y stakeholders:	1/3	3/3
Comunicación e influencia:	1/3	3/3
Gestión del cambio:	2/2	2/2
<b>Eje Conocimiento</b>		
Conocimiento del entorno:	2/3	3/3
Autodesarrollo y capacidad de aprendizaje:	2/2	2/2
<b>Eje Gestión de Uno Mismo</b>		
Autoliderazgo:	2/3	3/3
Innovación y apertura al cambio:	1/2	2/2

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Destacar también la consolidación del módulo de Recruiting (selección) y los módulos de Onboarding (incorporación), Crossboarding (cambio de posición) y Offboarding (salida voluntaria de la empresa).

Algunas de estas aplicaciones están disponibles en los móviles corporativos de los empleados/as de la Entidad.

**Selección en CaixaBank con SuccessFactors**

**Ofrece cobertura a los diferentes procesos de selección de CaixaBank:**  
Internos, específicos, externos, COBEs (cobertura de cargos), etc.

- 1 • Publicación de vacantes  
• Procesos de solicitud de nuevas vacantes  
• Aprobación de procesos de selección por vacantes  
• Recruiting posting
- 2 • Career site interno y externo
- 3 • Búsqueda de talento  
• Búsqueda de candidatos/as
- 4 • Grupos de candidatos/as y Recruiting marketing
- 5 • Gestión de candidatos/as en un proceso de selección
- 6 • Gestión de renunciaciones  
• Gestión de revocaciones
- 7 • Analytics de los procesos de selección

**c) PeopleNow**, una nueva herramienta participativa que es mucho más que un canal de comunicación es una palanca de transformación digital y cultural, que potencia la bidireccionalidad y la transversalidad de la comunicación interna, siendo una potente evolución de “Personas” (intranet corporativa).

PeopleNow es una herramienta de soporte al negocio que presenta los siguientes beneficios: más posibilidades de colaboración y transversalidad, informa-

ción personalizada (filtra por intereses), es más visual, atractiva, fácil y usable, permite una comunicación on-time (mobile first), promueve la digitalización de la Entidad, otorga visibilidad de cara a la Organización (marca personal), da voz a los empleados y empleadas y sirve como herramientas de liderazgo para los y las managers (team builder).

PeopleNow se testeó durante 2019 para comprobar sus funcionalidades aplicadas a equipos de Servicios Corporativos y de red. Después de estimar como apta esta primera prueba, se ha avanzado en la implantación técnica de la versión final, así como en la definición del modelo de gobierno, de la estructura de la información y de la colaboración, del reporting y de todos los aspectos vinculados a la nueva intranet social en la Entidad, con un despliegue progresivo durante el 2020. A cierre del ejercicio estaba disponible en los Servicios Centrales y en cinco Direcciones Territoriales.

Una nueva herramienta de comunicación y de trabajo que permitirá ganar eficiencia y agilidad, además de la capacidad para estar preparados ante las necesidades tecnológicas del futuro.



**d) Virtaula 2020.** Se ha implementado la nueva plataforma de formación online con el proyecto Virtaula 2020 (e-learning) que incorpora nuevas funcionalidades digitales, potencia el aprendizaje mediante la oferta formativa y mejora la experiencia empleado mediante la usabilidad y atendiendo a las necesidades de los empleados/as. Para potenciar el aprendizaje se dispone de:

- Un nuevo catálogo de autoformación.
- Votaciones y comentarios en las autoformaciones.
- Planificador anual de formación con objetivos.
- Una herramienta de inteligencia artificial para recomendar autoformaciones según la función del empleado/a y su perfil.
- Un cuestionario de intereses formativos.
- Posibilidad de recompensar el feedback de los empleados/as.

Y para mejorar la experiencia empleado se ha reestructurado y rediseñado la plataforma, se dispone de un chatbot de ayuda, y es posible obtener informes de actividad individualizados para cada empleado y empleada entre otras funcionalidades. Además, está plenamente integrado el contenido para el aprendizaje y mejora de idiomas (inglés) y el nuevo itinerario Transformación en la era Digital estructurado en 4 bloques: Entorno digital, Data Academy, Habilidades digitales y Metodologías ágiles de trabajo.

Los contenidos formativos son principalmente online y se han trabajado de forma transversal con Negocio y otras áreas de los Servicios Corporativos.

En 2020 el grueso de la formación presencial se ha transformado en virtual para seguir dando formación a los empleados/as de la Entidad en el período de teletrabajo debido al COVID-19.

Virtaula  
2020



<b>Valoraciones de autoformaciones:</b>	Valoraciones a cursos 3.713 Media de valoración 4,21/5
<b>Aptos de los cursos de autoformación:</b>	2019 => 3.272 2020 => 7.321
<b>Respuestas a consultas al chatbot:</b>	3.368 consultas
<b>Accesos a Virtaula:</b>	100% de la plantilla con un total de 1.913.675 accesos.

**e) HR Analytics.** Desde el Área de Organización, trabajando de forma transversal con el resto de departamentos de Recursos Humanos de la Entidad, se han seguido desarrollando proyectos en el ámbito de HR Analytics para mejorar la toma de decisiones sobre la gestión de los Recursos Humanos.

Las principales iniciativas desarrolladas en 2020 son:

- **Datapool de Recursos Humanos.** El objetivo de este proyecto es la construcción de un repositorio específico de Recursos Humanos que permita una mayor productividad en las tareas del área, tanto en lo que se refiere a reportes periódicos como en los estudios en el entorno de HR Analytics. En 2020 se ha concluido una primera fase sobre los datos de perfil de la plantilla y se está desarrollando la segunda fase referida a datos de performance (Evaluación de retos, Evaluación por Competencias,...).
- **Selección predictiva.** Se propone evolucionar el proceso de selección hacia un modelo proactivo y predictivo que permita la búsqueda activa de candidatos y candidatas, seleccionando anticipadamente aquellos que mejor encajan con los requerimientos de un puesto según el perfil profesional del empleado o empleada. Para ello se ha generado con los departamentos de Selección, Formación, Talento y Organización un catálogo de 400 Hard Skills. El total de habilidades disponibles se encuentran divididas en 14 grandes categorías tanto transversales como más específicas. El empleado o empleada podrá evaluar su nivel de conocimiento en las habilidades que considere que se adaptan a su perfil en una escala del 1 al 5. Ya se ha integrado el módulo de captura de dichas competencias en SuccessFactors y se está procediendo a la introducción de dichos datos por parte de cada empleado. El objetivo es poder explotar esta información a lo largo del próximo año.
- **Planificación estratégica de la plantilla,** con el fin de estimar las necesidades de personal por función en los próximos años se han llevado a cabo tres tipos de estudios que se realizarán de forma recurrente cada año:
  - Estructura demográfica de la plantilla. El objetivo es prever la evolución del personal por tramos de edad para estimar la reposición de las posibles salidas por desvinculación, así como estimar la productividad.
  - Necesidades de nuevos gestores y gestoras y directores y directoras, tanto desde la estimación de puestos específicos, como para saber la estructura de la plantilla por funciones, así como para las negociaciones con la repre-

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos.**  
CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos.**  
Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

sentación sindical, se hace necesario estimar las futuras necesidades de las posiciones de Dirección, Subdirección, Gestores/as de Banca Premier, de Banca de Empresas y de Negocios a partir de la evolución de la concentración de clientes y de las integraciones de oficinas futuras.

– Previsión de plantilla a 2 años. Con el fin de tener actualizada la comparativa del presupuesto estimado con la plantilla real, cada mes se revisa la previsión de altas, bajas y traspasos entre centros con un horizonte a 2 años.

- *Análisis detallados sobre la evolución de la plantilla.* Se han llevado a cabo varios estudios centrados en: rotación de los Gestores y Gestoras en Servicios Centrales, seguimiento de vacantes no cubiertas, bajas de nuevos empleados y empleadas, bajas voluntarias de toda la Entidad, estudio de la Evaluación por Competencias (EPC) no directiva y evolución de las carreras de la red de la DT Barcelona.
- *Seguimiento de la actividad en teletrabajo.* Dadas las especiales circunstancias del año 2020 y la implantación forzada del teletrabajo de forma masiva, se ha llevado a cabo también el seguimiento de la actividad en teletrabajo así como de las reuniones virtuales con el fin de estimar como puede ser el entorno laboral en la nueva normalidad.
- *Predicción de Alto desempeño,* para poder determinar las variables que caracterizan cada empleado o empleada “High Performer”, analizando sus características e historial junto con el análisis de las Evaluaciones por Competencias históricas.
- *Matriz de Evaluación por Competencias (EPC).* En colaboración con Selección y Desarrollo se ha entregado la matriz de Contribución y Competencias a la Dirección de Recursos Humanos de InTouch y se ha presentado el nuevo formato a los responsables de Desarrollo de las Direcciones Territoriales.

**f) Revisión de Comités.** Para optimizar los Comités y la toma de decisiones en reuniones clave, se propone una metodología basada en herramientas de Inteligencia colaborativa, mediante deliberaciones digitales antes, durante y después de las reuniones y comités, preservando la trazabilidad de quién toma las decisiones en cada momento.

Algunas de las ventajas de esta herramienta son:

- Visión global de todos los Comités, grupos de trabajo y reuniones con sus de-

pendencias.

- Información permanente y actualizada por cargos y áreas y asistentes por Comité.
- Información concentrada en una única herramienta dotada de medidas de seguridad informática.
- Actas a disposición en ADI (Actas de Dirección: herramienta creada para la gestión de reuniones) que todos los asistentes pueden consultar.
- Publicación del orden del día y repositorio de documentos a comentar en la reunión.
- Dispone de un potente buscador de acuerdos y de documentación.
- Permite compartir la información de manera más eficiente.

**g) Herramientas colaborativas Office 365 y Confluence.** En 2020 se ha dado un impulso al uso de herramientas colaborativas con las implantaciones de Office 365 y Confluence. La transformación cultural que se está llevando a cabo en CaixaBank requiere de la implementación de un plan de adopción y un acompañamiento a los empleados y empleadas para prepararlos en las nuevas formas de trabajar. Los objetivos de este acompañamiento son:

- Fomentar la colaboración interna entre empleados y empleadas de CaixaBank.
- Incrementar la eficiencia de los recursos.
- Adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, hacia una organización más ágil, colaborativa y transversal.
- Propiciar la evolución de los empleados y empleadas, su crecimiento interno y dinamizar la captación de talento.

Para llegar a ello, CaixaBank ha puesto a disposición de sus empleados/as las herramientas de Microsoft 365 y un plan de adopción para que todos las utilicen sacando el máximo provecho de las mismas.



A través de las sesiones formativas sobre las herramientas, basadas en funcionalidades. Se muestra la metodología de formación, de forma que pueda ser replicada por la Red de Cambio (Change Makers y coaches) en el resto de la Compañía, se explican consejos acerca del valor principal a aportar, y cómo actuar en función de las distintas situaciones que puedan ir surgiendo en las formaciones.

En 2020 se han realizado ocho sesiones (webinars) de formación. Las primeras cuatro enfocadas en las funcionalidades de las herramientas: OneDrive, OneNote, SharePoint y Teams. Y las cuatro sesiones siguientes, enfocadas en casos de uso de las herramientas:

- Equipos Eficaces.
- Colaboración Documental.
- Gestión de Tareas y planificación.
- Reuniones Efectivas.



### 3ª Línea de actuación: Transformación Organizativa y Corporativa

Implantamos modelos organizativos y de gobierno corporativo que simplifiquen la estructura y mejoren la eficiencia con una visión de cliente en el centro.

Los principales proyectos son:

**a) Estructura ágil y colaborativa.** Las estructuras más flexibles impactan favorablemente en el compromiso de los empleados/as y en el desarrollo del talento interno, al mismo tiempo que aumenta la productividad y la calidad de la entrega. Se ha trabajado en tres líneas: 1) Evolución de la estructura organizativa, 2) Modelo de roles, 3) Iniciativas vinculadas a la implantación a

través del equipo Open (squad agile de Recursos Humanos y Organización), creando una oferta de valor al empleado con políticas adaptadas con una serie de iniciativas internas:

- Promoción de roles digitales u otros a potenciar.
- Strategic workforce planning para anticipación de necesidades.
- Benchmark retributivos por Rol.
- Indicadores de diversidad por Rol.

Este proyecto permite crear una carrera técnica, reducir los niveles de profundidad diferenciando el manager versus el experto y facilitar la transversalidad vía comunidades de expertise, aplicando las best practices del mercado.

Para pasar de una organización con una estructura jerarquizada a una organización ágil, se han utilizado 3 palancas y acciones concretas en cada una de ellas:

1. Toma de decisiones: reducir los niveles de profundidad de reporte, agrupar funciones y objetivar la responsabilidad.
2. Velocidad de ejecución: conseguir equipos más grandes y polivalentes, más cercanos a la decisión y con más opción de balanceo para afrontar retos dinámicos. Facilitar el empowerment, proporcionando mayor autonomía y definiendo las facultades de decisión.
3. Colaboración y transversalidad: definir el mapa de roles que permita el diseño de carreras horizontales, itinerarios profesionales que incrementen la movilidad y mejoren la transversalidad creando comunidades de expertise.

Han quedado definidas cuatro *Familias*, que son transversales y están orientadas a la aportación al negocio:

*Business Regulation & Control:* roles que aglutinan segunda y tercera línea de defensa, como Asesoría legal, Asesoría laboral, Políticas, etc.

*Business Transformations & Services:* roles de transformación y servicios transversales (Recursos Humanos, Sistemas Informáticos, Innovación, ...).

*Retail Banking Business:* roles de definición e implantación de estrategia de segmento y eficiencia comercial (Banca Minorista).

*CIB & Markets Business:* roles de desarrollo del negocio de Banca Corporativa y de Tesorería del Grupo (CIB Mercados,...).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



La nueva estructura ágil facilita la personalización de políticas de Recursos Humanos y atracción del talento porque:

- Es parte de la propuesta de valor de empleados y empleadas (plan de carrera), ofrece claridad y transparencia de la Organización.
- Se dan formaciones específicas por roles y se realiza la evaluación potencial.
- Se definen rutas y carrera técnica, políticas de movilidad y planes de sucesión.
- Existe una planificación estratégica de recursos y costes: dimensionamiento y análisis de funciones Core/No Core y benchmarking retributivo.
- Se estandarizan roles y responsabilidades, existen criterios homogéneos de promoción, la personalización del Portal y la creación de comunidades, foros.
- Permite la automatización de los procesos y creación del Cuadro de mando de Recursos Humanos.

**b) HR Business Partner (BP)**, rediseño e implantación del modelo de relación con el cliente interno para lograr un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad. Los objetivos principales son:

- Mejorar la propuesta de valor a las áreas a través de un servicio de proximidad y visión holística de necesidades combinado con los servicios expertos actuales.
- Facilitar la tracción y consolidación de indicadores e iniciativas estratégicas de Recursos Humanos y Organización.
- Incrementar el conocimiento global por parte de Recursos Humanos y Organización de las áreas, anticipando necesidades y soluciones.
- Gestionar la demanda y la expectativa con decisión directa en ciertos ámbitos delegados, mejorando el time-to-market.

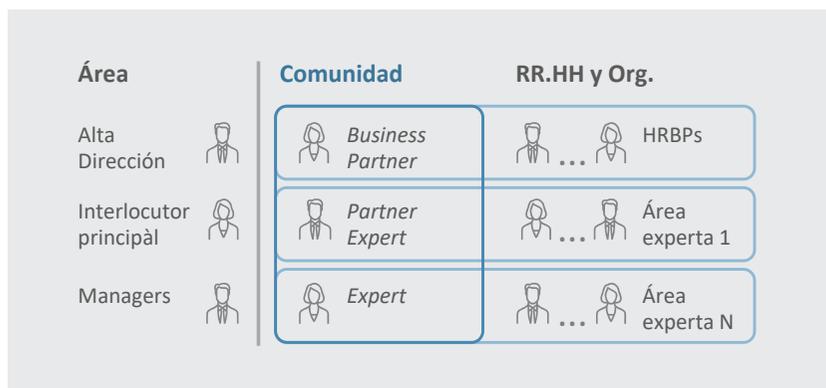
Las funciones principales del Business Partner son aglutinar el conocimiento histórico y evolutivo de las áreas de su responsabilidad, a la vez que ser el interlocutor del área para cualquier gestión del ámbito de Personas, de forma combinada con el acceso directo a los servicios expertos. Esto permite dinamizar los procesos de Recursos Humanos como la evaluación de retos, la evaluación por competencias, la gestión del Bonus, los planes de desarrollo, el registro horario, el seguimiento del impacto de la pandemia, etc, e impulsar acciones concretas como la actualización del Curriculum vitae en Success Factors, la utilización de PeopleNow, la autoformación en Virtaula, etc...

También es un facilitador que anticipa, comparte y colidera con los servicios expertos de Recursos Humanos y Organización las necesidades a gestionar y analiza conjuntamente con ellos las alternativas que se pueden plantear a las áreas y gestiona la demanda y la expectativa de las áreas respecto los servicios ofrecidos, decisión directa en ciertos ámbitos delegados, mejorando la percepción de time-to-market para el área, ordenando el flujo de peticiones a nivel interno de Recursos Humanos y Organización y aportando soluciones locales.

El Business Partner adicionalmente pone en valor y aprovecha la potencia de los servicios y herramientas actuales (Virtaula, Success Factors, PeopleNow...) guiando al área en el máximo aprovechamiento de estos, de forma personalizada, y participa en la construcción junto al área de Talento y Desarrollo del mapa de talento y aporta insights en el diseño de las carreras horizontales que permitan ubicar a la mejor persona en el mejor puesto (Talent allocation).

Por último, realiza una monitorización y seguimiento de los indicadores de personas de forma periódica, detectando y anticipando problemáticas a tratar con las áreas (incremento del % de rotación, becarios casi consolidados, % consecución de bonus demasiado alto/bajo, aumento de las horas extras realizadas o repunte del absentismo por pandemia, etc.) y se reúne de forma periódica con ellas, para tener un punto de feedback, anticipación y preparación de necesidades.

En 2019 se inició el proyecto en dos grandes áreas, la Dirección General de Riesgos y Dirección General de Medios y en 2020 se ha ido desplegando progresivamente al resto de áreas los Servicios Centralizados.



Destacar que los proyectos donde la participación del equipo de HR Business Partner ha sido más intensa durante el 2020 han sido: la implementación y seguimiento del cumplimiento del Registro Horario, el seguimiento del Plan de Acción del Estudio de Compromiso y toda la gestión derivada de la pandemia COVID-19 (proceso de roll-back y seguimiento de positivos).

**c) Modelo Corporativo y racionalización de las Filiales**, que se ha consolidado en 2020, tiene por objetivo mejorar el control, la gobernanza, las eficiencias del Grupo y la creación de servicios compartidos.

En la fase previa del proyecto se implantó una nueva organización y los elementos básicos del nuevo modelo operativo minimizando el impacto: manteniendo presupuestos, recursos, políticas y procesos existentes y homogenizando en caso de nuevos procesos y políticas por obligación y/o necesidad normativa. Esto permitió mayor homogeneidad en el servicio de Recursos Humanos de las distintas filiales.

Se ha continuado evolucionando con el modelo corporativo con el objetivo de materializar la totalidad de los beneficios perseguidos y basarlos en un modelo sostenible. Los beneficios esperados son:

- Mayor armonización y homogenización para habilitar la flexibilidad y escalabilidad del modelo ante los retos y continuos cambios demandados por el negocio y la Entidad.
- Mayor claridad del modelo de gobernanza para asegurar la sostenibilidad de los beneficios del modelo y sus sinergias.
- Aumentar el nivel de servicio y el acceso a los mejores recursos por parte de las filiales.
- Directores/as de Recursos Humanos de las filiales, focalizados en un rol de mayor valor añadido para el negocio como People Advisors.
- Disponer de un modelo que permita la personalización flexible para las compañías en los aspectos estratégicos de cada sector.

En 2020 en concreto se ha avanzado en la implantación del nuevo organigrama, que ha quedado definido en tres áreas:

- *Centro de excelencia* en colaboración con las mismas áreas dentro del Banco:
  - Organización, Compensación y Beneficios y Relaciones Laborales.
  - Talento, Cultura y Comunicación Interna.
  - Operaciones y Analytics.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- *HR Business Partner* con presencia física en las empresas del Grupo, pero integrados en el equipo de Recursos Humanos corporativo.
- *PeopleServices*, configurado como un área dentro de Recursos Humanos de CaixaBank que actúa como punto de entrada para coordinar y ejecutar las gestiones de las filiales, generando sinergias e implementando los procesos de forma alineada con las políticas del Grupo. Algunos ejemplos son la gestión presupuestaria o las vacantes en las filiales.

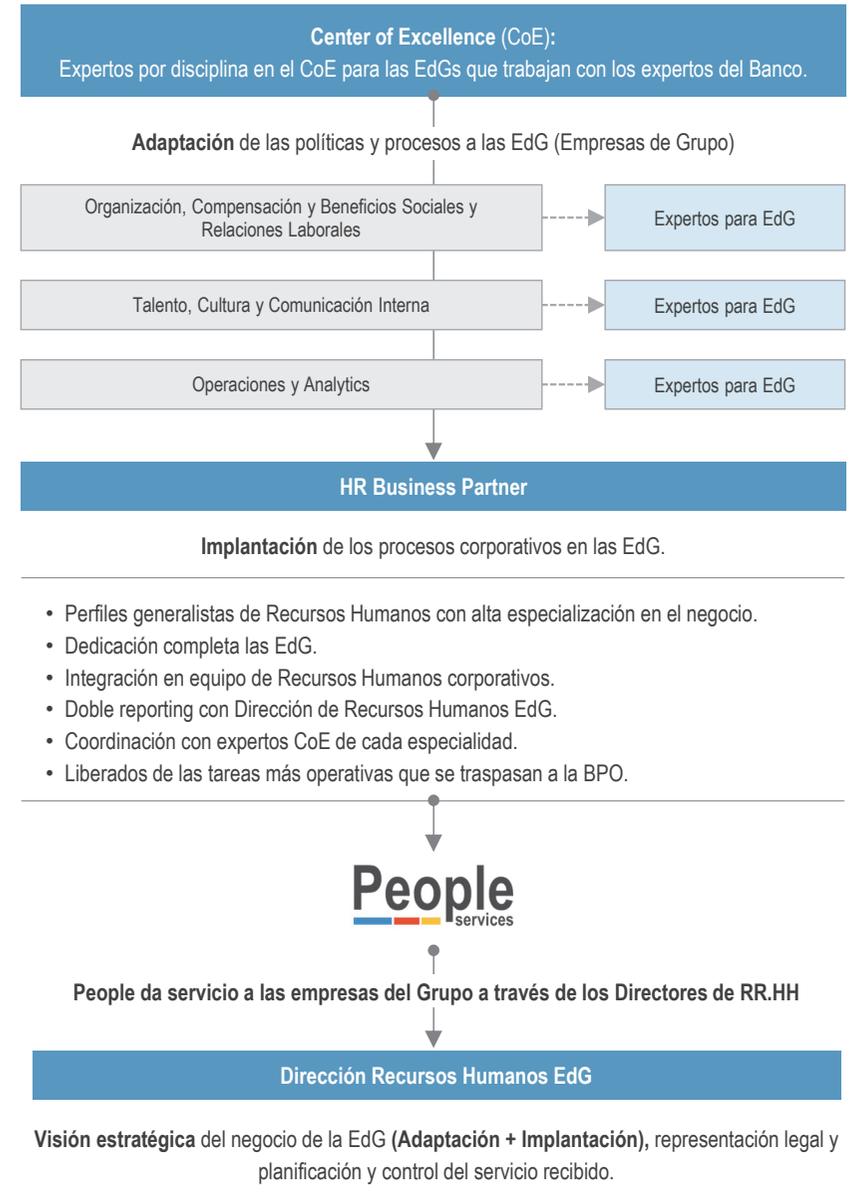
El diseño de la nueva organización de Recursos Humanos corporativos ha puesto foco en la Experiencia del Cliente y en la mejora del servicio a las empresas del Grupo a través de:

- Una Organización que habilite e impulse el gobierno corporativo: mayor integración entre el Banco y las empresas del Grupo.
- Foco en un único equipo de Recursos Humanos y Organización que permita atraer y ofrecer carrera a los mejores profesionales, así como obtener economías de escala en los proyectos.
- Mayor cercanía a los negocios de las empresas del Grupo: los HR Business Partner forman parte del equipo de Recursos Humanos corporativo, pero están ubicados físicamente en cada una de las empresas.

Adicionalmente a la nueva organización, durante el 2020 se ha trabajado en cuatro iniciativas para conseguir los objetivos propuestos:

- Homogenización de los procesos de presupuestación, reporting y dimensionamiento. Así como, gestión retributiva con visión Grupo.
- Desarrollo del nuevo modelo operativo con un catálogo de servicios y procesos con las mejores prácticas del mercado, con la creación de políticas corporativas con visión grupo y la definición del catálogo de servicios, procesos y modelo operativo más gestionable con transparencia en las responsabilidades y en los niveles de servicio.
- Aumento del servicio de la BPO (Business Process Outsourcing), con la identificación de posibles tareas de bajo valor añadido que realizan los HR Business Partner y la revisión del servicio y los costes ofrecidos por la BPO con una visión de grupo consolidada que captura eficiencias, para mejorar el servicio sin incurrir en mayores costes.

Con todo esto la Corporación obtiene un alineamiento estratégico, una mayor competitividad y sinergias y eficiencias, y las filiales tienen acceso a las mejores prácticas y a los mejores recursos con coste Grupo y mejoran el nivel de servicio.



**d) Center of Excellence.** En 2020 dentro del ámbito del Center of Excellence, dónde equipos multidisciplinares diseñan planes de transformación globales, actuando en diversos ejes (organización, personas, automatizaciones, innovaciones, gobierno, ...) y acompañando a las áreas en la transición hacia su visión 2021, se ha realizado el Nuevo Modelo Operativo de Microbank incluyendo el análisis y planes de mitigación de los riesgos identificados, entre los que destacan:

- Modelo de control sistematizado. Implantación de un sistema de Cuadros de mando parcialmente automatizado para la mejora del control y seguimiento de la Entidad.
- Evolución del modelo de relación. Revisión del modelo de relación entre los equipos de MicroBank y CaixaBank, estableciendo nuevos circuitos para agilizar las gestiones de MicroBank que dependen de CaixaBank.
- Reordenación de funciones y análisis de necesidad de recursos.

El objetivo del Center of Excellence es impulsar una organización más flexible y que reduzca el time-to-market, obteniendo una mayor productividad en los servicios “Core”, una mayor dedicación a proyectos de innovación y transformación, cambiando las formas de trabajar y buscando la menor necesidad de recursos a futuro. Para cada área analizada se efectúa un assessment y se diseña un Plan de acción y de ejecución de los siguientes ámbitos: Estructura organizativa (alineación de funciones, equipos de proyectos, ...), Funciones y personas (matriz de conocimiento,...), Colaboración (implantación de metodologías ágiles y herramientas colaborativas), Procesos y herramientas (análisis en profundidad), Modelo de outsourcing y modelo de decisión.

En 2020 se ha seguido con el desarrollo e implantación de proyectos en el Área de Asesoría Jurídica dentro del ámbito del Center of Excellence.

**e) HQ productivity,** iniciativas de mejora de la productividad. Este proyecto supone la implantación de KPIs de productividad de las áreas de Servicios Centrales y filiales y su seguimiento. En 2020 se ha realizado la revisión de indicadores impactados por los cambios organizativos y el análisis de nuevas herramientas que permitan una mayor automatización del proceso.

**f) Consultoría Interna.** En este ámbito se destacan las siguientes nuevas iniciativas:

- El Proyecto Brexit ha implementado las medidas necesarias para permitir que CaixaBank, las filiales del Grupo y la Sucursal en el Reino Unido puedan mantener su operativa a todos los efectos a partir del 1 de enero de 2021,

bajo cualquier escenario de salida, y pasar a tratar al Reino Unido como país de fuera de la Unión Europea, cumpliendo con todos los requerimientos de los reguladores y autoridades europeas y británicas.

- El Proyecto Finanzas Sostenibles está impulsando la implantación de normativas y directrices en el ámbito de Finanzas Sostenibles en las filiales del Grupo CaixaBank de España, así como asegurando la coordinación y coherencia global para las entidades bancarias y gestoras de Portugal y Luxemburgo.
- Evolución del Modelo organizativo y corporativo de Information Technologies (IT), el cual recoge la recomendación desde el supervisor (BCE-Banco Central Europeo) de internalizar una parte de IT en el Banco y para ello se ha realizado un estudio de las posibles funciones susceptibles de ser internalizadas. Este modelo transforma el actual, en un modelo más corporativo y alineado a los nuevos tiempos. Durante este año se ha materializado en la nueva organización de Medios: la corporativización de la figura del CIO (Chief Information Office) y el CTO (Chief Technology Office) a nivel grupo y está en curso el diseño de la internalización de nuevas capacidades para disminuir la ratio de externalización de IT actual.
- Nuevo modelo organizativo para la gestión de la morosidad. Debido al impacto que puede tener la pandemia COVID-19 y la consecuente crisis económica en las ratios de morosidad de la Entidad, se ha definido e implantado un nuevo modelo Organizativo para la gestión de la morosidad y se ha realizado un estudio del benchmarking con el mercado. Se ha determinado la necesidad de:
  - Reforzar la gestión de entrada de nueva morosidad con nuevas funciones de gestión preventiva, definidas y ejecutadas por las Áreas de Riesgos y Negocio respectivamente.
  - Gestionar de forma integral la morosidad con una visión end-to-end del proceso bajo una única dirección, que asegura alineación de todos los intervinientes y sinergias entre los equipos. La nueva Dirección de Solutions & Collections en Negocio permitirá utilizar en las circunstancias actuales, toda la capacidad de la Red para prevenir entradas, potenciar la gestión del recobro y dar soluciones a los clientes.

El proyecto se estructura en dos fases. La primera con la propuesta e implantación de la estructura organizativa y la segunda con la implantación del nuevo modelo de gestión para dar continuidad al proyecto y para abordar la puesta

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **2. Acelerar la transformación digital para ser más eficientes**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

en marcha tanto a nivel de Servicios Centrales como de Red Territorial.

Todo ello ha de permitir transicionar de un modelo de gestión de la Morosidad, que involucra activamente a varias Direcciones Generales (Negocio, Riesgos, Morosidad y Recuperaciones, Asesoría Jurídica y Desarrollo Corporativo) y a 2 filiales (COPS y BuildingCenter), además de los distintos actores externos, a un nuevo modelo enfocado a una gestión integral de la morosidad motivado por la necesidad de adaptarse a un entorno radicalmente alterado por una crisis de actividad profunda e imprevista.

### 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa.

CaixaBank ha invertido mucho en la atracción y el desarrollo del talento, ha promovido el cambio progresivo de perfiles de una parte mayoritaria de la Organización, aumentando el número de especialistas en todos los segmentos y ha adaptado los procesos para favorecer la meritocracia y la diversidad. En este sentido, destaca en 2020 el aumento del porcentaje de mujeres en posiciones estratégicas (a partir de Dirección de oficina Store) en +1,1 puntos porcentuales y en posiciones directivas a partir de Subdirección de oficina grande +0,3 puntos porcentuales. Y va a seguir invirtiendo en la formación para tener los profesionales mejor capacitados para dar un asesoramiento de alta calidad a los clientes y fomentando el empowerment de empleados y empleadas y la diversidad desde todas sus visiones: género, funcional y generacional.

Para CaixaBank, una de las principales prioridades desde que empezó la crisis sanitaria ha sido establecer todas las medidas necesarias para proteger a la plantilla. Entre estas medidas, destaca especialmente la adopción del teletrabajo para una parte sustancial de la Organización.

Adicionalmente, la Entidad ha seguido impulsando nuevas formas de trabajar (más transversales y colaborativas). Así, el uso de herramientas colaborativas se ha extendido al 99,7% del colectivo potencial durante este 2020 y su implementación ha potenciado las capacidades digitales de empleados y empleadas. Ello ha tenido un reflejo en la percepción favorable de la plantilla respecto a la agilidad y transversalidad, que ha crecido 7 puntos porcentuales en el año hasta alcanzar el 69%.

En 2020 desde Recursos Humanos y Organización se ha contribuido a la estrategia de potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa mediante la línea de actuación: Plan de Cultura.

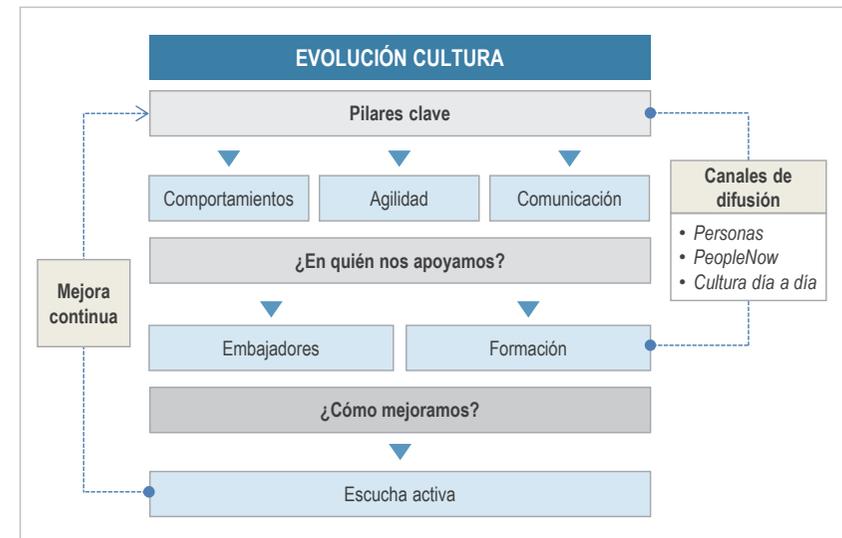
### 4ª Línea de actuación: Plan de Cultura

Reforzamos los comportamientos que definen cómo somos en CaixaBank y que asegurarán el éxito futuro y la mejor experiencia a nuestros empleados y empleadas.



CaixaBank cuenta con una avanzada propuesta de valor al empleado/a, con el objetivo de ofrecer el mejor servicio de atención al cliente. Para ello se trabaja en la mejora continuada de la experiencia empleado, que se alcanza a través de la capacitación de los mejores profesionales desde la diversidad de género, funcional y generacional. La escucha activa y continuada del empleado/a y la evolución de la Cultura Somos CaixaBank nos ayuda a la adaptación al entorno cambiante.

El Plan de Cultura Corporativa sitúa a las personas en el centro, con el desarrollo y bienestar de los profesionales de la Entidad, el servicio al cliente y el compromiso con la sociedad. El Plan continua con su desarrollo, preparando a la Organización para dar respuesta a los nuevos desafíos, la evolución del negocio y las expectativas y necesidades de clientes y profesionales que componen CaixaBank mediante seis líneas de actuación:



a) **Comunicar y sensibilizar** para dar a conocer los comportamientos de Cultura CaixaBank que se engloban dentro del concepto “Somos CaixaBank”.



### 1. Las personas lo primero

**Comprometidos:** impulsamos acciones con impacto positivo en las personas y en la sociedad.

**Cercanos:** escuchamos y acompañamos a cada persona, aportando soluciones a sus necesidades actuales y futuras.

**Responsables y exigentes:** actuamos con excelencia, rigor y autonomía para aportar valor a los demás.

**Honestos y transparentes:** generamos confianza siendo íntegros, honrados y coherentes.

### 2. La colaboración nuestra fuerza

**Colaboradores:** pensamos, compartimos y trabajamos transversalmente como un solo equipo.

### 3. La agilidad nuestra actitud

**Ágiles e innovadores:** promovemos el cambio con anticipación, rapidez y flexibilidad.



Un entorno cambiante conlleva la necesidad de revisar los comportamientos vinculados a cada uno de estos atributos, en 2020 se han llevado a cabo las siguientes acciones:

**Revisión Comportamientos.** Revisión y validación en junio de 2020 con la Red Comercial DANs (Dirección de Área de Negocio) y Centros Corporativos de los comportamientos vinculados a los distintos atributos. También se han adaptado todos los materiales anteriormente generados (Portal Cultura, día a día Cultura, discurso, ...).

**Diagnósticos Agilidad.** En el primer trimestre de 2020 se realizó un estudio interno para definir qué es agilidad en CaixaBank, obtener un diagnóstico e identificar cuáles son los aspectos prioritarios para ser más ágiles. Se realizaron workshops y entrevistas a la Alta Dirección de Red y de Servicios Centrales.

**Hackathon Agilidad.** en noviembre de 2020 se realizó una acción participativa de ideación para identificar mejoras en la agilidad y colaboración en la Entidad. Se utilizó metodología Design Thinking y se involucró a profesionales con alto nivel de compromiso.

Hay que destacar en 2020 también las siguientes iniciativas de comunicación llevadas a cabo para mejorar el conocimiento y la concienciación de los atributos de Cultura, potenciar la participación y generar compromiso:

**Campaña Protagonistas 2020:** serie de vídeos donde empleados y empleadas de la Red Territorial y de Servicios Centrales hablan de los atributos que definen la cultura de CaixaBank, explican “cómo somos” en CaixaBank y su aplicación en su día a día y en estos momentos de cambio.

**Cultura día a día:** material de apoyo para Directores de Área de Negocio y Managers de Servicios Centrales, ligado a la campaña Protagonistas 2020, cuyo objetivo es hacer llegar la Cultura de la Entidad a todos los niveles y poder comentar comportamientos asociados a cada atributo adaptándolos a sus labores cotidianas.

**CaixaBank Talks en Territorio:** actividades con la plantilla de las Territoriales para dar a conocer el Plan de Cultura y los comportamientos que nos identifican, dónde interviene el Director/a Territorial, el equipo de Cultura y ponentes externos que tratan temas relacionados con cambios culturales en las organizaciones.

**Portal Cultura:** se ha rediseñado y se ha iniciado una publicación continua de contenidos en los diferentes apartados tales como cápsulas de ponentes motivadores y vídeos de empleados y empleadas explicando los atributos.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Vídeo resumen DANs Meeting:** con la intervención del Director General de Negocio, subrayando el papel fundamental de los Directores y Directoras de Área de Negocio en la implantación del modelo comercial y la importancia del Programa de Cultura como manera de ser y de hacer de todos y todas las profesionales de CaixaBank y como herramienta comercial.

**Folleto Cultura y Liderazgo.** Material explicativo de los atributos y comportamientos de los y las managers para reforzar el discurso de Cultura para Directivos y Directivas.

**Materiales de refuerzo sobre las nuevas formas de trabajar.** Se publican para toda la plantilla infografías con consejos y recomendaciones para la desconexión digital y protocolos que permitan adaptarse a las nuevas formas de trabajar.



Cabe recordar que en 2019 se publicó el libro “Cultura y Liderazgo” con el objetivo de ayudar a Directivos y Directivas en su responsabilidad de potenciar los comportamientos que definen la Cultura y el modelo de liderazgo de CaixaBank.

El libro identifica cada uno de estos comportamientos y acompaña a reflexionar sobre ellos a través de citas de personajes célebres, del que se han distribuido 1.200 ejemplares.

**b) Formación.**

**Cultura comercial:** taller presencial (hasta marzo) para los Directores/as de Oficina de Banca Retail, y Directores/as de Área de Negocio, con el objetivo de integrar la Cultura dentro del Modelo de Liderazgo y del Modelo Comercial, desarrollando conocimientos y habilidades de forma práctica y su aplicación en el día a día en la oficina. Debido a la pandemia por COVID-19 se reformuló el formato con contenidos online para los nuevos participantes al programa y para la continuidad de los que la iniciaron en presencial.

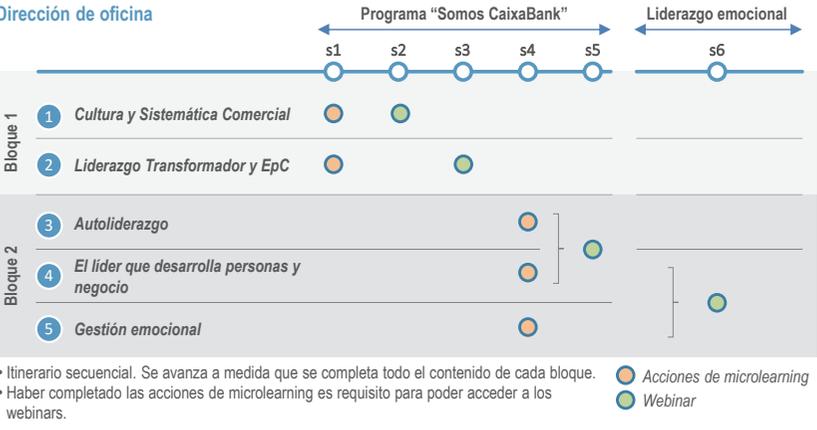
Se ha reformulado la Formación sobre Cultura Comercial con los siguientes contenidos:

- Cultura y Sistemática Comercial: Cultura CaixaBank (“Somos CaixaBank”), Sistemática Comercial y propuesta de valor (“las 4 experiencias”) y como trans-

mitir la Cultura a todos los empleados/as de oficinas.

- Liderazgo Transformador: Modelo de Liderazgo Transformador y la Evaluación por Competencias, el director/a como dinamizador y desarrollador en los momentos clave de liderazgo (técnica de feedback efectivo).
- Autoliderazgo.
- El líder que desarrolla personas y negocio, el director/a como identificador de los perfiles de sus colaboradores y de la madurez del equipo para garantizar una buena experiencia de cliente y la consecución de los retos.
- Gestión emocional.

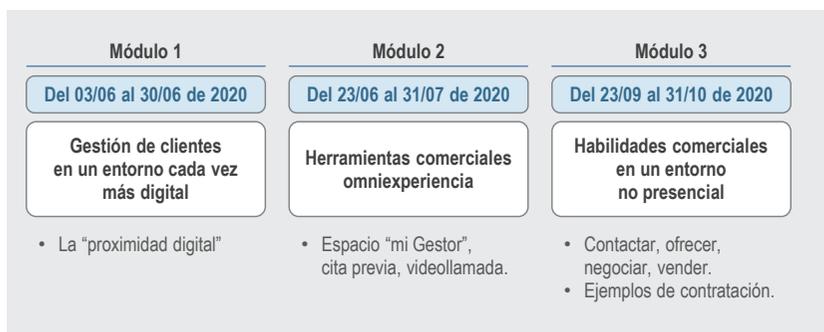
Para los Directores de oficina que han realizado todo el itinerario online, se propone un modelo de implantación en seis semanas.



Para DANs que realizan todo el itinerario online, se propone un modelo de implantación que se pueda completar en un máximo dos semanas.



**Formación de Proximidad Digital:** para contribuir a que los empleados/as conozcan mejor las herramientas comerciales de las que disponen y desarrollen las habilidades necesarias para utilizarlas se lanzó en junio de 2020 la formación de "Gestión de clientes" en Virtaula, enmarcado dentro del itinerario de Proximidad Digital. Este se estructura en tres módulos: *Gestión de clientes* en un entorno cada vez más digital, *Herramientas comerciales* omniexperiencia y *Habilidades comerciales* en un entorno no presencial y está destinado a Directores/as y Subdirectores/as de oficina, Gestores/as de Banca Premier, Gestores/as de Negocio y Empleados/as.

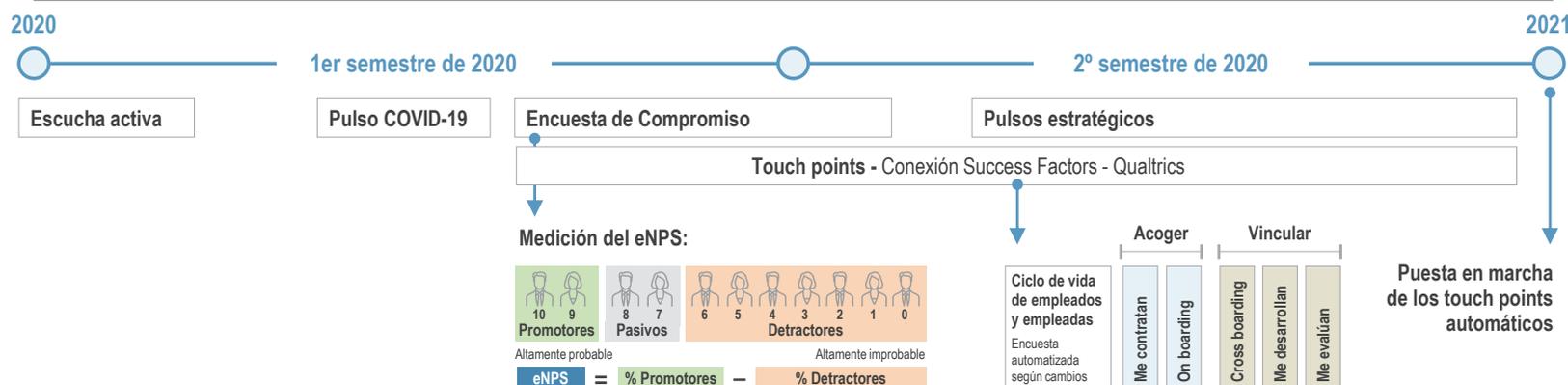


**c) Escucha activa:** nos permite obtener información sobre la percepción de la Cultura por parte de los profesionales y retroalimentar los comportamientos y el plan de acción. Los diferentes estudios lanzados en 2020 han sido:

- Estudio de compromiso: se realizó el Estudio de Compromiso bianual con un cuestionario que permite analizar el clima, el compromiso y la cultura, así como su evolución respecto a estudios previos.
  - Pulsos estratégicos: en abril de 2020 se realizó un pulso específico a 2.500 empleados/as sobre la situación laboral durante la emergencia COVID-19 con el objetivo de mejorar las formas de trabajar en el entorno cambiante.
  - Ciclo de vida del empleado (SuccessFactors - Qualtrics): con el objetivo de mejorar la experiencia empleado se hace foco en la escucha continuada en los momentos de la verdad de empleados y empleadas, de forma que se escucha la voz de los profesionales y se corrigen desviaciones de forma permanente.
- Actualmente se han abordado los procesos de OnBoarding, Cross Boarding, Selección y Evaluación por competencias, y se trabaja en la incorporación de nuevos touchpoint.
- Pulsos ad hoc: Se realizan escuchas a medida en función de cuestiones concretas como por ejemplo la adopción del Office 365, etc.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

### Modelo integrado de escucha



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**d) Iniciativas de cultura:** se realizan acciones de balance y seguimiento semestral, en coordinación con el equipo de Planificación estratégica, de 34 propuestas surgidas de los grupos transversales de Cultura (entre abril y octubre de 2018) para dar respuesta a las necesidades identificadas y priorizadas a partir del Estudio de Compromiso, con el objetivo de desarrollarlas durante el Plan Estratégico 2019-2021.

Los ámbitos de trabajo son:

- Dar autonomía a la Dirección de oficina.
- Incorporar formas de trabajo más eficientes en la oficina.
- Promover proyectos transversales y de agilidad en la toma e implantación de decisiones.
- Fomentar la participación y la innovación.

A cierre del 2020, se han implementado el 44% de las iniciativas, el resto están en curso.

**e) Experiencia Empleado:** la estrategia de Recursos Humanos impulsa el desarrollo de la Cultura y asegura su coherencia con la experiencia de los empleados y empleadas para generar un mayor compromiso con impacto directo en los resultados de la Entidad.

Los objetivos de este proyecto iniciado en 2019 y que continua su desarrollo en 2020 son:

- Identificar los momentos clave de la relación del empleado/a con la Entidad y detectar el “gap” actual versus la experiencia deseada, conforme al plan de Cultura Corporativa (journey map).
- Trabajar la Experiencia Empleado de forma proactiva, con iniciativas que impacten en el modelo de relación entre empleados y empleadas y la Entidad, generando una experiencia diferencial.
- Medir, analizar y ajustar, utilizando las estrategias y herramientas adecuadas para escuchar activamente al empleado/a, definir planes de mejora y controlar los avances.
- Mejorar la satisfacción y el compromiso del empleado/a, con impacto real en resultados y alineado a la Cultura.

El proceso de escucha activa persigue realizar un plan de acción a partir del

feedback recibido de los empleados y empleadas sobre los factores que más influyen en su experiencia, y se ha llevado a cabo mediante:

- Estudio de compromiso anual dónde se obtiene un eNPS (employee Net Promoter Score) global de la compañía, no asociado a ningún momento concreto.
- Focus group con personas de distintos ámbitos de la Organización.
- Touchpoints para interacciones más recurrentes y específicas, eNPS Transaccional para recoger el feedback sobre lo que ocurre específicamente en las interacciones con la Organización, asociado a los momentos priorizados.
- En clave externa se ha realizado un benchmark de las mejores prácticas del mercado: IMEX (Índice Medición Ex) para comprender el desempeño y posicionamiento desde la perspectiva del mercado.

Con información sobre lo que valoran los empleados y las empleadas de la oferta de valor actual, cuáles son sus preocupaciones y cuáles son los aspectos que se pueden mejorar, se consigue diseñar planes de acción para los momentos priorizados.

Los momentos del ciclo de vida priorizados han sido:

**Atraer y Seleccionar.** Mejorar la experiencia del candidato o candidata y del manager dando un impulso de marca empleadora, utilizando la tecnología para conseguir la mejor candidatura para el puesto de forma predictiva.

Acciones realizadas en 2020:

- Automatización de la gestión en Redes Sociales: con vacantes más detalladas en campañas de recruiting y tracking de participación en campañas de marketing.
- Creación de People ExHUB para captar talento y posicionar al Grupo como referentes en innovación y gestión del talento: retos online, webinars escuelas tecnológicas.
- Mejora del seguimiento digital de la marca empleadora CaixaBank en internet (Huella Digital).
- Consolidación de los Talent Programs. Identificación y desarrollo de talento externo para fomentar oportunidades entre los jóvenes: Premios WONNOW, Young Management Program y el programa New Graduates Talent en Servicios Centrales.

- Nuevo career site externo, portal de empleo de CaixaBank.
- Rediseño del site de selección, con la publicación de la política de selección; cómo se hace, principios de actuación, programas de talento externo, etc. Posibilidad de enlace a vacantes externas desde el site interno.
- Incorporación de los datos de contacto del manager de la vacante en el job description para que el candidato o candidata pueda resolver dudas. Nuevas FAQs internas y externas.
- Rediseño de la ficha de empleado y empleada con un Currículum Vitae interno en un único documento. Creación del apartado de habilidades en el perfil de empleado/a en Success Factor y realización de una campaña de captación de datos de empleados y empleadas.
- Implementación de un nuevo proceso de selección (SAP Success Factor Recruiting). Una experiencia mejorada para los candidatos y candidatas, para el responsable de la vacante y para Recursos Humanos-Selección, con digitalización de los procesos.
- Realización de selección proactiva de perfiles, con buscadores avanzados y selección predictiva, mejora de la calidad del dato para una búsqueda de proactiva a predictiva.
- Respecto a la movilidad interna; incorporación de un nuevo modelo en el desarrollo del proceso de selección interno en Servicios Centrales, para aportar mayor información al manager y mejorar la experiencia de candidatas y candidatas.

**Acoger.** Implantar una experiencia diferencial, incluso antes del primer día de incorporación, creando un proceso estructurado de onboarding y crossboarding, con un acompañamiento automatizado. Una metodología que se aplica también en procesos de cambios internos.

Acciones realizadas en 2020:

- Rediseño de PreOnboarding y Onboarding:
  - PreOnboarding*
    - Creación del Welcome Plan.
    - Mensajes de bienvenida al onboardee.
    - Creación de los contenidos de Cultura.

- Itinerario hasta 1er día.

#### *Onboarding*

- Mensajes de bienvenida al onboardee en Success Factor.
- Definición de la nueva figura Tutor/Buddy.
- Protocolo de actuación del primer día.
- Anticipación del plan de formación en Virtaula.
- Paquetización de contenidos operativos.
- Dinamización de la figura Digital Agent.

#### *Crossboarding y Offboarding*

- Mensajes personalizados, itinerario y acompañamiento a través de Success Factor.

- Mejora del Pack contractual, firma electrónica de documentos y mayor agilidad de entrega del equipo informático.
- Consolidación del programa CaixaBank First Experience, programa onboarding de dos años para nuevos empleados y empleadas con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de atraer y retener el talento joven.
- CaixaBank Executive Experience. Se ha personalizado y sistematizado la bienvenida y acogida del colectivo Directivo para acelerar la “puesta en valor” del equipo y la conexión directa con resultados (productividad, eficiencia, innovación, etc.).

**Desarrollar y Evaluar.** Potenciar el reconocimiento y el feedback recurrente con impacto positivo en la experiencia empleado para aumentar el compromiso y desarrollar el talento interno a través de:

- CaixaBank Campus. Modelo pedagógico a través del cual se estructura la oferta formativa en CaixaBank. Diseño e implementación del Plan de Formación no directiva a través de un plan global estructurado en tres grandes bloques de formación: Obligatoria, Recomendada y Autoformación.
- Puesta en marcha de los Itinerarios de Proximidad Digital para la gestión de clientes.
- Adaptación al nuevo entorno del Programa Change Makers, actuando de formadores internos.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Consolidación del Plan de Desarrollo Directivo, que acompaña a la función desde el momento de su incorporación al cargo y a lo largo de su carrera profesional, tanto con acciones de Coaching como con programas adecuados a sus necesidades en cada etapa de la misma:

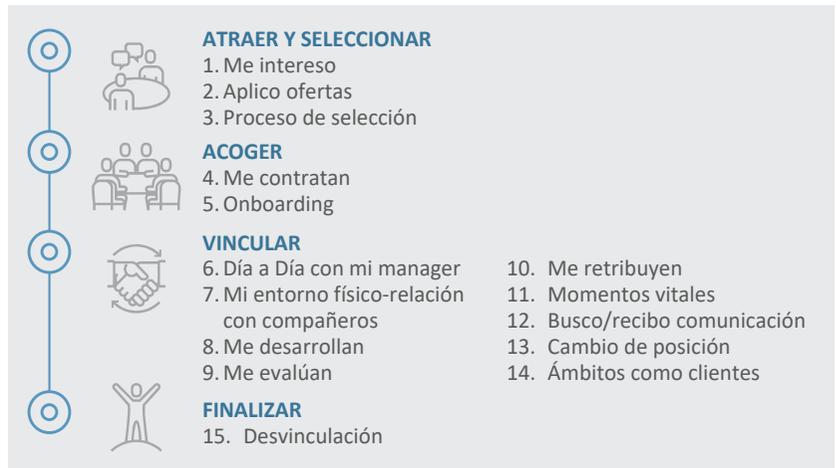
- Diseño programa Early Talents.
- Incorporación a la función directiva y su desarrollo: Progres, Proa, GPS y coaching.
- Fase de consolidación: Mentoring, Certificado C1 y C2, Cultura y transformación.
- Programa de Desarrollo TOP 200: Top 100 Management e identificación Top 100 Potential, vinculado al Plan de Sucesiones.
- Plan Transversal: autoformación “Desarrollo a la carta”.

**Ámbito como clientes.** Facilitar los trámites de empleados y empleadas cuando interaccionan como clientes de los productos y servicios de CaixaBank, convirtiéndolos en prescriptores, a través de un servicio omnicanal, proactivo y especializado.

Acciones realizadas en 2020:

- Análisis de las áreas de mejora con focus group.
- Definición del nuevo modelo de relación.
- Planteamiento business case del proyecto.

Con el desarrollo del proyecto Experiencia Empleado, se quiere comprometer a los y las mejores creando un fuerte vínculo que ayude a conseguir los retos comunes, gestionando la experiencia actual como palanca de mejora del compromiso.



Enfoque 2020:

Con el objetivo de mejorar la Experiencia Empleado la Entidad se ha focalizado en los siguientes momentos del ciclo de vida del empleado:

	Empleados/as	Managers
<b>SELECCIÓN</b>	Objetividad Transparencia Innovación	Mayor autonomía Agilidad Employer branding
<b>ON BOARDING CAMBIO DE POSICIÓN</b>	Apoyo Acompañamiento Autonomía	Agilidad Rapidez en la inmersión Facilidad
<b>ME DESARROLLAN</b>	Crecimiento Motivación Reforzar rol de pertenencia	Desarrollar el talento Meritocracia y diversidad Reforzar el rol directivo
<b>ME EVALÚAN - EpC</b>	Reconocimiento Cercanía Objetividad	Liderazgo Comunicación Bidireccionalidad
<b>ÁMBITO COMO CLIENTE</b>	Vinculación Soporte y apoyo	Eficiencia Prescripción

**f) Embajadores:** Se eligen a los influencers con el objetivo de transmitir la Cultura de la Entidad a través de líderes informales. Entre los embajadores se encuentran Directores y Directoras de Oficina formados en Cultura Comercial que actúan como dinamizadores de las distintas acciones que se ponen en marcha. Se seleccionan personas diversas tanto a nivel de función, como de género y generación, y se eligen perfiles de personas digitales, próximas y accesibles.

Dentro de la línea de actuación dónde se refuerzan los comportamientos que definen *cómo somos en CaixaBank* se destacan otros dos proyectos: el Plan de Bienestar y Salud y el Plan de Diversidad e inclusión.

**g) Proyecto Empresa saludable:** la seguridad, salud y bienestar, se están conformando como aspectos estratégicos de cualquier compañía. Las empresas más competitivas impulsan proyectos que generan valor para las personas, fomentando su bienestar, en un entorno de trabajo saludable y sostenible. CaixaBank apuesta por un modelo de “empresa saludable” porque:

- Tiene efectos en la productividad y competitividad de la Entidad y por tanto en su sostenibilidad.
- Se consigue una plantilla más sana, motivada, satisfecha y con un mayor orgullo de pertenencia y compromiso.
- Se mejora la imagen corporativa y se favorece la captación y retención de talento.
- Mejora el clima sociolaboral y reduce el absentismo.

Con el objetivo de consolidar CaixaBank como Empresa Saludable y reforzar nuestro compromiso con la salud y bienestar de nuestras profesionales, se ha creado un nuevo programa con una identidad propia vinculada a nuestra cultura corporativa. Un programa vivo, proactivo y transversal a toda la Entidad: **Somos Saludables**.

El programa está basado en tres pilares:

### 1. Seguridad. Entornos de trabajo seguros y emocionalmente saludables.

Actualmente CaixaBank dispone de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales certificado según la Norma internacional OHSAS 18001, cuya exigencia es superior a la norma legal. La cultura preventiva se integra en todos los niveles de la Organización a través de un equipo de gestores/as de seguridad y salud (en los equipos de Recursos Humanos) en los diferentes territorios.

El objetivo de CaixaBank es alcanzar la excelencia en la cultura preventiva y entornos de trabajo seguros, para ello se va a analizar la transición hacia la certificación ISO 45001, certificación de carácter voluntario y que presenta una exigencia superior a la legal, incorporando el bienestar como concepto global.

En materia psicosocial se ha realizado un programa de intervención que evalúa los efectos psicosociales y define planes de acción para la disminución de factores estresantes.

Prueba de la mejora continua en materia de prevención, CaixaBank ha implementado un programa de gestión integral de la seguridad y salud para la Red Internacional, que fue reconocido en 2019 con el premio “Occupation Risk Prevention” otorgado por la Fundación Internacional ORP.

## ORP FUNDACIÓN INTERNACIONAL

Destacar que en 2020 se ha obtenido la certificación Protocolo Seguro COVID-19, previo proceso de verificación, llevado a cabo por consultores externos especializados, para conocer el grado de implantación de medidas y su posterior evaluación. Este proceso se ha llevado a cabo por una de las entidades de inspección técnica, certificación y control de mayor relevancia.

Esta certificación proporciona confianza respecto a la prevención del COVID-19 en nuestros centros, contribuye en la reincorporación y vuelta a la actividad de forma segura, y evidencia el control sobre los riesgos y la revisión permanente de los protocolos de actuación, conformes a los mejores estándares y medidas de seguridad.



### 2. Salud. Promoción de estilos de vida saludable, equilibrando la vida laboral y la salud como elemento clave.

CaixaBank ha acondicionado espacios físicos para fomentar actividades saludables y deportivas (vestuarios y sala polivalente) y ha potenciado el apartado de seguridad, salud y bienestar laboral en la intranet corporativa (consejos médicos tematizados) con el objetivo de consolidarse como Empresa Saludable.

Para ello, se ofrecen programas individualizados y colectivos para mejorar estilos de vida y la gestión de la salud a través de la plataforma interna y de “Adeslas Salud y Bienestar”, se ha ampliado el catálogo de acciones deportivas (Pilatwalk, entrenos de running, fisioterapia) y de promoción de la salud, haciéndolo extensible a todas las Direcciones Territoriales. Durante la situación de pandemia, se han realizado acciones de forma virtual.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Todo esto, sin olvidarse del objetivo de reducción del absentismo, a través de la prevención, la promoción de hábitos saludables, actualización de protocolos médicos y seguimiento a través de nuestra Mutua.



**3. Bienestar.** *Forjar una cultura de la flexibilidad con entornos que promueven el bienestar de la plantilla con beneficios que faciliten su día a día.*

La Escuela de Rendimiento Sostenible en Virtaula incorpora contenidos que contribuyen a mejorar el bienestar personal de la plantilla con formación en salud y nutrición, mindfulness, medio ambiente, pensamiento positivo entre otros.

Con la ampliación de medidas para la promoción de nuevos entornos y formas de trabajo (trabajo en remoto, espacios colaborativos, agile...) y estudiando

fórmulas para mejorar la transición de la plantilla hacia un envejecimiento activo y saludable (mejorar la motivación de la plantilla de mayor edad, consejos de salud, mentoring inverso...) será posible conseguir el objetivo de tener una plantilla emocionalmente más sana. Todo esto, debe permitir alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el reto 3 de Salud y Bienestar de la “Agenda 2030 de las Naciones Unidas”.

Para desarrollar este proyecto se ha creado la plataforma **Somos Saludables**, con el objetivo de consolidarse como Empresa Saludable y reforzar el compromiso con la salud y el bienestar de todos los profesionales de CaixaBank. Esta plataforma digital interna aglutina campañas de sensibilización, recursos y habilidades para el refuerzo emocional y psicológico, programación de talleres y actividades, técnicas y pautas de especialistas en diferentes disciplinas, visibilidad de referentes, etc. Estas acciones impactarán en la experiencia empleado y aportarán información de la plantilla para continuar avanzando en la implementación de acciones de mejora específicas.

En coordinación con el Área de Comunicación Interna y en la nueva intranet social PeopleNow, dentro de la Comunidad de Recursos Humanos y Organización, se da la bienvenida a la nueva Plataforma Somos Saludables.

En una primera etapa a finales de 2020, se abrió el acceso al segmento de Recursos Humanos y Organización y está previsto el lanzamiento definitivo para toda la plantilla de CaixaBank durante el primer trimestre de 2021. Esta apertura gradual ha permitido comprobar el correcto funcionamiento de la plataforma y conseguir un primer feedback de sus contenidos.

La plataforma se basa en 3 pilares fundamentales: **Muévete, Quiérete, Cuídate.**

- Desde el pilar de Actividad Física (Muévete) se accede a ejercicios y rutinas para poder realizarlas en casa y en cualquier momento.
- En la parte de Nutrición e Hidratación (Quiérete) están disponibles recetas saludables y sencillas de realizar.
- Desde el Área de Bienestar Personal (Cuídate) se facilitan técnicas de meditación y pautas para mejorar la concentración y relajación.

En 2021 además se publicarán artículos y vídeos con contenidos realizados por los distintos especialistas de cada pilar (nutricionista, entrenador personal y psicóloga general sanitaria), a las que se irán sumando las convocatorias a talleres en streaming y contenidos semanales y se publicarán pequeñas encuestas para conocer los hábitos de la persona y proponerle las soluciones más adecuadas.

**h) Wengage:** proyecto de diversidad e inclusión. CaixaBank está comprometida y trabaja en fomentar la diversidad en todas sus dimensiones como parte de la cultura corporativa, mediante la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria.

Para ello cuenta con un marco sólido de políticas efectivas que garantizan el acceso equitativo de las mujeres a posiciones directivas (promoción interna), y velan por la paridad en la contratación, la formación y el desarrollo profesional, fomentando políticas de flexibilidad y conciliación y reforzando una cultura inclusiva que dispone de unos principios que se recogen en el Manifiesto de Diversidad.

El programa Wengage, el programa de diversidad de la Entidad que incorpora una triple visión: diversidad de género, diversidad funcional y diversidad generacional. Es un programa basado en la meritocracia, el acceso en igualdad de oportunidades y el fomento de la participación y la inclusión, por tanto, un modelo donde la diversidad “Suma”.



Manifiesto de Diversidad
<b>Incluir y fomentar la igualdad de oportunidades</b> en todas las políticas y procesos de la Entidad, y promover una cultura basada en la meritocracia y en el respeto a las personas.
<b>Contribuir a romper estereotipos establecidos y creencias</b> limitantes que merman el desarrollo y la innovación.
<b>Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos</b> , reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria.
<b>Promover acciones y medidas de sensibilización y cambio social</b> a través de: formación, <i>mentoring</i> , debates, conferencias, premios y patrocinios.
<b>Divulgar el valor de la diversidad</b> entre todas las personas, instituciones, empresas y organismos con los que nos relacionamos.

Los principales objetivos del programa Wengage en su triple visión son:

### Programa de Diversidad de Género

#### Objetivos del programa:

- Reforzar el rol de las mujeres en la Entidad.
- Involucrar a todas las personas.
- Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos.
- Visualizar la diversidad.

#### Ámbitos en los que actúa el programa:

- Liderazgo y emprendeduría.
- Innovación y educación.
- Deporte.

### Programa de Diversidad Funcional

#### Objetivos del programa:

- Integración total de las personas con discapacidad con las mismas condiciones que el resto de la plantilla.
- Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad.
- Sensibilización a toda la organización en términos de inclusión y diversidad.
- Fomentar la contratación e inclusión de personas con discapacidad, generando un impacto social a corto y largo plazo

### Programa de Diversidad de Generacional

#### Objetivos del programa:

- Anticiparse a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla
- Identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la Organización.
- Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la Entidad.
- Integrar la Diversidad Generacional en la estrategia corporativa y la experiencia de empleado
- Crear estrategias, programas y políticas adaptadas a cada generación

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**El programa de diversidad de género** persigue los retos de incrementar la representatividad de la mujer en posiciones directivas de CaixaBank, divulgar el valor de la diversidad y sensibilizar en los sesgos y estereotipos de género y a nivel externo se quiere contribuir a sensibilizar sobre el valor de la diversidad en la sociedad.

*El plan de acción presenta dos grandes dimensiones:*

### 1. Nuestras personas - Visión interna

A nivel interno se presentan los siguientes objetivos y las principales iniciativas implementadas en 2020:

- Reforzar el rol de las mujeres en la Entidad:
  - Programa de mentoring interno femenino dirigido a mujeres de la Red Territorial con foco en tres Direcciones Territoriales (42 participantes) y en Banca de Empresas y Banca Privada (66 participantes)
  - II Networking Directivas 2020. Encuentro para presentar la evolución del programa Wengage y formular juntas los nuevos retos para el 2020/21
  - Vital VoicesVirtual Mentoring. Plataforma online de mentoring de alcance internacional, pensada para ayudar a emprendedoras y pequeñas empresarias. Participación mujeres profesionales de CaixaBank como mentoras.
  - 1era edición programa online AED Lead Mentoring Mujeres Directivas by CaixaBank (con 60 participantes). La AED (Asociación Española de Directivos) y CaixaBank impulsan un programa de mentoring, para promover la presencia de mujeres directivas en la gran empresa.
  - Networking con el programa “Desayunos con Talento”. Sesiones continuas en varias Territoriales con foco en el segmento mujeres predirectivas
- Sensibilizar e involucrar a todos:
  - Difusión de cápsulas de la guía de Comunicación Igualitaria. Difusión en la intranet corporativa de las cuatro cápsulas de contenidos de la guía: *levantar la mano, estereotipos de género, interrupciones y mansplaning*.  
Recordar que en 2019 se editó y publicó el libro “Comunicación Igualitaria: el reto de las relaciones interpersonales, estereotipos de género en nuestras comunicaciones y relaciones socioprofesionales”, y una versión digital dis-



ponible en la web corporativa. Se han repartido 5.000 ejemplares del libro en la red de oficinas y más de 3.300 ejemplares entre las compañías del Grupo.

- Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos:
  - Nuevo Plan de Igualdad 2020. Acuerdo con el 100% de la representación sindical que amplía los compromisos del Plan de Igualdad de 2011 y que incorpora: Protocolo conciliación, Protocolo acoso y mediación, Protocolo parejas de hecho, y el Acuerdo de desconexión digital y la Política inclusión personas con discapacidad.
  - Fomentar el trabajo en remoto. Medida existente desde 2019 en Servicios Centrales y Direcciones Territoriales. Durante la pandemia por COVID-19 se ha mejorado la conectividad de los equipos y ampliado y formado en el uso de herramientas colaborativas como Teams y Office365.
  - Está en desarrollo el diseño Gender Journey. Análisis de la Experiencia Empleado con foco al género y desarrollo de un plan de acción para mejorar los pains identificados.
  - Asegurar la diversidad de género en los programas pre directivos.
  - Incorporar la visión diversidad en las ternas de los procesos de promoción directiva.
  - Diversidad en el Comité de talento.
  - Asegurar la igualdad retributiva.
  - Extender el programa Wengage a las empresas del Grupo creando un cuadro de mando integral.
- Gender Test Herramienta interna para analizar si la comunicación externa de la Entidad es igualitaria y libre de estereotipos.
- Se está desarrollando en formato online una formación sobre sesgos inconscientes y creencias limitantes enfocada a 2 targets: profesionales del ámbito de Selección y Desarrollo y a toda la plantilla.

- Visualizar la diversidad:
  - Encuentro de agentes de igualdad. “Think Tank” con agentes de igualdad y equipos de las Direcciones Territoriales que se realizan de forma periódica cada tres meses.
  - Comunicación y difusión de la diversidad a toda la plantilla, a través del canal de noticias Diversidad con más de 25 noticias en 2020 y del Portal de la intranet, con contenidos de diversidad, igualdad y conciliación.

## 2. Clientes y sociedad - Visión externa

A nivel externo se divulga la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad en tres ámbitos:

- Liderazgo y emprendimiento
  - Organización 4ª edición Premio Mujer Empresaria que reconoce la trayectoria profesional y el talento de las directivas líderes en España, y colaboración con el premio internacional IWECE de apoyo a las mujeres emprendedoras.
  - Comunidad Mujer Empresaria CaixaBank. Nueva red de LinkedIn que reúne a las ganadoras regionales y nacionales de las tres ediciones del Premio Mujer Empresaria CaixaBank. En el acto inaugural que se realizó online con la participación del Consejero Delegado de CaixaBank.
  - Global Mentoring Walk en Madrid y Mallorca 2020 (más de 300 participantes). CaixaBank es el principal sponsor en España de la iniciativa impulsada por la ONG Vital Voices (USA).
  - Participación en eventos y foros sobre liderazgo femenino: eWoman, Encuentro Directivas Valencia, I Foro Economía en Femenino, Rising Tide Europe, I Congreso Internacional “Justicia con Perspectiva de Género”.



- Premio A Mujer Profesional Autónoma, para galardonar la trayectoria de trabajadoras por cuenta propia en España.



- Innovación y educación
  - CaixaBank Talks. Charlas en directo, presenciales y online, sobre temas innovación con perspectiva de género (más de 10 charlas)
  - Conferencias exposición de Disney en CaixaForum (200 clientes). Ponencia en Málaga: La figura de la mujer en las películas de Disney
  - Tercera edición de los Premios WONNOW junto con Microsoft para apoyar y potenciar la presencia de mujeres en carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).



- Además CaixaBank potencia las posiciones de mujeres en puestos de trabajo vinculados a STEM, esto se refleja en un 43,5% de mujeres situadas en centros de esta tipología. Por otro lado, el 24,0% dispone además de formación en las principales carreras STEM.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Cátedra Agrobank. I Premio al mejor Trabajo Final de Máster realizado por una alumna con temática relacionada con la agricultura, ganadería o alimentación, especialmente en los ámbitos de la innovación, calidad o seguridad.
- Se están desarrollando Talleres online junto al Mobile World Capital: “Un mundo conectado”, para impulsar la pasión por la ciencia y tecnología en niñas y niños.
- Deporte
  - Baloncesto: #Creemos en el baloncesto. CaixaBank es Patrocinador Oficial de la Selección Femenina de Baloncesto en todas sus categorías.
  - Fútbol: #El fútbol de todos. CaixaBank patrocina a la Selección Femenina de Fútbol, así como a ocho equipos de fútbol femenino de la Liga Española.
  - Running: #Runners CaixaBank. Patrocinio de carreras populares en todo el territorio español, en las que el 43% de las participantes son mujeres. Respaldo de carreras a favor de la Igualdad y la Diversidad.
  - Otros deportes: patrocinios con fuerte arraigo territorial con participación femenina relevante.

Adicionalmente, se realizan diversas campañas con notoriedad en medios y redes sociales, con push de contenidos digitales vinculados a Diversidad y Recursos Humanos, que se corresponden con hitos corporativos o fechas señaladas relevantes para la diversidad y la igualdad.

En 2020 se han elaborado 219 contenidos en Redes Sociales corporativas con un alcance de 44 MM de impresiones.

Por la gestión realizada en materia de diversidad, CaixaBank ha sido incluida por tercer año consecutivo en el **Bloomberg Gender Equality Index**, sello a nivel mundial de reconocimiento al esfuerzo en transparencia y en lograr que las mujeres avancen en el mundo empresarial, consiguiendo la **puntuación más alta del mundo** de las empresas seleccionadas en el índice. Y también está dentro del nuevo índice de Diversidad de Género de la asociación European Women on Boards (EWoB) en el puesto número 1 a nivel español y el 145 en el ranking general, que analiza la representación femenina en puestos de liderazgo en las empresas incluidas en el indicador bursátil Stoxx Europe 600 en diecisiete países.



Además, CaixaBank ha renovado en 2020 por décimo año consecutivo el Certificado Empresa Familiarmente Responsable (efr), y ha mejorado la calificación situándose en el **Nivel de Excelencia A** en la certificación y siendo la **primera entidad financiera en conseguirlo**. Este certificado es otorgado por la Fundación MásFamilia en reconocimiento al fomento del equilibrio empresa, trabajo y familia, a través de la implantación de políticas y medidas que lo avalen.



*Recertificación como Empresa Familiarmente Responsable desde 2010.*

A estos reconocimientos se le añade el distintivo DIE de “Igualdad en la Empresa”:



*Distintivo otorgado por el Instituto de la Mujer para la igualdad de oportunidades.*

Por último, destacar que CaixaBank ha sido galardonada por primera vez con el Premio Internacional a la Gestión de la Diversidad por la Fundación Diversidad, en la categoría de gran empresa.



## CaixaBank está adherida a principios nacionales e internacionales de fomento de la diversidad:

Asociación EJE&CON (Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s) y patrocinador de la Encuesta de Seguimiento del Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa, que se realiza en colaboración con la Fundación Máshumano e IESE Business School y cuyo objeto es medir periódicamente el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código por parte de las entidades adheridas.



*Adhesión al Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa.*



*Iniciativa de la ONU mujeres y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas por el cual asume el compromiso público de alinear sus políticas para hacer avanzar la igualdad de género.*



*Acuerdo Voluntario con el Instituto de la Mujer que promueve una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas. Iniciativa que pretende favorecer una participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones del ámbito empresarial y económico.*



*Charter de la diversidad firmado en el 2011, el cual representa un compromiso voluntario promovido a nivel europeo para fomentar la igualdad de oportunidades y la adopción de medidas antidiscriminatorias.*



*Adhesión a la nueva iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, para acelerar la representación y el liderazgo de las mujeres en la empresa.*

**El Programa de diversidad funcional** consiste en la sensibilización, integración y apoyo de empleados y empleadas con discapacidad, basándose en el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades, y garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Este programa:

- Mejora el clima laboral: cambia la actitud y elimina estereotipos y sesgos inconscientes.
- Sensibiliza al resto de la plantilla: Impulsa la aceptación de la diversidad y la no discriminación.
- Genera un mayor compromiso: la plantilla conocerá y trabajará con profesionales con alta motivación para trabajar y gran afán de superación.
- Genera orgullo de pertenencia.

*El Plan de acción presenta dos grandes dimensiones:*

### 1. Nuestras personas - Visión interna

A nivel interno se presentan los siguientes objetivos y las principales iniciativas implementadas:

- Integración total de las personas con discapacidad con las mismas condiciones que el resto de la plantilla.
  - Contratación de Centros Especiales de Empleo (CEE) para compras y servicios y contratación a través del CEE Specialisterne de profesionales con Trastorno del Espectro del Autismo (TEA) para trabajar en CaixaBank (área de Sistemas)



- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- 3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Fomento de la contratación externa:
  - Identificar bolsas de trabajo en colaboración con Incorpora, Programa de la Fundación "la Caixa" que promueve la inserción laboral de las personas en riesgo de exclusión social.
  - Solicitar más vacantes (por encima del dimensionamiento aprobado) que se puedan cubrir con personas con diversidad funcional en las Direcciones Territoriales y en Servicios Centrales.
  - Financiar becas para crear cantera de futuros profesionales con discapacidad ya integrados en el ecosistema CaixaBank.
- Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad.

**Política inclusiva de las personas con discapacidad.** En 2020, junto al nuevo Plan de Igualdad, CaixaBank y el 100% de la representación sindical de los empleados y empleadas han firmado esta nueva Política inclusiva.

Esta política cuyos principios y compromisos están orientados al respeto a las personas con discapacidad y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla y establece una serie de beneficios sociales.

- Compromisos en el empleo y selección de personas: mejorar anualmente la presencia de personas con discapacidad en la Entidad, fomentar el empleo de personas con discapacidad legalmente reconocida, y promover la inclusión y la incorporación de la plantilla con discapacidad
- CaixaBank se regirá por los siguientes principios:
  - **No discriminación.**
  - **Inclusión.**
  - **Reconocimiento de las capacidades, méritos y habilidades.**
  - **Lucha contra los estereotipos y los prejuicios.**
  - **Fomento de actitudes receptivas.**
  - **Accesibilidad.**
- Las medidas para las personas trabajadoras afectadas por el protocolo buscan mejorar la presencia, inclusión y experiencia empleado de las personas con discapacidad. Algunas medidas son: la adaptación el puesto de trabajo, 1 día de permiso retribuido para atender cualquier necesidad médica y servicio gratuito de asesoramiento para los trámites legales.

**Plan Aflora:** campaña interna para impulsar el afloramiento de empleados o empleadas con discapacidad. Sensibilización a toda la organización en términos de inclusión y diversidad.

- Agentes de igualdad enfocados a la gestión de la diversidad funcional en cada Territorial.
- Plataforma PeopleNow donde existe un espacio propio para la comunicación interna del programa de diversidad funcional.
- Formación y herramientas para sensibilizar a managers, empleados y empleadas.

## 2. Clientes y sociedad - Visión externa

A nivel externo se presentan los siguientes objetivos y las principales iniciativas implementadas:

- Compromiso con la diversidad funcional: apoyo a la comunidad fomentando la contratación e inclusión laboral de personas con discapacidad y generando un impacto social a corto y largo plazo.
- Donaciones cuyo fin social sea la inserción laboral de las personas con discapacidad. El importe a cubrir vía donaciones es gestionado por Acción Social, quienes identifican las fundaciones o asociaciones susceptibles de recibir donaciones.
- Servicio adaptado para nuestros clientes/as. Es una realidad ya la accesibilidad de las oficinas CaixaBank en la zona de 24 horas adaptada con rampas de acceso o elevadores y el modelo de accesibilidad en los cajeros basado en el programa Apsis4All, además de la Página web con nivel de accesibilidad AA y están en desarrollo otros proyectos para clientes digitales con discapacidad auditiva.
- Impulso al deporte adaptado y paralímpico:
  - Con el Patrocinio Baloncesto en Silla de Ruedas y, desde 2020, nuevo acuerdo de colaboración con la FEDDF - Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física. CaixaBank patrocina la cuota de participación de 1.300 deportistas con discapacidad física en competiciones oficiales de la Federación Española.
  - Acuerdo entre CaixaBank y el Comité Paralímpico Español para apoyar a los deportistas paralímpicos durante su camino hasta los Juegos de Tokio 2021 (#incorformistas del deporte).

- Compromiso con la sociedad, a través del Voluntariado corporativo. Se han realizado 144 actividades con 212 voluntarios en las actividades, un total de 2.784 horas, 2.504 beneficiarios y 7 formaciones relacionadas con personas con discapacidad.



El programa de diversidad generacional parte del diagnóstico de situación en la Entidad, en el que se analiza la evolución demográfica e impacto en los indicadores estructurales. Este proyecto comprende entrevistas internas, benchmarking y sesiones de design thinking con profesionales de diferentes generaciones, que comparten conocimientos y experiencias con el objetivo de implementar el diseño de planes de acción.

Ante el envejecimiento de la población en general y también de la plantilla de CaixaBank en particular, la diversidad generacional será un factor clave a gestionar en la Entidad, potenciando sinergias entre generaciones y tratando las necesidades y expectativas distintas de cada etapa.

Los objetivos son:

- Anticiparse a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla
- Identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la organización.
- Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la Entidad.
- Integrar la Diversidad Generacional en la estrategia corporativa y la experiencia de empleados y empleadas.
- Crear estrategias, programas y políticas adaptadas a cada generación.

En 2020 se ha realizado un proceso de recogida de información con la realización de un workshop visioning con personas clave en la Organización; benchmark para identificar iniciativas, mejores prácticas y estudios relacionados con la Diversidad Generacional, y Focus Groups con sesiones de descubrimiento para conocer la voz de cada generación, identificar sus pains y cocrear iniciativas (11 focus y 24 participantes). Al mismo tiempo, se ha definido un roadmap con las líneas de acción a desarrollar: Liderazgo, Formación, Sensibilización, Employee experience, Retirement planning, Métrica y analytics.

Paralelamente la Entidad:

- Colabora con el Observatorio Generación & Talento “Generaciona”, en 2020 destaca la:
  - Participación en el “Diagnóstico de la diversidad generacional”.
  - Participación en el “Estudio de liderazgo intergeneracional II” .
  - Planificación del estudio “Salud y bienestar intergeneracional” 2020.
- Participa en grupos de trabajo con otras empresas para impulsar el valor del talento senior y dar la visibilidad social que le corresponde: Lab Talento Senior con la Fundación Adecco–Fundación Seres.
- Coopera en el Team work EFR Talento Senior. Grupo liderado por la Fundación Másfamilia y compuesto por varias empresas junto con CaixaBank con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta nueva realidad para aprovechar toda la potencialidad de ese talento sénior.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **4. Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

#### 4. Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera.

CaixaBank tiene el objetivo de lograr una rentabilidad atractiva mediante la mejora de los ingresos “Core” apoyada en un aumento de la actividad, a través de la distribución de los productos de ahorro a largo plazo (fondos de inversión, planes de pensiones y seguros de ahorro), de los productos de protección (seguros vida-riesgo), de la financiación al consumo, del liderazgo en medios de pago que genera oportunidades de crecimiento en el comercio electrónico, del crédito a empresas y de la posibilidad de replicar el modelo de CaixaBank en Portugal a través de BPI.

La COVID-19 y el deterioro del entorno económico han retrasado la consecución de buena parte de los objetivos financieros del Plan Estratégico (entre ellos, el de rentabilidad) más allá de 2021.

Concretamente, el descenso de la actividad ha debilitado los ingresos “Core” (que se han reducido un 0,1% interanual respecto 2019). Asimismo, el importante aumento de las dotaciones extraordinarias por COVID-19 (1.373MM€) ha contribuido significativamente a la contracción del resultado neto de la Entidad (-19,0% interanual respecto 2019).

Con todo, en este contexto de menores ingresos, CaixaBank ha realizado un esfuerzo muy significativo para reducir gastos recurrentes (-4,0% interanual respecto 2019) y mejorar los niveles de eficiencia de la Entidad. En este sentido, la Entidad ha cumplido cómodamente con el guidance anunciado a mercado de reducción de costes del 2% en 2020.

Por otro lado, CaixaBank mantiene una sólida posición en capital, a pesar del entorno causado por la COVID-19. En particular, CaixaBank ya partía de una cómoda posición de solvencia al inicio de la pandemia (CET1 del 12,0% a diciembre de 2019). Ello, junto con la decisión del Consejo de Administración de reducir el dividendo de 2019 para reforzar los niveles de capital ante un entorno incierto, y las medidas de flexibilización anunciadas por el supervisor han permitido aumentar la ratio de capital CET1 hasta el 13,6%.

Por último, la posición de liquidez de la Entidad se mantiene también en niveles muy confortables. En particular, la ratio de cobertura de liquidez (LCR) se sitúa en el 276%, muy por encima del requerimiento del 100%.

En 2020 desde Recursos Humanos y Organización se ha contribuido a la estrategia de lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera mediante la

línea de actuación: Rentabilidad y Eficiencia.

#### 5ª línea de actuación: Rentabilidad y Eficiencia

Contribuimos a la rentabilidad y eficiencia del banco con nuevos acuerdos laborales y la flexibilización del marco laboral a futuro.

Los principales proyectos son:

##### a) Reequilibrio de plantillas con Plan de Reestructuración.

Con fecha 8 de mayo de 2019 se alcanzó un acuerdo laboral de reestructuración con el 58,5% de la representación laboral para llevar a cabo un Plan de Reestructuración por causas objetivas, productivas y organizativas que están detalladas en el correspondiente Informe Técnico.

Los principales aspectos recogidos en el Informe Técnico son el análisis de contexto del sector bancario en España, el análisis de la situación productiva de CaixaBank (reducción de márgenes, ratio de eficiencia creciente, márgenes por oficina y empleado inferiores al sector, tendencia de los clientes a la omnicanalidad y reducción de activos adjudicados y de los créditos dudosos), el análisis de la situación organizativa en CaixaBank que muestra la necesidad de mejorar su eficiencia, productividad y competitividad de la red de oficinas retail. En Red retail rural: mantenimiento cobertura y desarrollo propuesta de valor de AgroBank, reasignación de carteras para mejorar productividad de los gestores y gestoras, modelo de oficina ligera que permita eliminar la figura de la subdirección/2º responsable y ampliar oficinas unipersonales. Y en la Red retail urbana: integración de oficinas, ampliación del número de oficinas Store y Business Bank y ampliación del modelo InTouch.

A partir de este análisis se presentó una propuesta de amortización de 2.023 puestos de trabajo en la Red de oficinas y en el Apoyo/Soporte a la Red, en 50 provincias (todas excepto Barcelona y Teruel). Con estas 2.023 aprobadas se estimó el fondo necesario a dotar para cubrir el 100% de las obligaciones con los empleados/as el cual ascendía a 978 MM€, el ahorro estructural se sitúa en unos 200 MM€ y la TIR asciende al 19,4%. Con esta dotación ya realizada no se prevén costes a futuro asociados al Plan de Reestructuración.

El acuerdo de 8 de mayo incluía también medidas asociadas a necesidades organizativas:

- Reconfiguración de la Red con el despliegue de oficinas Store, Business Bank y la potenciación del segmento InTouch. El desarrollo de la propuesta de va-

lor de la Red Rural: ampliando el cupo de oficinas de uno y de dos empleados (Dirección de oficina y empleado/a) y eliminando la obligación de la función de Subdirección o Segundo responsable en oficinas rurales de tres o menos empleados/as.

- Ampliación del horario de atención al público en oficinas con horario general.

### b) Programa de Desvinculaciones voluntarias incentivadas 2020

Con fecha de 31 de enero de 2020 se alcanzó un acuerdo laboral, con el 55,3% de la representatividad sindical, para permitir la salida del colectivo de 58 o más años (generaciones de 1962 y anteriores) de la provincia de Barcelona mediante un Plan de Desvinculaciones voluntarias incentivadas. Durante el mes de febrero se adhirieron de forma voluntaria un total de 229 personas, y se estimó una reposición media cercana al 70%, favoreciendo al rejuvenecimiento de la plantilla y a la optimización de los costes de personal.

Las condiciones económicas ofertadas eran:

- 70% de la retribución fija bruta anual:
  - Personas nacidas en 1962: hasta que cumplan los 63 años.
  - Personas nacidas con anterioridad a 1 de enero de 1962: hasta que cumplan los 64 años.
- Durante el periodo de compensación también se abona el Convenio Especial con la Seguridad Social y se continúa efectuando aportaciones al plan de pensiones tanto por la parte de ahorro como la parte de riesgo, manteniendo la situación de partícipe en activo.

Para estas 229 salidas a fecha de 01-04-2020 se estimó un fondo de 109 MM€, un ahorro estructural de 20 MM€ neto de reposiciones y una TIR del 11,9%.

### c) Acuerdo de préstamos

En fecha 12 de febrero se alcanzó con el 99,3% de la representación laboral de los trabajadores un acuerdo laboral que modifica la normativa de los préstamos y anticipos de empleados.

- Su entrada en vigor se estableció en un periodo máximo de 9 meses (por implementación técnica).
- Para los préstamos de compra de vivienda se ha establecido fijar una garan-

tía hipotecaria correspondiente al 60% del capital concedido y repercutir durante los primeros 24 meses un diferencial adicional de 0,47 puntos al tipo de interés de cada préstamo (equivalente al 50% del Impuesto de Actos Jurídicos Documentados sin tener en cuenta el Impuesto de Sociedades).

- Se han mejorado aspectos de las condiciones de los préstamos y anticipos destacando:
  - La ampliación del capital mínimo garantizado en Préstamo para compra vivienda A de 225.000 a 240.000 Euros.
  - La ampliación del capital mínimo garantizado en Préstamo atenciones varias: de 25.000 a 35.000 Euros y de 1 a 1,10 anualidades.
  - Las mejoras incorporadas en la fórmula de cambio de vivienda en casos de ruptura de convivencia.

### d) Nuevo Convenio Colectivo del sector.

En 2019 se constituyó la mesa de negociación y se iniciaron las conversaciones para establecer las condiciones de un nuevo Convenio Colectivo del Sector, para dotar un marco de regulación más flexible, que favoreciera la competitividad y la contención de costes. Finalmente, tras meses de negociación y en un entorno marcado por la pandemia COVID-19, el 30 de septiembre de 2020 se firmó un acuerdo de Convenio Colectivo, de 5 años de duración, que permite aplanar algunas importantes inercias de costes no ligadas a desempeño y afrontar en mejor situación un periodo de enorme complejidad. El Convenio Colectivo también regula específicamente materias como el teletrabajo o la desconexión digital.

Los objetivos conseguidos en el nuevo Convenio son:

- Implantar políticas retributivas más eficientes para contener los costes inerciales:
  - Revisión Salarial a tablas muy reducida (2019-2021:0%, 2022:0,75% y 2023:1%).
  - Reducción % trienios del 4% al 3%.
  - Plus Convenio reducción del importe a 517,15€ en 2021 y 2022.
  - Ayuda de estudios a hijos hasta los 20 años (vs 25 años anteriores) si no se acredita que está efectivamente cursando estudios.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **4. Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **4. Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Incrementar la vinculación de la retribución con el desempeño de las personas y por tanto con los resultados y variables financieras que miden la evolución de la Entidad:

- Pago único asociado a Beneficio después de impuestos y ROE (0% en 2020 y 2021, 2022, 2023: 0,25% si Bdl>0 + 0,25% si ROE>8%).
- Trienio pago único no consolidable con un máximo de 0,4% anual en función del ROE. 0,2% si ROE >=7% y +0,2% si ROE>=11%.

Estas medidas acordadas supondrán un ahorro estructural anual de 107 MM€, a partir de 2024

- Mejoras en préstamos y en permisos, posibilidad de fraccionar vacaciones y día más de libre disposición.
- Regulación del teletrabajo.

La inclusión de la normativa sobre el teletrabajo y el trabajo a distancia en la regulación del convenio fue una oportunidad tras la publicación del Real Decreto ley 28/2020 de 22 de septiembre por la que se aprobaba la Ley de trabajo de distancia.

En el acuerdo, se distingue el tratamiento del teletrabajo en contexto COVID-19, del teletrabajo en una situación de normalidad (considerándose como tal el que supere el 30% de la jornada a distancia).

La ley establece la obligatoriedad de dotar de los instrumentos, medios y herramientas necesarios para desempeñar el teletrabajo y deja a la negociación colectiva la regulación sobre la compensación de los costes asociados.

Sobre estos aspectos, en el texto del Convenio se ha acordado lo siguiente:

*Regulación del teletrabajo en contexto COVID-19*

- Dotación de PC o similar y teléfono móvil
- Siempre que las personas no dispongan de los medios, ayuda de 45 € para adquisición de teclado, ratón y pantalla. Alternativamente, las empresas pueden optar por entregar estos medios.
- Se ha acordado que no se va a realizar compensación mensual de gastos recurrentes.

*Regulación del teletrabajo post COVID*

- Dotación de PC o similar, teléfono móvil y silla.
- Compensación de 130 € para adquisición de teclado, ratón y pantalla. Alter-

nativamente, las empresas pueden optar por entregar estos medios.

- Pago mensual de 55 € (por teletrabajo al 100% de la jornada o parte proporcional al porcentaje de trabajo a distancia) en compensación por todos los costes asociados al teletrabajo.

Adicionalmente, por lo que respecta al trabajo en remoto realizado en un porcentaje inferior al 30% de la jornada (1 día a la semana establecido en CaixaBank), se dispone la dotación de PC o similar y teléfono móvil y se contempla la posibilidad de trabajar desde el lugar designado por el trabajador.

Bajo este marco, las principales características del teletrabajo regulados a nivel sectorial son las siguientes:

El teletrabajo es voluntario tanto para la empresa, como el trabajador o trabajadora y deberá documentarse por escrito el acuerdo entre ambos. A los efectos del contenido del contrato de teletrabajo y registro del mismo, deberá regirse por lo establecido en el Real Decreto-ley.

La realización del teletrabajo será reversible por voluntad de las partes contratantes, salvo que la prestación de servicios bajo esta modalidad formará parte del contrato inicial de trabajo.

- Regulación de la desconexión digital

En el nuevo artículo 15 se regula el derecho a desconexión digital en el sector.

- No se realizarán llamadas telefónicas, correos, o mensajes de cualquier tipo entre las 19 horas de un día y las 8 de la mañana del día siguiente.
- Derecho a la no atención a los dispositivos digitales puestos a disposición de los trabajadores durante los períodos de vacaciones, reducciones de jornada, permisos, etc.

**e) Registro de jornada.**

Adicionalmente en 2019 se alcanzó un acuerdo marco a nivel sectorial en materia de registro de jornada con la representación legal de los trabajadores y en 2020 ha quedado instaurado el registro horario para la totalidad de la plantilla.

**f) Retribución Flexible.**

En el Acuerdo de 8 de mayo se establecía las bases para un Plan Retribución Flexible a implantar durante el 2020. Es un sistema retributivo que permite a los empleados y empleadas percibir parte de su retribución monetaria anual a través de la entrega de una serie de bienes y servicios, previamente seleccio-

nados por la Entidad. Supone un mayor valor (ahorro fiscal, Personalización y/o Mejores Ofertas) para la plantilla, sin que la empresa asuma un mayor coste por retribución, adaptándose a las circunstancias y preferencias individuales, mediante un acuerdo suscrito entre la Empresa y los empleados/as.

A 31 de diciembre un total de 4.255 empleados y empleadas habían suscrito 1 o más productos dentro del Plan de Retribución Flexible Compensa+. Para arrancar este Plan que va destinado al 100% de la plantilla, se utilizó una estrategia de puesta en marcha en varias fases, primero con la Dirección Territorial Ebro (visión Red comercial), después con Recursos Humanos y Organización (visión servicios corporativos) y posteriormente con la Dirección Territorial In Touch (visión nuevo modelo de atención digital) para recoger feedback y acometer el lanzamiento global. Desde el mes de octubre está abierto a la totalidad de la plantilla de CaixaBank.



### Oferta retributiva atractiva y personalizada

#### Para empleados y empleadas

##### Ahorro fiscal

- La mayoría de los productos ofertados tienen **tratamiento fiscal ventajoso**, lo que permite maximizar la retribución neta.

##### Personalización

- Ajuste de la retribución a las necesidades e inquietudes individuales en cada momento vital. **Compensación adaptada a la diversidad.**

##### Mejores ofertas

- Mejores ofertas en los bienes y servicios disfrutados, mediante el logro de **economías de escala** en la contratación.

#### Para CaixaBank

- **Gestión retributiva más eficiente (mismo coste).**
- **Fomenta el negocio de las Empresas del Grupo.**
- **Refuerza la satisfacción de la "Compensación Total".**
- **Alineación con las mejores prácticas del sector.**

Los productos ofertados por la Entidad en esta primera fase de implantación un máximo conjunto del 30% de su salario anual bruto son:

Cónyuge y descendiente <25 años	Para hijos menores de 3 años	Límite 1.500 euros anuales	Aportación anual máxima de 10.000 euros
<b>Seguro de salud</b>	<b>Escuela infantil</b>	<b>Tarjeta transporte</b>	<b>Seguro de ahorro</b>
<b>78%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>

Para llevar a cabo el Plan de Retribución Flexible, se han realizado las siguientes actividades:

- Diseño de plataforma online, Compensa+ y una APP, accesibles únicamente desde dispositivos corporativos. Se pone a disposición una plataforma donde se pueden realizar tantas simulaciones de contrataciones como se deseen, así como efectuar las contrataciones de productos.
- Campaña de comunicación para la muestra de interés en el Plan de Retribución Flexible de la Entidad. Para poder acceder a Compensa+, los empleados y empleadas previamente tienen que mostrar su interés en el Plan de Retribución Flexible. De esta manera el empleado/a autoriza la cesión de sus datos a dicha plataforma.
- Campaña comunicación del lanzamiento general del Plan de Retribución Flexible y noticias recordatorio por productos semanales. Comunicación de la puesta a disposición de Compensa+ a todos los empleados/as de la Entidad. Además, semanalmente se ha publicado una noticia referente a cada producto, para que toda la plantilla pueda tener más detalle sobre los mismos.

▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2019-2021

Contribución de Recursos Humanos y Organización

4. Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ Ciclo de vida del empleado

▪ Gestión de la pandemia COVID-19

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

## 5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad.

Ser referentes en banca socialmente responsable es y siempre ha sido una prioridad clave en la estrategia del Grupo CaixaBank, un compromiso que se ha puesto de especial manifiesto con la COVID-19. En particular, la Entidad ha trabajado intensamente para mitigar los efectos económicos y sociales de la pandemia, y para dar respuesta a los colectivos más afectados por la crisis.



Asimismo, la Entidad ha seguido reforzando su posicionamiento en el ámbito de la sostenibilidad. En particular, CaixaBank forma parte de los principales índices de sostenibilidad, entre ellos el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World. En 2020, la Entidad ha logrado su inclusión por 9º año consecutivo, situándose en la posición 7ª entre los bancos más sostenibles del mundo y mejorando sus resultados con respecto al año anterior.

Adicionalmente, CaixaBank ha superado en 2020 el objetivo estratégico de emisión de bonos verdes y sociales, tras la segunda emisión de un bono social por 1.000 MM€ (para financiar a pymes y microempresas de las zonas más desfavorecidas de España) y la emisión de un bono verde por 1.000 MM€ (para financiar proyectos de energía renovable y edificios energéticamente eficientes).

La Entidad también ha seguido avanzando en la medición y gestión del riesgo medioambiental y climático, entre otros, mediante el desarrollo y la implementación gradual de una taxonomía verde en la Entidad.

En el ámbito de la inclusión financiera, la Entidad ha mantenido su posicionamiento en proximidad, con un porcentaje de cobertura (mediante oficinas o gestores) de la población en municipios pequeños muy similar al de 2019. Asimismo, se ha seguido reforzando el acceso a los servicios financieros a través de las microfinanzas y del banco social MicroBank (en 2020 se han concedido 900 MM€ de nuevos créditos en el año a familias, autónomos y micro-pymes).

Por último, en el ámbito de la acción social y el voluntariado, se han realizado 4.536 actividades, buena parte de las cuales han sido no presenciales debido a la situación provocada por la COVID-19. La Entidad ha llevado a cabo en 2020 su primera Semana Social en formato digital.

En 2020 desde Recursos Humanos y Organización se ha contribuido a la estrategia de ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad mediante la línea de actuación: Desarrollo del Talento.

### 6ª línea de actuación: Desarrollo del Talento

Garantizamos el mejor equipo profesional, alineado al modelo de liderazgo.

*Los principales proyectos son:*

**a) Desarrollo Top 200**, programa dirigido a la Alta Dirección de la Entidad, que pretende contribuir a impulsar el desarrollo del liderazgo y otras habilidades imprescindibles para el óptimo ejercicio de la función directiva, con el objetivo de que los/las líderes de la Entidad ejerzan una influencia homogénea, coherente y de servicio en línea con la estrategia y valores de la Organización. La mayoría de los contenidos del programa son en colaboración con prestigiosas Escuelas de Negocio, y con la finalidad de seguir con la formación y desarrollo de los directivos y directivas, en 2020 se han adaptado los programas a formato online.

Este programa se estructura en cuatro ejes: *Autoliderazgo, Comunicación, Orientación al cliente/Visión Estratégica y Liderazgo.*

Autoliderazgo incluye: Mentor/a externo referente, Ciclo almuerzos y tendencias, Personal Coach y Executive Health Coach.

Comunicación incluye: Coach/Consultor de comunicación e idiomas, sesiones individuales face to face o telefónicas.

Orientación al Cliente/Visión Estratégica incluye: Programa Enfocado sobre Mentalidad Digital Estratégica, seminarios específicos con las principales Escuelas de Negocios del mundo, programas ejecutivos y senior executives y programas especiales para miembros de Consejos de Administración.

Liderazgo incluye: Roundtables, programas de liderazgo estratégico, seminarios y programas específicos en Escuelas de Negocios.



**b) Evaluación directiva**, en 2019 se lanzó por primera vez el Feedback Directivo a los miembros del Comité de Dirección con evaluaciones de sus equipos, colaterales y de colaboradores de distintas áreas con la obtención de un resultado confidencial destacando sus fortalezas y áreas de desarrollo. Este 2020 se ha realizado el proceso de Feedback Directivo a la Alta Dirección (miembros no pertenecientes al CD) con los mismos procedimientos.

Los colectivos evaluados, que pertenecen a la Alta Dirección de la Organización, son: Subdirección General, Dirección Ejecutiva y Dirección Corporativa. Así mismo, también se han evaluado los colectivos: Dirección de Departamento, Dirección de Área y Managing Directors con dependencia directa de miembros del Comité de Dirección.

La evaluación directiva incluye tres visiones:

- Evaluación del Talento Directivo: informe ad-hoc de un experto que aporta objetividad e independencia.
- Evaluación Directiva EpC (Evaluación por Competencias): herramienta para identificar y contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación realizada por el/la responsable jerárquico.
- Feedback: recogida de información del equipo, colaterales o colaboradores de distintas áreas y responsables jerárquicos.

Para determinar este modelo de evaluación se ha realizado un estudio de benchmarking de las mejores prácticas del sector bancario y de las empresas del IBEX35, y se ha optado por SuccessFactors como herramienta para gestionar la información resultante.

Estas evaluaciones permiten disponer de un mapa de talento directivo de toda la Organización, apoya al programa de desarrollo Top 200, aporta información para el Plan de Sucesiones y ayuda a reforzar el modelo de cultura y liderazgo.

**c) Plan de Sucesiones**, incluye a la Alta Dirección y a Directivos y Directivas en posiciones clave. Permite anticipar necesidades futuras de cobertura de posiciones clave, así como la identificación de empleados y empleadas con potencial con los que trabajar sus áreas de desarrollo. Las principales líneas de trabajo llevadas a cabo en 2020 fueron la de contrastar el pool de sucesores de posiciones clave con la Dirección Ejecutiva y la Dirección Corporativa e identificar los gaps competenciales y, por tanto, las necesidades de desarrollo de las personas sucesoras y diseñar planes de desarrollo específicos.

En el tercer trimestre de 2020, se ha iniciado un proceso de revisión y actualización del Plan de Sucesiones de CaixaBank para adecuarlo a futuros cambios organizativos y regulatorios. Este proceso se ha basado en 5 líneas de trabajo:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2019-2021**
- **Contribución de Recursos Humanos y Organización**
- **5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Revisar la normativa existente para garantizar que está actualizada.
- Benchmarking: análisis del sector, en concreto bancos y aseguradoras tanto a nivel nacional como internacional.
- Revisión de las posiciones claves actualmente identificadas hasta la fecha.
- Revisión de la estructura organizativa para identificar nuevas posiciones clave.
- Identificación de pool de sucesores/as.

**d) Talento predirectivo**, como programa de detección y desarrollo del talento predirectivo. Los objetivos esperados son disponer de mapas de talento por funciones para tener información de contribución y potencial de todas las personas de la Organización, realizando un foco específico en predirectivos/as para las posibles coberturas. El uso de HR Analytics permite predecir el perfil de éxito.

**e) Detección y desarrollo del Talento digital**, para la detección, la fidelización y atracción del talento identificado y para en definitiva incorporar pensamiento estratégico en los perfiles necesarios en la Organización.

- Mapa de talento. Se ha creado un mapa de talento genérico en relación a los perfiles de transformación en la era digital TOP 50. Se está trabajando en la creación de un mapa de talento por cada ámbito de Comité de Dirección que identificará a nivel Grupo:
  - a) Empleados y empleadas que actualmente podrían cubrir las posiciones de los perfiles clave.
  - b) Empleados y empleadas que potencialmente podrían acceder a cubrir estos perfiles con ayuda de programas de formación (upskilling o reskilling).

Actualmente, se ha recibido el 71% de la información por parte de cada área. Se está cerrando el documento de análisis y se ha empezado a ejecutar el mapa de talento.

Se ha finalizado el diccionario de competencias técnicas de CaixaBank para recoger la información de los perfiles internos. Los empleados y empleadas ya pueden informar su nivel de competencias técnicas a través de la plataforma de selección.

- Programa New Graduates. Enfocado a cubrir los gaps del mapa de talento identificados, se han incorporado 34 personas en posiciones críticas.
- Brand management and recruiting. Se inicia el proyecto CaixaBank Experience Hub (CaixaBank X Hub) para construir una imagen que genere un ecosistema disruptivo de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la marca CaixaBank, a través de:
  - Entender la cultura corporativa de CaixaBank para asegurar el encaje de los candidatos y las candidatas con el Grupo.
  - Conceptualizar la nueva marca CaixaBank Experience Hub.
  - Definir la estrategia de posicionamiento que sitúe al Grupo como referente de transformación, conocimiento y atracción del mejor talento.
  - Definir la experiencia del candidato o candidata a través de analizar los procesos de selección y su journey.
  - Recomendar la propuesta de valor del empleado o la empleada Digit IT Hub.
  - Definir el Plan de Comunicación interno.

## Indicadores del Plan Estratégico 2019-2021

Métrica de seguimiento	Diciembre 2018	Diciembre 2019	Diciembre 2020	Objetivo 2021
<b>Potenciar el talento y la diversidad</b>				
Valoración percepción de empleados y empleadas sobre empowerment	73,0 %	72,0 %	70,0 % <sup>(1)</sup>	75,0 %
Mujeres en posiciones directivas estratégicas (a partir de Dirección Oficina Store)	32,2 %	35,2 %	36,3 %	35,0 %
Mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficina A y B	39,9 %	41,3 %	41,6 %	43,0 %
Bajas voluntarias de perfiles críticos con buena EpC	-	-	-	Sin objetivo
Empleados y empleadas con buena evaluación que asumen nuevas responsabilidades	-	66,3 %	60,4 %	Sin objetivo
Horas de formación en capacidades digitales	-	44,6 %	86,6 %	55,0 %
Profesionales certificados por encima de formación obligatoria MIFID II	45,9 %	47,3 %	48,8 %	55,0 %

## Definir y desplegar la mejor propuesta de valor para empleados y empleadas

Empleados y empleadas con medidas de flexibilidad: trabajo en remoto	-	39,6 %	44,9 % <sup>(2)</sup>	45,0 % <sup>(4)</sup>
Empleados y empleadas con medidas de retribución flexible	-	-	15,5 %	25,0 % <sup>(5)</sup>
eNPS del empleado/a (percepción)	75,0% <sup>(3)</sup>	9	8 <sup>(1)</sup>	12
Empleados y empleadas “activas” en la nueva plataforma People Now	-	-	-	20,0 % <sup>(4)</sup> (acumulado año)

## Promover los atributos de agilidad y colaboración

Empleados y empleadas de Servicios Centrales que utilizan herramientas colaborativas	-	-	99,7 %	95,0 %
Empleados y empleadas con percepción favorable sobre agilidad y transversalidad	-	62,0 %	69,0 % <sup>(1)</sup>	75,0 %

(1) En junio de 2020 se ha realizado el Estudio de Compromiso para toda la plantilla.

(2) Dato a junio de 2020. Esta métrica no incorpora las situaciones de teletrabajo asociadas a COVID-19 (incorpora la posibilidad de teletrabajar un día a la semana: medida actualmente suspendida).

(3) Resultado global de la Encuesta de Compromiso por no disponer de valor eNPS en diciembre de 2018.

(4) Objetivos 2021 actualmente en revisión.

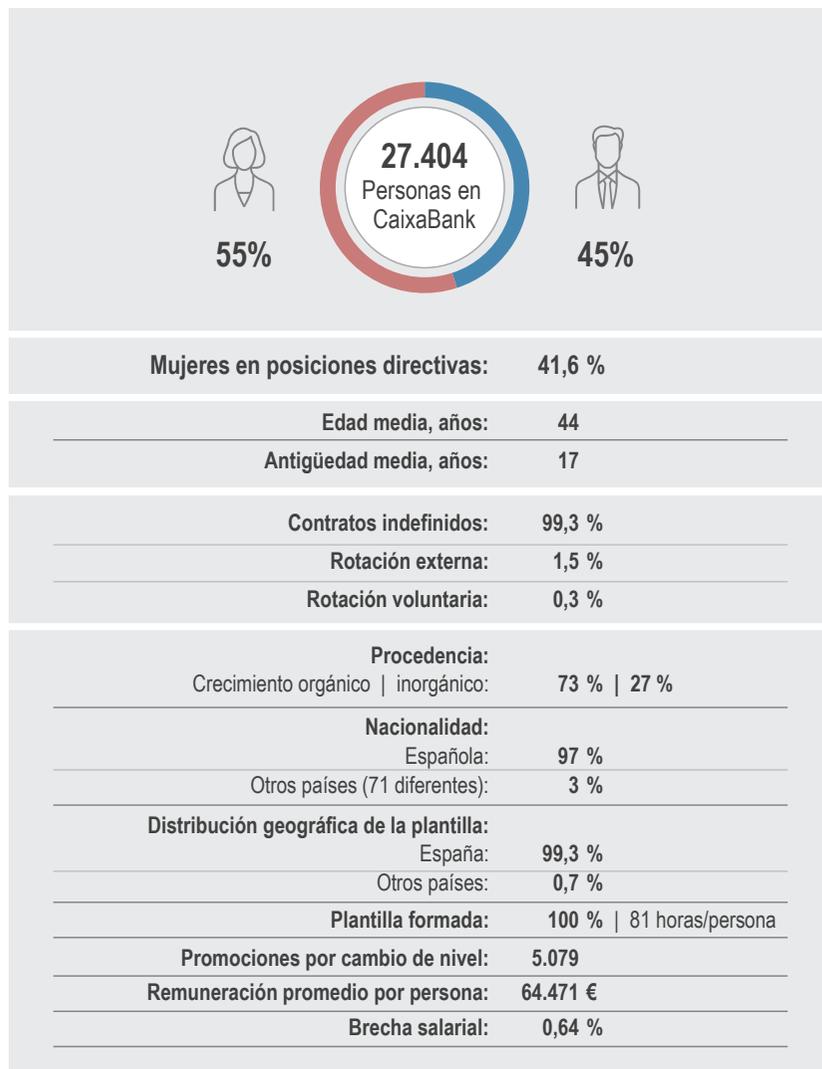
(5) Objetivo 2021 actualizado en junio de 2020.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Contribución de Recursos Humanos y Organización
- Indicadores del Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



## Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.

### Principales indicadores



### Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



### Estructura organizativa. Oficinas por segmento:

<b>Banca Retail</b>	<b>3.571</b>
Oficinas convencionales	2.033
Oficinas Store	548
Business Bank	49
AgroBank	801
HolaBank	140
<b>Centros especializados</b>	<b>238</b>
<b>Red internacional</b>	<b>27</b>

### Evolución de la plantilla 2016-2020

La plantilla de CaixaBank a diciembre de 2020 se sitúa en 27.404 personas, 2.586 personas menos que hace cuatro años, lo que representa una reducción de un 9% de la plantilla. Esta reducción ha sido motivada principalmente por la gestión activa de la plantilla que se ha centrado en optimizarla a las necesidades actuales de mercado y logrando un equilibrio territorial. Hay que destacar el Plan de Reestructuración de 2019, con 1.954 salidas de plantilla activa entre 2019 y 2020, y que respecto al Plan Laboral de 2016 de Zonas excedentarias en el año 2017 se produjeron 62 salidas diferidas.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Principales indicadores**
- **Evolución de la plantilla 2016-2020**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Evolución de la plantilla 2019-2020**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Al mismo tiempo, se han producido 1.301 bajas asociadas a los Planes de Desvinculación voluntaria incentivada de los ejercicios 2017, 2018 y 2020. En 2017 se permitió la salida a los colectivos de 56 o más años, en 2018 con la ampliación del acuerdo del 2017 se dio salida al colectivo de 57 o más años y en 2018 se permitió la salida a los colectivos de 58 o más pero únicamente de la provincia de Barcelona, todas estas salidas han contribuido al rejuvenecimiento de la plantilla y a una optimización de los costes de personal al existir reposición.

Por lo que se refiere a la contratación se han incorporado 2.824 personas en los últimos cuatro años, 885 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 69% restante, unas 1.939 contrataciones mayoritariamente en prácticas en la red de oficinas. El colectivo de prácticas presenta una elevada tasa de rotación, entorno a un 20% en 2020, y prueba de ello es que se han producido 840 bajas en este colectivo en el período 2016- 2020.

El resto de movimientos del período se explican por las bajas recurrentes (-583 personas) y por el saldo neto de ausencias (-244 personas) que se calcula como el número de Reincorporaciones menos el número de Excedencias. En el saldo neto de ausencias se incorporan los movimientos de plantilla entre CaixaBank y las empresas del Grupo que en este período de 4 años, ha supuesto una salida neta de 450 personas, destacando la salida masiva que se produjo en el segundo semestre de 2017: excedencias a GDS-Cusa de un total de 309 empleados/as,

motivado por la externalización de servicios que potencialmente podrían ser internalizados para ser prestados con recursos internos que quedasen liberados de sus tareas habituales.

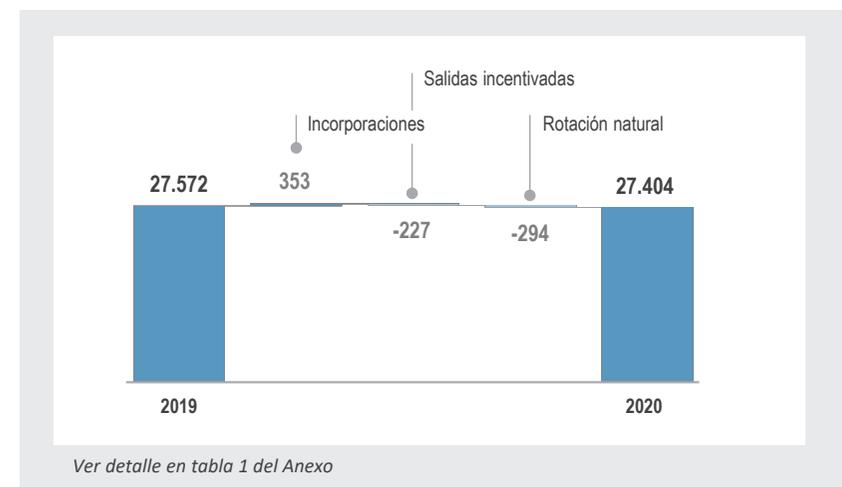
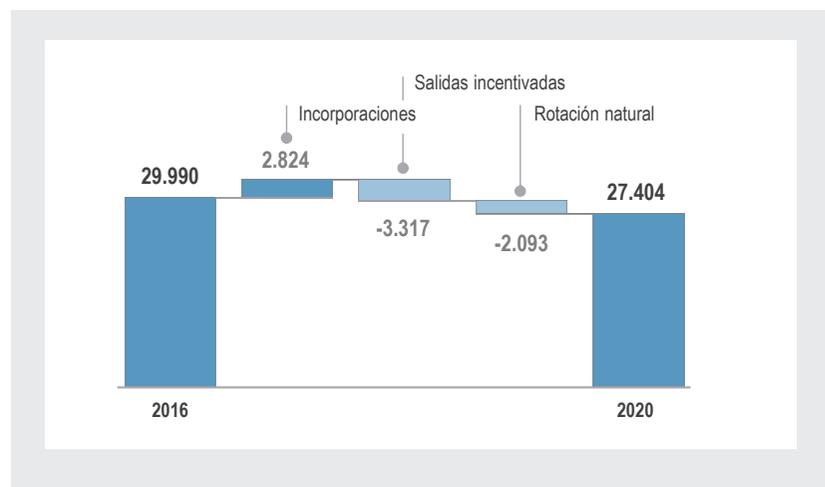
### Evolución de la plantilla 2019-2020

En el último año la plantilla se ha reducido ligeramente en 168 personas, el motivo principal es la salida de 208 personas asociada al Plan de Desvinculaciones voluntarias incentivadas llevado a cabo en la provincia de Barcelona.

Durante este 2020 también se han producido otras 234 bajas: asociadas a la rotación del colectivo de prácticas en la red de oficinas (-85 salidas), bajas recurrentes (-130 salidas) y salidas diferidas del Plan de Reestructuración 2019 (-19 salidas). De las 353 incorporaciones realizadas en 2020, el 56% corresponden a contrataciones en prácticas de la red de oficinas y el 44% restante son posiciones específicas, concentrándose mayoritariamente en Servicios Centrales y oficinas Internacionales.

El saldo neto de ausencias es de -50 (reincorporaciones menos excedencias). Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 47 empleados/as han salido en excedencia a empresas del Grupo y 18 se han reincorporado.

En 2020, la rotación global (excluidas las salidas por el Plan de Reestructuración) es del 1,5%, y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,3%. *Ver detalle en tabla 2 del Anexo*



## Estructura demográfica

La evolución en los últimos cuatro años en CaixaBank la pirámide demográfica se caracteriza por un aumento de la presencia de la mujer (55%) y por un envejecimiento de la plantilla (edad media 44 años).

El porcentaje de mujeres en la plantilla, que ha pasado del 52,6% en 2016 al 55,2% en 2020, viene motivado principalmente por el mayor número de salidas de hombres, los cuales se han acogido a los planes de salidas masivos que se han llevado a cabo en la Entidad. Otro factor que impacta en el crecimiento del número de mujeres, aunque en menor grado, es el mayor porcentaje de mujeres contratadas en el período 2016-2020, que es de un 51% de mujeres por un 49% de hombres.

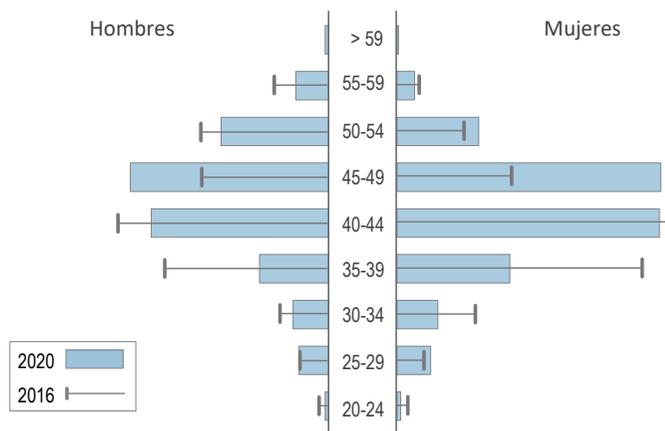
En referencia a la edad media de los empleados en el período 2016-2020 ha crecido en un año, de los 43 años en 2016 a los 44 en 2020, esta contención ha sido posible por dos efectos:

- La salida masiva de personas mayores de 50 años mediante planes de Desvinculación voluntaria incentivada y Planes de Reestructuración.
- La reposición parcial de salidas con talento joven de menos de 30 años.

El envejecimiento de la plantilla queda de manifiesto en el aumento de empleados y empleadas en el tramo de edad entre 40 y 50 años, que ha pasado de un 45,5% de la plantilla en 2016 a un 61,1% en 2020.

El envejecimiento no es un hecho exclusivo de la Entidad, es una situación homogénea con las estimaciones realizadas de la población general, tanto en un contexto europeo como español. Los principales motivos que explican el envejecimiento de la población general, son la baja natalidad de las últimas décadas y el incremento de la esperanza de vida.

Centrándonos a nivel de población activa también se produce un avance en el envejecimiento debido a los factores demográficos, pero también por el impacto de la crisis económica que ha provocado un retraso en la edad de entrada en el mercado laboral (dónde los jóvenes prolongan el período de formación). Este factor unido al retraso de la edad de jubilación provocará un desplazamiento de los intervalos de edad de población laboral y replantearse el concepto de “vida activa”.



Ver detalle en tabla 3 del Anexo

La procedencia de la plantilla CaixaBank es fruto de la historia de La Entidad, la cual en los últimos diez años ha integrado cinco de entidades (Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia y Barclays). De la actual plantilla, un 26,8 % proceden de crecimiento inorgánico. Destacar que durante el primer trimestre de 2021 está prevista la integración del colectivo procedente de Bankia (con una previsión de unas 15.500 personas).

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla CaixaBank 2010-2020



Integraciones en CaixaBank y número de personas

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Estructura demográfica**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Estructura organizativa**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

A continuación, se muestra la distribución de la plantilla según su procedencia:

Plantilla por procedencia:			
<b>Caja de Pensiones/Barcelona</b>	<b>963</b>	<b>3,5%</b>	
<b>Crecimiento orgánico</b>	<b>19.096</b>	<b>69,7%</b>	
<b>Crecimiento inorgánico</b>	<b>7.345</b>	<b>26,8%</b>	
Banca Cívica	4.574	16,7%	
Barclays Bank	1.028	3,8%	
Caixa Girona	676	2,5%	
Banco de Valencia	640	2,3%	
Morgan Stanley	253	0,9%	
Bankpime	83	0,3%	
Otros	91	0,3%	

El 97% de la plantilla de CaixaBank tiene nacionalidad española (26.587 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 817 empleados/as de nacionalidades distinta a la española que son originarios/as de 71 países diferentes. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (421 personas), América del Sur (222), África (65), Asia (54), Centro América (29) y América del Norte (26).

Orígenes de la plantilla por continentes:			
España	26.587	97,0%	
Resto de Europa	421	1,5%	
América del Sur	222	0,8%	
África	65	0,2%	
Asia	54	0,2%	
Centro América	29	0,1%	
América del Norte	26	0,1%	

*Ver detalle en tabla 4 del Anexo*

## Estructura organizativa

CaixaBank organiza el territorio nacional en once Direcciones Territoriales y una Dirección Territorial InTouch (atención remota).

A nivel nacional, CaixaBank dispone de 3.809 centros (-330 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

- 238 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (125 centros), Banca Privada (68 centros), centros InTouch (15 centros de atención remota) y Corporate & Institutional Banking (15 centros).
- 3.571 oficinas de Banca Retail (-347 respecto al año anterior). Se ha reducido el número de oficinas derivado de la concentración de oficinas urbanas que se está llevando a cabo. Las oficinas urbanas se han reducido en un 31% (-708 oficinas respecto al 2019). Por su parte, las oficinas Store y Business Bank que son los motores de la transformación del modelo de distribución de CaixaBank se han incrementado en 2020, el número de oficinas Store ha crecido en +90 para situarse en 548, y las oficinas Business Bank han crecido en +7 situándose en 49 a diciembre de 2020. Por último, comentar que las oficinas rurales han aumentado un 23% hasta las 1.413 en parte motivado principalmente por un cambio de criterio sobre cómo se determinan las oficinas rurales.

En 2021 se prevé una senda similar al 2020 en cuanto a la concentración de oficinas urbanas y crecimiento de las oficinas Store y Business, con una estimación de unas 3.000 oficinas a diciembre de 2021.

Tipología de oficinas Red Territorial:		
Store	548	
Business Bank	49	
Rurales	1.413	
Tradicionales	1.561	
Centros Especializados	223	
InTouch	15	

*Ver detalle en tabla 5 del Anexo*

A nivel de presencia internacional CaixaBank dispone de una plantilla de 188 personas. Estas personas están distribuidas en 25 países, y en 30 centros que se desglosan en: 18 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank y 3 Spanish Desk (Méjico, Portugal y Austria).

Hay que destacar la incorporación en 2019 de la nueva filial bancaria en Luxemburgo, que en febrero de 2020 ha obtenido finalmente la licencia. CaixaBank dispone de alianzas estratégicas en Centro América con Inbursa Grupo Financiero, en Europa Central con Erste Bank y en Asia con Bank East of Asia (BEA).

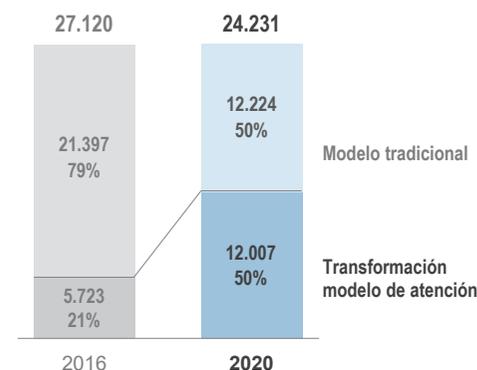


Adicionalmente al colectivo de la Red Comercial, se dispone de unos Servicios Centrales con 2.048 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 1.125 personas. Ver detalle en tabla 6 del Anexo.

### Evolución funcional de la plantilla

El cambio acelerado que se está llevando a cabo en el modelo de atención al cliente, se pone de manifiesto en que el colectivo de empleados de la Red Comercial que forma parte del nuevo modelo, se han más que duplicado en los últimos cuatro años, pasando del 21,1 % en 2016 al 49,6% en 2020.

Total Plantilla Red Comercial



Ver detalle en tablas 6 y 7 del Anexo

Los empleados y empleadas que están en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Business Bank, centros InTouch y Day One) son un total de 7.435, lo que representa un 62% del total de empleados/as incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el colectivo de especialistas en asesoramiento se completa con los empleados/as que se encuentran en los segmentos de Banca Empresas (1.063), Banca privada (755), Corporate & Institutional Banking (149) e Internacional (188), así como con los Gestores/as de Banca Premier (1.400) y Gestores/as de Negocio (1.017). Este colectivo supone el 38% restante de los empleados/as que forman parte de la transformación del modelo de atención.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Evolución funcional de la plantilla**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



## Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

### Estructura del Grupo

#### » Apoyo al negocio

	<b>803</b> <b>CaixaBank Operational Services (100%)</b> Servicios de backoffice de administración
	<b>194</b> <b>CaixaBank Facilities Management (100%)</b> Gestión de obras, mantenimiento, logística y compras
	<b>98</b> <b>CaixaBank Business Intelligence (100%)</b> Desarrollo de proyectos digitales
	<b>376</b> <b>Silk Aplicaciones (100%)</b> Prestación de servicios informáticos
	<b>1</b> <b>Silc Inmobles (100%)</b> Gestión de los centros de procesamiento de datos

#### » Actividad de negocio

	<b>549</b> <b>CaixaBank Payments &amp; Consumer (100%)</b> Financiación al consumo y medios de pago		<b>31</b> <b>PromoCaixa (100%)</b> Comercialización de productos		<b>10</b> <b>CaixaBank Equipment Finance (100%)</b> Arrendamiento de vehículos y bienes de equipo		<b>9</b> <b>Telefónica Consumer Finance (50%)</b> Financiación al consumo		<b>4.622</b> <b>Banco BPI (100%)</b> Entidad de crédito Portugal
	<b>620</b> <b>VidaCaixa (100%)</b> Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones		<b>54</b> <b>BPI Vida e Pensões (100%)</b> Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones						
	<b>193</b> <b>CaixaBank Asset Management (100%)</b> Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva		<b>39</b> <b>BPI Gestão de ativos (100%)</b> Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas		<b>4</b> <b>CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)</b> Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas				
	<b>29</b> <b>Nuevo MicroBank (100%)</b> Financiación de microcréditos		<b>39</b> <b>ImaginTech (100%)</b> Gestión del segmento joven del Banco		<b>13</b> <b>CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)</b> Entidad de crédito Luxemburgo		<b>8</b> <b>CaixaBank Titulación (100%)</b> Gestora de fondos de titulación		<b>116</b> <b>Building Center (100%)</b> Tenedora de activos inmobiliarios

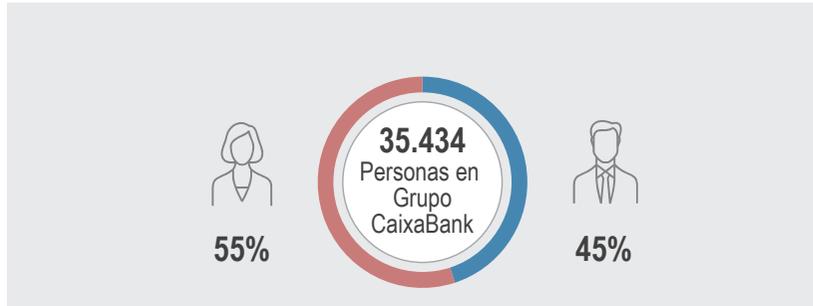
#### » Otras empresas del Grupo

	<b>111</b> <b>CaixaBank neX (100%)</b> Estrategia de experiencia de cliente en el ámbito de marketing omnicanal		<b>52</b> <b>Inversiones Inmobiliarias Teguisse Resort (60%)</b> Tenedora de activos inmobiliarios		<b>26</b> <b>Líderes de Empresa Siglo XXI (100%)</b> Servicios de vigilancia y protección		<b>16</b> <b>Credifimo (100%)</b> Financiación hipotecaria y personal		<b>7</b> <b>Servicio de Prevención Mancomunado CB</b> Prevención de riesgos laborales		<b>6</b> <b>Puerto Triana (100%)</b> Tenedora de activos inmobiliarios y promoción inmobiliaria
	<b>3</b> <b>Global Payments Money ToPay (49%)</b> Entidad de pago		<b>1</b> <b>VidaCaixa Mediación (100%)</b> Actividad financiera y de seguros								

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Estructura del Grupo**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Principales indicadores**
- **Historia del Grupo CaixaBank**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Principales indicadores



<b>Edad media, años:</b>	<b>44</b>
<b>Antigüedad media, años:</b>	<b>16</b>
<b>Contratos indefinidos:</b>	<b>99,4 %</b>
<b>Rotación externa:</b>	<b>2,4 %</b>
<b>Rotación voluntaria:</b>	<b>0,6 %</b>
<b>Nacionalidad:</b>	
Española	<b>84 %</b>
Otros países (74 diferentes)	<b>16 %</b>
<b>Distribución geográfica de la plantilla:</b>	
España:	<b>86 %</b>
Otros países:	<b>14 %</b>
<b>Plantilla formada:</b>	<b>99 %</b>
<b>Horas de formación por empleado/a:</b>	<b>73   97 % online</b>
<b>Remuneración promedio por persona:</b>	<b>59.864 €</b>
<b>Brecha salarial:</b>	<b>1,77 %</b>

### Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



### Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
<b>Direcciones Territoriales:</b>	<b>12</b>	<b>2</b>
<b>Estructura organizativa. Oficinas por segmento:</b>		
Banca Retail	<b>3.571</b>	<b>364</b>
Centro Especializados	<b>238</b>	<b>58</b>
Red Internacional	<b>27</b>	<b>-</b>

## Historia del Grupo CaixaBank

El Grupo CaixaBank surgió del proceso de transformación de la entidad Critería CaixaCorp, S.A., que culminó con la inscripción de CaixaBank en el Registro de Entidades de Crédito del Banco de España el día 30 de junio de 2011 y el inicio de su cotización en Bolsa, ya como entidad de crédito, desde el día siguiente, 1 de julio de 2011.

Con fecha 26 de septiembre de 2017, y entrando en vigor desde ese mismo día, el Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo consideró, en base al cumplimiento de las condiciones establecidas en el artículo 26, apartado 8, del Reglamento (UE) nº 1024/2013 del Consejo, que CriteríaCaixa ya no era la empresa matriz del conglomerado financiero, al no ejercer control o influencia significativa. De esta forma, la sociedad CaixaBank (CaixaBank, S.A.) pasaba a ser la entidad dominante.

La siguiente tabla detalla los principales hitos de la historia del Grupo CaixaBank.

### Principales hitos de la historia del grupo CaixaBank:

Ejercicios	Hitos
1904	Creación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares. El nombre de La Caixa proviene de la denominación en catalán de dicha caja de pensiones: Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears.
1918	Integración de la Obra Social en la Organización.
1955	Inicio de las promociones inmobiliarias de carácter social.
1960	La Caixa supera las 237 oficinas y los 1.000 empleados.
1980	Creación de Grupo de Servicios, S.A. para el control de participaciones accionariales por parte de La Caixa. Tres años más tarde, cambia su denominación social por la de GDS-Grupo de Servicios, S.A.
1990	Como resultado de la fusión entre la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona (fundada en 1844), nace la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Se alcanzan las 2.296 oficinas.
2000	GDS-Grupo de Servicios, S.A. fusiona por absorción a CaixaHolding, S.A.U. (sociedad que estaba inactiva y adapta su denominación social).
2007	Creación de MicroBank (banco social de La Caixa) y de Critería (CaixaHolding, S.A.U. modifica su denominación social por la de Critería CaixaCorp, S.A.). Salida a Bolsa de Critería CaixaCorp, S.A. con un máximo del 25% de su capital social.
2008	Adquisición del negocio de banca privada de Morgan Stanley en España.
2010	Fusión por absorción con Caja de Ahorros de Girona.
2011	Reorganización del Grupo e inicio de cotización de CaixaBank. Adquisición del negocio del Banco de la Pequeña y Mediana Empresa, S.A. (Bankpime).
2012	Fusión con Banca Cívica formalizada en agosto. Adjudicación del Banco de Valencia por el FROB en noviembre; se formaliza en el 2013.
2014	Transformación de "la Caixa" en Fundación Bancaria la Caixa.
2015	Fusión por absorción con Barclays Bank, S.A.U. OPA amistosa sobre el banco portugués BPI (Banco Portugués de Inversión).
2017	Adquisición del 84,5% de BPI.
2018	Se refuerza la posición en BPI hasta el 100%.
2020	Proyecto común de fusión entre CaixaBank, SA. (sociedad absorbente) y Bankia, S.A. (sociedad absorbida).

La sociedad CaixaBank (CaixaBank, S.A.) es la empresa matriz del conglomerado financiero integrado por las entidades del Grupo CaixaBank que tienen la condición de reguladas. Como entidad bancaria cotizada, se encuentra sujeta a la supervisión del Banco Central Europeo y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), si bien las entidades del Grupo CaixaBank se encuentran sujetas a supervisión de organismos complementarios y sectoriales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Historia del Grupo CaixaBank**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2010-2020**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Evolución de la plantilla 2010-2020

La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2020 se sitúa en 35.434 personas, 6.783 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 24% de la plantilla. Este incremento ha sido principalmente por las integraciones inorgánicas de otras entidades financieras llevadas a cabo en España y Portugal. Se han incorporado unas 15.000 personas de entidades como Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays y BPI, de las cuales más de 12.000 todavía forman parte de la plantilla del Grupo.

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2020



Evolución plantillas 2010 - 2020\*

Año	Grupo CaixaBank	Filiales	CaixaBank	Integraciones
2010	28.651	3.363	25.288	Caixa Girona
2011	26.993	2.078	24.915	Bankpime
2012	32.625	2.183	30.442	Banca Cívica
2013	31.948	2.168	29.780	Banco de Valencia
2014	31.210	2.226	28.984	
2015	32.242	2.270	29.972	Barclays
2016	32.403	2.413	29.990	
2017	36.972	7.853	29.119	BPI
2018	37.440	7.999	29.441	
2019	35.736	8.164	27.572	
2020	35.434	8.030	27.404	

\* A partir de 2011 el perímetro es Grupo CaixaBank, anterior a este año el perímetro era Grupo "la Caixa"

Por tanto, el 34% de la plantilla del Grupo CaixaBank a 31 de diciembre procede del proceso de concentración bancario que se ha desarrollado en los últimos diez años. A continuación se muestra la distribución de integraciones por entidad de origen:

Crecimiento inorgánico	11.967	33,8%
Banco BPI	4.622	13,0%
Banca Cívica	4.574	12,9%
Barclays Bank	1.028	2,9%
Caixa Girona	676	1,9%
Banco de Valencia	640	1,8%
Morgan Stanley	253	0,7%
Bankpime	83	0,2%
Otros Bancos	91	0,3%

Adicionalmente, a lo largo de los últimos diez años, se han incorporado diversas organizaciones al perímetro del Grupo CaixaBank, ampliando y completando las actividades de negocio que se desarrolla en el mismo. Cabe destacar las siguientes incorporaciones:

### En 2012:

- Integración de las empresas participadas procedentes del **Grupo Banca Cívica**.



- **CaixaCard**, empresa que con posterioridad pasó a denominarse **Caixabank Payments** y que tenía como objeto social las actividades relacionadas con concesión de préstamos y crédito (al consumo y hipotecarios), la financiación de las transacciones comerciales y la emisión y gestión de tarjetas de crédito.



- **CaixaBank Electronic Money**, cuya actividad era la emisión de dinero electrónico y la emisión de instrumentos de pago.



#### En 2014:

- **Telefónica Consumer Finance**, tiene como finalidad la concesión de préstamos y créditos, incluyendo créditos al consumo y la financiación de transacciones comerciales.



#### En 2017:

- **CaixaBank Business Intelligence**: nació con la necesidad de transformar la información comercial y grandes volúmenes de datos de negocio en valor para los clientes, y con el principal objetivo de generar oportunidades comerciales multicanal. Desde la creación de CaixaBank Business Intelligence, se han llevado a cabo numerosos workstreams junto a Sistemas para aprovechar al máximo las capacidades del DataPool, y desde 2019 todos los desarrollos de Advanced Analytics se realizan en la nueva arquitectura Big Data alcanzando el objetivo “Zero-Legacy” tanto en herramientas y orígenes de información como en modelos utilizados para acciones comerciales, lo que otorga agilidad para realizar nuevos desarrollos con un time-to-market comparable al best-in-class del sector. La plantilla se caracteriza por ser conformada por especialistas de análisis comercial, Data Mining, analistas de Big Data y modelizadores, lo que compone un equipo multidisciplinar en un entorno innovador y dinámico.



#### En 2018:

- **CaixaBank Asset Management Luxembourg** (gestión de instituciones de inversión colectiva).



- Centro de Servicios Compartidos en **People Services**, dentro de **CaixaBank Operational Services**, para corporativizar los Recursos Humanos de las filiales del Grupo con la finalidad de:

- Incrementar el nivel de servicios en todas las empresas del Grupo.
- Incremento de eficiencia y flexibilidad en la gestión de recursos.
- Implantación efectiva del Governance de Recursos Humanos en filiales.
- Control y seguimiento integral del servicio.
- Crecimiento futuro sostenible.



#### En 2019:

- **Imagintech** es la propuesta de valor de CaixaBank 100% digital, sin comisiones en cuenta y en tarjeta. De hecho, Imagin es mucho más que una banca, es una plataforma de servicios donde los usuarios pueden encontrar contenido sobre sus intereses e inquietudes, además de tener acceso a productos y servicios tanto financieros como no financieros. Imagin consta de tres propuestas de valor 100% digitales adaptadas a los intereses y al momento vital de los usuarios, desde su infancia hasta la edad adulta.



- **CaixaBank Payments and Consumer**. filial dedicada a la financiación de consumo y medios de pago, que nace de la fusión de CaixaBank Consumer Finance y CaixaBank Global Payments. De esta filial dependen también las filiales CaixaBank Equipment Finance y PromoCaixa.



- **CaixaBank Wealth Management Luxembourg** (anteriormente denominada Interim Luxproject) es la Banca Privada de CaixaBank en Luxemburgo, presta servicio de asesoramiento independiente, gestión discrecional de carteras y recepción y transmisión de órdenes. Nace de la necesidad de tener un banco que sirva de plataforma internacional para proveer productos a los diferentes negocios del Grupo



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2010-2020**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

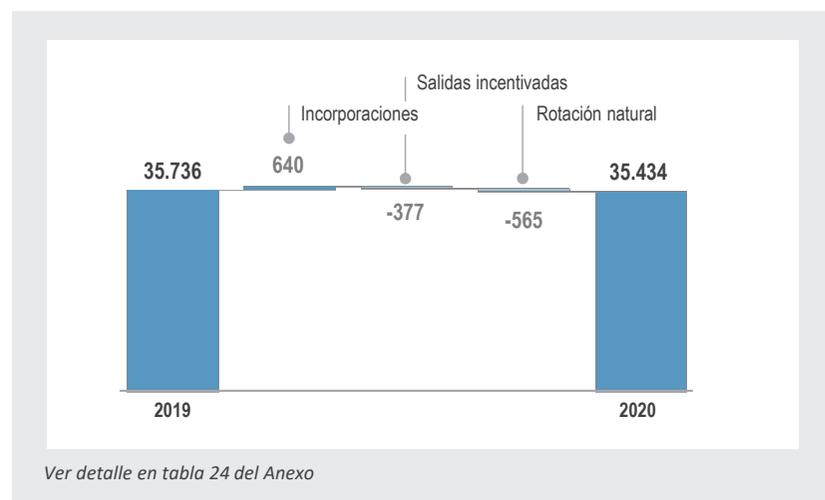
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2019-2020**
- **Estructura demográfica**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Evolución de la plantilla 2019-2020

En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank se ha reducido en 302 personas, el motivo principal es el volumen de salidas de los Programas de Salidas Incentivadas (-377 personas), donde se enmarcan el programa de Desvinculaciones voluntaria incentivadas de CaixaBank S.A (-208 salidas), las bajas pactadas realizadas en el Banco BPI (-140 salidas), las salidas diferidas del Plan de Reestructuración de CaixaBank S.A realizado en 2019 (-19 salidas) y otras salidas pactadas en el resto de las filiales del Grupo (-10 salidas).

Otro factor que ayuda a explicar la reducción de personas es la rotación natural en el conjunto del Grupo CaixaBank (-565 personas). Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (reincorporaciones menos excedencias: -76 personas), se contabilizan el resto de las bajas. Las bajas se desglosan en: voluntarias (-231 salidas), de fin de contrato (-95 salidas), despidos (-88 salidas), y otros motivos (-75 salidas).

En el capítulo de nuevas incorporaciones (+640 personas), un 55% se concentran en CaixaBank S.A y un 45% en el resto de filiales. En CaixaBank, S.A., se han realizado contrataciones para posiciones específicas de Servicios Centralizados (+154 altas) y para posiciones con perfil comercial junior en la Red de oficinas (+199 altas). El resto de nuevas contrataciones del Grupo (+287 altas) se han distribuido de la siguiente manera: Banco BPI (+56), VidaCaixa (+46), CaixaBank



Payments and Consumer (+36) y Silk (+26), CaixaBank neX (+23), CaixaBank Operational Services (+20), CaixaBank Business Intelligence (+15) y resto de filiales (+80). En 2020, cabe destacar la movilidad de 73 empleados de CaixaBank Equipment Finance a CaixaBank Payments and Consumer, motivada por una reestructuración organizativa.

En 2020, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 2,4% y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,6%.

## Estructura demográfica

El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 54,6%, +0,2% respecto al año 2019. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 43,7 y 16,3 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del Grupo. Ver detalle en tabla 25 del Anexo

A continuación se presenta el desglose de las principales filiales del Grupo:

## Distribución por género

	Masculino	Femenino	Total general	% mujeres
CaixaBank, S.A.	12.271	15.133	27.404	55,2%
Banco BPI	2.005	2.617	4.622	56,6%
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	380	423	803	52,7%
VidaCaixa, S.A.	288	333	621	53,6%
CaixaBank Payments & Consumer	257	292	549	53,2%
Silk Aplicaciones, S.L.U.	296	81	377	21,5%
CaixaBank Asset Management, SGIC, S.A.	103	94	197	47,7%
CaixaBank Facilities Management, S.A.	107	87	194	44,8%
Building Center, S.A.U.	74	42	116	36,2%
Caixabank Nex, S.A.	49	62	111	55,9%
CaixaBank Business Intelligence, S.A.	56	42	98	42,9%
Resto de filiales	205	137	342	40,1%

### Distribución por tramos de edad

	menores de 30 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años	>59 años
CaixaBank, S.A.	1.308	4.799	16.755	4.453	89
Banco BPI	146	822	2405	1157	92
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	14	135	364	285	5
VidaCaixa, S.A.	43	194	258	115	11
CaixaBank Payments & Consumer	23	152	276	94	4
Silk Aplicaciones, S.L.U.	14	104	198	59	2
CaixaBank Asset Management, SGIC, S.A.	19	25	86	58	9
CaixaBank Facilities Management, S.A.	5	42	95	46	6
Building Center, S.A.U.	9	32	53	21	1
Caixabank Nex, S.A.	17	66	20	8	0
CaixaBank Business Intelligence, S.A.	28	34	31	5	0
Resto de filiales	29	95	116	83	19

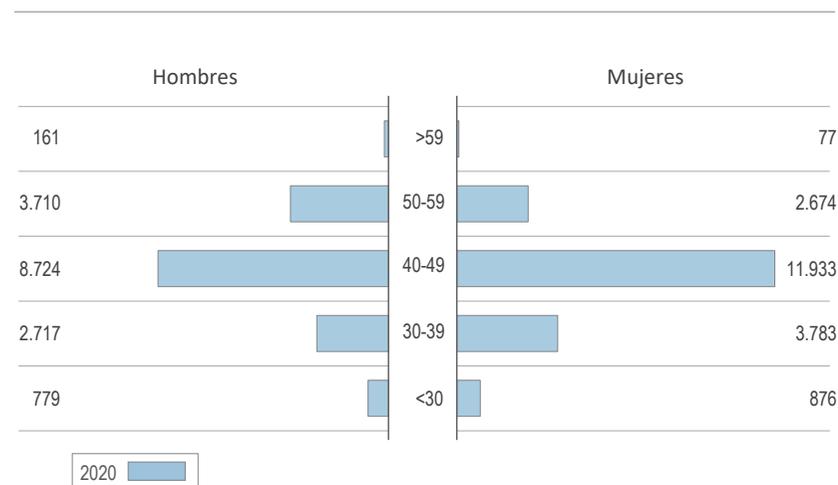
La mayor concentración de empleados se da en el tramo de edad entre los 40 y los 49 años. Existen una serie de filiales con una plantilla más joven, ya sea por su carácter más tecnológico o por la actividad que desarrollan, y dónde la mayor parte de los empleados/as están en el tramo de 30 a 39 años:

CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg.....	69,2%
CaixaBank nEX.....	59,5%
ImaginTech .....	59,0%
BPI Gestão de ativos .....	45,2%
CaixaBank Business Intelligence.....	34,7%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Estructura demográfica**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

### Promedio de antigüedad

	Masculino	Femenino	Total
CaixaBank, S.A.	17,3	16,9	17,1
Banco BPI	18,1	17,6	17,8
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	5,0	6,9	6,0
VidaCaixa, S.A.	8,9	11,4	10,3
CaixaBank Payments & Consumer	9,0	9,9	9,5
Silk Aplicaciones, S.L.U.	5,8	6,1	5,8
CaixaBank Asset Management, SGIC, S.A.	13,0	15,0	14,0
CaixaBank Facilities Management, S.A.	10,6	11,9	11,2
Building Center, S.A.U.	3,9	4,4	4,1
Caixabank Nex, S.A.	5,9	4,8	5,3
CaixaBank Business Intelligence, S.A.	3,8	5,1	4,4
Resto de filiales	9,4	8,3	9,0



Ver detalle en tabla 25 del Anexo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Estructura organizativa**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Estructura organizativa (visión internacional). Ubicación geográfica

El 84% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene nacionalidad española (29.825 personas) y el 13% tiene nacionalidad portuguesa (4.771 personas), esto va acorde a que las dos mayores Entidades desarrollan su actividad bancaria en España y Portugal. Sin embargo, existen hasta un total de 838 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarios de otros 73 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

España	29.825
Portugal	4.771
Resto de Europa	401
América del Sur	234
África	90
Asia	56
Centro América	29
América del Norte	28
Total	35.434

*Ver detalle en tabla 26 del Anexo*

## Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 29 empresas entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (27.404) y el Banco BPI (4.622). Entre estas dos empresas disponen el 90% del total de la plantilla del Grupo CaixaBank.

CaixaBank S.A. se organiza en once Direcciones Territoriales además de la propia Dirección Territorial InTouch (atención remota). A nivel nacional se dispone de 3.809 centros (-330 respecto a 2019):

- 3.571 oficinas de Banca Retail
- 238 Centros Especializados: 125 Banca Empresas, 68 Banca Privada, 23 Digitales/Virtuales, 15 Corporate & Institutional Banking, 4 Monte de Piedad y 3 Negocio Promotores.

A nivel internacional, se disponen un total de 18 oficinas de representación más 9 sucursales y 3 Spanish Desk (Méjico, Portugal y Austria).

En el Banco BPI, existen dos Direcciones de Negocio que incluyen un total de 422 oficinas (-52 respecto a 2019):

- 364 oficinas de Banca Retail
- 58 centros especializados (29 centros de Banca Privada y 29 de Banca de Empresas).

El resto de las filiales del Grupo CaixaBank están distribuidas, tal y como veíamos al inicio de este bloque, en tres grandes bloques:

- “Apoyo al Negocio”, comprende empresas con una misión de apoyo al negocio de la matriz CaixaBank S.A. Incluye **CaixaBank Operational Services** (servicios de backoffice de administración), **CaixaBank Facilities Management** (gestión de obras, logística, mantenimiento y compras), **CaixaBank Business Intelligence** (desarrollo de proyectos digitales) y Silk Aplicaciones (prestación de servicios informáticos).
- “Actividad de Negocio”, que engloba el **Grupo Payments&Consumer** (dedicado a la financiación al consumo, medios de pago, comercialización de productos y arrendamientos de vehículos y bienes de equipo), **Buildingcenter** (tenedora de activos inmobiliarios), el **Grupo VidaCaixa** (dedicado a los seguros de vida y gestión de fondos de pensiones), el **Grupo Asset Management** (dedicado a la gestión de instituciones de inversión colectiva) además del **Banco BPI** y otras cuatro empresas como: **Imagintech** (gestión del segmento jóvenes del Banco), **Nuevo MicroBank** (dedicado a la financiación de microcréditos), **CaixaBank Wealth Management Luxembourg** (entidad de crédito en Luxemburgo) y **CaixaBank Titulización** (gestora de fondos de titulización).
- “Otras Empresas” comprende un total de ocho empresas con diversidad de misiones, entre las que destaca la empresa **CaixaBank neX**, que nace con la voluntad de evolucionar el modelo comercial en un entorno multicanal, acelerando la detección de necesidades de los clientes y el diseño y oferta de las oportunas soluciones.
- A nivel de presencia internacional, el Grupo CaixaBank dispone de una plantilla distribuida en centros a lo largo de los cinco continentes, en un total de 25 países. Concretamente CaixaBank S.A., dispone de 30 centros distribuidos en los 5 continentes, que se desglosan en: 18 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank y 3 Spanish Desk (Méjico, Portugal y Austria) y alianzas estratégicas en Centro América con Inbursa Grupo Financiero, en Europa central con Erste Bank y en Asia con Bank East of Asia (BEA).

Adicionalmente existen otras filiales del Grupo que están situadas fuera del territorio de la Península Ibérica, como son CaixaBank Asset Management Luxembourg y CaixaBank Wealth Management Luxembourg) y BPI Suisse.

## Estructura Funcional

A nivel funcional el Grupo CaixaBank presenta una gran dispersión de funciones dada la multitud de compañías que la forman, las cuales pertenecen a diferentes sectores de actividad, pero realizando un ejercicio de síntesis se podrían agrupar en tres grandes grupos:

- Directivos 5.236 personas (14,8%),
- Mandos intermedios 6.803 personas (19,2%) y
- Resto de empleados 23.395 personas (66,0%).

A continuación se presenta el desglose funcional de las principales filiales del Grupo

	Directivos	Mandos Intermedios	Resto Empleados
<b>CaixaBank, S.A.</b>	16,8%	20,7%	62,5%
<b>Banco BPI</b>	8,5%	13,3%	78,2%
<b>CaixaBank Operational Services, S.A.U.</b>	2,7%	14,5%	82,8%
<b>VidaCaixa, S.A.</b>	2,6%	11,1%	86,3%
<b>CaixaBank Payments &amp; Consumer</b>	12,6%	20,8%	66,6%
<b>Silk Aplicaciones, S.L.U.</b>	7,7%	11,9%	80,4%
<b>CaixaBank Asset Management, SGIC, S.A.</b>	5,1%	18,8%	76,1%
<b>CaixaBank Facilities Management, S.A.</b>	4,6%	25,3%	70,1%
<b>Building Center, S.A.U.</b>	7,8%	27,6%	64,6%
<b>Caixabank Nex, S.A.</b>	8,1%	12,6%	79,3%
<b>CaixaBank Business Intelligence, S.A.</b>	4,1%	7,1%	88,8%
<b>Resto de filiales</b>	17,2%	12,0%	70,8%

Ver detalle en tabla 27 del Anexo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Estructura funcional**
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores

### Atraer y Seleccionar

- 12.755** curriculums recibidos
- 46,5%** atraktividad (curriculums sobre plantilla media)
- 12<sup>a</sup>** mejor empresa en la que trabajar - MERC0

### Acoger

**CaixaBank Firts Experience**  
Categoría de bronce en el premio internacional Learning Awards 2019

### Vincular

- **Aprendizaje/Desarrollo**
  - 2,2** MM horas de formación
  - 100%** de la plantilla formada
  - 98%** formación online
  - 414 €** por persona (eficiencia de costes)
  - 1.043** Formadores internos

#### Programas de desarrollo profesional:

- 4.684** participantes
- 4,5** sobre 5 de valoración

#### • Evaluación

**Evaluación por Competencias:**  
**20.742** personas han realizado la Evaluación por Competencias no directiva

#### Evaluación del rendimiento:

**25.946** personas han recibido Retribución variable en base a evaluación

#### • Retribución

- 2.369** MM€ Gasto de Personal
- 305** MM€ Beneficios Sociales  
13% sobre Gasto de Personal

#### Fondo de Pensiones:

Principal Beneficio Social, 1º en el Ranking en Rentabilidad en España.

#### • Ámbitos profesionales y vitales

#### Medidas de conciliación

- 2.344** personas se han acogido a permisos retribuidos
- 1.080** reducciones de jornada
- 769** excedencias

#### Plan de Igualdad:

Aprobado con el 100% de la Representación Sindical

#### • Ámbitos de participación

#### Estudio de Compromiso 2020:

- 74%** Total Favorable, + 1% sobre 2019
- 14** eNPS

#### Voluntarios "la Caixa":

**4.600** personas

#### Absentismo gestionable:

**3,72%** enfermedad y accidente

#### • Cambios y movilidad

- 11.978** personas promocionadas
- 99,1%** posiciones directivas cubiertas internamente
- 5.079** cambios de nivel profesional

### Desvinculación

**8.000** salidas por planes masivos desde 2012 a 2020 con un coste medio de 400.00€

## Ciclo de vida del empleado



En 2020 se ha continuado desarrollando la propuesta de valor del empleado, en base a la identificación realizada con anterioridad de los momentos clave de la relación, pudiendo así detectar los “gaps” versus la experiencia deseada conforme al Plan de Cultura Corporativa. El objetivo es trabajar la experiencia del empleado de forma proactiva, con iniciativas que impacten en el modelo de relación entre el empleado y la Entidad generando una experiencia diferencial.

Como se desarrolla en la primera parte de la Memoria (Pla Estratégico), en 2020 se ha puesto foco en los siguientes momentos del ciclo de vida de empleados y empleadas: Selección, Onboarding/Cambio de posición, Me desarrollan, Me evalúan/EpC (Evaluación por Competencias) y Ámbito como cliente.

### Atraer y Seleccionar

#### Atracción

**Todo lo que hacemos para seducir al mejor talento y construir una imagen de marca atractiva.**

CaixaBank apuesta por la atracción del talento externo a través de una propuesta de valor diferencial y con este objetivo pretende incorporar procesos que ayuden a construir una experiencia que sea atractiva, digital y memorable a los candidatos/as y managers, con el objetivo de seducir y retener al mejor talento a la vez que construir una imagen de marca atractiva o de buen empleador (Employer Branding).

Es en este marco de atracción dónde se destaca el avance en 2020 del programa **People Xperience HUB** realizado con visión Grupo y que se está trabajando conjuntamente con Everis y Spring (de Addecco Group). El objetivo principal que se persigue es construir una imagen que genere un ecosistema disruptivo de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la marca Grupo CaixaBank, que contribuya a potenciar tanto la experiencia de candidatos y candidatas como el posicionamiento de la marca reclutadora Grupo CaixaBank. Este ecosistema se gestiona a través de las landings pages, que permiten encontrar información más

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Atracción**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Atracción**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

detallada sobre lo que se está buscando, y qué se ha desarrollado para cada filial del Grupo y a nivel global Grupo CaixaBank.

<https://caixabankcareers.com>



Con el objetivo de ser referentes en la atracción de estos perfiles tan demandados (digitales y tecnológicos) y para garantizar un posicionamiento de liderazgo en el mercado se han activado tres palancas principales:

- Generar notoriedad.
- Compartir conocimiento.
- Gestionar talento.

La implantación del servicio de outsourcing de selección permite la atracción, identificación y la cobertura de las necesidades de perfiles digitales y tecnológicos, pero esto es sólo el punto de partida, la nueva marca tiene que aprovechar las ventajas del mundo digital, pero tiene que ser extrapolable a otras tendencias de transformación.

Este programa tiene los siguientes principios rectores: a) el punto de partida es digital, pero va a ir más allá para aprovechar a otras tendencias; b) ser adaptable y escalable a las características especiales de cada filial del Grupo; c) ser integrador dando cabida a los empleados y empleadas que están y a los que estarán; d) el plan ha de ser sostenible en el tiempo para asegurar los resultados; e) se fundamenta sobre la cultura y los valores del Grupo CaixaBank.

Para definir la estrategia de acciones de comunicación externa de Employer Branding, se ha analizado la estrategia de comunicación actual y se ha trabajado en la huella digital, que supone el seguimiento de la marca empleadora Grupo CaixaBank en las Redes Sociales. Del análisis del benchmark realizado, de las mejores prácticas y de la identificación de acciones aplicables a CaixaBank se han priorizado las acciones en función del impacto y la complejidad, resultando un total de once ideas, cuatro de ellas como quickwins, las cuales son:

- *Digital Talent Referral Program*: crear la cultura de referenciar a candidatos y candidatas que encajen en el puesto para aprovechar su amplia red de contactos compartiendo con ellos las posiciones abiertas y el tipo de perfiles que se buscan en el Grupo.
- *Seguimos en contacto*: generar una experiencia de alto impacto en los candidatos y candidatas diferenciales que no hayan obtenido el puesto, para que terminen el proceso con una alta expectación, ganas de desarrollarse y apuntarse a futuras posiciones del Grupo.
- *Digital Meetups en las oficinas de CaixaBank*: impulsar la marca digital de CaixaBank, celebrando meetups abiertos al público con gurús internos y externos abriendo un espacio para conocerse y conectar en el afterwork de la sesión.
- *Construimos experiencias para el candidato*: identificar candidatos/as que encajen con nuestras necesidades y presentación del proyecto de Employer Branding. En este ámbito podemos destacar iniciativas llevadas a cabo en los dos últimos años:
  - Ironhack Hiring Fair: CaixaBank se asoció con Ironhack (escuela de competencias digitales), y se han realizado distintos eventos entre los que destaca el concurso de becas para la formación en competencias digitales. Los candidatos y candidatas trabajan una propuesta real de mejoras en digitalización en el ámbito social que será presentada a CaixaBank en mayo de 2021. Para ello, disponen de tres tutores/mentores del Grupo CaixaBank de los ámbitos de Responsabilidad Social Corporativa y Sistemas de información.
  - 4YFN Speed Dating MWC: esta actividad se lleva realizando desde hace un par de años y consiste en poner en contacto de manera rápida a candidatos con empresas (encuentros y entrevistas de 15 minutos) con el objetivo de hacer un matching entre personas que están buscando nuevos proyectos o retos, y que cuentan con múltiples ofertas, con empresas que van a tener en el corto plazo necesidades de este tipo de perfiles. Estos candidatos y candidatas, en la mayoría de casos, ya disponen de trabajo y sólo se mueven de sus actuales compañías para acceder a proyectos que les sean atractivos.
  - *Hackaton con La Salle*: iniciativa que consiste en poner un Reto a las personas inscritas (que puede ser estudiantes que están realizando la carrera o que bien ya han finalizado, así como trabajadores y trabajadoras en activo en otras compañías), y durante un período de 24/48/72 horas deben trabajar en equipo para desarrollar un proyecto. Transcurrido este tiempo se

se presentan los resultados a la empresa organizadora, que en muchos casos se traduce en un entregable que se puede implementar en la compañía.

- Webinar de finanzas sostenibles con ESADE: lanzamiento de una mesa redonda presencial y online donde expertos del Grupo CaixaBank debaten sobre finanzas sostenibles. Alianza con esta escuela de negocios para trabajar a través de una propuesta de comunicación y aprendizaje, el posicionamiento como Grupo atractivo para trabajar.
- Barcelona Digital Talent (BDT): las colaboraciones con la Barcelona Digital Talent son recurrentes durante el año, alineados con la estrategia de ser socios de una entidad que promueve posicionar la ciudad de Barcelona como referente en la atracción de talento digital a nivel nacional e internacional. Construyendo y haciendo crecer sinergias, productos y servicios con el pool de socios de la alianza BDT con una estrategia global orientada a ser un referente mundial como ciudad en la atracción de este talento.

En referencia a la estrategia de partnership con escuelas digitales, se han identificado 36 escuelas clave y se han contactado y analizado otras 21 escuelas adicionales,

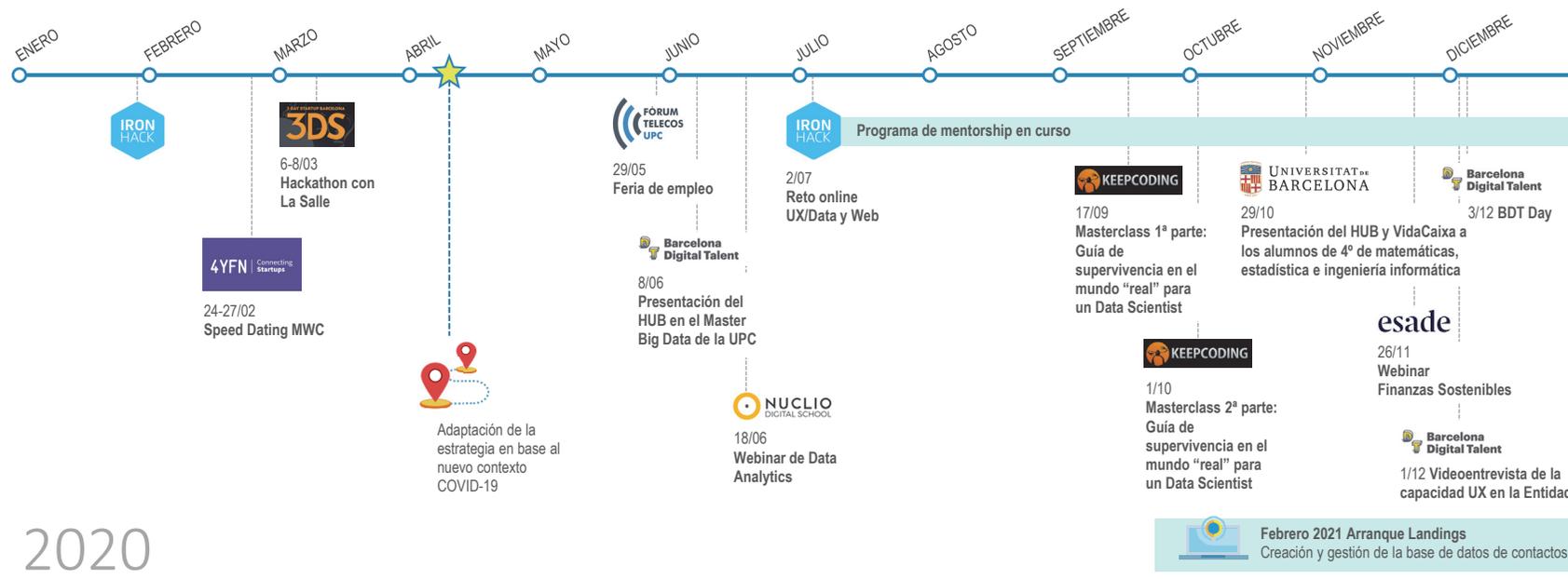
tanto a nivel nacional como internacional. A partir de aquí, se han priorizado las iniciativas a lanzar (3 a corto plazo y 9 a medio plazo con 15 escuelas intervinientes)

En la **estrategia de comunicación externa actual de CaixaBank** se encuentran diferentes iniciativas: el **Employee Advocacy** para que el empleado/a sea embajador de la marca con interacciones en las Redes Sociales, por lo que se ha desarrollado un plan de formación para la mejora de la interacción de los empleados y empleadas en redes sociales (Twitter y LinkedIn) y, posteriormente se ha diseñado una plataforma de comunicación con contenidos susceptibles de ser difundidos fácilmente en redes sociales por los empleados/as del banco y poder escalar el proyecto.

La implantación del **proyecto de Huella digital** para la mejora de la presencia de CaixaBank como marca empleadora, incorpora cuatro ámbitos de actuación:

- **Plataformas** como Indeed (agregador de empleo de páginas web) o en **páginas de empleo** como Glassdoor y Job advertise. Para ello se ha verificado el perfil de CaixaBank y se ha ampliado la información básica:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Atracción**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



2020

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
  - Atraer y seleccionar
  - Atracción
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Descripción de la compañía y branding del perfil actualizado (Quiénes somos, misión, visión y valores de la compañía, contenido “Únete al equipo” y link a Redes Sociales y website oficial), todo ello con imágenes y vídeos.
- Beneficios que ofrece la compañía y premios que ha recibido.
- Se han elaborado guías que incluyen argumentarios tipo para responder a las distintas tipologías de cuestiones que se puedan dar y que permitan a los Employee Advocacy gestionar las reviews en el perfil de la compañía.

- La utilización de la **Redes Sociales**, donde se dispone por ejemplo de un perfil corporativo en LinkedIn para publicar ofertas, explicar resultados corporativos o para compartir testimonios de participación en programas de jóvenes talentos o acciones de voluntariado entre otros.

Para ello se ha diseñado una estrategia de contenidos basada en los pilares estratégicos de la marca que nos ayude a dar visibilidad a la Compañía tanto a nivel nacional como internacional y se ha creado un storytelling propio que define la personalidad y los valores de la marca a través de sus contenidos.

Todo ello con el objetivo de potenciar la transparencia en las relaciones entre las personas y las empresas y estar presente en los rankings de “Mejores empresas para trabajar”.

**Modo de difusión. Tipología de canales**

	Medios off	Medios on	Redes sociales
Owned media		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blog corporativo</li> <li>• Site de comunicación</li> </ul>	
Earned media	<p>News</p>	<p>News</p>	<p>Influencers Employee advocacy</p>
Paid media	<p>Publicidad &amp; Branded content</p>	<p>Publicidad &amp; Branded content</p>	<p>Campañas Paid</p>

- **Web corporativa**, entre 2019 y 2020 se han llevado a cabo mejoras como la creación del CaixaBankcareers.com con el objetivo de facilitar la captación de talento y eficientar la tarea de identificación y selección de candidatos, creando un nuevo canal de comunicación con las candidaturas externas para hacer el proceso más ágil y transparente, en el que se incluye:

- Ofertas de empleo.
- Estructura y distintos pasos del proceso de selección.
- Explicación de los diferentes ámbitos de negocio de la Compañía.
- Presentación de los valores de CaixaBank.
- Programas de talento.
- Espacio para registrarte en la página y crear tu perfil profesional dentro de la Base de datos de CaixaBank.
- Política de selección de la Entidad. La voluntad de CaixaBank es la de contar con aquellas personas que mejor se ajusten a la Organización, al proyecto empresarial, al equipo y al puesto de trabajo, dotando a la Entidad de unos principios de actuación que permiten la gestión de la cobertura de vacantes, alineada con los valores, la cultura y la estrategia de CaixaBank. Para ello, el modelo de selección se basa en los siguientes principios:
  - *Coherencia* entre lo que decimos y lo que hacemos, dentro y fuera de la Entidad.
  - *Compromiso* entre la Entidad y las personas. Ir más allá para marcar la diferencia.
  - *Confianza* hablando claramente y escuchando activamente, con un estilo próximo, profesional y confidencial.
  - *Excelencia* en la calidad del proceso a través de indicadores de seguimiento.
  - *Igualdad* de oportunidades y gestión activa de la Diversidad.
  - *Innovación y digitalización* en herramientas y metodologías de selección, atendiendo a los diferentes perfiles profesionales.
  - *Transparencia* en explicitar y comunicar el propio modelo.
  - *Integración* en la estrategia de selección de los segmentos de negocio y áreas para identificar y planificar las necesidades de cobertura que impulsen la rentabilidad del negocio.

Los principios de actuación serán de aplicación en los procesos de selección tanto internos como externos que se lleven a cabo por los equipos de Recursos Humanos de la Entidad, así como por aquellas empresas externas que den apoyo en dichos procesos. Desde el equipo de selección se velará por el cumplimiento de nuestros principios con el fin de:

- Desarrollar y potenciar el crecimiento profesional del talento interno a través de los procesos de selección.
  - Maximizar la calidad de los procesos de selección garantizando la política de confidencialidad y una plena orientación al servicio.
  - Generar la mejor experiencia al candidato o candidata y al manager.
  - Optimizar los procesos de selección e integración atendiendo a criterios de eficiencia y transparencia.
- Por último, destacar también la presencia y participación en **eventos externos** de Grupo CaixaBank, como ferias de empleo y otros eventos similares en universidades, para darse a conocer entre los posibles candidatos y candidatas futuros.

CaixaBank dispone de **Talent Programs** para identificar y desarrollar el talento temprano con el fin de crear cantera y anticipar necesidades futuras. Los programas que dispone CaixaBank para la atracción del talento externo son:

- **Young Management Program (YMP)**. Aproximadamente 12 participantes según momento del año: orientado a identificar y formar futuros/as líderes, con un diseño temporal de cuatro años en formación y aplicación de proyectos. Este programa nació con el objetivo de incorporar a la Entidad a jóvenes que disponen de un MBA en Escuelas de Negocio de primer nivel y con bagaje laboral previo (mínimo cinco años), para desarrollarse en distintos ámbitos de Servicios Centrales. Cada uno de ellos el primer año participa en distintos proyectos dentro del área para la cual fueron seleccionados/as, y a partir de ese momento siguen desarrollándose con acciones específicas y participando en las propuestas de formación del Banco.
- **WONNOW**. 3ra edición de los premios con 10 participantes: dirigido a mujeres que han sido las mejores alumnas de grados STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) de universidades españolas, que estarán durante 6 meses en la Entidad cubriendo posiciones estratégicas. Con esta iniciativa, se pretende impulsar la diversidad y la presencia de mujeres en el ámbito de la tecnología y las ciencias desde el inicio de su carrera profesional.
- **New Graduates para Servicios Centrales**. Incorporación de 34 participantes en 2020: Programa de reciente creación ante las nuevas necesidades organizativas, para identificar talento para posiciones críticas que no es posible cubrir internamente y para posiciones estratégicas digitales detectadas a tra-

vés del proyecto de perfiles clave para la transformación en la era digital. Los candidatos o candidatas pueden ser personas internas o externas, tienen que haber finalizado sus estudios de grado en los últimos 5 años (en ADE, Empresariales o Economía, Ingeniería, Matemáticas, Estadística, Física o Química) y tener un alto dominio del inglés. Es un programa rotacional de dos años con plan de carrera, desarrollo y formación y con posibilidad de incorporación en posiciones estructurales vacantes. Desde el momento de su incorporación, para este colectivo se han realizado distintos encuentros virtuales, entre los que destacan los realizados con el Consejero Delegado y el Director General de Recursos Humanos y Organización. Además se les ha diseñado un plan de formación específico, impartido por ESADE, que pone el foco en el desarrollo de competencias.

## Selección

**Identificación e incorporación de candidatos/as externos que mejor se ajustan a la organización y al puesto de trabajo, alineados con nuestros valores, cultura y estrategia, y sin ningún tipo de discriminación (género, discapacidad, edad, etc.)**

La tecnología aplicada a la selección ha permitido optimizar los procesos de selección y mejorar la experiencia digital de candidatos y candidatas, con recursos diversos como vídeo entrevistas y vídeo ofertas, buscadores avanzados y selección predictiva.

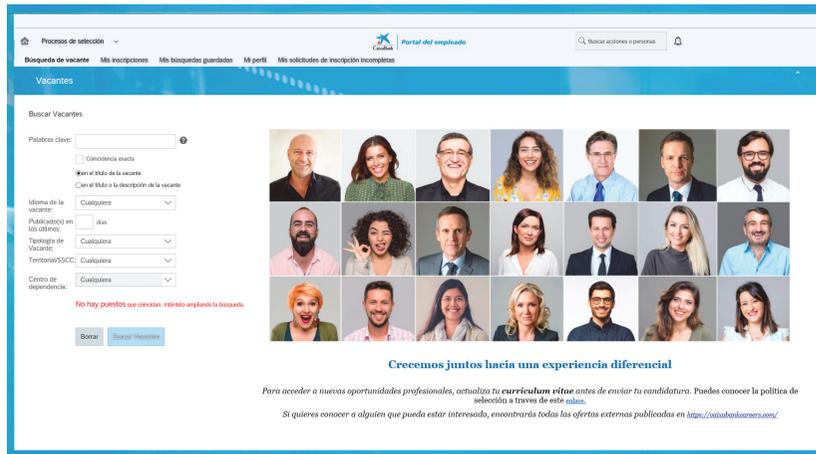
En el proceso de selección hay que destacar la aplicación de nuevas tecnologías, como la implantación en **SuccessFactors** del **módulo de contratación**, que permite realizar una gestión automatizada de todas las convocatorias externas, que implica que de manera sistemática todas las vacantes externas siempre se publican en la web corporativa de CaixaBank y en Redes Sociales, en concreto en el portal profesional LinkedIn.

Este proceso se inicia con la solicitud del/la manager de la publicación para la contratación externa de la vacante de su ámbito organizativo y que previamente ha sido aprobada por el departamento de Organización.

Además se permite la solicitud al departamento de Organización de una nueva posición, a la cual el/la manager podrá dar seguimiento sobre el estado de la misma (aprobación o denegación), lo que permite mejorar la trazabilidad y la experiencia de usuario.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Selección**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Selección**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Adicionalmente, se está en una fase de análisis de la incorporación de una **herramienta de profiling** que permita disponer de los patrones de éxito, ésta impactará positivamente tanto en la selección externa como en las coberturas de vacantes internas. Esta herramienta propone evolucionar el proceso de selección hacia un modelo proactivo y predictivo que permita la búsqueda activa de personas candidatas, seleccionando anticipadamente aquellas que mejor encajan con los requerimientos de un puesto según su perfil profesional (formación, experiencia, habilidades, competencias,...). En base al análisis realizado se han determinado que datos son necesarios y para disponerlos en los sistemas de Recursos Humanos CaixaBank se ha elaborado la ficha de empleado 2.0:

**Biográficos:** datos organizativos y básicos, historial profesional, formación, certificaciones.

**Perfil de talento:** valor matriz de Contribución (Performance) y de Potencial.

**Soft Skills:** competencias conductuales en base al valor de la Evaluación por Competencias y sus componentes.

**Hard Skills** (conocimientos técnicos): información sobre la que se ha evolucionado más en 2020 en los sistemas de CaixaBank, creando un catálogo de 400 Hard Skills. El total de habilidades disponibles se encuentran divididas en 14 grandes categorías tanto transversales como más específicas. El empleado o empleada podrá evaluar su nivel de conocimiento en las habilidades

que considere que se adaptan a su perfil en una escala del 1 al 5, y es fundamental tanto para una iniciativa como la planteada, como para realizar planteamientos de reskilling /upskilling.

**Indicadores de negocio:** indicadores de negocio para perfiles de Red. Existe posibilidad de integrar datos de negocio en SuccessFactors.

Por último, destacar que en 2020 se han tenido que adaptar los procesos habituales a la pandemia COVID-19, y en este sentido se han digitalizado los procesos de selección externa. En las contrataciones de los perfiles juniors para la Red Comercial (199 incorporaciones, principalmente en Barcelona) a partir del segundo trimestre se ha realizado todo el proceso de selección (entrevistas, pruebas, dinámicas...) y de incorporación (firma del contrato y proceso onboarding) mediante experiencia digital, es decir, realizando video entrevistas, así como dinámicas de grupo virtuales, quedando reducida la actividad presencial a la entrevista con la Dirección Territorial. Una vez seleccionados, el pack contractual se firma digitalmente.

En 2020 CaixaBank ha contratado un total de 353 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 238 personas de menos de 30 años, 81 de 30 a 39 años, 28 de 40 a 49 años y 6 de más de 50 años de edad.

Atracción				
<b>Curriculums recibidos (CVs)</b>	12.755			
<b>Atractividad (CVs / Plantilla media)</b>	46,5 %			
Contratación - Selección externa	Nº de Contrataciones	% Hombres	% Mujeres	Edad Media
<b>Contratación en Servicios Centrales</b>	154	57,1 %	42,9 %	32,5
<b>Contratación en Red Comercial *</b>	199	51,3 %	48,7 %	26,9
<b>Becarios</b>	15	53,3 %	46,7 %	24,3

\* 197 realizados en la Dirección Territorial de Barcelona, que equivale al 99% del total de procesos.

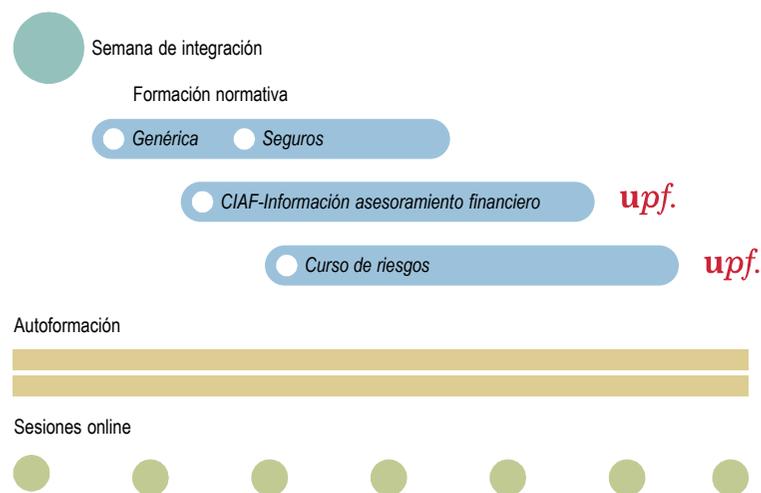
## Acoger

### Onboarding

#### Experiencia de acogida e integración para conseguir una adaptación exitosa a la organización y/o nuevo rol.

CaixaBank lleva años apostando por la atracción y retención del talento, prueba de ello es la consolidación del programa **CaixaBank First Experience** que nació hace algo más de tres años, ante la necesidad de cambiar la propuesta de formación para los nuevos empleados y empleadas para adaptarse a los cambios de la sociedad y a las necesidades de las nuevas generaciones, sin perder de vista los requisitos formativos y de cumplimiento normativo regulatorio que permiten que las nuevas incorporaciones puedan realizar su desempeño laboral con seguridad. CaixaBank sabe que contar con los mejores profesionales comprometidos es primordial para poder aportar la mejor experiencia cliente, que es el eje central de la estrategia de negocio.

#### Cronograma de CaixaBank First Experience



CaixaBank First Experience se elaboró como un programa blended (semi presencial) y que se ha adaptado de forma temporal a formato 100% online, con una duración de dos años y que acompaña a los nuevos empleados y empleadas en todo momento facilitando que se integren y se sientan parte de la Entidad, identificándose con sus valores y objetivos y ofreciéndoles una formación de alto valor. El enfoque adoptado en este programa es el de incorporar metodologías formativas innovadoras que permiten mejorar tanto la obtención de resultados como la integración de los nuevos empleados/as.

El programa se estructura en dos fases:

- **Semana de integración**, dónde grupos interterritoriales de empleados y empleadas realizan un training presencial en los Servicios Centrales de Barcelona, con el objetivo de darles la bienvenida y explicarles la organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo) y el Plan Formativo. En esta fase se consigue que compartan sus primeras experiencias y visiones de la Organización, que conozcan cuál va a ser su nueva trayectoria profesional (posibilidades de desarrollo) y que se genere un sentimiento de orgullo de pertenencia y de comunidad, creando vínculos con la compañía. En estos momentos y de forma temporal la semana de integración se propondrá dentro del programa de forma virtual.
- **Itinerario en Virtaula** (plataforma de e-learning de la Entidad):
  - Formación Normativa de corta duración, destinada a dotar a los empleados y empleadas del cumplimiento obligatorio en materias genéricas del Banco.
  - Formación Normativa en Seguros (IDD), destinada a cumplir con la directiva de la DGSFP (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones), a través de su resolución desarrolla la Ley de mediación de seguros que indica que los mediadores y mediadoras de seguros de grupo B tienen que realizar 200 horas de formación inicial para poder realizar la venta de seguros.
  - Postgrado Universitario en información y asesoramiento financiero (CIAF) en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra y la Barcelona School of Management, diseñado de acuerdo con las directrices ESMA (European Securities Market Authority) para MIFID II, tiene el objetivo de formar a todos los nuevos empleados y empleadas para que sean capaces de transmitir información de calidad a los clientes que les ayuda en la toma de decisiones.
  - Postgrado Universitario en Riesgo Bancario en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra y la Barcelona School of Management, tiene el objetivo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Acoger**
- **Onboarding**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Acoger**
- **Onboarding**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

de dotar a los nuevos empleados/as de las herramientas necesarias para realizar un análisis adecuado y una buena gestión del riesgo en cualquier operación de negocio bancario.

Toda esta formación online se realiza mediante el uso de la gamificación en la plataforma Virtaula que permite mantener la motivación durante el proceso de aprendizaje. Los nuevos empleados/as entran en una ficción especialmente creada para ellos y ellas pasando a ser aspirantes en la Digital Agents CaixaBank. Para convertirse en auténticos expertos deberán realizar misiones y superar retos por todo el mundo.

Durante los dos años que dura el programa disponen de la ayuda de un tutor o tutora, que es un empleado o empleada senior de la Entidad, quién los acompaña y en distintos momentos se interesa por su situación. En estas entrevistas se recogen tanto datos sobre su situación personal en el ámbito laboral como sus aspiraciones e inclinaciones en cuanto a la carrera profesional.

Este programa fue premiado a nivel internacional con la categoría de bronce en los *Learning Awards 2019* como uno de los mejores programas de onboarding en Europa, también fue galardonado en los premios que concede Brandon Hall Group donde se reconocen las mejores prácticas en Human Capital a nivel mundial, ganando el primer premio en la categoría *“Excellence in Talent Acquisition”* en la parte denominada *“Best New Hire Onboarding program”*.

A nivel nacional, el programa tiene el reconocimiento de la Fundación Cegos como el mejor programa de retención y atracción del talento de las empresas a nivel nacional.



Destacar que en 2020 el Welcome pack, dossier de bienvenida que incluye toda la información corporativa relevante para las nuevas incorporaciones, ha evolucionado a formato digital:

- Manifiesto de la diversidad.
- Guía de Comunicación Igualitaria, el reto de las relaciones interpersonales.
- Código ético y principios de actuación de CaixaBank.
- Guía de beneficios sociales, vacaciones, excedencias y permisos.
- Guía de Conversaciones para el desarrollo.
- Modelo de liderazgo transformador.
- Guía rápida Obra Social “la Caixa”.

En CaixaBank, el término “acogida” va más allá del onboarding de los nuevos empleados y empleadas, y por este motivo dentro del paraguas CaixaBank Experience se disponen de otros programas como son: el **Programa CaixaBank Cross Experience**, que es un programa de formación virtual para empleados/as que cambian su función dentro de la Organización, dirigido principalmente a los gestores/as de Banca Premier, Banca Privada, a los gestores/as de Negocio y a los gestores/as de Empresas que están en los segmentos de Banca Retail e inTouch (atención remota) que acceden por primer vez a la función y el **Programa CaixaBank Executive Experience** que es el programa de onboarding que acompaña a los nuevos directivos/as en sus nuevas funciones, dirigido a los Directores/as de Área de Negocio y a las Direcciones de los Servicios Centralizados. En este programa se ofrece formación sobre su nuevo rol como coordinadores/as de equipos y de proyectos.

En 2020 se han rediseñado los procesos de pre onboarding y onboarding, mejorando la experiencia del usuario y con la contribución del nuevo Portal de Onboarding de SuccessFactors.

- *Durante el pre onboarding:*
  - Envío de la oferta de empleo a los candidatos/as por parte del departamento de selección de Recursos Humanos.
  - Aceptación y firma de la oferta por el onboardee.
  - Recepción de credenciales de acceso a la plataformaboarding.
  - Acceso a contenido de cultura gamificado (reconocimiento de logros).
  - Check list con la documentación a aportar y la documentación a firmar digitalmente.
  - Asignación del Buddy y del Manager (posibilidad interacción y se dan a conocer antes del primer día).
  - Posibilidad de conocer a sus futuros compañeros y compañeras.
  - Recepción de la agenda de la primera semana.

- *En el momento del onboarding:*
  - Mensaje de bienvenida a través del Portal de Onboarding.
  - Ejecución del protocolo del primer día (recepción, presentaciones equipo, instalaciones, check puesto trabajo, etc.).
  - Encuentro presencial con el Manager y HR Business Partner.
  - Encuentro presencial con el Buddy al final de la jornada (primer día).
  - Entrega Welcome Plan (quién es quién, datos de interés, welcome pack).
  - Recepción de equipos de trabajo (ordenador y móvil) y acreditación.
  - Anticipación del acceso a Virtaula entre el día 1 y 2, avatar digital e itinerario formativo.
  - Formación operativa para Red (Terminal Financiero TF9).
  - Acceso a la comunidad online de onboardees.
  - Seguimiento con el Buddy por plataforma a final de la semana.
- *A posteriori, se van desarrollan otras acciones como:*
  - Explicación beneficios sociales.
  - Notificación de sesiones webinar de ‘Conoce CaixaBank’ y ‘Actualizaciones formativas’.
  - Notificación en la plataforma de nuevos contenidos de cultura (iniciativas sociales).
  - Asistencia a la Semana Experience (incluida en CaixaBank First Experience).

De la revisión del proceso de onboarding de CaixaBank se han identificado cuatro oportunidades de mejora, a las que un modelo híbrido con SuccessFactors, ServiceNow y SAP Qualtrics, podrían dar respuesta.



**Funcionalidad móvil** que ofrezca una **experiencia más moderna** y permita a las nuevas incorporaciones conectar con otros empleados y empleadas antes del primer día, usar chatbots, acceder al portal o a la community.



Proporcionar una **plataforma** en la que las áreas involucradas colaboren fácilmente. **Workflows flexibles** para una coordinación sencilla entre empleados y empleadas y responsables de las distintas tareas. Mejores niveles de servicio.



**Portal** con acceso a materiales, guías y otros **contenidos**. Opciones de ayuda, como **chats** con agentes virtuales y acceso rápido a incidencias y peticiones. Mejor **trazabilidad** con opciones de **reporting, dashboards** y **KPIs**.



**Escucha activa**, mediante Qualtrics, para recoger **la voz de empleados y empleadas** en los momentos que importan. Obtener información que ayude a mejorar el rendimiento, retener el talento y aumentar el **compromiso**.

## Vincular

### Desarrollo y aprendizaje

#### Aprendizaje de los conocimientos y desarrollo de las competencias necesarias para dar respuesta a los retos de la Organización.

El entorno de CaixaBank es cambiante y lleno de desafíos, ya que en el sector financiero están cambiando los modelos de negocio, las necesidades de los clientes y están surgiendo nuevos competidores. Los clientes están mejor informados, son más exigentes y con una competencia más enfocada al entorno digital. Esto obliga a los empleados y empleadas de CaixaBank a ser más flexibles, estar actualizados constantemente y estar abiertos al cambio, por ello debemos dar el salto de la formación al aprendizaje (aprendizaje continuo, multidireccional, proactivo y puede estar en todas partes).

La estrategia de aprendizaje de CaixaBank Campus se basa en tres elementos fundamentales:



#### Conocimiento conectado

Conocimiento conectado, entre las distintas personas que forman la Entidad. En CaixaBank el conocimiento no es estático, sino que está interconectado, en constante movimiento. Porque una persona de Servicios Centralizados puede ayudar a una persona de la Red compartiendo lo que sabe, y viceversa, y esa interconexión, ese apoyo, surge muchas veces de forma espontánea. Porque la cultura de CaixaBank es compartir, colaborar y ser transversales.



#### Oportunidades de aprendizaje

La cultura CaixaBank permite que surjan oportunidades de aprendizaje en cualquier momento, de cualquier persona y en cualquier contexto. Porque el aprendizaje surge de lo formal pero también de lo informal.



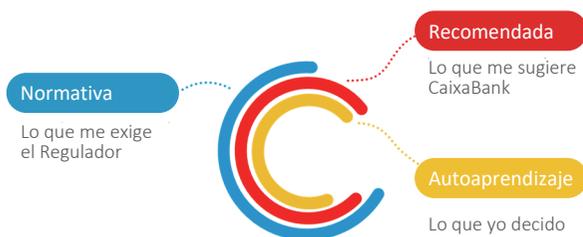
#### Calidad y excelencia

Calidad y excelencia, una cultura abierta y colaborativa entre profesionales excepcionales genera expectativas muy altas, que empujan a buscar los más altos estándares de calidad, a buscar la excelencia.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
  - Vincular
  - **Desarrollo y aprendizaje**
    - Gestión de la pandemia COVID-19
    - Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
    - Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

El **plan de aprendizaje de CaixaBank Campus** engloba todas las herramientas que la Organización pone a disposición de sus profesionales para satisfacer las necesidades de desarrollo, y tiene el objetivo de capacitar a todos sus profesionales fomentando una cultura de aprendizaje continuo (“nunca dejes de aprender”), dando respuesta a los requerimientos del regulador (formación Normativa), a los retos del negocio o lo que me sugiere CaixaBank (formación Recomendada) y las necesidades formativas individuales o lo que yo decido (Autoaprendizaje).



Ya desde los primeros años de incorporación a la Entidad, y debido en parte a las exigencias regulatorias del marco en el que se mueve CaixaBank, se desarrolla el grueso de la **formación Normativa**:

- Normativa de corta duración para toda la plantilla con aproximadamente 14 horas de duración (Temáticas realizadas en 2020: Canal de consultas y denuncias, Seguridad de la información y Prevención del fraude a clientes, Prevención blanqueo capitales y Financiación del terrorismo y sanciones, La protección de datos en CaixaBank, Transparencia en la comercialización de productos y servicios, Seguridad y salud frente al COVID-19 y Seguridad física en edificios y oficinas,...).
- Certificación en IDD (Seguros) para la red que comercializa productos de seguro. La formación inicial de 200 horas realizada en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (posgrado), VidaCaixa y SegurCaixa es para nuevos empleados y empleadas, mientras que la formación continua de 25 horas realizada con VidaCaixa y SegurCaixa es para todas las personas que comercialicen.

- Certificación en MIFID II (Inversiones) para la red que comercializa productos de inversión (todos excepto la función empleado/a). La formación inicial (CIAF) es de 150 horas y se realiza con la Universidad Pompeu Fabra y, además, existe una formación continua de 30 horas impartida por la misma universidad con la colaboración de VidaCaixa.
- Certificación LCI (Hipotecas) para la red que comercializa o informa sobre productos de crédito inmobiliario y departamentos de Servicios Centralizados o Servicios Territoriales involucrados en la operativa. La formación inicial (CCI) es de 50 horas y existe una formación continua de 10 horas, ambas se realizan con la Universidad Pompeu Fabra.

Estos programas de formación y certificación permiten impulsar la calidad en la atención al cliente y favorecen la promoción de empleados/as orientados hacia el asesoramiento. A partir de 2019 se lanzó la formación obligatoria necesaria para la comercialización de productos de activo con la Certificación en LCI y la Certificación IDD para la comercialización de seguros, la cual se ha continuado desarrollando durante el 2020.

A 31 de diciembre de 2020 la Entidad contaba con 21.475 profesionales certificados en IDD (formación continua de 25 horas), 18.710 en MIFID II y 18.066 profesionales certificados en LCI. Mayoritariamente se centran en las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas, así como Gestores/as de Clientes (Gestores/as de Negocio, de Banca Premier y de Empresas) que ofrecen asesoramiento a los clientes de los distintos segmentos de negocio.

La **formación recomendada** es aquella que la Organización ha pensado que puede ayudar a los empleados/as a su desarrollo profesional. En esta formación se encuentran los siguientes programas:

- **Programa de Cultura Comercial:** taller para Direcciones de Área de Negocio y Direcciones de oficina que integra Cultura, Modelo de liderazgo, Modelo comercial y la nueva Evaluación por Competencias, desarrollando conocimientos, habilidades y herramientas de forma práctica. A raíz de la pandemia COVID-19 se ha añadido un módulo de gestión emocional y se ha reformulado para los nuevos participantes a formato online con una duración entre 2 y 6 semanas y desarrollado mediante acciones de micro-learning y webinars. La valoración media de este programa ha sido de un 9,4 sobre 10.
- **Programa de Modelo Comercial:** formación para hacer llegar el nuevo modelo de atención de Banca Retail (con la apuesta por el modelo de oficina Store),

mediante el trabajo de la sistemática comercial, las habilidades comerciales, y el desarrollo de la experiencia cliente basada en las cuatro experiencias: Día a día, Disfrutar de la vida, Dormir tranquilo y Pensar en el futuro.

- **Programa de Proximidad Digital:** formación dirigida a las funciones de la Red de oficinas (Dirección, Subdirección, Gestores y Empleados) con el objetivo de conocer mejor las herramientas digitales comerciales de las que se disponen y desarrollar las habilidades para utilizarlas. Consta de 3 módulos formativos:

- Gestión de clientes: en un nuevo entorno.
- Gestión de clientes: herramientas omniexperiencia. Más cerca que nunca de los clientes gracias a las herramientas omniexperienciales.
- Gestión de clientes: habilidades comerciales. Potencia tus habilidades en este nuevo entorno digital.

- **Itinerarios de Transformación en la era Digital,** lanzado en el tercer trimestre de 2019 y que se ha consolidado en 2020, con los siguientes objetivos:

- Reforzar y desarrollar el talento digital.
- Poner a disposición de todos los colaboradores/as los conocimientos necesarios para abordar la transformación digital en CaixaBank creando una base común de conocimiento.
- Profundizar en cómo la transformación digital impacta en el modo de relacionarse con los clientes, el modelo de negocio, la forma de trabajar de los equipos, la comunicación y, en definitiva, a la propuesta de valor de la Entidad. Los contenidos formativos son 100% online y se han trabajado de forma transversal con Negocio y otras áreas de los Servicios Corporativos. Estos itinerarios se estructuran en cuatro bloques:

#### Itinerarios de Transformación en la era Digital

##### Entorno Digital 7 horas online

- Módulo 1: Introducción a la transformación.
- Módulo 2: Transformación en la banca.
- Módulo 3: Transformación en CaixaBank.
- Módulo 4, para la Red Comercial: Transformación en la venta de productos bancarios y de seguros.
- Módulo 4, para Servicios Centrales y Servicios Territoriales: La nueva orientación al cliente.



##### Data Academy

14 horas online + 60 horas presenciales M3

- Módulo 1: Data Academy I, nivel introductorio.
- Módulo 2: Data Academy II, nivel intermedio. Sólo para Servicios Centrales/Territoriales.
- Módulo 3: Data Academy III, nivel avanzado. 50 personas de Servicios Centrales/Territoriales.



##### Habilidades Digitales I y II

5 horas online

- Módulo 1: Cultura digital.
- Módulo 2: Identidad digital.
- Módulo 3: Comunicación digital.

- Módulo 1: Gestión de la información.
- Módulo 2: Aprendizaje continuo



##### Metodologías ágiles de trabajo

6 horas online + horas de certificación

- Módulo 1: Visión general.
- Módulo 2: Metodologías, sólo para Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
- Módulo 3: Certificaciones, sólo para Servicios Centrales y Servicios Territoriales.

Paralelamente a estos itinerarios se ha desarrollado una **formación específica para directivos y directivas** entorno a la transformación digital que tiene como objetivos:

- Obtener una visión global del ecosistema digital actual y una idea más clara de los elementos de la digitalización.
- Visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno. Analizar los cambios estratégicos potenciales originados por la digitalización y su importancia para desarrollar nuestro modelo de negocio, formas de trabajar, comunicación y puesta en valor de la Entidad.
- Entender el entorno social y de mercado e identificar las competencias esenciales críticas para el éxito de la Empresa a largo plazo en un contexto digital.
- **Formación enfocada a equipos no directivos de Servicios Centralizados y Servicios Territoriales,** que incluye programas de postgrado en Compliance y Auditoría, la formación para adaptarse a los nuevos roles y competencias asociados a la estructura plana y ágil, así como acciones específicas adaptadas a cada área.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

• **Formación para Segmentos:** Banca Retail, Banca Premier, Banca Privada, Banca Empresas, CIB and International Banking, AgroBank, HolaBank e InTouch: formación según necesidades de cada segmento por encima de las regulaciones de MIFIDII, LCI e IDD en las materias de: Finanzas, Riesgos, Seguros y Comercial.

El itinerario formativo que siguen los segmentos prioritarios en asesoramiento les permite adquirir un importante conocimiento técnico sobre el negocio bancario, mediante la obtención de tres diplomas de postgrado: Asesoramiento Financiero, Experto en Ahorro y Previsión y Análisis de Riesgo Bancario. Se puede obtener el Master en Negocio Bancario de la Universidad Pompeu Fabra con estos tres diplomas y con la realización de dos asignaturas adicionales que aportan formación transversal, enfocada a la mejora de habilidades aplicables al management y a la adquisición de nuevas perspectivas sobre pensamiento y visión de futuro. Con este itinerario formativo los empleados/as pueden plantear soluciones de ahorro y previsión personalizadas según las necesidades de cada cliente y analizar con criterio las operaciones de financiación que éste pueda precisar.

Este 2020 se ha realizado la tercera edición y han realizado el Máster 62 profesionales de todas las territoriales (50% Dirección de oficina).

Finalmente, el **autoaprendizaje** depende exclusivamente del empleado/a, que puede escoger entre una amplia oferta formativa en función de sus intereses o motivaciones, los contenidos se pueden filtrar por Finanzas, Comercial, Riesgos, Transformación digital, Habilidades y liderazgo, Sostenibilidad y Bienestar. Además, se dispone de la Escuela de Inglés (Education First), lanzada a finales de 2019 para toda la plantilla, a través de la cual se ofrece la posibilidad de aprender o mejorar el nivel de inglés y dónde se incluye: realización de prueba de nivel, contenidos de autoestudio y certificados de cursos.



Ver detalle CaixaBank S.A. en tabla 8 del Anexo y detalle Grupo CaixaBank en tabla 28 del Anexo

CaixaBank busca la excelencia del aprendizaje a través de reconocimientos académicos oficiales, con las principales escuelas de negocio y universidades, como son IESE Business School, ESADE Business School, ISDI, IMD, la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad de Barcelona y la Universitat Oberta de Catalunya.

Los impulsores (personas y herramientas) del aprendizaje en CaixaBank son:



• **Virtaula**, la plataforma de aprendizaje online de CaixaBank. Una plataforma diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de empleados y empleadas.

En 2020 ha concluido la implementación total del Proyecto “Virtaula 2020”, proyecto de rediseño de imagen y funcionalidades de la plataforma de e-learning.

En el ámbito de potenciar el aprendizaje se han incorporado las siguientes funcionalidades:

- Creación de un nuevo catálogo de autoformación.
- Votaciones y comentarios en las autoformaciones.
- Planificador anual de formación con objetivos.
- Herramienta de inteligencia artificial para recomendar autoformaciones por función y perfil.
- Redefinición del buscador de autoformaciones.
- Creación del cuestionario de intereses formativos.
- Acceso inmediato, sin necesidades de autorizaciones.
- Recompensar el feedback de los empleados y empleadas.

En el ámbito de mejorar la experiencia empleado se han introducido las siguientes novedades:

- Reestructuración de la plataforma.
- Rediseño de Virtaula.
- Chatbot.
- Informe para cada empleado/a.
- Multiportada.
- Aulas de formación.
- Ficha del empleado/a.

En 2020 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 2.222.635 horas de formación. El 98% de formación ha sido a través de la plataforma Virtaula (online), con lo que se dispone de cada vez más contenidos en un tiempo y coste menor. El total de horas de formación por empleado/a en 2020 ha sido de 81 horas.

## Virtaula.

- **Formadores/as internos**, la comunidad de aprendizaje estaba formada a diciembre de 2020 por 1.043 personas (activos en los 24 últimos meses) que son la mejor garantía de excelencia y el mayor valor diferencial del modelo de aprendizaje de CaixaBank.

## Formadores Internos.

El valor de la formación

- **Changemakers**, como nuevo motor de la transformación en CaixaBank. Son un elemento clave en la visualización e impulso del cambio cultural y la transformación digital de la Entidad.

Las competencias del Changemaker son:

- Agilidad; se adapta con rapidez a los cambios.
- Orientación al cliente; conoce las necesidades y se preocupa por dar las soluciones adecuadas a cada perfil.

- Visión global; conoce el negocio bancario y se preocupa por conocer otras áreas de negocio: tecnología, productos,...
- Capacidad analítica; toma decisiones de la explotación de datos.
- Capacidad colaborativa; interconecta con su ecosistema de trabajo y comparte ideas.
- Visión de futuro; es capaz de pensar a futuro y anticipar soluciones.
- Capacidad de tracción; promueve el cambio de mindset y lidera la transformación.
- Capacidad disruptiva; propone nuevas ideas que mejoran la forma de trabajar.

## CaixaBank Change Makers

En 2020 para dar impulso al uso de herramientas colaborativas con las implantaciones de Office365 y Confluence se han realizado ocho webinars por parte de los Changemakers para ofrecer acompañamiento a los empleados/as y para prepararlos en las nuevas formas de trabajar.

Previamente los Changemakers han recibido sesiones sobre las herramientas, basadas en funcionalidades y en metodología de formación (consejos sobre el valor a aportar y cómo actuar en función de las distintas situaciones que puedan ir surgiendo en las formaciones).

CaixaBank evalúa la formación aplicando el modelo de KirkPatrick que determina qué objetivos se quieren obtener y mide el impacto de lo que se ha conseguido. Existen cuatro niveles de evaluación::

**Nivel 1** - en este nivel los/las participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.

**Nivel 2** - en este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los/las participantes.

**Nivel 3** - en este nivel se mide la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo y se realiza a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.

**Nivel 4** - en este nivel se mide el grado de consecución de los objetivos establecidos para la acción formativa.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

A modo ilustrativo se presenta la evaluación realizada de uno de los programas realizados en 2020:

**Programa**

**Itinerarios de proximidad digital**

En un nuevo entorno en el que el cliente cambiará su forma de relacionarse con su banco (acudirá menos a la oficina y solicitará alternativas a la gestión presencial), requerirá cada vez en mayor medida ser gestionado en remoto. Esta necesidad no será puntual fruto de la situación actual, sino que será ya una necesidad estructural. Por ello será importante establecer un nuevo método de relación comercial con escenarios de trabajo y pautas de actuación claras tanto dentro como fuera de la oficina. En este sentido se ha diseñado la formación destinada a los empleados/as en Red (Retail, Negocios, Premier y Empresas) y consta de 3 módulos:

- Gestión de clientes: en un nuevo entorno
- Gestión de clientes: herramientas omniexperiencia
- Gestión de clientes: habilidades comerciales. Potencia tus habilidades en este nuevo entorno digital.

**Beneficios previstos inicialmente:**

- Valoración por encima de 3 en una escala de 4, sobre la adquisición de los conocimientos/habilidades para el uso de los dispositivos y herramientas que la Entidad pone a su disposición para mejorar la gestión de los clientes en cualquier momento de la venta y para poder cubrir sus necesidades.
- Aplicación de las herramientas de comunicación gestor-cliente a través de la utilización del Muro (canal de comunicación dentro de la aplicación CaixaBank Now) para un 25% de los clientes (aproximadamente 1,75 MM de clientes).
- Triplicar el número de citas originadas por los clientes (pasando del 4% al 12%). Esta métrica tiene una incidencia directa en el negocio ya que un 14% de las citas terminan en venta.
- Mantenimiento del volumen de negocio (Ahorro a largo plazo y Seguros de protección) mejorando cuotas de mercado respecto el año anterior, y estando al servicio de las necesidades de los clientes en el periodo de pandemia.

Ver detalle en tabla 9-I y 9-II del Anexo

Como muestra del compromiso de CaixaBank en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, se presenta un cuadro ilustrativo que muestra que par-

te de la formación realizada incorpora contenidos ESG: Environmental, Social and Governance. Ver detalle en tabla 10 del Anexo.

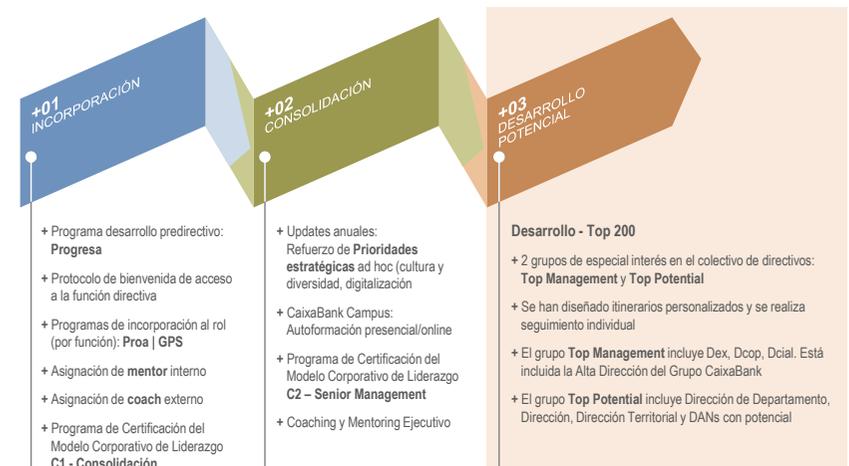
El programa Desarrollo Directivo completa la oferta formativa de CaixaBank, y tiene como lema “nunca dejes de aprender... y ser un referente en aprendizaje para tu equipo”.

La Entidad fomenta los programas de desarrollo profesional tanto a nivel pre-directivo como a nivel directivo, y por ellos en 2020 han pasado 4.684 participantes con una valoración media 4,6 sobre 5.

Los programas directivos, están enfocados a certificar las competencias de liderazgo y fomentar la estrategia y la transversalidad en la Entidad, reforzando el modelo de Liderazgo Transformador, cuyos principios son: estar al servicio de los colaboradores/as acompañándolos para conseguir los resultados, potenciar la innovación y la creatividad como palancas de cambio, impulsar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores/as y ser referentes éticos antes nuestros grupos de interés.

Se propone un desarrollo incremental en función de la consolidación en el cargo y dónde se incorpora el concepto de “certificación” a través de Universidades y Escuelas de negocios, orientado a obtener certificaciones de nuestro Modelo Corporativo de liderazgo.

Para cada rol se contemplan dos etapas (incorporación y consolidación) y una tercera para el desarrollo de los colectivos de alto potencial:



**Incorporación:** esta primera etapa consiste en una formación dirigida al desarrollo de un liderazgo centrado en uno mismo y en sentar bases del negocio. Se plantea para profesionales que están en funciones predirectivas y a profesionales que acceden a nuevas funciones directivas a partir de la Dirección de Función en Servicios Centrales y la Dirección de Área Negocio en Red Territorial.

En 2020 se ha adaptado el formato presencial a online para seguir con la actividad, y los principales programas realizados han sido:

**Programas predirectivos:**

- Programa **Developing Skills**. Programa de nueva creación, en formato online con el objetivo de ayudar en el desarrollo de habilidades competenciales, y dirigido al colectivo de New Graduates (Talent program).
- Programa **Progresas**, dirigido a profesionales de distintas áreas y Direcciones Territoriales (Direcciones de oficina, Gerentes de Servicios Centrales y Direcciones de Banca Privada y de Banca de Empresas) y que incluye sesiones de coaching (discrecional).
- Programa **Welcome Nuevos Gerentes** creado en 2019, para Gerentes Coordinadores/as de equipo.

**Programas directivos:**

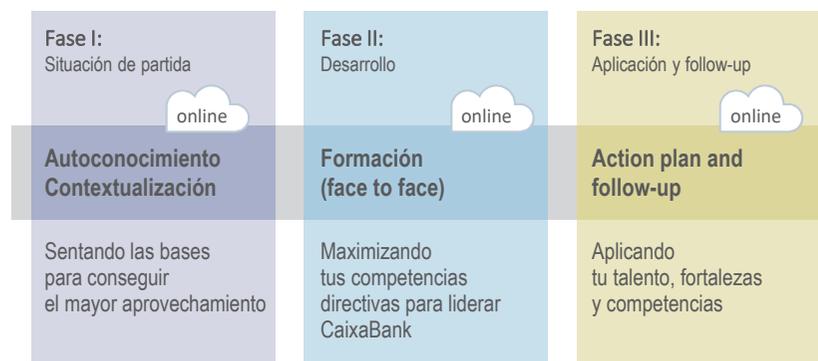
- Programa **PROA** (sistemática y organización comercial), con participantes de Servicios Centrales (tres ediciones) y Direcciones de Área de Negocio en Red (con una edición presencial en febrero y una online). En 2020, han participado un total de 54 directivos/as con una valoración media de 4,3 en Servicios Centrales y de 4,6 en Red sobre 5
- Programa **GPS** (buenas prácticas del equipo comercial y refuerzo del nuevo rol), con participantes de Servicios Centrales y Direcciones de Área de Negocio en Red. En 2020, han participado un total de 54 directivos/as con una valoración media de 5,0 en Red y 4,7 en Servicios Centrales sobre 5.
- Procesos de **Coaching de transición** que se estructuran en seis sesiones. En 2020 han participado 179 directivos/as con una valoración media de 4,7 sobre 5.

Destacar que **CaixaBank ha sido galardonada por la Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo en los Premios AECOP “Cultura de Coaching en la Empresa” 2020, como referente en las acciones vinculadas al coaching ejecutivo.** Supone un reconocimiento a una gran labor a nivel de cultura interna de coaching ejecutivo, una herramienta por la que CaixaBank apuesta

desde hace 10 años como palanca de cambio y transformación.

- **Certificación de liderazgo C1**, para dotar a los directivos/as con experiencia de entre uno y cuatro años en la función del conocimiento y las herramientas necesarias para ejercer de forma eficiente el rol de líderes de la Entidad, siendo fieles al modelo de competencias y al modelo de Liderazgo Transformador. El programa se estructura en tres fases y los objetivos son:
  - Reforzar el mensaje y la puesta en práctica del Modelo de Liderazgo Transformador.
  - Entrenar en habilidades directivas y gestión y dirección de personas a través de herramientas de autoconocimiento que permitan configurar una estrategia de desarrollo personal y poner en práctica lo aprendido.
  - Ampliar marcos de análisis para aumentar la visión estratégica y las habilidades para gestionar y dirigir equipos de colaboradores/as.
  - Reforzar el networking y la transversalidad y explorar conjuntamente con otros directivos/as los retos y las oportunidades del entorno actual.
  - Analizar el contexto geopolítico y las variables económicas que afectan a las empresas en un entorno global.

En 2020, se han realizado dos ediciones en las que han participado un total de 66 directivos/as y con una valoración media de 4,3 sobre 5.



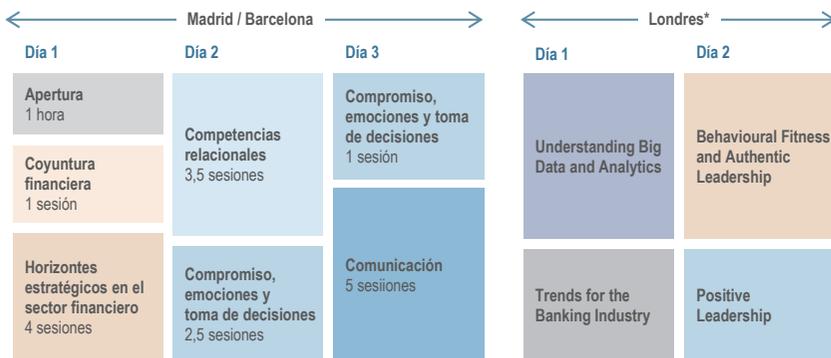
**Consolidación:** en esta segunda etapa consiste en una formación dirigida a directivos/as senior de CaixaBank para afianzar líderes más capaces, más eficaces y motivados/as para el impulso de los proyectos actuales y futuros y conocedores y difusores del modelo de liderazgo de CaixaBank.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- **Desarrollo y aprendizaje**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **Certificación C2:** para los directivos/as con un mínimo de cuatro años de experiencia en la función directiva en CaixaBank (a partir de Directores/as en Servicios Centralizados y de Directores/as de Centro y Directores/as de Área de Negocio en Red Territorial), este programa también está abierto a Directivos/as de las filiales del Grupo (incluido Banco BPI).

Este programa se desarrolla en Barcelona y Londres, y en él intervienen docentes del IE Business School, de FT-IE Corporate Learning Alliance y del Cass Business School. El contenido académico del programa contempla aspectos relacionados con la coyuntura financiera y los horizontes estratégicos en el sector financiero, el liderazgo en la innovación, aspectos de competencias relacionales básicas en el liderazgo; autoconocimiento, influencia, asertividad, feedback y aspectos de mejoras comunicativas, y gestión del compromiso y de las emociones. Al mismo tiempo existen módulos sobre toma de decisiones, sobre Big Data y Analytics y sobre liderazgo positivo.



\* Este módulo tiene una versión en español con igual contenido y profesores españoles

Los objetivos del programa son:

- Fomentar las habilidades directivas y de liderazgo necesarias para generar equipos colaboradores y competentes, contribuyendo al crecimiento de cada una de las personas del equipo.
- Desarrollar una visión global e integradora de la empresa, reforzando la capacidad de razonar y decidir. Trabajar la toma de decisiones y la gestión del conflicto en la organización.

- El rol del Directivo/a en CaixaBank: Influencia del Líder.
- Conocer los procesos de cambio y de gestión de equipos y personas y su intervención como futuros responsables en los mismos para aportar mayor valor a la estrategia.
- Debatir sobre los nuevos enfoques del liderazgo para aplicarlos en sus contextos específicos y ganar confianza para tomar las mejores decisiones, asumiendo la necesidad de integrar y transmitir el modelo de comportamiento de CaixaBank en el proceso.
- Convertirse en líderes inspiracionales y transformadores/as.
- Ser capaces de anticiparse al futuro.
- Actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia.

En 2020 no ha sido posible desarrollar este programa a causa de la pandemia COVID-19 (en 2019 participaron 147 directivos/as).

**Desarrollo alto potencial:** en esta tercera etapa se plantean propuestas dirigidas exclusivamente a la Alta Dirección con la finalidad de contribuir e impulsar el desarrollo del liderazgo y otras habilidades imprescindibles para el óptimo ejercicio de la función directiva.

Bajo el paraguas del programa Top 200, se presentan:

- Programa **Top 100 Management:** programa dirigido a la Alta Dirección (de Dirección Corporativa hacia arriba) y consiste en un plan de desarrollo individual y entrevistas personales con expertos.
- Programa **Top 100 Potential:** dirigido a profesionales señalados con alta contribución y potencial y consiste en el desarrollo grupal adhoc para estos directivos/as incluidos dentro el plan de sucesiones.

Los ejes sobre los que se estructura esta oferta para 2020 son: Autoliderazgo, Comunicación, Orientación al Cliente/ Visión Estratégica y Liderazgo.

**Autoliderazgo:**

- Se ofrece la posibilidad de disponer de un mentor/a externo referente en el área de responsabilidad del directivo/a con el que explorar, experimentar, potenciar y ampliar las capacidades propias, a partir de una nueva óptica externa a la Organización.

- Desde la dirección de Desarrollo Directivo se han organizado diferentes eventos y conferencias a lo largo del 2020 en formato online para acercar las últimas tendencias y novedades.

Cabe destacar:

Invitado	Título	Fecha	Inscritos	Valoración
Michael Wade (IMD Business School)	Digital Strategy	23/01/2020	350	4,3
David Carmona (Microsoft)	Inteligencia Artificial en la nueva normalidad	27/05/2020	623	4,6
Nieves Jerez (Headspring)	Gestión y Comunicación Emocional	10/06/2019	1.700	4,7
Ricardo Pérez (Headspring)	La nueva relación con el cliente: Más allá de la transformación digital	08/07/2020	1.149	4,5
Natalia Gironella (Headspring)	Comunicación estratégica: cómo conseguir cuota de mente	07/10/2020	1.566	4,8
Vanina Faber (IMD Business School)	La banca del futuro: comprometida con las personas y la sociedad	04/11/2020	1.272	4,4
Alfons Cornella (Infonomía)	Hacia una organización de sensores y respuestas	25/11/2020	1.018	4,5

- Se pone a disposición, un/a personal coach, con experiencia en miembros de Alta Dirección, que ayude a conseguir los objetivos fijados, profundizando en el conocimiento y aumentando el rendimiento.
- Se pone a disposición, un/a executive health coach, para abordar el desgaste físico y para disponer de todo el potencial, capacidad de concentración, de análisis para la toma de decisiones adecuada logrando un rendimiento ejecutivo sostenible.

**Comunicación:** es imprescindible ser capaz de comunicar y trasladar eficazmente a los equipos una visión clara y definida acerca de los retos y estrategia de negocio a seguir, de forma que se promueva la implicación efectiva de cada miembro de la Organización en la consecución de dichos objetivos.

- Se pone a disposición un/a coach individual en comunicación y marca personal para desarrollar y perfeccionar las habilidades en este ámbito y mejorar

la capacidad de impacto en los interlocutores.

- Se ofrece la opción de realizar sesiones individualizadas para la perfección de un idioma, tanto en persona como telefónicas, adaptadas a la agenda del directivo/a. También se dispone de la Escuela de idiomas en Virtaula (EF-Education First) en su modalidad Premium, que permite la realización de clases online síncronas y con disponibilidad de acceso 24h./365 días.

**Orientación al cliente/Visión Estratégica:** esta formación se basa en la participación en foros especializados en los que poder abordar y desarrollar las prioridades estratégicas de la Entidad en el actual entorno de complejidad y volatilidad. La mayoría de estos programas se desarrollan conjuntamente con Universidades y Escuelas de negocio de reconocido prestigio mundial. Destacar la realización de los siguientes programas:

- Programa Enfocado. Mentalidad Digital Estratégica.
- Seminarios Aspen.
- Program Digital Business Executive program.
- Senior Executives Global Program.
- Programa Consejos de Administración.

#### Liderazgo:

Se permite el acceso a:

- Roundtables: mesas redondas para intercambiar mejores prácticas.
- Seminarios Aspen con reducido número de participantes procedentes de distintos sectores creando un foro neutral de reflexión y debate.
- Discovery Events: workshops intensivos de día y medio sobre temas de actualidad de aplicación inmediata: Innovación, Transformación digital, Comprensión de macrodatos y análisis,...
- Programas internacionales de liderazgo.

Universidades y escuelas de negocios implicadas en el programa Top200:



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- **Desarrollo y aprendizaje**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Otros programas para el desarrollo del alto potencial son:

- Programa Transformational Leadership.
- Programas específicos con principales Escuelas de Negocios.
- Programa Strategy (Comité de Dirección).

Por último, destacar que en el ámbito del desarrollo directivo se realizan acciones transversales a las 3 fases de (incorporación, consolidación y desarrollo del alto potencial).

Destacar que durante los años 2019 y 2020 se han realizado:

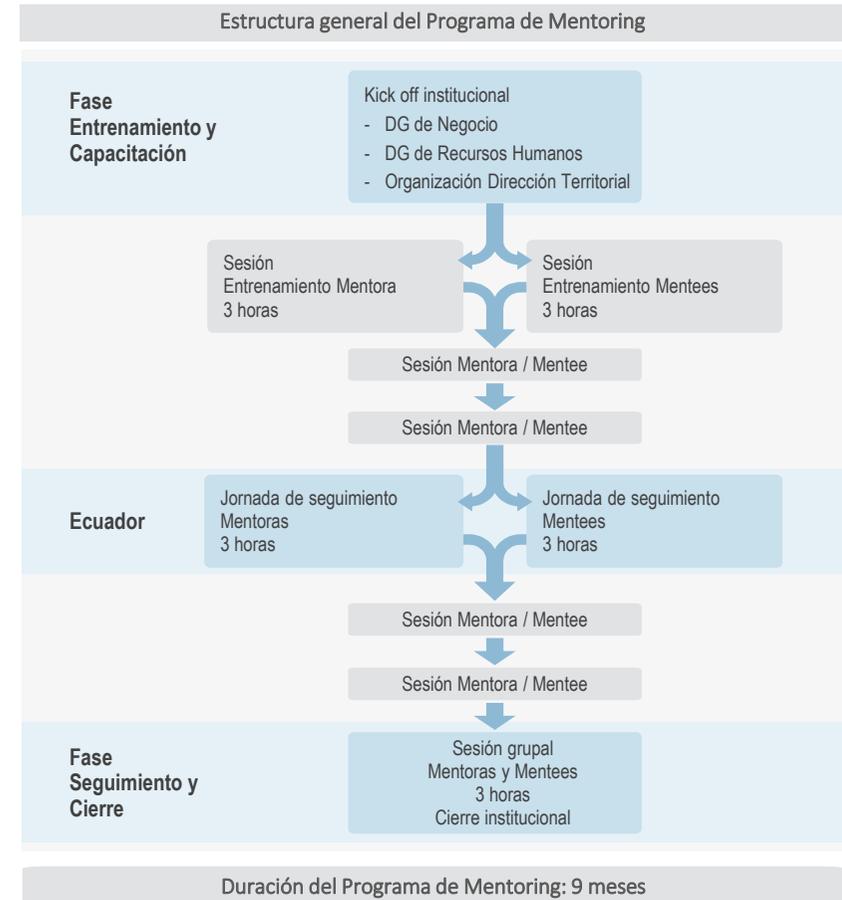
**Formación Transformación digital:** lanzamiento para el 100% de los Directivos y Directivas (1ª Ronda). Todos los directivos/as de la Entidad participan de un programa específico de formación con el objetivo de obtener una visión global del ecosistema digital actual y visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno. Los cursos desarrollados en 2020 han sido: Digital Disruption, Disruptive Innovation y Digital Disruption Selfpaced (Autoestudio), los cuales se han realizado en inglés y en formato online. En este programa han participado un total de 148 directivos/as y la valoración media ha sido de 4,2 sobre 5.

Adicionalmente se ha llevado a cabo el Digital Transformation Strategy: Ciclo de conferencias para Comité de Dirección, Directores Ejecutivos y Directores Corporativos.

Por último, es importante recordar que en 2019 se desarrollaron los siguientes cursos: Programa de Mentalidad Digital para Dirección Corporativa y Dirección Comercial, Programa Strategy para Dirección de Departamento y Managing Directors y el Programa online Digital Disruption para Dirección de Servicios Centrales. Participaron en el programa un total de 302 directivos y la valoración media fue de 4,5 sobre 5.

**Programas de Mentoring** (asociada a la diversidad generacional y de género) con 150 participantes y con una valoración de 4,7 sobre 5:

- Incorporación Mentoring Cruzado (Generacional). Dirigido a profesionales seleccionados de nueva incorporación.
- Incorporación de los segmentos de Banca Privada y de Banca de Empresas (Diversidad).
- Elaboración de las guías de soporte al Mentoring.
- Inicio procesos Mentoring a profesionales seleccionados de nueva incorporación.
- Mentoring Walk-Vital Voices.



**Realización Jam Session Directiva:** sesión participativa con diferentes representantes de la Alta Dirección para recoger necesidades y prioridades para su desarrollo.

**CaixaBank Talks Desarrollo Directivo.** En 2020 se ha iniciado un nuevo formato Live que ha permitido ampliar el número de participantes. Se han realizado siete eventos: Digital Strategy a cargo del profesor Michael Wade del IMD Business School, Inteligencia Artificial en la nueva normalidad a cargo de David Carmona de Microsoft, Gestión y comunicación emocional a cargo de Nieves Jerez, La nueva relación con el cliente más allá de la transformación digital a

cargo de Ricardo Pérez y Comunicación estratégica: cómo conseguir cuota de mente por Natalia Gironella, los dos de Headspring. La banca del futuro: comprometida con las personas y la sociedad a cargo de la profesora Vanina Farber de IMD Business School y Hacia una organización de sensores y respuestas a cargo de Alfons Cornella de Infonomía.

**Programas Enfocados:** autoformación directiva virtual, en 2020 podemos destacar:

- Liderazgo positivo en tiempos de crisis e incertidumbre. Programa de nueva creación dirigido a ayudar a los directivos a pensar, gestionar, trabajar y liderar de forma diferente ante el nuevo entorno. Con la participación de 140 profesionales en cuatro ediciones y con una valoración media de 4,3 sobre 5.
- Salud Ejecutiva. Itinerario de Desarrollo Directivo que facilita conocimientos, herramientas y pautas para el cuidado de la salud física, mental y emocional del directivo.

Cabe recordar que en 2019 se desarrolló autoformación directiva presencial (sesiones de dos días), entre los que desatacaban los programas:

- Programa Inteligencia Negociadora con 63 participantes y con una valoración media de 4,5 sobre 5.
- Programa Influencia, Impacto y Networking con 34 participantes y valoración media de 5 sobre 5.

**Programas de desarrollo directivos en las filiales del Grupo,** y en los que han participado 543 managers:

- Leadership Right Now (con la participación de 145 directivos de 15 compañías), enfocado a un aprendizaje para gestionar la actual situación mejorando la capacidad de adaptación.
- Blended Leadership (con la participación de 237 directivos de 12 compañías), que presenta las ventajas de liderar en remoto y el desarrollo de habilidades de liderazgo en un entorno incierto.

Por último, remarcar que el equipo de Desarrollo Directivo conoce el ámbito de la formación directiva y dispone de benchmark externo, a través de visitas periódicas a empresas referentes en buenas prácticas y de la participación en distintos foros, como el Club de Benchmarking del Instituto de Empresa.

## Evaluación

**Momento de conversaciones para el desarrollo profesional que construye el mapa de talento (competencias/potencial). Toda la plantilla de CaixaBank es evaluada anualmente, a nivel de comportamiento y de rendimiento.**

### Evaluación directiva



El modelo de evaluación directiva se estructura en torno a cuatro ámbitos, la evaluación del Talento Directivo, la evaluación Directiva EpC, el Feedback 180º y la evaluación del Rendimiento, y a partir de la información disponible en los sistemas (disponible en la plataforma SuccessFactors), se desencadenan una serie de procesos:

- La determinación del mapa de talento.
- La elaboración del Plan de Sucesiones. En 2019 se actualizó el Plan de Sucesiones de CaixaBank (identificadas 179 posiciones clave, así como los criterios y normativa aplicables) y se incorporó a la nueva plataforma de SuccessFactors, donde se han actualizado los procedimientos del Programa de Sucesiones de la Alta Dirección y Directiva del Banco con contraste del pool de sucesores, identificando gaps competenciales y planes de desarrollo. En el tercer trimestre 2020 se ha iniciado un proceso de revisión y actualización del Plan de Sucesiones basado en cinco líneas de trabajo:
  - Revisar la normativa existente para garantizar que está actualizado desde el punto de vista normativo.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Evaluación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Evaluación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Benchmarking: análisis del sector, en concreto bancos y aseguradoras tanto a nivel nacional como internacional.
- Revisión de las posiciones claves actualmente identificadas hasta la fecha.
- Revisión de la estructura organizativa para identificar nuevas posiciones clave.
- Identificación de pool de sucesores/as.
- Establecimiento de ternas de candidatos/as a una vacante directiva (siempre potenciando que existan candidatos de ambos sexos). Siendo el Comité de Talento y el Comité de Dirección los que finalmente deciden sobre los nombramientos.

### Talento Directivo, evaluación externa

Con la finalidad de evaluar el talento externo, el Departamento de Recursos Humanos cuenta con la colaboración de diversas consultoras externas especializadas en la evaluación de competencias de los profesionales del sector.

El proceso consta de diferentes fases y herramientas para evaluar el potencial de la persona:

- Una primera entrevista por competencias, en la que se evalúan todas aquellas competencias deseables para el buen cumplimiento en la posición.
- Solicitud de referencias a las personas de su equipo, al N+1 y lateralmente, para conocer a fondo su estilo de liderazgo.
- A partir de la entrevista se genera un informe en el que consta toda la información relevante respecto al Talento Directivo de la persona.
- Frecuencia: adhoc para nombramientos o similares.
- Finalizado el proceso de Talento, los consultores/as externos dan el feedback al evaluado, resaltando los puntos fuertes y comentando los aspectos de mejora a partir de los cuales se diseña un Plan de Desarrollo Individual (PDI).

### EPC Directiva - Evaluación por Competencias Directivas

La Evaluación por Competencias Directivas es una herramienta para contrastar, identificar y potenciar el talento interno y las capacidades directivas en la Organización y elaborar perfiles definidos por función.

- Realizar un mapa interno para detectar e identificar el talento de la Organización.
- Evaluación y feedback por parte del N+1 de la función evaluada (Benchmarking Interno).

- Consenso y seguimiento de los dos protagonistas del Plan de Desarrollo.
- Favorece el liderazgo del N+1 y el conocimiento del equipo.
- Frecuencia: proceso de evaluación anual.

### Feedback 180º

Recogida de evidencias Directivas basadas en las percepciones del Equipo:

- Evaluación por parte de los colaboradores/as para completar la evaluación directiva.
- Identificar los gaps competenciales, desde la perspectiva del equipo.
- Proporcionar feedback a los directivos/as respecto a la valoración de sus equipos y contrastar los resultados con la percepción que tiene el evaluado/a al respecto.
- Contrastar esta información con las competencias de CaixaBank.
- Equipo mínimo de 10 personas que aseguren la confidencialidad, la no atribución e información suficiente del evaluado/a.
- Antigüedad en el centro y/o función de evaluados/as y evaluadores superior a 3 meses.

Cabe destacar que en 2019 por primera vez se realizó un proceso de Feedback Directivo a los miembros del Comité de Dirección con evaluaciones de sus equipos, colaterales y de otros colaboradores/as de distintas áreas. En 2020 se ha realizado el proceso de Feedback Directivo a la Alta Dirección (no perteneciente al Comité de Dirección), que incluye Subdirectores Generales, Directores Ejecutivos, Directores Corporativos, Directores de Área, Directores Departamento y Managing Directors con dependencia directa de miembros del Comité de Dirección.

El proceso finaliza con una devolución de los resultados a los evaluados/as, respetando los principios de no atribución y confidencialidad, y destacando sus fortalezas y áreas de desarrollo.

En 2020 se ha consolidado la actualización y adaptación de los cuestionarios de las Evaluaciones por Competencias Directivas (desde la Dirección en Servicios Centrales y la Dirección de Área Negocio en Red Territorial), el Feedback Directivo y los informes de Talento externo al nuevo modelo de Cultura y Liderazgo definidos en el Plan Estratégico 2019-2021.

### Evaluación del Rendimiento directivo

La evaluación se realiza mediante dos tipos de programas. El primero es el vinculado a consecución de retos/bonus, que se establece mediante evaluaciones anuales y se explica en mayor detalle en el apartado de evaluación del rendimiento no directivo y en el apartado de retribución. Dentro de esta modalidad, hay una política específica para los directivos incluidos en el Colectivo Identificado de la Entidad (son el conjunto de personas que, de acuerdo con la normativa, se consideran colectivo tomador de riesgo de la Entidad). Para este colectivo hay unas condiciones específicas de ajuste a riesgo del bonus, y en su caso, diferimiento temporal y pago en acciones.

El segundo tipo de programas es el Plan de incentivos a largo plazo (ILP) que se establece mediante evaluaciones plurianuales vinculadas a retos del Plan Estratégico. Este segundo permite incorporar criterios de sostenibilidad y ajuste a riesgo en la determinación del grado de consecución de los retos, lo que permite promover una gestión prudente del riesgo a largo plazo, incentivando las consecuciones y su modulación en períodos de 5 años.

El número de evaluaciones directivas asociadas a comportamientos han sido 829 durante 2020. Adicionalmente 1.038 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento.

### Evaluación no directiva

El modelo de evaluación no directiva se estructura en torno a dos ámbitos: la evaluación por competencias y la evaluación del rendimiento.



Ver detalle en tabla 11 del Anexo

### Evaluación por Competencias - EpC no directiva

Proceso de evaluación cuyo objetivo es el diagnóstico y el desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la Entidad. Es una herramienta

diseñada para objetivar la evaluación del desempeño y responde al compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales.

Actividad 2020	
Dirección de oficina	3.308
Subdirección de oficina	2.222
Dirección de Banca Empresas/Privada/Instituciones	654
Gestores/as de Clientes/Asesores/as de Banca Privada	5.706
Resto empleados y empleadas y otras funciones	8.852
<b>Total</b>	<b>20.742</b>

Las conductas establecidas en la Evaluación por Competencias se han definido en coherencia con los cuatro pilares de CaixaBank: Valores y Principios, Plan de Cultura, Plan Estratégico y Modelo de liderazgo.

La evaluación por competencias es un espacio de diálogo entre los/las responsables inmediatos y sus colaboradores/as con el objetivo de identificar puntos fuertes, ámbitos de mejora y propuesta de acciones en el Plan de Desarrollo profesional.

Aporta a los/las responsables información sobre el nivel competencial de las personas, facilita la comunicación, permite conocer expectativas y motivar. Además, facilita a la Entidad una planificación eficiente de acciones orientadas al desarrollo profesional de las personas.

La EpC ayuda a potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa, como pilar clave de la nueva estrategia de negocio CaixaBank. En 2019, se añadieron nuevas competencias clave para los empleados/as según los atributos de cultura y se eliminaron comportamientos relativos a responsabilidades/conocimientos del puesto. Todos los atributos de cultura están contemplados en los perfiles competenciales.

Comprometidos	Cercanos	Responsables y exigentes	Honestos y transparentes	Colaboradores	Ágiles e innovadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto positivo en la sociedad</li> <li>Diversidad (origen, género, cultura, pensamiento, generación)</li> <li>Acción social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humildad</li> <li>Largo plazo</li> <li>Escuchar</li> <li>Estar</li> <li>Omnicanalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> <li>Proactividad</li> <li>Rigor</li> <li>Empowerment</li> <li>Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza</li> <li>Coherencia</li> <li>Humildad</li> <li>Entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transversalidad</li> <li>Participación</li> <li>Redes</li> <li>Sinergias</li> <li>Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidad</li> <li>Flexibilidad</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Digitalización</li> <li>Omnicanalidad</li> <li>Proactividad</li> </ul>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Evaluación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Otras de las novedades introducidas en 2019 fueron:

- Modelo de ejes y grupos de perfiles competenciales.
- Perfiles simplificados y transversales: de 44 perfiles a 19 clúster.
- Escala de valoración, nivel requerido y GAP.
- Nueva herramienta de evaluación (SuccessFactors).

Está previsto evolucionar hacia el Feedback 360º (evaluación multifuente) y el Feedback continuo.

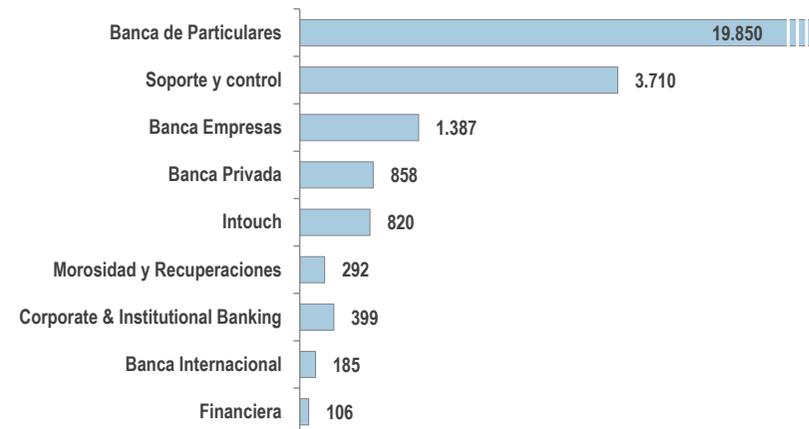
### Evaluación del Rendimiento no directiva

Se trata de un modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales y de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.

Existen tres programas de Retos, que se detallan en el apartado de retribución:

- Programa de Retos en Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
- Programa de Bonus en la Red Territorial, adaptado a cada segmento de negocio.
- Programa de Incentivos destinado a la plantilla situada en la Red Territorial y que realiza tareas comerciales, por consecución de los objetivos de campañas comerciales.

### Evaluación del rendimiento. Colectivos potenciales



El número de evaluaciones no directivas asociadas a comportamientos han sido 20.742 durante 2020. Adicionalmente 25.946 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento. *Ver detalle en tabla 11 del Anexo.*

### Retribución

Los principios de la Política General de Remuneración, aprobada por el Consejo de Administración, son aplicables a todos los empleados/as de CaixaBank y de las filiales del Grupo. Entre otros objetivos persigue principalmente impulsar comportamientos que aseguren la generación de valor a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

La política de remuneración basa su estrategia de atracción y retención del talento en facilitar a los profesionales la participación en un proyecto social y empresarial distintivo, en la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y en unas condiciones competitivas de compensación total.

Los componentes de la remuneración en CaixaBank, que están a disposición de todos los empleados y empleadas a través de la intranet corporativa, incluyen principalmente:

**a) Remuneración fija** basada en el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional del empleado/a, que constituye una parte relevante de la compensación total y que está regulada por el Convenio Colectivo y los diferentes acuerdos laborales internos.

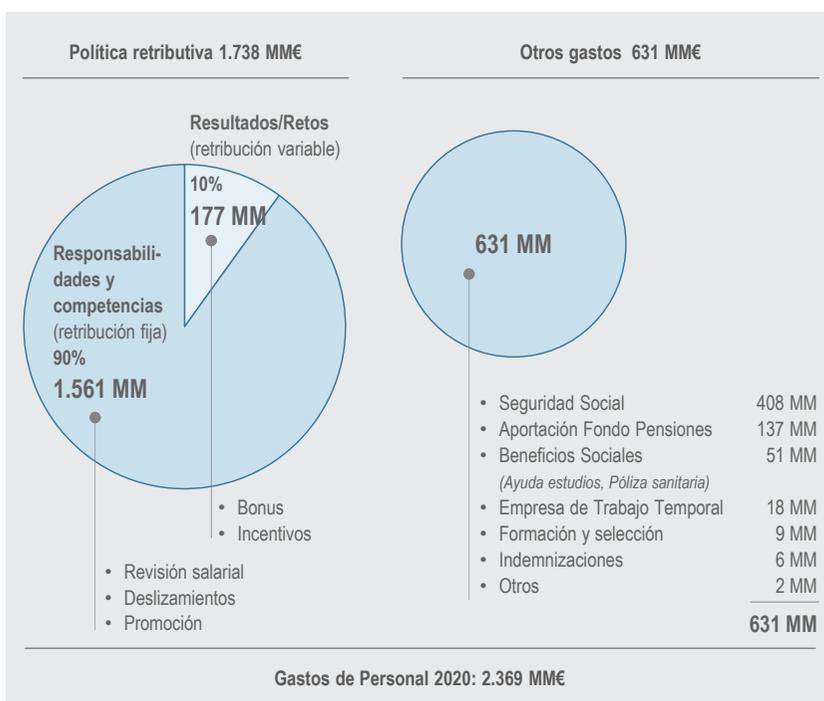
**b) Remuneración variable** en forma de bonus o incentivos vinculados a la consecución de objetivos previamente establecidos y definida de modo que evite los posibles conflictos de interés y que tenga en consideración no solo la consecución de los retos (el qué) sino también la forma en la que éstos se alcanzan (el cómo). Es por ello, que los retos no son solo cuantitativos, también incluyen unos principios de valoración cualitativa que tienen en cuenta la alineación a los intereses del cliente y las normas de conducta, así como una gestión prudente de los riesgos.

Para cada función se definen unas bandas salariales que sirven de referencia para establecer un importe de Bonus target para todas las personas. La valoración de este Bonus target en función de la Evaluación del Rendimiento, complementada por la valoración del comportamiento, permite realizar la gestión de la retribución variable anual.

Existen tres modelos de evaluación:

- Evaluaciones basadas en consecuciones de retos de negocio, con diferentes planes comerciales según segmento negocio. La plantilla pueden realizar un seguimiento online mensual con los resultados de sus consecuciones actualizados.
- Evaluaciones para Red Territorial, basadas en la consecución de objetivos de campañas comerciales. En 2020 se ha desarrollado una herramienta que permitirá el seguimiento online mensual de las consecuciones.
- Evaluaciones para los empleados/as de las áreas de Soporte y Control de la consecución de retos asociados al Plan Operativo. Se acuerdan entre el empleado/a y el mánager a inicio de año y la percepción de Bonus depende un 65% del desempeño individual y un 35% de una serie de métricas organizativas.

Los programas de Bonus e incentivos del año 2020 se estiman en unos 177 millones de euros y suponen el 7,5% de los Gastos de Personal del banco (y un 10% de la retribución).



Respecto a la remuneración variable caben destacar tres decisiones tomadas por parte del Comité de Dirección:

- Renuncia del Consejero Delegado y el Comité de Dirección a la retribución variable 2020, tanto en lo que respecta a bonus anual como a su participación en el segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo.
- Aplicación de un factor de corrección del x1,1 sobre el bonus de 2020, como gesto de reconocimiento a los extraordinarios esfuerzos realizados por el conjunto del equipo de CaixaBank durante el difícil año pasado.
- Concesión de un Premio extraordinario para Banca Comercial, ya que tenían el reto de Consumo en sus esquemas de bonus, y las extraordinarias circunstancias de la pandemia han afectado al consumo privado durante 2020 y su impacto en el variable.

Asimismo, el Consejo de Administración aprobó, en su sesión del 16 de abril, que no se realizaría asignación de acciones para ninguno de los beneficiarios del segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo, siguiendo un principio de prudencia como acto de corresponsabilidad de la Dirección de CaixaBank con los accionistas y la sociedad en general, ante el impacto económico esperado por la situación económica y social excepcional generado por la COVID-19.

**c) Beneficios sociales y financieros** que suponen instrumentos de atracción y vinculación para tanto para los nuevos empleados/as como para la plantilla en activo. Los beneficios sociales son elementos diferenciadores en la oferta presentada a los candidatos/as respecto a la competencia, dado su valor de salario en especie y en concepto emocional:

- Aportación de ahorro para la jubilación ofrecido en el Plan de Pensiones (entre un 7,5% y un 8,5% del salario pensionable) y la rentabilidad asociada al mismo.

Compromisos por jubilación. Régimen de aportación definida	
Aportación	%
Del salario pensionable desde el mes 25 al 120, con aportación extra anual en el mes 25	8,5%
Del salario pensionable a partir del mes 121	7,5%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Prima de riesgo: prestaciones para la cobertura de fallecimiento e incapacidad superiores al mercado.

### Compromisos por fallecimiento o incapacidad Régimen de prestación definida

#### Prestación en forma de renta vitalicia o temporal

Contingencia	Salario pensionable	Franquicia % sobre importe fijo	Capital complementario	% mínimo s/franquicia
Viudedad (renta vitalicia)	50%	45%	55.000 € (100.000 en caso de accidente)	2,5%
Orfandad (renta hasta 25 años)	20%	25%		1,0%
Incapacidad permanente total (renta vitalicia)	>55 años 100%	75%	--	5,0%
	<= 55 años 100%	55%		
Incapacidad permanente absoluta (renta vitalicia) *	100%	100%	51.000 €	5,0%
Gran invalidez (renta vitalicia)	150%	150%	51.000 €	7,5%

\* Reversión viudedad 50% y orfandad 20% sobre pensión de incapacidad permanente absoluta

- Póliza sanitaria Adeslas gratuita para los empleados/as con una cobertura de salud mejorada respecto a mercado y que incluye asistencia en viaje, también en el extranjero. Existe la posibilidad de dar cobertura a familiares (cónyuge/pareja de hecho, hijos/hijas) a un precio inferior a la tarifa habitual y se puede hacer sin periodo de carencia ni revisión médica previa, siempre y cuando la adhesión a la Póliza se haga antes de los dos meses desde la fecha de incorporación a la empresa. Adicionalmente en 2020, se ha mejorado el servicio y la cobertura de salud incorporando tratamientos de nueva generación (como la cápsula endoscópica, endoprótesis vasculares y plataformas genómicas del cáncer de mama) y se ha dado acceso a nuevos servicios tecnológicos, algunos impulsados por la pandemia, donde destacan: la orientación médica (videoconsulta, chat médico y atención telefónica), acceso no pre-

sencial al cuadro médico (consultas por vídeo/teléfono; receta electrónica), refuerzo telefónico del servicio de urgencias, plan Stop & Start (póliza familiar) donde se pudo dar de baja el recibo durante el periodo de alerta sanitaria, coaching especializado de patologías crónicas y la plataforma "Adeslas Salud y Bienestar".

- Condiciones ventajosas en todo tipo de productos financieros, entre los que se incluyen préstamos (tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales), así como condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones.

Existen dos tipologías de préstamos:

- Préstamos personales: préstamo de atenciones diversas (no exige justificación de la finalidad).
- Préstamos hipotecarios: préstamo A (financiación de la vivienda habitual), préstamo adicional (complemento del préstamo A, una vez superados límites), préstamo B (financiación de una segunda residencia) y préstamo de mejora de vivienda (financiación de obras de reforma).

La cartera viva en diciembre 2020 es de 3.476 millones con unos 29.000 beneficiarios, de la cual un 85% corresponde a préstamos para vivienda habitual, un 8% a préstamos de atenciones diversas y el 7% restante a préstamos de segunda residencia.

**d) Beneficios sociales que suponen ayudas asociadas a situaciones familiares o personales** que están regulados en Convenio o bien en acuerdos laborales internos.

- Ayudas a situaciones familiares: gratificación económica por nacimiento de hijo/a, gratificación derivada de la muerte de familiar de primer grado, ayuda de estudios: guarderías para hijos/as menores de 3 años y para hijos/as entre los 3 y los 25 años de edad que estudien. Adicionalmente, se dispone de un concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo/a y hasta los 18 años de edad de estos, así como un de un concepto salarial que complementa la retribución hasta el 100% del salario en bajas por de maternidad y paternidad.
- Ayudas a situaciones personales: gratificación económica a los 25 y 35 años de servicio, ayuda de estudios para los propios empleados/as de hasta el 90% de la matrícula para estudios universitarios y complemento hasta el 100% del salario en situaciones de baja por incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo.

Beneficios Sociales	MM€ 2020
Aportación al Sistema de Pensiones	150,6
Póliza de Seguros	16,6
Ayuda a situaciones familiares	101,7
Ayuda a situaciones personales	30,3
Facilidades crediticias a empleados y empleadas	5,8
<b>Total</b>	<b>305,0</b>

Ver detalle en tabla tabla 12 y 13 del Anexo

e) **Retribución flexible**, como complemento a los componentes ya comentados, en 2020 se ha implementado un Plan Retribución Flexible (Compensa+) que permite un ahorro fiscal y la personalización de la retribución de acuerdo a las necesidades de cada persona.

Los productos ofertados por la Entidad en esta primera fase de implantación con un máximo conjunto del 30% de su salario anual bruto son:

- Seguro Médico de Familiares: El empleado puede contratar el Seguro Médico de Familiares, o traspasar la póliza actual que tenga con Adeslas, para su cónyuge (casados legamente) y/o para hijos, menores de 25 años o con discapacidad reconocida legalmente del 33% o superior.
- Mejora Seguro Médico de Empleado: El empleado que tenga reconocida una discapacidad igual o superior al 33%, puede contratar las coberturas de la póliza extra (o modalidad reembolso), o traspasar la póliza extra actual que tenga con Adeslas.
- Tarjeta Transporte: Tarjeta de prepago que podrá destinarse únicamente al pago del transporte público entre domicilio y el centro de trabajo del empleado/a.
- Guardería: Si el empleado tiene un hijo/a de hasta 3 años, tiene la posibilidad de contratar el Servicio de Guardería.
- Seguro de Ahorro: Posibilidad de contratar, dentro del Plan de Retribución Flexible, un Seguro de Ahorro para la jubilación, con una aportación anual máxima de hasta 10.000 € al año.

Para arrancar Compensa+ se realizaron dos pruebas piloto, y desde el mes de octubre ya está disponible para toda la plantilla. A cierre 2020 un total de 4.255 empleados habían suscrito uno o más productos dentro del Plan.

Realizando un foco en el principal beneficio social que disponen los empleados y empleadas en activo de CaixaBank que es el **Plan de Pensiones**, destacar que en 2020 sigue siendo líder en patrimonio y en rentabilidad a 1, 3, 5, 10 y a 15 años, entre los mayores fondos de pensiones de empleo nacionales.

#### Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados/as en España

Datos a 31 de diciembre de 2020, fuente: Inverco

	Patrimonio en MM€ a 31/12/2020	Rentabilidades anualizadas %				
		15 años	10 años	5 años	3 años	1 año
CAIXABANK	6.197	4,04	5,32	4,29	5,17	5,50
ENDESA	3.013	3,90	4,48	3,25	2,77	1,97
TELEFÓNICA	2.825	0,53	2,56	1,96	1,11	-0,72
BBVA	2.636	3,04	3,43	1,41	0,66	-1,63
BANKIA	1.778	2,30	2,67	1,60	1,01	1,91
BANCO SANTANDER	1.079	--	3,07	2,15	1,52	1,97
IBERDROLA	942	2,49	2,95	1,63	1,21	-0,47
<b>RANKING (posición CBK)</b>		<b>1º</b>	<b>1º</b>	<b>1º</b>	<b>1º</b>	<b>1º</b>
<b>Subtotal Fondos Empleo (+/- 1.000 MM€)</b>	<b>18.469</b>	<b>2,72</b>	<b>3,50</b>	<b>2,33</b>	<b>1,92</b>	<b>1,22</b>
<b>TOTAL Fondos Empleo</b>	<b>34.804</b>	<b>2,58</b>	<b>3,12</b>	<b>1,67</b>	<b>1,23</b>	<b>0,41</b>

En 2020 se ha desarrollado y aprobado un plan estratégico para los próximos tres ejercicios. Éste se centra, principalmente, en adaptar el fondo a los diferentes perfiles poblacionales que se disponen, intentar aprovechar las exigencias regulatorias para mejorar la comunicación con los partícipes y profundizar en los aspectos de sostenibilidad del fondo como, por ejemplo, aplicar métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenibles que se definieron como prioritarios.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Retribución
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Por tanto, el fondo prevé ir más allá en su política de inversión sostenible mediante la implantación a lo largo de este año de objetivos asociados a métricas relacionadas con la huella de carbono, con políticas ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y procesos de engagement (involucramiento) con gestoras y empresas para que mejoren en ese tipo de aspectos.

Al fondo Pensiones Caixa 30 se le han otorgado numerosos premios en diferentes ámbitos (inversión socialmente responsable, innovación, ...), entre los que se destacan:

- IPE Real Estate Global Conference & Awards: “Listed Strategy” y “Indirect Strategy”
- European Pension Awards: “Innovación” y “Estrategia”
- Ha sido nombrado finalista en dos categorías en el evento IPE Real Estate 2020 Global Conference & Awards celebrado virtualmente en el mes de septiembre.

La primera categoría en la que el Fondo ha sido finalista es la de Small Real Estate Investor of the Year. El jurado destaca que todos los fondos inmobiliarios en los que invierte el fondo son firmantes de los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas (UNPRI) e integran criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno) en sus decisiones de inversión. Asimismo, destaca la inversión en fondos de activos reales entre los que cita la participación en aquellos centrados en eficiencia energética.

La otra categoría ha sido Other Countries & Regions. El jurado acentúa la inversión inmobiliaria en fondos con activos de alta liquidez y mayor seguridad y la adquisición de fondos de activos reales (infraestructuras) desde el año 2017 con un perfil de mayor riesgo y, a su vez, mayor valor añadido con el fin de buscar mayores rentabilidades a medio plazo.



El fondo Pensiones Caixa 30 tiene la intención de seguir mejorando en la inversión en este tipo de activos vitales para la diversificación del fondo.

- Máxima categoría en inversión socialmente responsable, siendo pionero en la inversión sostenible, el fondo Pensiones Caixa 30 es firmante de PRI (Principios de Inversión Responsable) desde el año 2008, año en el que se registraron por primera vez firmantes españoles. Ya en el año 2019 se recibió la

máxima puntuación en estrategia y buen gobierno por parte de la entidad calificadoradora y en 2020 ha renovado esta calificación (A+).



*PRI es una red internacional de inversores que fomenta entre poseedores y gestores de activos la inversión responsable con el fin de mejorar la rentabilidad y la gestión de riesgos asociados a factores ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno). Es una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con el apoyo de Naciones Unidas.*

Todo y los buenos resultados del Plan de Pensiones en rentabilidad y la magnífica percepción que tienen empleados y empleadas de este beneficio social (mejor servicio de los que ofrece CaixaBank a los empleados/as de la Red según la encuesta de calidad cuatrimestral), en 2019 se lanzó la primera encuesta a partícipes y beneficiarios y beneficiarias con objeto de conocer su opinión, mejorar la experiencia de los mismos/as y conocer áreas de mejora.

**Datos económicos a 31/12/2020**  
**Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank**

Partícipes:		Beneficiarios:	
Subplan A	37.074	5.744	Jubilación
Subplan B	55	842	Invalidez
		1.458	Defunción

**Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:**

Subplan A	6.196,6
Subplan B	47,9

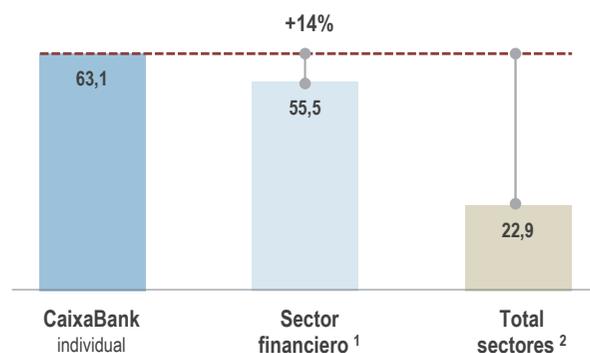
Aportaciones MM€:		Prestaciones MM€:	
123,6	Jubilación	140,2	Jubilación
66,2	Riesgo	27,9	Invalidez
		11,7	Defunción

Es importante recordar que el touchpoint asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y por tanto, uno de los principales gains. Esto viene motivado porqué en CaixaBank se retribuye a los empleados/as por encima del sector financiero y del resto de sectores, y porqué existe igualdad retributiva en ambos géneros. La brecha salarial de género que permite comparar trabajos similares, y que se calcula comparando salarios entre empleados y empleadas con la misma antigüedad en la Entidad, que realizan la misma función y que tienen el mismo nivel profesional es del 0,64% en 2020.

En el siguiente gráfico se muestra la comparativa de salarios entre el resto de sectores económicos y CaixaBank.

**Salario medio por encima de la media del sector y de la economía**  
**Retribución fija y variable. Datos 2020 en miles de euros**

Fuente: Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2019 proyectados en base a la información a 9M20



(1) Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones.  
 (2) Excluye el sector agrícola y empleados del hogar

En el anexo se muestra la evolución de los gastos de personal y de los beneficios sociales para el período 2016-2020, y un mayor detalle de las partidas que los componen.

Ver detalle en tablas 12 y 14 del Anexo.

**Ámbitos profesionales y vitales**

Los momentos vitales son valorados como una experiencia diferencial por parte de los empleados/as de CaixaBank (momento WOW), y en concreto se destaca la flexibilidad y adecuación a las situaciones personales, y el soporte y apoyo institucional en los momentos que se necesitan.

Esta percepción viene motivada por el gran número de medidas que la Entidad pone a disposición de toda la plantilla y que están diseñadas para facilitar la conciliación de la vida profesional y personal.

Las medidas que garantizan la igualdad de oportunidades y que fomentan, divulgan y contribuyen a la equidad de género, reforzando el rol de la mujer, así como facilitan la conciliación, están recogidas en el protocolo de igualdad y conciliación que se incluye en el Plan de Igualdad y que ha sido que ha sido revisado, negociado y pactado con el 100% de la Representación Legal de los Trabajadores en enero de 2020. Las medidas son consultables por empleados y empleadas en la intranet corporativa en el espacio “Trabajar aquí compensa”.

Destacar que durante el 2020, ante la situación de la pandemia, se han puesto en marcha de forma temporal medidas de conciliación adicionales a las ya existentes, condicionadas a las posibilidades organizativas del centro de trabajo en el que se está adscrito y para aquellos empleados/as que ya no pudieran hacer uso de sus vacaciones anuales devengadas al haberlas agotado.

- Permiso retribuido recuperable.
- Mejora de la excedencia legalmente prevista por cuidado de menor.
- Permiso no retribuido.
- Vacaciones 2020 (no limitadas a los tres periodos establecidos por normativa).

Las medidas de conciliación se pueden dividir en tres grandes grupos: excedencias, reducciones de jornada y permisos (retribuidos y no retribuidos), y es importante matizar que presentan en multitud de casos mejoras respecto a lo recogido en el Convenio colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores.

**Excedencias**   **Reducciones de jornada**   **Permisos**

Medidas incluidas en el Plan de Igualdad. Estas medidas mejoran lo establecido por el Convenio

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En el apartado de las **excedencias** se disponen medidas para el Cuidado de hijos e hijas (hasta los 3 años), Cuidado de familiares (hasta 2 años para familiares de 2º grado y hasta 3 años para familiares de 1er grado: hijos/as, padre/madre y pareja), Mantenimiento de la convivencia (desde 1 a 5 años), Estudios superiores, masters y doctorados (desde 4 meses a 1 año), Solidaria (desde 4 meses a 1 año), Razones personales (desde 4 meses a 1 año con antigüedad mínima de 10 años), Violencia de género (el tiempo que sea necesario establecido de común acuerdo y renovable), Voluntaria por estudios o exigencias familiares (desde 4 meses a 5 años), Forzosa por cargo público (el tiempo que dure el ejercicio del cargo público) y Especial de Grupo CaixaBank (el tiempo necesario de común acuerdo con la empresa).

Las **reducciones de jornada** están previstas para las siguientes situaciones:

- Cuidado de hijos/as hasta los 12 años (sin límite de edad para hijos/as con una discapacidad legalmente reconocida), con una reducción entre un 12,5% y un 50% de la jornada diaria.
- Cuidado de familiar hasta 2ª grado con minusvalía física, psíquica o sensorial que no ejerza actividad retribuida y que no pueda valerse por sí mismo, con una reducción entre un 12,5% y un 50% de la jornada diaria.
- Cuidado de menor con enfermedad grave, reducción entre un 50% y un 99,9% de la jornada diaria.
- Nacimiento prematuro. Además del permiso de una hora existe la posibilidad de aumentar el tiempo de ausencia mientras el hijo/a esté hospitalizado.
- Violencia de género, con un tratamiento personalizado.

A su vez en CaixaBank los empleados y empleadas disponen de numerosos **permisos retribuidos y no retribuidos**.

Entre los **permisos retribuidos** cabe destacar las mejoras respecto a los permisos por maternidad y paternidad (nacimiento y adopción) y la acumulación de lactancia.

- **Permiso de maternidad:**
  - Con un solo hijo: 16 semanas + 10 días naturales (14 si presenta discapacidad).
  - Para parto múltiple: 2 semanas adicionales para cada hijo/a partir del segundo + 14 días naturales.
- **Permiso de paternidad:**
  - Se ha transicionado hasta la equiparación a la maternidad con las 16 semanas (desde 1 de enero de 2021) y además se ha ampliado en 10 días naturales (o

14 si presenta discapacidad o parto múltiple).

- Lactancia (hijo/a menor de 9 meses, en caso de parto múltiple este permiso se multiplica por el número de hijos/as):
  - Existen tres opciones, la primera es ausentarse una hora de la jornada laboral (no inicio ni final), la segunda es media hora de reducción al día que se ejercerá al inicio o al final y la tercera son 10 días naturales a continuación de la baja por maternidad o paternidad + 5 días hábiles no acumulables a los anteriores, durante los 12 primeros meses de vida del hijo/a.

A continuación se muestra la comparativa de las mejoras CaixaBank respecto a la legislación, en materia permisos, reducciones de jornada y condiciones económicas asociadas a la maternidad y la paternidad:

#### A nivel de permisos retribuidos y reducciones de jornada

Legislación	Mejoras CaixaBank (en Protocolo de conciliación CaixaBank)
<b>01. Artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores.</b> Suspensión de 16 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor.	<b>10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad.</b>
<b>02. Artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores.</b> Acceso a una reducción de jornada por cuidado de un/a menor de 12 años, siempre que la mencionada suponga como mínimo 1/8 de la jornada.	Personas que tengan a su cuidado directo a un/a menor de hasta 12 años podrán solicitar una <b>reducción de jornada exclusiva de los jueves de invierno por la tarde</b> (suponiendo ésta una <b>reducción inferior a 1/8 de la jornada</b> ).  Se permite para el colectivo con <b>hijos/as con una discapacidad</b> el disfrute de un <b>permiso retribuido</b> los jueves tarde hasta el tercer aniversario del hijo/a, y en el caso de que el hijo/a tenga una discapacidad igual o superior al 65% el permiso retribuido es con <b>carácter indefinido</b> .
<b>03. No se establece ninguna legislación</b>	<b>Permiso retribuido de 30 días</b> por nacimiento de hijo/a con <b>discapacidad igual o superior al 65%</b> pudiéndolo disfrutar dentro de los 24 meses desde el nacimiento.
<b>04. No se establece ninguna legislación</b>	Se contemplan dos supuestos sensibles a la hora de dar <b>preferencia en la elección de las vacaciones</b> para facilitar la conciliación.  Si por sentencia de divorcio o separación se tiene asignadas unas fechas de vacaciones para el cuidado de los hijos/as menores de 12 años.  El supuesto de hijo/a con discapacidad que acuda a Centros Escolares especializados en los que dichos centros estén cerrados.

## A nivel de condiciones económicas

Legislación	Mejoras CaixaBank
<b>01.</b> No se establece ninguna legislación	<b>Ayuda por hijos/as del 5% del salario</b> hasta los 18 o 21 años del hijo/a.
<b>02.</b> No se establece ninguna legislación	<b>Gratificación especial de natalidad.</b> Percepción económica en el momento del nacimiento que equivale a un 58% del salario mensual del empleado/a.
<b>03.</b> Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 3.400 €/año para personas con discapacidad.	Prestación anual de <b>5.150 €/año</b> en el caso de discapacidad >= 33% y < 65%, y en el caso de una discapacidad >= 65% será de <b>6.300 €/año</b> .
<b>04.</b> No se establece ninguna legislación	<b>Ayudas en préstamos y anticipos:</b> - En el supuesto de nacimiento, adopción y acogida, acceso a anticipos de hasta 1 anualidad. - Disminuciones de jornada por razones de conciliación no implican una disminución de la capacidad crediticia.

Desde Recursos Humanos una vez se dispone de la notificación del nacimiento del hijo/a de un empleado/a se procede al envío de un regalo, consistente en un pack maternidad/paternidad que es una canastilla que incorpora unos detalles para el bebé y un recordatorio de todos los beneficios que se pueden disfrutar asociados a la maternidad y paternidad. Adicionalmente, cada año y hasta los 12 años los hijos/as de la plantilla perciben un regalo de Reyes Magos.

El resto de permisos retribuidos son: vacaciones, días de libre disposición, matrimonio, constitución de pareja de hecho, adopción de hijos/as, permiso especial hijo/a con discapacidad, defunción, enfermedad grave, accidente, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización de familiares, traslado del domicilio habitual, ampliación de permisos (máximo de 3 días laborables a continuación), visita médica, revisión médica CaixaBank, asistencia a exámenes oficiales, cumplimiento inexcusable público y personal, permiso personalizado por violencia de género y de corta duración para urgencias o imprevistos personales y familiares.

También se dispone de **permisos no retribuidos** por accidente o enfermedad de familiares hasta primer grado (de 1 semana hasta 6 meses a partir de los dos años de incorporación en la Entidad), por adopciones internacionales y/o técnicas (hasta 1 mes en reproducción asistida), para situaciones personales o familiares graves o por estudios (hasta 10 días), para la finalización de estudios

superiores o doctorados (de entre 1 y 6 meses), por hospitalización o curas paliativas de familiares de primer grado (de 1 semana hasta 6 meses) y permiso extraordinario sin sueldo (hasta 6 meses).

A continuación se muestra el detalle de los principales casos registrados en el año 2020 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

Medidas de conciliación. Casos 2020	Nº de personas que lo disfrutaron	% Hombres	% Mujeres
<b>Excedencias</b>			
Cuidado de hijos e hijas	582	5,2%	94,8%
Cuidado de familiar	69	27,5%	72,5%
Mantenimiento de la convivencia	21	0,0%	100,0%
Estudios	13	30,8%	69,2%
Solidaria	5	20,0%	80,0%
Razones personales no especificadas	28	50,0%	50,0%
Violencia de género	1	0,0%	100,0%
Cuidado de personas dependientes	50	6,0%	94,0%
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>	<b>9,2%</b>	<b>90,8%</b>
<b>Reducciones de jornada</b>			
Cuidado de hijos e hijas	972	7,6%	92,4%
Cuidado directo familiar hasta 2º grado	15	13,3%	86,7%
Cuidado de hijo o hija enferma	93	11,8%	88,2%
<b>TOTAL</b>	<b>1.080</b>	<b>8,1%</b>	<b>91,9%</b>
<b>Permisos retribuidos</b>			
Maternidad	580	1,0%	99,0%
Ampliación maternidad	460	0,2%	99,8%
Paternidad	480	98,8%	1,3%
Ampliación paternidad	127	99,2%	0,8%
Acumulación lactancia	697	34,7%	65,3%
Adopción	--	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>2.344</b>	<b>37,8%</b>	<b>62,2%</b>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En el nuevo Plan de Igualdad se recogen mejoras en materia de conciliación y son las que se muestran a continuación:

### Flexibilidad horaria

Se extiende a 1 hora. Se gestiona desde cada centro, según sus necesidades organizativas.

*Antes era media hora*

### Reducción de jornada jueves por la tarde

Posibilidad hasta los 12 años del hijo o hija, sin necesidad de reducir 15 minutos por la mañana.

*Antes era hasta los 6 años*

### Mejora de la ampliación del permiso por fallecimiento

Por fallecimiento de cónyuge o pareja de hecho, con hijos o hijas menores, en común.

*+ 2 días*

### Vacaciones

Hasta 31 de enero por motivos de conciliación

*Antes era hasta 31 de diciembre*

Mejoras en:

- Divorcio o separación con sentencia, con hijos/as menores de 12 años: 2 semanas de coincidencia.
- Hijos o hijas con discapacidad en Centros especiales: Cuando éstos cierren, 10 días de coincidencia.

### Mejora de la suspensión de contrato por nacimiento

Se extiende progresivamente al otro progenitor:

2020 – 3/4\* días, 2021 – 6/8\* días, 2022 – 10/14\* días.

\* 4, 8 y 14 en caso de parto múltiple o hijo/a con discapacidad.

*Antes solo tenía ampliación la madre*

Otra de las mejoras que contiene el Plan de Igualdad es que recoge un objetivo de **representatividad de la mujer en posiciones directivas**: un 43% de mujeres en diciembre de 2021 contando a partir de la subdirección de oficinas grandes (categorías A y B), al mismo tiempo que existe el compromiso de adoptar medidas orientadas a incrementar la presencia de mujeres en segmentos con menor representatividad (Banca Privada y Banca Premier).

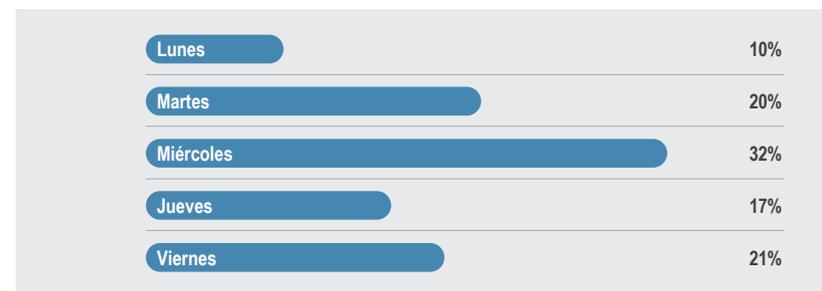
Por último, destacar que bajo el paraguas del Plan de Igualdad están incorporados otros **dos protocolos** además del de Conciliación:

- Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso, como novedad, se regula el proceso de mediación, con la figura del mediador/a externo como medida adicional de solución de conflictos. Y se introducen garantías adicionales de confidencialidad.
- Protocolo de igualdad para las parejas de hecho o las uniones estables.

Dentro de las medidas de flexibilidad implantadas y que impactan positivamente en la vinculación, se encuentra el **trabajo en remoto**, dónde el empleado/a gestiona con su manager en función de las necesidades organizativas, la posibilidad de trabajar un día a la semana desde casa. Esta medida se inició en 2019 en Servicios Centralizados y Servicios Territoriales de forma gradual y a mediados del 2020 ha quedado interrumpida por la pandemia COVID-19. A 30 de junio de 2020, momento en el que se interrumpió la medida, un total de 816 personas (principalmente con funciones de Gestores/as y Gerentes) se habían acogido a esta medida, lo que equivalía al 44,9% del colectivo potencial.

Adhesión a las medidas de trabajo en remoto	% Hombres	% Mujeres	Total
Servicios Centrales	40,4	48,9	44,4%
Apoyo Red	51,6	68,0	60,0%
Direcciones Territoriales	40,0	13,5	22,8%
Soporte a la Dirección Territorial de Negocio	21,6	42,9	27,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40,8</b>	<b>49,5</b>	<b>44,9%</b>

### Día de la semana solicitado para trabajo en remoto



A pesar de la interrupción de la medida de trabajo en remoto en una situación pre pandemia, CaixaBank ha facilitado y potenciado el trabajo en remoto de la plantilla en los Servicios Corporativos y Territoriales desde el inicio del estado de alarma, con especial incidencia durante el periodo de confinamiento, con la finalidad de salvaguardar la salud de los empleados y garantizar la continuidad del negocio en las mejores condiciones posibles, a excepción de la plantilla crítica o equipos que no podían realizar su trabajo por cuestiones técnicas.



En enero de 2020, también se alcanzó un acuerdo en materia de **Desconexión digital y uso eficiente del tiempo de trabajo**, con el que la Entidad apuesta por medidas encaminadas a potenciar una cultura basada en objetivos y prioridades, fomentar el uso razonable de las nuevas tecnologías y regular el derecho a la desconexión digital, asegurando

rando el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.

En este acuerdo se regulan las comunicaciones, las reuniones y formación y se incorporan buenas prácticas.

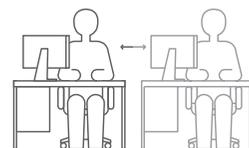
- En cuanto a las comunicaciones:
  - La plantilla tendrá derecho a no responder ninguna comunicación fuera de su horario laboral.
  - No se enviarán comunicaciones por cualquier medio entre las 19h y las 8h del día siguiente, tampoco en fin de semana ni festivos.
  - Se utilizará el envío retardado de correos electrónicos cuando éstos se envíen fuera del horario establecido.
- Se reconoce el derecho a la desconexión digital durante las vacaciones, días de asuntos propios, libranzas, fines de semana, reducciones de jornada en semana de fiesta mayor, así como los permisos, incapacidades, reducciones de jornada y excedencias, salvo supuestos excepcionales. Se definen los supuestos excepcionales como: “casos de urgencia justificada: aquellos que puedan suponer un grave riesgo hacia las personas o un potencial perjuicio empresarial hacia el negocio, cuya resolución requiera respuestas o medidas inmediatas”.
- En cuanto a las reuniones y formación:
  - Las reuniones se convocarán dentro de los límites del horario laboral de cada persona.

- Para las convocatorias de reuniones o formación presencial o telemática que deban extenderse más allá de la jornada laboral, se establecen las siguientes limitaciones: no se convocarán reuniones que finalicen más allá de las 18:30 horas y deberán convocarse por escrito, con indicación expresa de su voluntariedad, con una antelación mínima de 48 horas, indicando quién la convoca, intervinientes, lugar de celebración, hora de inicio y hora de finalización, adecuadas según los desplazamientos que vayan a producirse.

- Incorporación de buenas prácticas para conseguir reuniones eficientes.

Entre ellas se destacan:

- Se reducirá el número de reuniones cuanto sea posible y se minimizarán los desplazamientos. Se potenciará el uso de videoconferencias, call, link y otras herramientas colaborativas que CaixaBank habilite en cada momento.



Otro acuerdo alcanzado que permitirá mejorar los momentos vitales es el acuerdo para la **Política de coberturas de bajas y ausencias**, en el que se establecen condiciones y compromisos para facilitar la organización de los centros de trabajo cuando se producen estas situaciones.

Los aspectos principales son:

- Se aumenta la dotación de horas para la cobertura de las vacaciones y ausencias para los años 2020-2022.
- Se cubrirán no solo las bajas por maternidad sino también las bajas del otro progenitor.
- Las coberturas pactadas serán para todo CaixaBank, no sólo para la Red Retail, sino también: Direcciones Territoriales, Servicios Centrales, InTouch, Banca Privada, Banca Empresas, etc.



Por último, se ha acordado una **Nueva política inclusiva de las personas con discapacidad**, en la que se establecen principios y compromisos orientados al respeto a las personas con discapacidad, sus diferencias y capacidades, y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla, estableciendo una serie de medidas para facilitar la conciliación.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos de comunicación y participación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Los principios y compromisos son que se adoptará una política activa con el objetivo de mejorar anualmente la presencia en la Entidad de personas con una discapacidad superior al 33% y facilitar su inclusión.
  - No discriminar y evitar que se discrimine por motivos de cualquier tipo de discapacidad.
  - Plan para facilitar la accesibilidad universal a los centros de trabajo y a las nuevas tecnologías.
  - Políticas activas de empleo y promoción.
- Medidas para facilitar la conciliación:
  - Adaptación, formación y participación en el diseño del puesto de trabajo.
  - Un día de permiso retribuido para necesidades médicas, revisiones, consultas médicas relacionadas con su discapacidad y/o enfermedad.
  - Servicio gratuito de asesoramiento para los trámites legales y/o relacionados con la discapacidad.
  - Se facilitará la utilización de la lengua de signos, el Braille, los modos, medios y formatos aumentativos y alternativos de comunicación y todos los demás modos, medios y formatos de comunicación accesibles.
  - Se fomentará el trabajo remoto a domicilio, siempre que sea organizativamente posible, en los casos que sea necesario evitar los desplazamientos a un centro de trabajo.
  - Se fomentará y facilitará la flexibilidad horaria, siempre que sea posible organizativamente.
  - En cualquier negociación, incluidas aquellas en las que se planteen mejoras de las condiciones financieras, se tendrá en cuenta a las personas con discapacidad para establecer condiciones más beneficiosas, como en el caso de los gastos de adaptación del domicilio.

## Ámbitos de comunicación y participación

**Disponer de un entorno laboral positivo, donde los equipos se sientan motivados y comprometidos es esencial para CaixaBank. Para ello, es importante prestar atención a sus opiniones y en base a esta escucha elaborar un plan de acción para adaptarse a sus necesidades. Por este motivo, se considera que evaluar el clima socio laboral, la experiencia empleado y la calidad de servicio ofrecida de forma periódica, ayuda a conseguir este entorno que se persigue.**

La Entidad pone a disposición de la plantilla diversos canales de comunicación y participación, al mismo tiempo que está evolucionando hacia modelos de trabajo más ágiles y transversales, fomentando el uso de herramientas colaborativas y desarrollando un modelo de relación con el cliente interno mediante la figura de Business Partner.

A continuación, se detallan los principales canales de participación que dispone CaixaBank:

## INNOVA.

INNOVA, es un espacio para potenciar la actitud innovadora: inspirarnos, compartir ideas y propuestas, sugerencias de mejora, conocer nuevas tecnologías y funcionalidades, etc. En Innova los empleados/as pueden compartir sus ideas y apoyar las de sus compañeros/as a través de los Retos que se proponen (espacio Tus Ideas Suman). Si alguien tiene ideas sobre algún tema no propuesto en los Retos, puede enviarla al Buzón de ideas. La sección Innovación Hoy permite mantenerse informado e inspirarse con innovaciones del sector financiero y otros. Por su lado, en InnovaLab se puede conocer nuevas tecnologías y funcionalidades que se están probando. Adicionalmente, existe una newsletter de periodicidad mensual con el resumen de noticias destacadas sobre últimas tendencias e innovaciones en el sector financiero: pagos, financiación, modelos de oficina, marketing, recursos humanos, biometría y otros.

## conecta

CONECTA, es la herramienta de relación y comunicación entre empleados/as que potencia el trabajo en equipo y facilita compartir el conocimiento. A través de la creación de grupos transversales, los empleados/as hacen preguntas y resuelven dudas, aprenden de la experiencia de los demás, comparten buenas prácticas, etc.

## INFOPROTECT. Think safely

**InfoProtect**, es el enlace directo con seguridad. Es la marca que integra las acciones para proteger la información de CaixaBank, a través de la concienciación de sus empleados y empleadas, fomentando una cultura de seguridad global en toda la Entidad.

InfoProtect pretende ayudar a entender cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la Organización, hace recapacitar antes de actuar y guía para mantener la desconfianza siempre activada. El objetivo es inspirar un cambio de actitud en toda la Entidad para evitar ser víctimas de ciberataques. Los empleados y empleadas de CaixaBank pueden participar en el Club InfoProtect que es una red de embajadores/as en cultura de seguridad global. El embajador/a es el canal de comunicación más rápido y directo para cuestiones de seguridad y proporciona información de primera mano sobre los grandes desafíos de seguridad de CaixaBank: phishing, ingeniería social, protección del puesto de trabajo, contraseñas..., riesgos y alertas de actualidad, eventos internos de seguridad y contenidos y acciones de InfoProtect.

**Canal de Consultas y Denuncias**, para facilitar el cumplimiento del Código Ético en general y de la normativa interna en particular, este canal es esencial en la prevención y corrección de incumplimientos normativos. Este canal, es un medio de comunicación que CaixaBank pone a disposición de todos sus Consejeros/as, Empleados/as (incluyendo al personal de Empresas de Trabajo Temporal), Agentes y Proveedores. A través de este medio se pueden enviar comunicaciones de actos o conductas, presentes o pasadas, referidas a los ámbitos de aplicación del Código Ético, la Política Anticorrupción, la Política Corporativa de Compliance Penal, el Reglamento Interno de Conducta en ámbito de Mercado de Valores, el Código de Conducta de Proveedores o de cualquiera otra política y norma interna de CaixaBank.

Las comunicaciones pueden ser de dos tipos: *Consultas*, entendidas como peticiones de aclaración de dudas concretas suscitadas por la aplicación o interpretación de los textos antes mencionados. *Denuncias*, entendidas como comunicaciones de posibles irregularidades que puedan suponer infracciones.

**Canal online de formación Virtual**, como herramienta para compartir conocimiento y experiencias entre la plantilla. Asociado a esta idea se han creado el Data Community y el DAN Meeting entre otros, dónde empleados y empleadas que desarrollan funciones similares se encuentran (física o virtualmente) y

presentan proyectos que han desarrollado y que puede ser útiles para el resto, por tanto, se genera un importante networking sobre el cuál construir nuevos proyectos. A partir del primer trimestre del 2020 a causa de la pandemia no se han llevado a cabo las sesiones previstas de Data Communitys.

Desde los procesos de gestión de personas también se generan momentos de comunicación:

- Entre la plantilla y la Entidad se realiza el **Estudio de compromiso** que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados/a y se elabora bianualmente para toda la plantilla. En julio de 2020 se cerró el Estudio de compromiso 2019 que ya incorpora la posibilidad de elaborar planes de acción de mejora personalizados para cada unidad organizativa.

Plan de acción (análisis inicial):

- *A nivel total CaixaBank*: liderazgo que fomente la comunicación ascendente, el empowerment y la involucración de los equipos en las decisiones que afectan a su trabajo.
- *A nivel de los Servicios Centrales*: mejora de la transversalidad y la agilidad, y más oportunidades de desarrollo y carrera profesional.
- *A nivel de la Red Territorial*: revisión de la carga de trabajo y la presión comercial.

Cabe remarcar que CaixaBank decidió apostar por escuchar a la plantilla llevando a cabo el Estudio de Compromiso en un momento de excepcionalidad por la pandemia del COVID-19, lo que condicionó los resultados de la Red Territorial. La actividad de CaixaBank fue considerada como esencial según el Real Decreto Ley 10/2020 y por este motivo la Dirección de CaixaBank decidió abrir todas las oficinas (excepto las que puntualmente estuviesen afectadas por positivos y cuarentenas) para estar próximos a nuestros clientes para ayudarles en estos momentos difíciles.

Los principales resultados del Estudio de Compromiso realizado en julio'20 son:

- Participación del 70% .
- TF (Total favorable) del 71%. Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran dos realidades distintas:
  - Los Servicios Centrales presentan un TF del 74% (mismo % respecto Estudio de compromiso'17 realizado también a toda la plantilla).
  - La Red Territorial presenta un TF del 71% (-5% respecto a Estudio de Compromiso'17).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2019-2021
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ <b>Ciclo de vida del empleado</b>
▪ <b>Ámbitos de comunicación y participación</b>
▪ Gestión de la pandemia COVID-19
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos de comunicación y participación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Ya en enero 2021 se ha realizado el Radar del Estudio de Compromiso 2020 para una muestra representativa de 2.500 empleados y empleadas.

Los principales resultados han sido:

- Participación del 56% (-1% respecto a Radar Estudio de Compromiso 2018).
- TF (Total favorable) del 74% (-1% respecto a Radar Estudio de Compromiso 2018).
- eNPS global del 14: 19 en Servicios Centrales y 13 en Red Territorial (+3 respecto al Estudio de Compromiso'19 que fue el primero que recogía esta métrica).

Por último, comentar que el Estudio de Compromiso también se ha realizado en las siguientes filiales del Grupo:

- CaixaBank Payments & Consumer
- CaixaBank Equipment Finance
- PromoCaixa
- Telefónica Consumer Finance
- CaixaBank Asset Management
- CaixaBank Business Intelligence
- CaixaBank Operational Services
- CaixaBank Facilities Management
- Servicio de Prevención Mancomunado
- MicroBank

*Ver detalle en tabla 15 y 29 del Anexo*

- Entre el manager y sus colaboradores se realizan las **Conversaciones para el desarrollo** y las reuniones de fijación de Retos anuales.

Y además se desarrollan otros eventos o convenciones, que generan momentos de comunicación, dentro de los diferentes ámbitos de Negocio.

**Comunicación interna.** Su función se focaliza en difundir y acompañar los retos del Plan Estratégico y las prioridades de negocio; transmitir los valores de la Entidad como elemento diferencial; reconocer y reforzar las buenas prácticas profesionales; potenciar la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia, y facilitar el diálogo bidireccional entre el equipo humano y la Dirección.

Para avanzar en este diálogo bidireccional de participación y colaboración, du-

rante el año 2019 se testeó la nueva herramienta de comunicación interna **PeopleNow** que se ha puesto en marcha en diciembre de 2020. Esta herramienta es mucho más que un canal, es una palanca de transformación digital y cultural, una evolución de la intranet corporativa "Personas" que se acabará de desplegar durante 2021 a toda la Entidad. Centrada en la experiencia de usuario/a, integra las herramientas de Microsoft Office 365 y SharePoint para facilitar la comunicación multidireccional y la transversalidad de la Organización, de manera personalizada y relevante. El objetivo principal es que el entorno digital de trabajo se convierta en un espacio inteligente y moderno, en el que fluya la colaboración, la información y el conocimiento.



¿Qué se gana con PeopleNow?:

- Más posibilidades de colaboración y transversalidad.
- Ofrece información personalizada. Filtra por intereses.
- Más visual, atractiva, fácil y usable.
- Mobile first.
- Promueve la digitalización de la Entidad.
- Otorga visibilidad de cara a la Organización (marca personal).
- Permite el reconocimiento y la flexibilidad.
- Da voz a los empleados y empleadas.
- Sirve como herramienta de liderazgo y mángers: Team builder.

Durante 2020 se han publicado 710 contenidos de Comunicación Interna en 'Personas' y 'PeopleNow' que han sumado un total de 2.344.556 accesos en todo el año en CaixaBank.

El departamento de Comunicación Interna de CaixaBank cuenta con otras líneas de trabajo, entre las que destacan:



La publicación de la **revista Canal Caixa**, que se centra en ofrecer un contenido diferente que pretende descubrir a las personas que hay detrás de cada empleado y empleada. Una publicación editorial monográfica, en papel y digital, que enfatiza y difunde los valores y la cultura de la Entidad a través del testimonio de sus personas.

La **organización y coordinación de eventos internos**, como la Convención de Directivos, y el asesoramiento en actos con empleados/as liderados por otras áreas de la Entidad.

**FlashDirectivo**, un canal audiovisual que acerca los mensajes del Consejero Delegado a todos los profesionales de CaixaBank, en cada presentación de resultados.

La realización de **campañas motivacionales** alineadas con los requerimientos del negocio y de la transformación cultural.

A través del **portal de noticias** actual (dando relevancia a las noticias, los vídeos y los testimonios) se ha mantenido el compromiso de acompañar:

- **Los retos del Plan Estratégico 2019-2021.**
- **El programa de cultura “Somos CaixaBank”.**
- Lanzamiento del nuevo claim de Marca **#EscucharHablarHacer.**

El portal de noticias da visibilidad a la Alta Dirección, reforzando el liderazgo de la Entidad, informando sobre los hechos relevantes, dando cobertura y voz a las diferentes áreas, impulsando iniciativas y programas de diversidad, y promoviendo los beneficios y herramientas útiles para el empleado. En definitiva, transmitiendo los valores de CaixaBank con el objetivo de potenciar la Cultura y el orgullo de pertenencia de todas las personas de la Entidad.

**En 'Personas', las buenas prácticas son #EscucharHablarHacer**

Desde ahora, en **Personas**, las noticias que presentan las mejores prácticas de los equipos y los profesionales de CaixaBank son **#EscucharHablarHacer**.

En **Personas**, la publicación de buenas prácticas sirve para compartir y dar difusión al conocimiento interno, de manera que las iniciativas de éxito contrastado puedan servir para mejorar las formas de trabajo y los resultados de todo el colectivo, a la vez que para reconocer a los profesionales y los equipos que las han llevado a cabo.

En nuestros 110 años, la entidad ha estado siempre centrada en las personas, poniendo el foco en la confianza y la innovación, para conseguir el impacto positivo de su actividad, en línea con el inquebrantable compromiso con la sociedad que nos caracteriza y nos diferencia.

Esta actitud se siente, se transmite y se constata en cada contacto con los clientes y en cada reunión con los colaboradores. Una actitud que se resume en el lema **#EscucharHablarHacer**, ya que tanto si son comerciales como de colaboración transversal para el desarrollo de nuevos proyectos, las mejores prácticas empezarán por **Escuchar**, con vocación de entender y conseguir esa empatía imprescindible en las relaciones que se basan en la confianza, continúan por **Hablar**, como forma de avanzar y de compartir, y concluyen en **Hacer**, con ilusión, compromiso y profesionalidad para satisfacer las expectativas y conseguir los retos.

Por todo ello, desde ahora, las buenas prácticas, en **Personas**, son **#EscucharHablarHacer**.

Finalmente destacar que durante 2020, han tenido una especial relevancia las noticias, los vídeos y los testimonios incluidos en los planes de comunicación relativos a la pandemia COVID-19.

Prueba de que CaixaBank apuesta por promover los atributos de agilidad y colaboración, es que está evolucionando hacia modelos de trabajo más ágiles y transversales a través del proyecto de transformación agile iniciado en 2018, con un foco de transformación digital basado en el cliente y con la creación de los Customer Labs.

Como principales líneas de trabajo se encuentra la definición de la estrategia y del roadmap de la transformación agile y la implantación de las metodologías ágiles a todos los niveles mediante coaching y la capacitación de nuevos roles, fomentando la transversalidad y las relaciones circulares.

Los beneficios de escalar los modelos de trabajo ágiles se traducen en:

- **Eficiencia:** utilización de menos recursos, tiempo y management y unos requerimientos más ajustados.
- **Agilidad:** reduciendo los ciclos de producción, reacción y de toma de decisiones, consiguiendo una entrega más rápida y continua de soluciones.
- **Flexibilidad:** una asignación dinámica de recursos humanos y económicos con la consiguiente mejora de la producción y la adaptación a las prioridades de CaixaBank.
- **Colaboración:** con el trabajo de equipos multidisciplinares colocalizados y con más autonomía, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción de los empleados y eliminación de silos.
- **Foco:** una mayor alineación con la definición y compartición inicial de objetivos. Esto mejora la efectividad, se reducen los riesgos y aumenta la retroalimentación del cliente.

El gobierno de esta implantación la lleva a cabo el Agile Transformation Team (ATT), que es un equipo trasversal integrado por diferentes áreas del banco, teniendo en cuenta unos criterios de minimización de riesgos laborales previamente establecidos. El proceso de creación de un equipo agile establece tres momentos:

- Configuración inicial del equipo con la definición de objetivos, dotación económica, asignación de recursos y temporalidad.
- Evaluación del modelo para detectar el grado de madurez del funcionamiento metodológico de cada equipo agile.
- Coordinación de la dinámica agile a través del colectivo Coach Agile hacia equipos y principalmente hacia los Scrum Masters y Product Owners.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos de comunicación y participación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos de comunicación y participación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En 2019 se avanzó con un piloto de cinco equipos, con una vertiente más tecnológica y centrada en el producto (y metodología Scrum), así como en una prueba piloto en el departamento de Auditoría con dinámicas Kanban y realización de auditorías rápidas transversales.

Durante 2020 se ha realizado:

- La consolidación de la metodología utilizada, con la estandarización de las herramientas y formas de trabajo (recogidas en un Playbook).
- El diseño e implantación de diferentes cursos Agile, con más de 1.600 personas formadas en todo el Grupo (Fundamentos Agile, Scrum Master, Product Owner, Work in a Lab).
- El despliegue del modelo de plataformas en Servicios Informáticos, con prácticas y dinámicas agile que facilitan la mejora en la agilidad del servicio.
- El reskilling de perfiles internos de CaixaBank, incorporando a tres Scrum Masters procedentes de la red.
- La activación de 19 equipos en el Customer Labs, adicionales a los cinco activados en 2019, con un ecosistema que supera las 500 personas con impacto directo.
- La expansión de prácticas Agile, Scrum y Kanban en diferentes ámbitos de los Servicios Corporativos (Recursos Humanos, Riesgos, Negocio, etc.) así como a nivel de Grupo, avanzando en diferentes iniciativas con éxito.

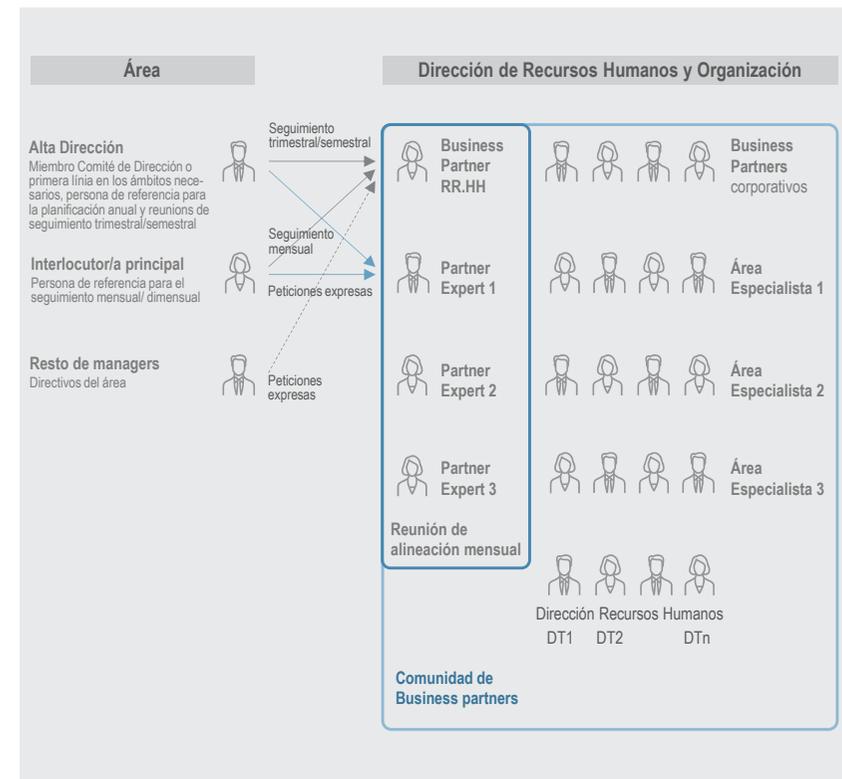
También en este periodo se ha diseñado, de forma coordinada con Tecnología, Negocio, Innovación y Recursos Humanos y Organización, la siguiente etapa de escalado Agile, con la evolución de los equipos del Customer Experience Labs actuales a una visión agregada de producto (programa) que facilita el balanceo de recursos a aquellas iniciativas de mayor valor.

Paralelamente, ha continuado la implantación de herramientas tecnológicas colaborativas que mejoran el día a día de los empleados/as de la Entidad en cada uno de los ámbitos donde estos desarrollan su actividad. Herramientas de uso masivo como el portal para realizar peticiones **RTC** (Rational Team Concert), la herramienta para la gestión de la demanda de Sistemas de Información **PPM** (Project & Portfolio Management) o **Service NOW** cuyo objetivo principal es el de dar el soporte organizativo necesario a gran escala. Otras más sociales como las comentadas anteriormente **PeopleNow** o **Conecta** que logran interacciones más esporádicas y naturales, y otras cuyo principal objetivo es mejorar la colaboración y la agilidad en la elaboración, edición y transmisión de

documentos así como ayudar en el seguimiento de proyectos entre profesionales de varios departamentos, entre las que se encuentran Teams o Confluence además de Sharepoint y OneDrive que mejoran la disponibilidad y accesibilidad a la información.

En 2020 se ha consolidado el proyecto **HR Business Partner** en la totalidad de áreas de los Servicios Centrales rediseñando el modelo de relación o comunicación con el cliente interno logrando un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad. Este nuevo modelo debe mejorar la satisfacción de las áreas con los servicios de Recursos Humanos y Organización.

Cabe destacar las acciones realizadas como enlace durante la pandemia (en el proceso de Rollback - vuelta a presencia física en los edificios de los Servicios Centrales) y el seguimiento del registro horario, entre otras.



Por último, ya en el ámbito más social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a CaixaBank, existe el *voluntariado corporativo*.

Impulsado por CaixaBank, “la Caixa” y la Fundación de la Esperanza, en el 2005 se creó la Asociación de Voluntarios de “la Caixa” con el objetivo de ayudar a fomentar la labor solidaria y la ayuda a colectivos de la sociedad que pasan por una situación desfavorable. Los voluntarios/as de “la Caixa” colaboran para hacer un mundo mejor. El objetivo principal de la Asociación es fomentar y potenciar el voluntariado como valor de solidaridad y participación de la población en la lucha contra situaciones de pobreza y exclusión.

En el programa de voluntariado participan empleados y empleadas en activo y jubilados/as, amigos/as y otras personas con vocación solidaria, siendo más de 10.000 los voluntarios/as que tienen relación con este programa. Actualmente, los Voluntarios/as corporativos de “la Caixa” están repartidos en 31 delegaciones, y conjuntamente identifican, priorizan y llevan a cabo diferentes acciones según las necesidades de cada territorio.



Durante el año 2020, cerca de 4.600 voluntarios/as activos en la Asociación de Voluntarios de CaixaBank han participado en 4.250 actividades, en colaboración con más de 850 entidades sociales de toda España, que beneficiaron alrededor de 133.500 personas. Con el objetivo de generar impacto social positivo, y respetando el entorno, nuestro ámbito de actuación se centra en cinco grandes áreas:

**Pobreza infantil y exclusión social**, para facilitar el desarrollo integral y el proceso de inclusión social de las personas en situación de vulnerabilidad, haciendo especial hincapié en la infancia. Focalizando la acción en paliar situaciones de pobreza mediante la distribución de alimentos y el refuerzo educativo.

**Salud y personas mayores**, que se centra en los ámbitos de discapacidad y salud mental, humanización de la salud de las personas mayores y envejecimiento. Las actividades se centran en la ayuda hospitalaria, actividades de envejecimiento activo, apoyo a enfermos/as crónicos o actividades con personas con diversidad funcional, entre otras.

**Empleabilidad e inserción laboral** de las personas con mayor riesgo de vulnerabilidad social. El objetivo es la resocialización de adultos excluidos a través del empleo y la reinserción de presos/as, entre otros.

**Educación financiera**, para ayudar a la población a tener conocimientos básicos sobre finanzas y autoadministración económica. Un buen conocimiento en este campo favorece la gestión personal y familiar del día a día. Por eso, se ofrece formación, en escuelas y también para adultos, promoviendo el emprendimiento.

**Acción local diversa**, en función de las necesidades sociales detectadas en cada territorio y no enmarcadas en los cuatro ejes anteriores, como son las actividades lúdicas, medioambientales, deportivas o culturales.

A causa de la pandemia COVID-19, se han reconducido todas aquellas actividades que han sido posible a formato digital, para continuar estando cerca de las personas que presentan una situación de vulnerabilidad, que han visto más agudizada su situación a causa de la pandemia.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos de comunicación y participación**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Entorno

**En CaixaBank es básico el respeto a las normas laborales, los derechos de la plantilla y de sus representantes, todo ello en un marco de consenso con las fuerzas sindicales.**

Es de aplicación el Convenio colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro a la totalidad de la plantilla de CaixaBank, teniendo también acuerdos que desarrollan y mejoran las condiciones reguladas en el mismo. Con carácter general, se realizan acuerdos laborales específicos con la Representación Laboral de los Trabajadores (RLT), cuando se dan casuísticas excepcionales.

Además, CaixaBank, forma parte de la Comisión permanente paritaria de interpretación del Convenio, que busca desarrollar las normas laborales que son de aplicación a todos los empleados/as del sector. Por ello, la Entidad mantiene y promueve una total neutralidad con las diferentes fuerzas sindicales presentes en la Entidad. Estas fuerzas sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada 4 años en sufragio personal, libre, directo y secreto y son informados de los cambios relevantes que se puedan producir en La Entidad.

En la siguiente tabla se muestra la representatividad sindical en CaixaBank.

	CC.OO	SECB	UGT	SIB	FEC	CGT	CIC	LAB-ELA	TOTAL
<b>Representación</b>	<b>40,58 %</b>	<b>37,42 %</b>	<b>17,92 %</b>	<b>1,45 %</b>	<b>1,45 %</b>	<b>0,66 %</b>	<b>0,26 %</b>	<b>0,26 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Comité de Empresa</b>									
Miembros	308	284	136	11	11	5	2	2	759
<b>Otros</b>									
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	5	5	1	-	-	-	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	4	4	1	-	-	-	-	-	9
Comité Único de Salud Laboral	4	4	2	1	1 voz sin voto	-	-	-	11

En el período 2019-2020, la actividad de Relaciones Laborales presenta una visión interna y una externa. En la **visión interna** se han implementado una serie de acuerdos laborales entre los que destacan:

**Acuerdo Laboral de Reestructuración.** Con fecha de 8 de mayo de 2019 se alcanzó un acuerdo laboral de reestructuración por causas objetivas, productivas y organizativas con el 58,5% de la representación laboral, que contemplaba la salida de 2.023 personas de 50 provincias, todas excepto Barcelona y Teruel. Las salidas se concentraron mayoritariamente a 1 de agosto de 2019 y se completaron totalmente en 2020, con la salida de un pequeño colectivo que pospuso su salida unos meses.

En el mismo acuerdo también se contemplan otras medidas como:

- La reconfiguración de la Red actual: desplegando oficinas Store, Business Bank, potenciando el segmento InTouch y desarrollando la propuesta de valor de la Red Rural.
- La ampliación del horario de atención al público en oficinas con horario general.
- El establecimiento de las bases para un Plan Retribución Flexible.

**Plan de Igualdad.** En enero 2020 se firmó el acuerdo para el nuevo Plan de Igualdad que contiene mejoras en materia de conciliación y se han incorporado dos nuevos protocolos: Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso y Protocolo de igualdad para las parejas de hecho o uniones estables de pareja.

**Política de inclusión e integración de personas con discapacidad,** que incluye compromisos orientados al respeto a las personas con discapacidad, y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla, estableciendo una serie de medidas para facilitar la conciliación.

**Acuerdo de Desconexión digital,** que regula el derecho a la desconexión digital, asegurando el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar. Se regulan las comunicaciones, las reuniones y formación y se incorporan buenas prácticas.

**Acuerdo de cobertura de bajas y ausencias,** que incorpora compromisos para facilitar la organización de los centros de trabajo cuando se producen situaciones de bajas y ausencias.

**Plan de Desvinculaciones voluntarias incentivadas,** en 2020 se ha materializado el plan de desvinculaciones donde 229 personas, de 58 años o más y de la provincia de Barcelona, se han adherido y han causado baja mayoritariamente a 1 de abril de 2020.

**Acuerdo de condiciones de Préstamos a empleados/as,** incorpora mejoras en los préstamos de atenciones varias, en los préstamos hipotecarios y en los anticipos.

**Regulación del trabajo en remoto,** durante el 2019 se puso en marcha la posibilidad de que los empleados y empleadas de todos los departamentos de Servicios centrales y Direcciones Territoriales, pudieran realizar su trabajo 1 día a la semana desde el propio domicilio.

En la **visión externa** cabe destacar los siguientes acuerdos:

**Acuerdo marco en materia de registro horario** en el ámbito del Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de ahorro.

**Acuerdo Colectivo Convenio de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro 2019-2023.** El 30 de septiembre de 2020 se firmó el acuerdo de Convenio Colectivo de 5 años de duración y que se publicó en el BOE el 3 de diciembre, surtiendo efectos a partir del día 4 de diciembre de 2020. Este Convenio permite aplanar

algunas importantes inercias de costes no ligadas a desempeño (como son la revisión salarial, los trienios y el plus convenio) y afrontar en mejor situación un periodo de enorme complejidad. El Convenio Colectivo también regula específicamente materias como el teletrabajo o la desconexión digital.

### Seguridad, Salud y Bienestar corporativo

CaixaBank apuesta por el fomento del bienestar en un entorno saludable y sostenible y tiene como uno de sus grandes pilares la seguridad y salud de su plantilla. CaixaBank va más allá de la legislación y ha pasado de hablar de Prevención de Riesgos Laborales a hablar de Seguridad, Salud y Bienestar Corporativo.

La Dirección se encuentra altamente sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan unas adecuadas condiciones de trabajo, mostrando su compromiso en:

- Fomentar una cultura preventiva en todos los niveles de la Organización.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable, así como de los compromisos voluntarios que se suscriban.
- Considerar los aspectos preventivos en origen.
- Implantar medidas de mejora continua.
- Formar y sensibilizar a la plantilla.
- Mantener un sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales según requisitos de la norma OHSAS 18001, cuya exigencia es superior a la norma legal.

CaixaBank, S.A. dispone de comités específicos para garantizar la seguridad y la salud de la plantilla:

- Comité Único de Seguridad y Salud Laboral. Establece los objetivos antes mencionados y hace el seguimiento de las actividades preventivas, poniendo especial énfasis no solo en las auditorías reglamentarias, sino también en otras de carácter voluntario OHSAS 18001 (desde 2005).

Certificado del Sistema de Gestión de la  
Prevención de Riesgos Laborales



Certificado del Sistema de Prevención de  
Riesgos Laborales



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales. Define las políticas en materia de prevención en este ámbito mejorar el control, la gestión y el seguimiento de las necesidades en materia de seguridad y salud y la realización de acciones formativas.

De acuerdo con estos compromisos en materia de seguridad, salud y bienestar corporativo hacia la plantilla, CaixaBank actúa sobre distintos ámbitos:

- Actividades formativas a toda la plantilla: seguridad y salud, seguridad en cursales y creación de un equipo de trabajo transversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales.
- Desarrollo del proyecto Empresa saludable.
- Potenciación de iniciativas de flexibilidad horaria y trabajo en remoto en determinados centros.
- Revisiones de los planes de emergencias de los edificios singulares, formación de los equipos de emergencias y sensibilización de la plantilla en la realización de simulacros.
- Seguridad para la prevención de atracos y actualización de las instalaciones de seguridad.
- Mejora y control de las condiciones de los centros de trabajo en cuanto a ruido, humedad, temperatura e iluminación. CaixaBank cuenta con una empresa especializada para la implementación de acciones preventivas y correctivas de iniciativas que favorecen el confort y bienestar de la plantilla y que realiza funciones como la renovación o sustitución de los equipamientos de clima e iluminación, incorpora mejoras en la atenuación sonora de los equipos de trabajo, etc. Además, periódicamente se recibe asesoramiento externo especializado sobre iniciativas de mejora en la calidad del aire interior que posteriormente la Entidad incorpora.

En Seguridad, Salud y Bienestar destacan las siguientes iniciativas y acciones desarrolladas durante 2020 en los distintos ámbitos:

- Formativo: cada empleado/a recibe formación e información en materia de seguridad y salud y también sobre potenciales situaciones de emergencia. Además, en previsión de dichas eventualidades, se designa a las personas que deberían actuar como responsables.
- Derivado de la actividad propia del negocio en la red de oficinas de la Entidad,

se aplican medidas de seguridad para minimizar los riesgos de atraco y robo. Estas medidas, que se refuerzan en las zonas consideradas de riesgo, son revisadas de forma periódica. Algunas de las medidas aplicadas son:

- Presencia de equipamientos de captación y grabación de imágenes digitales.
- Puerta excluida de acceso en la zona de seguridad.
- Dotación de dispensadores y recicladores de efectivo automáticos.
- Control individualizado de acceso a oficinas mediante un arco detector de metales.
- Campañas de sensibilización e información preventiva a la plantilla.

La Entidad dispone un protocolo de actuación para afrontar el riesgo de atraco o agresión, con la finalidad de proteger a las personas implicadas en alguna de estas situaciones desde una triple perspectiva temporal: preventiva, durante y después de la situación.

**Riesgos Psicosociales:** medidas preventivas en este ámbito.

- Se ha realizado focus groups con diferentes grupos funcionales para obtener información cualitativa y poder extraer más conclusiones de la evaluación de riesgos psicosociales realizada.
- Se ha potenciado la visión preventiva en los centros internacionales, motivo por el que CaixaBank fue reconocida con el premio internacional (ORP 2019).
- El protocolo de Vigilancia de la Salud contempla la realización de reconocimientos médicos periódicos, también se proporciona información preventiva respecto a distintas enfermedades, como la hipertensión, que está disponible para su consulta en la intranet corporativa.
- Diseño de nueva plataforma digital Quirón Prevención: programas colectivos.

**Empresa Saludable,** este proyecto tiene como objetivo fomentar entornos y actividades saludables para reforzar el bienestar de la plantilla. Para ello se ha puesto en marcha la **plataforma Somos Saludables** con numerosos contenidos en los tres pilares: Muévete, Quiérete, Cuídate.

Destacar algunas acciones como la:

- Promoción de sesiones de fisioterapia en la Sala Polivalente de Servicios Centrales. El objetivo principal de esta actividad es conocer la importancia del cuidado de las articulaciones y poner en práctica diversos ejercicios para dotar al cuerpo de un mayor movimiento y flexibilidad.

- Promoción de actividades deportivas: Pitawalk y entrenos de running.
- Distribución de cestos de fruta en diversos departamentos de Servicios Centrales: 1 día a la semana.
- Realización de la Campaña de vacunación para la gripe de cara al invierno dirigida a los colectivos de empleados/as más vulnerables por enfermedades del sistema respiratorio.
- Iniciación del programa Adeslas Salud y Bienestar que busca la adquisición y mantenimiento de hábitos de vida saludables. Este programa se engloba dentro del plan de acciones encaminadas a la obtención de la certificación de Empresa Saludable.

El sistema de CaixaBank en relación a la prevención de riesgos laborales es revisado de forma periódica mediante distintos tipos de auditorías:

- Auditoría reglamentaria externa: cada cuatro años, de acuerdo con la legislación vigente, o en caso de ser requerida por la autoridad laboral.
- Auditoría voluntaria de control y seguimiento, con una periodicidad anual.
- Auditoría OHSAS 18001, una especificación internacional que certifica la excelencia del su sistema preventivo.

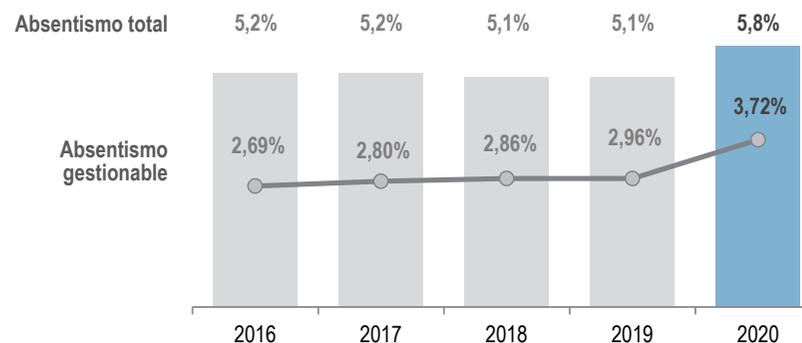
Anualmente se recogen todas las gestiones preventivas e iniciativas del año en la “Memoria de actividades preventivas”, documento público que figura en la web corporativa. Estas actividades se determinan en la planificación anual de actividades preventivas y se desarrollan de acuerdo con los principios establecidos en el plan de prevención. Con la coordinación de Recursos Humanos y el Comité Único de Seguridad y Salud, el Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo la Caixa se encarga de gestionar la prevención, asesorando y garantizando la seguridad, salud y bienestar. Adicionalmente, para la especialidad de Medicina del Trabajo, se ha optado por la colaboración del servicio de prevención ajeno Quirón Prevención.

Todas estas iniciativas en Salud, Seguridad y Bienestar, impacta positivamente sobre el absentismo en CaixaBank.

La evolución del absentismo presentaba una tendencia favorable con una disminución sostenida del índice global desde el 5,20% en 2016 al 5,07% en 2019. La causa principal de la reducción del índice de absentismo había sido la reducción del número de nacimientos en los últimos cuatro años, desde los 1.343 en 2016 a los 1.012 en 2019, provocado por el desplazamiento de las ge-

neraciones en la pirámide edad (envejecimiento). Sin embargo en 2020 se rompe esta tendencia como consecuencia de la pandemia COVID-19 que ha elevado el índice de absentismo al 5,80%. En concreto, el absentismo gestionable (enfermedad y accidente de trabajo) se incrementa del 2,69% en 2016 al 3,72% en 2020, motivado principalmente por el incremento del absentismo por accidente de trabajo (motivo con el que se marca el absentismo asociado a la pandemia) que pasa del 0,05% en 2016 al 0,72% en 2020.

Otro aspecto que ha impactado en el incremento del absentismo gestionable, en concreto por enfermedad es el cambio en el criterio de medición, ya que anteriormente se registraban las bajas a partir del tercer día y desde 2019 se registra desde el primer día, por tanto ahora se dispone de una información más exacta.



En España entre los años 2016 y 2020, la tasa de absentismo entendida como las horas no trabajadas también presenta un repunte. Al mismo tiempo se observa que las horas de trabajo que se pierden vienen motivadas por diversas razones siendo la de más peso, el absentismo por enfermedad común (IT) con un 73% y por maternidad el 9%; la distribución en la Entidad es muy similar, teniendo también a la enfermedad común como la principal razón durante 2020, con un 75,3% de peso sobre el total.

En 2020 CaixaBank presenta 84,6 horas perdidas por empleado, por debajo de la media de España, que en el primer semestre de 2020 fue de 121,2 horas (en todos los sectores) y por debajo también de la media en el sector de finanzas y seguros que fue de 113 horas en 2020.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Cambios y movilidad**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Todo esto teniendo en cuenta que la actividad de CaixaBank fue considerada como sector esencial y por lo tanto la mayor parte de la plantilla estuvo trabajando físicamente en las oficinas dando servicio a los clientes. Esta comparativa ha sido realizada a partir del IX Informe de Adecco sobre Absentismo del primer semestre 2020 según datos oficiales sobre el tiempo de trabajo publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en la encuesta trimestral de coste laboral; cuya muestra fue de 28.500 empresas de todo el país, con más de 500 trabajadores. *Ver detalle en tabla 16 del Anexo*

Recursos Humanos junto con Mutua Universal, analizan conjuntamente cada mes la evolución del conjunto de los absentismos y en cada uno de los distintos territorios con el fin de gestionarlo desde la proximidad y el conocimiento.

A pesar de la situación sobrevenida de la pandemia que ha originado un repunte en el índice de absentismo de todas las compañías, se ha continuado con el plan de acción, ya iniciado en 2018, con el objetivo de contener el absentismo mediante diversas palancas de actuación:

- Impulsar todo el proceso de la gestión integral del absentismo por enfermedad (IT) antes, durante y después del absentismo, constituyendo un equipo transversal formado por personas de diferentes departamentos de Recursos Humanos (Relaciones Laborales, Cultura y Gestión de Personas) que intervienen en las diferentes fases de su gestión.
- Optimizar la gestión del absentismo mediante la modificación del protocolo de gestión de la IT por parte de Mutua Universal para anticipar la actuación en todos los territorios a partir del séptimo día de baja en lugar del decimosegundo día de baja y la simplificación del procedimiento de comunicación entre esta y los empleados y empleadas.
- Gestionar las bajas prematurnales promoviendo medidas que favorezcan las condiciones de trabajo y la gestión del absentismo reincidente.

## Cambios y movilidad

**En CaixaBank se apuesta por el talento interno y esto se pone de manifiesto en una normativa interna que posibilita a los empleados y empleadas la promoción y el desarrollo de su propia carrera, y en el hecho que ante la existencia de una vacante primero se buscan candidatos internos que la puedan ocupar.**

### Promociones:

Todos los empleados y empleadas de CaixaBank disponen de una carrera por experiencia, asociada al transcurso del tiempo, que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2020 han cambiado de nivel profesional por experiencia 2.301 personas. Esta carrera está mejorada respecto a la que se recoge en el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro, es más rápida y se llega a un nivel profesional superior, ya que en Convenio se tarda 20 años y solo se llega al nivel VIII.

Adicionalmente a esta carrera existen **otras fórmulas para promocionar** más rápidamente asociadas al desempeño y a la función que se desarrolla.

Eventos de promoción, año 2020	
Carrera por experiencia	5.302
Cobertura de vacantes	5.536
Clasificación de oficinas	632
Capacitación	158
Nombramientos	350
<b>Total</b>	<b>11.978</b>

*Ver detalle en tabla 17 del Anexo*

- **Plan de carrera de Gestores/as Comerciales** de la red de oficinas, asociado a planes de formación específicos y que ofrece distintos niveles y velocidades de promoción retributiva según el segmento de negocio al que pertenezcan.
  - Carrera de Gestores y Gestoras de Clientes I (Gestores/as de negocio): promoción a Nivel VII en 14 años.
  - Carrera de Gestores de Clientes II (gestores/es de Banca Premier y Banca Empresas): promoción a Nivel V en 15 años.

*Ver detalle en tabla 19 del Anexo*

- **Plan de carrera de Asesores/as de Banca Privada**, permite a este colectivo que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

- Carrera de Asesores de Banca Privada: promoción a nivel VI en 11 años.

*Ver detalle en tabla 19 del Anexo*

- **Cobertura interna de vacantes:** fruto de las vacantes que se originan en la Entidad por las salidas o por promociones a otras posiciones, existe la posibilidad por parte de los empleados/as de postularse a estas plazas, este es un mecanismo de promoción interna que ha permitido en 2020 a unos 5.500 empleados/as a realizar un cambio en su carrera profesional (aproximadamente el 66% han accedido a Direcciones o Subdirecciones de oficinas y a posiciones de Gestores de cliente). *Ver detalle en tabla 21 del Anexo*

El modelo de selección interna (cobertura interna) ha completado su evolución en 2020 para construir una experiencia atractiva, digital y memorable a empleados/as (candidatos/as) y managers. Anteriormente se había indicado que faltaba transparencia o confianza en el proceso.

La selección interna va hacia:

- Una selección ágil y proactiva con un modelo de profesionales identificados y que genere oportunidades personalizadas.
- Promover el desarrollo de las personas fomentando la movilidad.
- Dar a conocer la política y procesos de selección y ampliar la publicación a funciones directivas (Direcciones de Servicios Centralizados).
- Un rediseño del modelo de comunicación que genere un efecto positivo y reconocimiento.

Profesionalizar el modelo de movilidad interna de Servicios Centrales tiene como objetivo:

- Retener el talento. Cuatro son las tendencias que jugarán un papel decisivo en el área de Recursos Humanos: la experiencia de empleado, la explotación y el análisis de datos, la movilidad interna y las personas pertenecientes a cada generación (multigeneracional). Las empresas que tengan facilidades para promover la movilidad interna retendrán de media un 41% más de tiempo a sus empleados.
- Identificar las competencias clave del futuro, como la capacidad de identificar cuáles son las competencias requeridas para las posiciones vacantes ac-

tuales y cuales lo serán para las vacantes en el futuro y valorar que grado de adecuación tienen los empleados con ellas.

- Reforzar la transparencia y las oportunidades de crecimiento interno. Uno de los factores clave para tener una buena estrategia de movilidad interna es alinearla con la estrategia general de Recursos Humanos y con la de la propia Entidad, con una definición adecuada de las partes del proceso y aportando transparencia. De esta forma, los empleados creen realmente que existen nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la propia Entidad; una política de selección que contemple la movilidad interna es clave para poner en valor y dar visibilidad al talento que ya tenemos incorporado en la Entidad y motivar al continuo crecimiento y superación de los empleados/as.

- Incluir el desarrollo del talento en la estrategia de los managers. Para combatir el obstáculo de retención de los managers y evitar “la fuga” de talentos de su equipo, hay que empoderarlos e incluirlos dentro de la cadena de valor de la movilidad interna. Para ello, se debe incluir el “Desarrollo de Talento” de su equipo dentro de sus objetivos.

Se han introducido nuevas iniciativas y mejoras para impactar tanto al empleado/a como a los/las managers. Las mejoras para empleados y empleadas son:

- Información de la vacante más detallada y con persona de contacto del área (que no son los managers).
- Confidencialidad del candidato.
- Más oportunidades de desarrollo con la ampliación en el currículum vitae (inquietudes, intereses y conocimientos). Para actualizar el currículum vitae en el portal de empleados se lanzó una campaña de comunicación a finales del 2019 denominada “Contigo crecemos”, lo que supuso un cambio en la cultura del dato y en la corresponsabilidad en la gestión del talento, permitiendo retener y asignar el mejor talento a cada puesto.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Cambios y movilidad**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

SOMOS CAIXABANK



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Cambios y movilidad**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Ampliación a una semana (anteriormente 3 días) las solicitudes de vacantes en los Servicios Centrales.
- Mejorar la transparencia con la publicación de vacantes de Direcciones de Servicios Centrales y vacantes externas.

Las mejoras para los managers son:

- Preselección cualificada de candidatos de Servicios Centrales (psicotécnico, informe, video entrevista).
- Agilidad en la incorporación: máximo 45 días tras la elección del candidato.
- Participación del Director/a de oficina en los procesos de selección de la red.
- Visibilidad del Manager sobre los procesos.
- Pueden solicitar publicaciones para las vacantes aprobadas por la Entidad y pueden solicitar a Organización una nueva posición. Posteriormente el manager podrá dar seguimiento al proceso de selección vinculado a esa vacante (saber si ha sido aprobada o denegada).

Destacar que el rediseño del espacio de Convocatorias internas y el nuevo portal de Selección, aporta mayor información del modelo de selección para la mejora de la transparencia y el conocimiento.

Esta nueva plataforma, soportada en tecnología SAP SuccessFactors dispone las siguientes mejoras:

- Ofrece una mejor experiencia de usuario, gracias a su interfaz navegable.
- Mejora la trazabilidad en el seguimiento de los procesos de selección.
- Un look & feel renovado y agradable y moderno.
- Buscador optimizado con opciones de búsqueda por palabras clave y con la opción de filtrar por áreas, función y ciudad, entre otros (búsqueda del talento más sencilla y eficiente).
- Permite subir tu curriculum vitae como archivo a la ficha interna del empleado o empleada.
- Unifica en el Portal del Empleado los procesos de selección y las entrevistas para optimizar toda la gestión del proceso.
- Está integrado con Career Site externo.
- El departamento de Selección de Recursos Humanos puede lanzar convocatorias masivas y desde el departamento de Talento se pueden lanzar procesos que no serán públicos para posiciones más estratégicas y así cubrir vacantes

directivas.

- Publicación de forma automática algunas vacantes de red de oficinas (cargos y posiciones específicas).
- Se podrán llevar a cabo renunciaciones, revocaciones y designaciones directas.



**Clasificación de oficinas:** las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas tienen regulada su retribución por acuerdos laborales internos CaixaBank que mejoran lo que regula el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro. La categoría de la oficina en la que desarrollan su función determina su nivel profesional y los pluses funcionales. Anualmente se realiza un ranking de clasificación de oficinas que determina la nueva categoría de todas las oficinas dónde las variables para realizar el ranking y sus pesos son: Recursos ajenos (40%), Inversiones (25%), Margen ordinario (25%) y Clientes vinculados y consolidados (10%). En 2020 se han clasificado 2.963 oficinas y el número de oficinas de cada categoría se establecen por unos porcentajes establecidos en los pactos internos. *Ver detalle en tabla 20 del Anexo*

**Nombramientos:** promoción de colectivos de Servicios Centrales, Apoyo y Soporte a la Red.

**Pruebas de capacitación:** también existe la posibilidad de promoción mediante la superación de unas pruebas de capacitación, que permite promocionar a los Niveles VIII y X (según Convenio Colectivo cada 3 años) y promocionar a Nivel VII (según acuerdo interno CaixaBank cada 2 años).

En 2020, un total de 5.079 empleados/as han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone casi un 19% de la plantilla.

Cambios de nivel: 5.079, año 2020. Distribución		
Carrera por experiencia	2.301	45,3%
Gestor/a de clientes	1.771	34,9%
Nombramientos	350	6,9%
Cobertura de cargos	343	6,8%
Capacitación	158	3,1%
Asesor/a de Banca Privada	107	2,1%
Clasificación de oficinas	49	1,0%

Ver detalle en tabla 18 del Anexo

## Finalizar

### Desvinculación:

La desvinculación en CaixaBank se produce principalmente por dos motivos: el colectivo sénior que decide adherirse voluntariamente a programas de salidas y el colectivo joven con contrato en prácticas que deciden abandonar la Entidad por temas retributivos o porque no ven cumplidas sus expectativas.

En CaixaBank desde 2012 a 2020 han causado baja más de 8.000 empleados/as mediante planes de salidas masivos, ya sea mediante programas de **desvinculaciones incentivadas** o mediante Planes de Reestructuración, en todos los casos la adhesión ha sido voluntaria y el coste unitario se ha situado alrededor de los 400.000€/empleado/a. Los empleados y empleadas seniors han ido pudiendo acogerse a procesos de salidas con unas condiciones económicas que permiten abandonar la empresa y vivir con las percepciones recibidas que se complementan con el Plan de Pensiones.

Este momento de salida por desvinculación es uno de los momentos WoW que se determinaron en el último análisis, se entendía como diferencial la prejubilación y la disponibilidad del Plan de Pensiones, si bien algunos indicaban que era un proceso frío. Para dar respuesta a esta petición, ya en las últimas desvinculaciones se hicieron actos de reconocimiento por parte de las Direcciones Territoriales a estos colectivos.

Por lo que respecta a los empleados/as que se contratan en prácticas para la red de oficinas principalmente y que deciden salir de la empresa viene motivado principalmente porque consideran que reciben una retribución por debajo de lo esperado. Adicionalmente, algunos de estos empleados/as que se han contratado sin experiencia laboral previa y que en la mayoría de los casos provienen de carreras universitarias en los ámbitos de la Economía y Derecho descubren al entrar en la Entidad que la actividad comercial no les atrae y que por tanto, no se cubren sus expectativas. A estos empleados/as se les realiza una entrevista de salida para conocer cuáles son los motivos y poder identificar procesos de mejora en la gestión del onboarding.

CaixaBank dispone de un modelo de desvinculación que permite identificar el conocimiento crítico del colectivo que se pueda ir desvinculando de la empresa y evitar la pérdida del mismo. Esto se articula mediante: reuniones de transferencia, FAQs, Módulo formativo de relevo, Manuales de procedimientos, Comunidades de práctica profesional, Ronda de contactos, etc.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Finalizar**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Finalizar**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

El acompañamiento en la fase de desvinculación y la gestión de las necesidades del colectivo “pasivo” (empleados y empleadas desvinculados) se realiza desde la Oficina del Partícipe, cuyas funciones principales son:

- Atender las consultas de los/las partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios/as del Plan de Pensiones, por aspectos relacionados con el Plan de pensiones y otros beneficios sociales que se mantienen, como la póliza de salud.
- Gestionar y realizar los trámites para el cobro y modificación de las prestaciones derivadas de las contingencias cubiertas por el Plan de Pensiones: jubilación, anticipo jubilación (Expediente regulación empleo), incapacidad y defunción.
- Facilitar a la Comisión de Control información sobre el valor diario de la participación y estadísticas de las prestaciones del Plan de Pensiones, asistiendo a sus reuniones.
- La Oficina del Partícipe es un órgano que depende de la Comisión de Control. Esta Comisión dirige y supervisa la atención realizada a los/las partícipes y beneficiarios/as del Plan de Pensiones.

La Oficina del Partícipe mantiene relación con VidaCaixa:

- Como gestora del Plan de Pensiones: enviando los expedientes para la contratación de las prestaciones. VidaCaixa realiza la contratación de las prestaciones los días 1, 10 y 20 de cada mes. La Oficina del Partícipe atiende las consultas de partícipes y beneficiarios o beneficiarias derivadas por VidaCaixa. Finalmente recibe la información de las prestaciones contratadas y de las inversiones.
- Como aseguradora: enviando a VidaCaixa las solicitudes de cobro de pólizas de excesos y primas de jubilación de los beneficiarios y beneficiarias de dichas pólizas. VidaCaixa realiza los trámites de pago, los días 1, 10 y 20 de cada mes.

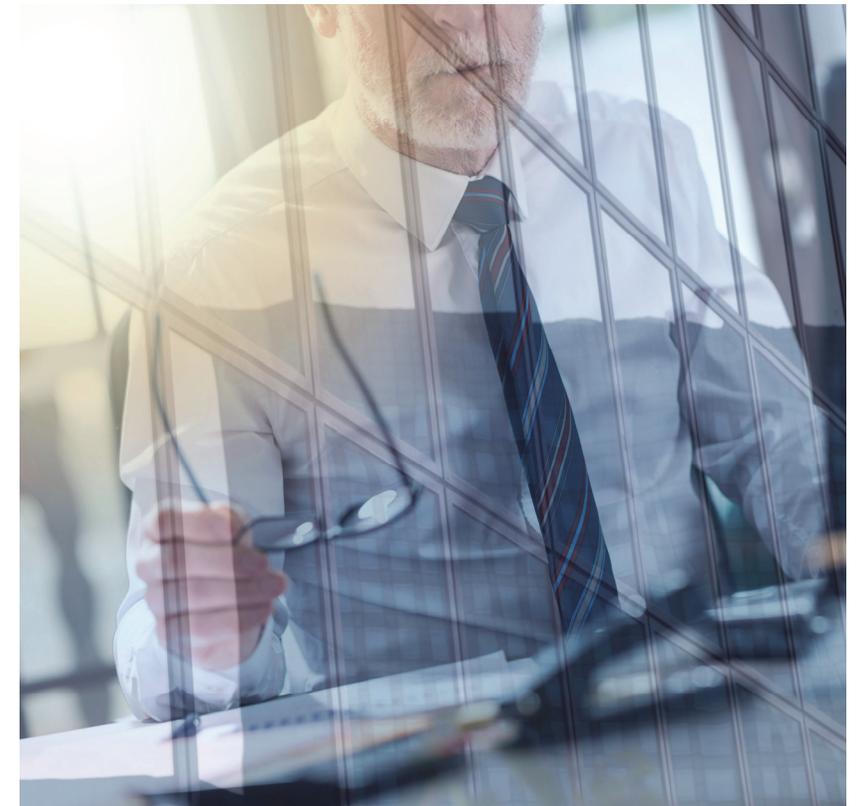
Los empleados/as están permanente informados del Plan de Empleo de CaixaBank a través de la web del Plan, CaixaBank Now y del terminal financiero.

[www.fpecaixa.info](http://www.fpecaixa.info)



Por último, destacar que a partir del análisis interno de la evolución demográfica en CaixaBank y asociado al proyecto de diversidad generacional se prevé realizar acciones que podrían involucrar a este colectivo sénior que se ha desvinculado:

- Potenciar la visión externa del colectivo, aprovechando su experiencia y conocimiento como embajador o embajadora de marca, dotándole de herramientas tecnológicas y desarrollando sus competencias digitales en redes sociales. Esto de permitir hacer crecer la reputación de la empresa.
- Comunidades de Colectivo Senior que puedan dirigir y coordinar procesos de mentoring, comunidades de aprendizaje, etc.







## Gestión de la pandemia COVID-19 asociada al Ciclo de Vida del Empleado



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

### Principales acciones realizadas en 2020 desde Recursos Humanos para la gestión de la actividad durante el periodo de pandemia:

<b>Atraer y seleccionar</b>	<b>Selección:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalización de procesos de selección externa: entrevistas, pruebas, dinámicas,....</li> <li>- People Xperience Hub.</li> </ul>
<b>Acoger</b>	<b>Acogida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal de Onboarding (firma contrato digital,...).</li> <li>- CaixaBank Firts Experience online.</li> </ul>
<b>Vincular</b>	<b>Desarrollo y aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversión a formato virtual de los programas directivos y no directivos, haciéndose extensivo a nivel de Grupo CaixaBank.</li> <li>- Webinars para adoptar el uso de las herramientas Office 365.</li> <li>- Incorporación de nuevos contenidos formativos para adaptarse a la situación de pandemia: liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre, Salud ejecutiva, Gestión de clientes y Gestión de oficinas con equipos remotos.</li> <li>- CaixaBank Talks.</li> <li>- Realización de exámenes de Formación Normativa a formato online.</li> </ul>
	<b>Evaluación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conversión a formato online de todas las tipologías de evaluación: competencias y retos</li> </ul>
	<b>Retribución:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renuncia a la Retribución variable y de los Incentivos a largo plazo por parte del Comité de Dirección.</li> <li>- Reconocimiento al esfuerzo de la plantilla en un año tan complicado con la aprobación del factor corrector x1,1 en el Bonus y Premio especial en Banca Comercial.</li> </ul>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Actividad durante la pandemia**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

<b>Retribución:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de la retribución y de los Beneficios Sociales, complementando hasta el 100% del salario.</li> <li>- Ampliación de los Beneficios Sociales ya existentes.</li> <li>- Acciones adicionales en el Plan de Pensiones de ocupación.</li> <li>- Oferta Tests diagnósticos para familiares.</li> </ul>
<b>Ámbitos profesionales y vitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en procesos para facilitar los trámites de la plantilla.</li> <li>- Implantación de medidas de conciliación y adaptación del horario de la Red de oficinas.</li> </ul>
<b>Ámbitos de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal Coronavirus específico en la intranet.</li> <li>- Acciones de reconocimiento y apoyo a la plantilla.</li> <li>- Acción social <i>#NingúnHogarSinAlimentos</i>.</li> <li>- Comunicación coordinada con las empresas del Grupo.</li> <li>- Proyecto HR Business Partners, focalizado en la gestión de la pandemia: seguimiento de positivos e índices de presencia, comunicación a managers y participación en procesos de rollback.</li> </ul>
<b>Ámbitos de participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pulso específico COVID-19 a nivel de todas las empresas del Grupo y desarrollo de un Plan de Acción (Servicio Telefónica 24/7 de atención psicológica, videos motivacionales, nuevas medidas de conciliación y pautas para desconexión digital en teletrabajo).</li> </ul>
<b>Entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas preventivas de seguridad y salud: protocolos de actuación, viajes, campañas de testeo, formación en prevención y control de afectación (App COVID-19 Pass,...).</li> <li>- Despliegue de herramientas para el teletrabajo (Teams,...).</li> </ul>

### Actividad durante la pandemia

CaixaBank ha mantenido su actividad bajo dos premisas: seguir ofreciendo un servicio esencial y mantener la responsabilidad con las personas que forman la Entidad.

Por lo que mantener en todo momento la continuidad del negocio, ofreciendo a los clientes los servicios financieros y aseguradores esenciales para su día a día, con los máximos estándares de seguridad para todos (clientes y empleados/as), ha sido una prioridad para CaixaBank.

La actual evolución de la crisis sanitaria obliga a adaptar y concretar continuamente las medidas adoptadas para adaptarse a la cambiante situación epidemiológica y diversidad de regulación normativa de ámbito autonómico y local.

Para tal efecto, desde Recursos Humanos y Organización se ha establecido un equipo de proyecto transversal con una governance que permite definir e implantar medidas de contingencia para mitigar el impacto de la pandemia y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Este equipo ha estado en permanente coordina-

ción con el territorio y con las Áreas de Continuidad, Servicios Generales, Negocio, Asesoría Jurídica, Seguridad y con las empresas del Grupo. Y se han establecido una sistemática de reuniones de decisión y trabajo, así como líneas de reporting semanal a Comité de Dirección y Órganos de Gobierno sobre la evolución de las medidas llevadas a cabo y el número de empleados y empleadas que son positivos, recuperados y empleados/as que están en teletrabajo.

Desde la PMO (oficina de gestión del proyecto) se han coordinado actividades relacionadas con:

- Despliegue de medidas de apoyo a la Red de oficinas y la operativa con clientes, coordinación con Negocio para la implantación de esquemas de flexibilidad operativa (Hubs de soporte, refuerzo canales de atención,...)
- Protocolos y apoyo a colectivos: elaboración de procedimientos y protocolos para el cumplimiento de medidas de prevención, teletrabajo, conciliación, reincorporación presencial principalmente. El seguimiento y vigilancia de co-

lectivos de riesgo, casos positivos y contactos cercanos, y el ofrecimiento de soporte psicológico y realización de tests a los empleados previamente a su reincorporación presencial.

- Comunicación interna, esfuerzo en la creación y comunicación de contenidos específicos de la temática COVID-19.
- Adaptación del “business as usual” a entornos no presenciales: procesos de

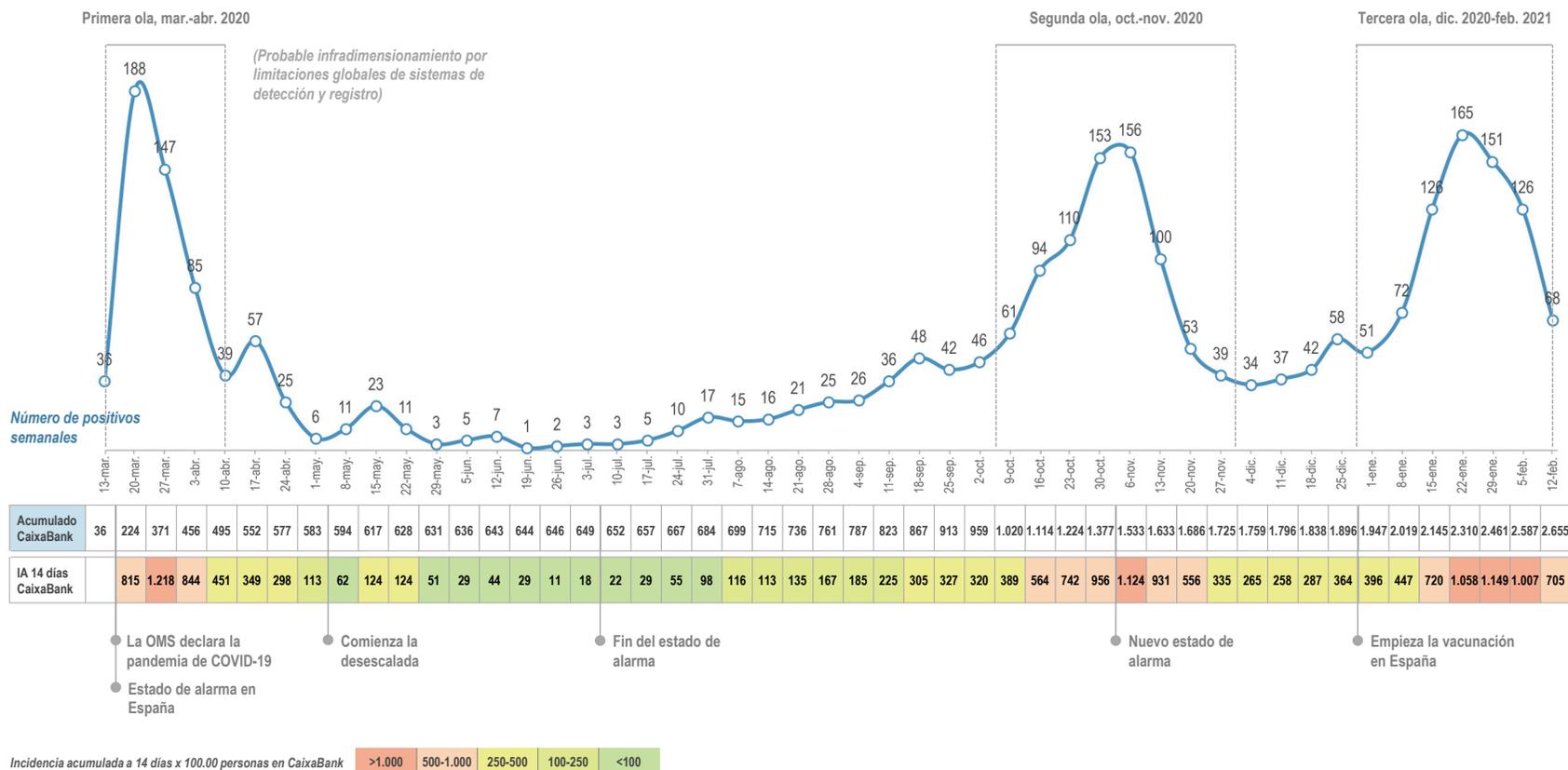
selección, contratación y onboarding, iniciativas de formación y de evaluación (competencias y rendimiento), autorizaciones para desplazamientos, etc...

**La incidencia de la pandemia en CaixaBank se muestra en los siguientes gráficos que presentan la evolución del número de positivos y de recuperados desde su inicio hasta principios de 2021.**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Actividad durante la pandemia**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

### Evolución de casos positivos y de recuperados 2020

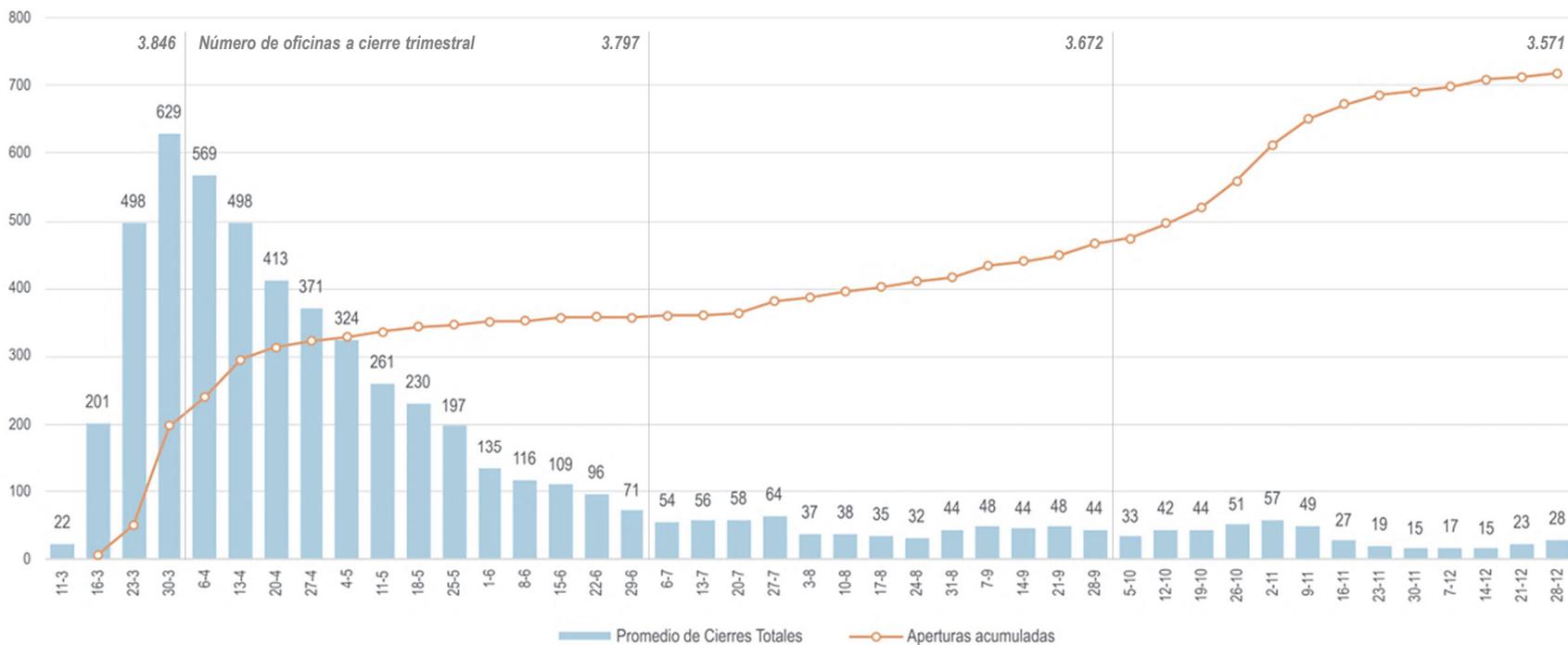
Detalle de los casos positivos y de los recuperados de la plantilla de CaixaBank a partir del inicio de la pandemia COVID-19 con zoom semanal y acumulados totales. En este gráfico se muestra el grado de incidencia (14d. x100.000) y se muestran gráficamente los repuntes asociados a las 3 olas vividas durante 2020.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Actividad durante la pandemia**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

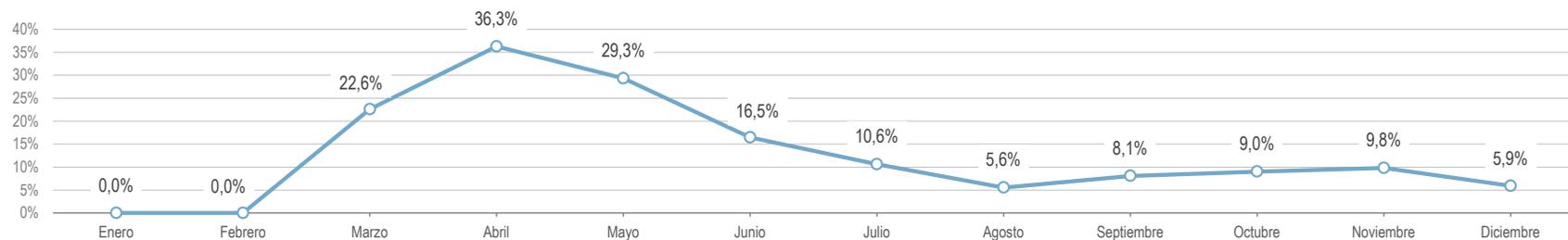
### Evolución del cierre y reapertura de oficinas debido a la situación de pandemia por COVID-19. Promedio semanal.

Evolución del número de oficinas que tuvieron que cerrar temporalmente debido a infecciones por COVID-19 y número total de reaperturas durante 2020.



### Evolución del teletrabajo debido a la situación de pandemia por COVID-19

Porcentaje de horas de teletrabajo



## Atraer y Seleccionar

### Atracción

En 2020 se han digitalizado los procesos habituales de selección externa. En las contrataciones de los perfiles juniors para la Red Comercial (199 incorporaciones) se ha realizado todo el proceso de selección (entrevistas, pruebas, dinámicas,...) y de incorporación (firma del contrato y proceso onboarding) mediante experiencia digital, es decir, realizando video entrevistas, así como dinámicas de grupo virtuales, quedando reducida la actividad presencial a la entrevista con la Dirección Territorial.

Al mismo tiempo, dentro del programa People Xperience Hub se han continuado realizando impactos continuos en online, mediante masterclass y webinars con partnerships (escuelas digitales), para asegurar el posicionamiento de la marca Grupo CaixaBank para los distintos perfiles claves identificados. Por último, se ha implantado el proyecto Huella Digital, con la finalidad de mejorar la presencia de CaixaBank como marca empleadora en Plataformas de Empleo, en Redes Sociales y en la web corporativa con la creación del CaixaBankcareers.com con el objetivo de facilitar la captación de talento y eficienciar la tarea de identificación y selección de candidatos, creando un nuevo canal de comunicación con las candidaturas externas para hacer el proceso más ágil y transparente.

### Acoger

#### Contratación y Onboarding

Las mejoras en los procesos de contratación y on boarding han venido impulsadas por la necesidad de continuar con la contratación durante la pandemia, en la Red Territorial de forma mayoritaria y en posiciones específicas de los Servicios Centralizados de forma más puntual.

Para poder desarrollar el proceso de contratación y mejorar la experiencia del candidato y del manager, se creó el Portal de Onboarding de SuccessFactors.

Gracias a este nuevo portal el candidato desde el momento del preonboarding ya tiene acceso a:

- Contenidos de Cultura gamificados.
- Puede interactuar con su Buddy, Manager y sus futuros compañeros.
- Dispone de un check list con la documentación que debe aportar, en este sen-

tido, puede seguir el proceso de revisión de datos personales (entrados en sistema previamente como candidato/a) y la cumplimentación de trámites adicionales (Cuenta bancaria, y número Seguridad Social, .... )

- Dispone de un check list de lo que debe firmar digitalmente. La firma digital de la mayoría de los documentos del pack contractual, mejora la eficacia y tiempo de los intervinientes en la firma del contrato: Onboardee, Recursos Humanos y externos (BPO).

Y una vez se incorpora, se asegura la recepción desde el primer día del Welcome Pack, de los equipos informáticos (ordenador y móvil) y del acceso a todas las herramientas de trabajo (terminal financiero) y de formación (Virtaula y comunidad online de onboardees).

Por último, comentar que el programa de onboarding CaixaBank First Experience, que desde su creación en 2017 era en formato blended, se ha transformado a formato 100% online para poder seguir acompañando en su integración a la Entidad a las nuevas incorporaciones.

### Vincular

#### Desarrollo y aprendizaje

Tanto en la formación directiva como en la no directiva se han adaptado los formatos presenciales a formatos online y además se ha ampliado la oferta de contenidos formativos según las necesidades del momento asociadas a la pandemia.

En el ámbito de la formación no directiva, destacan:

- La creación de los itinerarios de Proximidad Digital, para el colectivo de empleados y empleadas que gestionan clientes y que consta de tres módulos: nuevo entorno, herramientas omniexperiencia y habilidades comerciales en el entorno digital.
- La incorporación del módulo de gestión emocional en el Programa de Cultura Comercial, que se ha reenfocado a formato virtual.
- La formación impartida en materia de Gestión de Oficinas con equipos remotos.
- Se han diseñado webinars para adoptar el uso de las herramientas Office365 de forma más ágil y rápida: Teams, OneDrive y Sharepoint, mediante el impulso a través de los Change Makers.

Además, se ha mantenido el itinerario de Transformación en la era Digital, que consta de cuatro módulos: Entorno digital, Data Academy, Habilidades digitales

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Atraer y seleccionar**
- **Acoger**
- **Vincular**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- Vincular
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

y Metodologías Agile. Y se han transformado todos los exámenes presenciales de formación Normativa (IDD-Seguros, MIFID II-Inversiones, LCI-Hipotecas), así como las pruebas de capacitación (Oposiciones) a formato online.

Horas de formación online	2.186.533
% Horas de formación online	98,4%
Participantes en formación online	27.950
Personas examinadas (MIFID, LCI y IDD ) en online	3.779
Personas que realizaron pruebas de capacitación online	929

En las empresas del Grupo también se ha dado un salto de la formación presencial a la formación en streaming (U-learn-Welcome to the learning hub), y se ha puesto a disposición de todos los empleados/as una amplia oferta formativa para que sigan desarrollándose y formándose. Destacar:

- Itinerario de transformación digital.
- Rendimiento sostenible.
- Itinerario de competencias.
- Liderando en remoto.
- App Aureo /audio libros.
- English School.

En el ámbito del Desarrollo directivo, destaca la conversión a digital de todos los programas directivos (PROA-sistemática y organización comercial, GPS-buenas prácticas del equipo comercial y refuerzo del nuevo rol; Leadership C1-certificado de liderazgo, Coaching, etc...), y la ampliación de la oferta de contenidos.

En Autoformación, destacan la creación de los programas:

- “Liderazgo positivo en tiempos de crisis”.
- “Salud Ejecutiva”.
- Transformación Digital: Digital Disruption Selfpaced.

Participantes en programas de Desarrollo	4.684
--	-------

Por último, destacar que gracias a las capacidades que aporta la tecnología (nuevo formato Live), se han podido extender los eventos/conferencias que anteriormente iban dirigidos a Directivos o Directivas a un mayor número de participantes (incluso no Directivos/as). Estas charlas virtuales, se han pasado a deno-

minar CaixaBank Talks y el número de inscripciones en 2020 ha sido de 7.678.

En las empresas del Grupo también se han desarrollado contenidos formativos al servicio de los managers, destacando dos programas:

**Leadership Right Now**, en colaboración con IE Business School y Financial Times (Headspring).

*Objetivos del programa:*

- Acompañar a los directivos y directivas de las empresas del Grupo facilitando aprendizajes útiles que ayuden a gestionar la actual situación.
- Mejorar sus capacidades de adaptación ante las nuevas necesidades que surgen en sus compañías.
- Contribuir desde el desarrollo directivo a asegurar la continuidad y la normal actividad de las operaciones de la Compañía.

**Blended Leadership**, en colaboración con Cookie Box.

*Objetivos del programa:*

- Sensibilizar sobre las ventajas de liderar equipos en remoto generando relaciones productivas y positivas en las que el canal no sea un obstáculo.
- Desarrollar habilidades facilitadoras del autoliderazgo en un entorno incierto y cambiante como paso previo y modelo a trasladar al liderazgo de personas.
- Proporcionar herramientas para diseñar estrategias de liderazgo que aseguren alto desempeño del equipo en situación de teletrabajo.



## Evaluación

Se han convertido a formato online de todas las tipologías de evaluación existentes en CaixaBank.

A nivel de la evaluación de los comportamientos del equipo Directivo (Evaluación Directiva, Evaluación por Competencias Directivas y Feedback 180): entrevistas online con consultoras externas, conversaciones online con el N+1, recogida de información de forma digital (a través de SuccessFactors) de parte de colaboradores y colaboradoras.

A nivel de la evaluación de los comportamientos de la plantilla no directiva (EpC - Evaluación por Competencias) han pasado a formato online dónde el N+1 y el evaluado revisan/comentan conjuntamente con que frecuencia cada uno de los comportamientos requeridos se realizan, para acabar desarrollando un Plan de Acción de actividades concretas para poder desarrollar o mejorar aquellos comportamientos dónde existe mayor recorrido de mejora.

La evaluación del rendimiento/retos tanto del equipo directivo como del no directivo se ha realizado de forma virtual, utilizando la herramienta Teams para dar el feedback oportuno.

## Retribución

El equipo de Alta Dirección de CaixaBank (Consejero Delegado y el Comité de Dirección), en abril de 2020, decidió renunciar a la retribución variable 2020, tanto en lo que respecta a bonus anual como a su participación en el segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo. Asimismo, el Consejo de Administración aprobó, en su sesión del 16 de abril, que no se realizaría asignación de acciones para ninguno de los beneficiarios del segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo, siguiendo un principio de prudencia como acto de corresponsabilidad de la Dirección de CaixaBank con los accionistas y la sociedad en general, ante el impacto económico esperado por la situación económica y social excepcional generado por la COVID-19.

El resto de la plantilla no ha visto alterada su retribución durante el período de pandemia, ya que CaixaBank en caso de enfermedad o accidente de trabajo, complementa la retribución hasta el 100%.

A esto además hay que sumarle que el Comité de Dirección ha aprobado:

- La aplicación de un factor corrector del 1,1 sobre el Bonus (retribución variable) 2020, como gesto de reconocimiento a los extraordinarios esfuerzos reali-

zados por el conjunto del equipo de CaixaBank durante el muy difícil año 2020.

- Concesión de un Premio extraordinario para Banca Comercial que tenían el reto de Consumo en sus esquemas de Bonus, dadas las extraordinarias circunstancias que han afectado al consumo privado durante 2020.

Por último, es importante remarcar que no sólo se han mantenido los Beneficios Sociales que ya existían, sino que se han ampliado algunos de ellos, por ejemplo:

- Se han gestionado ofertas y descuentos de Test Diagnósticos de COVID, para empleados y familiares, con los laboratorios Echevarne y Megalab.
- Acceso a nuevos servicios tecnológicos donde destaca:
  - La orientación médica (video consulta, chat médico y atención telefónica),
  - Acceso no presencial al cuadro médico (consultas por vídeo/teléfono; receta electrónica),
  - Refuerzo telefónico del servicio de urgencias,
  - Plan Stop & Start (póliza familiar) donde se permitió dar de baja el recibo durante el período de alerta sanitaria.

En el ámbito del principal beneficio social que es el Plan de Pensiones, las acciones adicionales llevadas a cabo como consecuencia de la pandemia han sido:

- La publicación periódica de noticias en la web: destinadas a los partícipes y beneficiarios, en relación a la situación de mercado y la evolución de las inversiones.
- Informar periódicamente a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP), sobre cómo se está gestionando la crisis y su impacto.
- La gestión óptima de las coberturas con opciones de renta variable, adaptándose a la situación del mercado (alta volatilidad, falta de liquidez, etc.)
- La gestión de la liquidación diaria de las prestaciones de jubilación, reduciendo el riesgo de ejecución.
- El trámite de las solicitudes por ERTE de Partícipes en Suspense, por aplicación directa e inmediata del Real Decreto Ley.

Importe pagado de los complementos de AT por COVID-19:	3.678.436 €
--	-------------

Destacar que en el perímetro de las filiales del Grupo, se ha asegurado también el pago de la nómina durante todo el período de la pandemia, y llegándose a anticipar en algunos casos la fecha de pago.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Evaluación**
- **Retribución**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- **Ámbitos de comunicación**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

## Ámbitos profesionales y vitales

Desde Recursos Humanos se han implementado una serie de mejoras adicionales en los procesos, con el objetivo de facilitar los trámites de la plantilla:

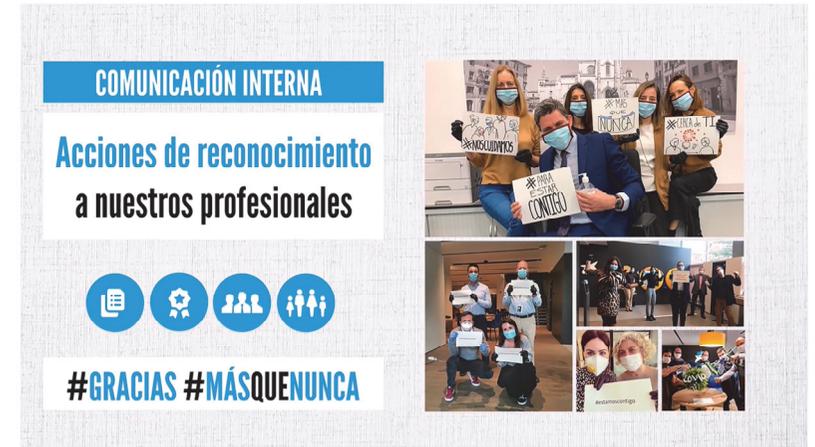
- Agilidad en trámites de nacimientos y defunciones de familiares de empleados y empleadas.
- Aplicación del Real Decreto de las medidas de conciliación aprobadas para atender situaciones personales a consecuencia de la COVID-19.
- Implementación de la jornada especial por COVID-19. Adaptación del horario de la red de oficinas: de 8:00 a 15:00 horas de lunes a viernes.
- Emisión certificados movilidad para empleados y empleadas.
- Emisión de certificados al colectivo ETT (Empresa de Trabajo Temporal) que lo solicitaron, en el caso de cierre oficina por COVID-19.
- Controles para la correcta deducción de prestaciones por pago delegado.
- Actualización constante de la situación de bajas y reporting diario de la situación de la plantilla a consecuencia de la COVID-19.

## Ámbitos de comunicación

Durante el periodo de pandemia, el ámbito de la comunicación a la plantilla ha cobrado una importancia relevante, y desde el departamento de Comunicación Interna se han realizado una serie de iniciativas, actividades y propuestas enmarcadas en la situación de pandemia.

- **Portal Coronavirus.** Portal específico en la intranet que agrupa todo el contenido relacionado con el coronavirus con el objetivo de facilitar el acceso a los protocolos y medidas por parte de los empleados/as.
- **Acciones de reconocimiento y apoyo,** recogidas en un vídeo publicado en PeopleNow (intranet corporativa), donde se recogen las múltiples acciones de reconocimiento y apoyo que se han llevado a cabo:

**#MásQueNunca #SomosCaixaBank.** Iniciativas para poner en valor el esfuerzo realizado por toda la plantilla, por la resiliencia de todos y el compromiso y espíritu de equipo demostrado. Se trata de iniciativas para dar voz a los auténticos protagonistas. En la campaña, se han gestionado tanto la recepción como la difusión de vídeos de apoyo llegados desde todas las Territoriales.



**#GRACIAS #MÁSQUENUNCA**

**Aplauso del Comité de Dirección** a la plantilla en un vídeo de agradecimiento y reconocimiento a la labor y el compromiso de todos los profesionales.

**“Somos Así”.** Entrevistas para dar a conocer historias singulares de empleados y empleadas que, huyendo del sensacionalismo y conscientes de que no son únicas, son un ejemplo de optimismo y energía ante la afectación que ha podido tener en sus vidas la COVID-19, tanto a nivel profesional como personal y familiar.

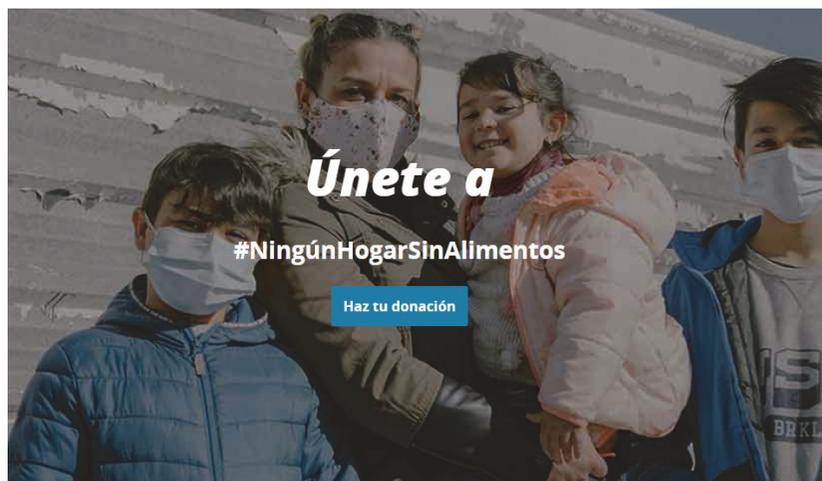
**Agradecimientos especiales de clientes.** Difusión de mensajes de apoyo por parte de distintas celebridades a las personas de CaixaBank.

**“Somos una gran familia”.** Vídeo protagonizado por una representación de hijas e hijos de empleados y empleadas de CaixaBank en el cual enviaban un entrañable mensaje de ánimo a sus padres y madres y a todas las personas de la Entidad.

**Concurso de dibujo infantil.** Concurso de dibujo infantil para descubrir la visión que tienen nuestros hijos e hijas del trabajo que hacemos los profesionales de CaixaBank, con el premio de ilustrar la portada del número de la revista interna para empleados y empleadas Canal Caixa, que recoge los momentos e historias más interesantes de esta vivencia excepcional que ha supuesto la pandemia.

Revista Canal Caixa “Con la mirada de un niño”. Exclusivamente digital para los profesionales de CaixaBank, que ilustra a través de los dibujos finalistas del concurso, los momentos más entrañables de estos meses de pandemia.

- **Acción Social #NingúnHogarSinAlimentos.** Difusión de la campaña de acción social en apoyo a la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL) ante la emergencia alimentaria causada por la COVID-19.



En el ámbito de las empresas del Grupo se ha trabajado de forma coordinada con la matriz CaixaBank a nivel de comunicación, asegurando una comunicación homogénea y que llega a todas las personas.

Destacar a nivel de las filiales del Grupo que:

- Se ha creado el Blog: **Cerca de las personas #CONTIGOahoramásquenunca** con una estrategia de contenidos específicos para acompañar y facilitar el camino hacia la nueva normalidad (con un total de 38 artículos).

- Se ha desarrollado un **Plan de vuelta** enfocado a generar ilusión para retomar el contacto con los compañeros y compañeras y hacerlo con todas las medidas de seguridad.
- Se ha diseñado un **Flash legal corporativo.** Actualización semanal de novedades jurídico laborales para todas las Direcciones de Recursos Humanos de las Empresas del Grupo en motivo de la constante publicación de nuevas normas durante este período.

Desde la función de los HR Business Partners que ha rediseñado el modelo de relación o comunicación con el cliente interno y que mejora la satisfacción de las áreas con los servicios de Recursos Humanos, ha participado o dado cobertura en distintas actividades relacionadas con la pandemia:

- Gestión, seguimiento y monitorización de los casos positivos de COVID-19 y de los que eran contactos estrechos.
- Apoyo a las áreas para la implementación de políticas COVID-19 y gestión de las diferentes situaciones.
- Sesiones de comunicación a los managers de Servicios Centrales a través de sesiones Teams para ejecutar la microgestión llevada a cabo según las diferentes fases de la situación de la pandemia.
- Gestión y seguimiento del teletrabajo derivado del COVID-19.
- Participación en el equipo de Rollback, con reuniones semanales en el Comité de Seguimiento y la Ejecutiva del COVID-19.
- Seguimiento de los índices de presencia en los distintos edificios corporativos.

### Ámbitos de participación

Para dar voz a la plantilla y escuchar sus inquietudes en un momento único de pandemia mundial, en el mes de abril de 2020, se realizó un pulso específico a 2.500 empleados sobre la situación laboral durante la emergencia COVID-19, con el objetivo de mejorar la experiencia empleado.

*La participación fue del 56% y el resultado (total favorabilidad) del 74%.*

Se detectaron a una serie de gaps a mejorar como son el miedo al contagio, la dificultad de conciliación, el desconocimiento de gestión de equipos en remoto, la incertidumbre por la salud y la economía, etc.

A partir de aquí se trabajaron, de manera inmediata, unas acciones mitigadoras (Plan de Acción) que se pusieron en progreso, entre las que cabe destacar:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Ámbitos de participación**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Ámbitos de participación**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**En el ámbito de la salud emocional**, era una de las preocupaciones principales, sobre todo la gestión de la incertidumbre y la situación familiar, y para ello se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Servicio telefónico de atención psicológica 24/7,
- Vídeos psicoeducativos para superar el confinamiento. Publicación de diez vídeos sobre temáticas como: reducir la ansiedad, entrenar la resiliencia, confinamiento con niños, el estrés, gestión de expectativas, convivencia en pareja, ...
- Vídeos motivacionales (Andrea Vilallonga) que tratan sobre las temáticas de cercanía, positivismo, resiliencia, empatía, incertidumbre.
- **Nuevas medidas de conciliación.** Se han puesto en marcha medidas adicionales a las ya existentes, condicionadas a las posibilidades organizativas del centro de trabajo en el que se está adscrito y para aquellos empleados que ya no pudieran hacer uso de sus vacaciones anuales devengadas al haberlas agotado.

**Permiso retribuido recuperable** por días completos, y limitado a 100 horas.

**Mejora de la excedencia legalmente prevista por cuidado de menor.** Excepcionalmente se amplía la edad del menor que permite acceder a esta excedencia hasta los 14 años. Cuando el menor cumpla 14 años, si persiste la necesidad de conciliación, se debe recurrir a las otras medidas vigentes en cada momento.

**Permiso no retribuido.** Para necesidades extraordinarias vinculadas con el COVID-19, se puede solicitar este permiso no retribuido y sujeto a concesión, de hasta tres meses de duración.

**Vacaciones 2020.** Para ayudar a conciliar la vida personal con la profesional, el disfrute de las vacaciones del año 2020 no queda limitada a los tres periodos establecidos por normativa interna.

**Pautas de desconexión digital en teletrabajo**, para ayudar en la nueva comunicación de los equipos/compañeros y compañeras, recomendaciones para las reuniones en línea, impulso a la colaboración y a la agilidad, asegurando el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.

Personas acogidas a medidas de conciliación COVID-19:	1.109
---	-------

*Incluye permisos retribuidos, conciliación familiar y de cierre de colegios*

**En el ámbito de gestión de equipos en la distancia**, los managers contaban con dificultades para gestionar a sus equipos en la distancia tanto profesionalmente como emocionalmente, y para ello se han desarrollado las siguientes iniciativas:

**Curso de formación:** “Liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre”, con el objetivo de entender mejor y asimilar la situación actual para modificar la forma de trabajar de acuerdo a la nueva realidad.

**CaixaBank Talks y Webinars:** ciclo abierto a todos los directivos/as con el propósito entender mejor y asimilar la situación actual para modificar la forma de trabajar de acuerdo a la nueva realidad. Temáticas como Gestión emocional de equipos, etc.

**Newsletters para directivos/as:** agrupa la comunicación de temas relevantes y tendencias (artículos, vídeos, libros, etc) así como propuestas de desarrollo corporativas para Directivos/as de la Entidad. Se trata de un HUB que engloba las novedades y tendencias más destacadas a nivel de liderazgo, tendencias y visión estratégica.

**En el ámbito de medidas de seguridad y salud**, la salud era una de las cuestiones que generaba preocupación en la situación de pandemia sobre todo entre los empleados/as de la Red comercial por la exposición en las oficinas, y para ello se han desarrollado las siguientes iniciativas:

**Nueva plataforma de seguimiento domiciliario para pacientes con COVID-19:** se trata de un servicio telefónico dirigido a aquellos pacientes con sintomatología leve que tengan que estar en aislamiento domiciliario, a los que se les hace un seguimiento protocolizado para evaluar el curso de la enfermedad y darles el apoyo. #CON NUESTRAS FAMILIAS

**Medidas preventivas para la Red comercial:** mantener distancia de seguridad y limitar aforo (oficinas 1 cliente en espera), así como disponer de elementos de protección y limpieza (mamparas, guantes, mascarillas).

**Adeslas, servicio de orientación médica y urgencias:** se refuerza y da soporte telefónico a los pacientes con síntomas de COVID-19. Es un servicio que está a disposición de empleados/as y familiares.

**Protocolo de reanudación de la actividad:** define el proceso de vuelta al trabajo presencial que, de forma gradual y flexible, se realizará con estricta observancia de las medidas de prevención de riesgos laborales, teniendo, como siempre, a las personas trabajadoras y a los clientes como prioridad.



En el ámbito de medios disponibles, se indicaban dificultades para utilizar y contar con los medios y herramientas para teletrabajo, y para ello se ha desarrollado un plan de formación a toda la plantilla para el trabajo en remoto, y el uso de nuevas herramientas colaborativas como Teams (Office365) y desplie-gue de OneDrive y Windows 10.

En el ámbito de gestión de clientes, los empleados y empleadas manifestaban dificultades para gestionar a los clientes no usuarios de canales digitales, y para ellos se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Formación a los empleados y empleadas de la red de oficinas en “Gestión en remoto del cliente”: se trabaja sobre el contexto del nuevo entorno (distanciamiento social), sobre las herramientas comerciales para gestionar clientes en remoto y sobre nuevas habilidades relacionales de los gestores y gestoras de clientes.
- Now empleados y licencias, para habilitar el trabajo en remoto a todos los empleados y empleadas.

- Nuevo portal de Gestión Comercial Omnicanal, que incluye manuales y herramientas para el gestor, argumentarios comerciales, ejemplos de contratación, mapa de productos Now, etc.

- Desarrollo de mejoras en los procesos vinculados con créditos ICO (Instituto de Crédito Oficial) y moratorias.

En el ámbito de las Direcciones Territoriales, se observaban resultados distintos. En común contaban con la preocupación de medidas de seguridad en oficinas, conciliación y gestión de los equipos en remoto, y para ellos se plantean planes de acción ad-hoc. Entre las principales acciones en común destacan:

- **Reuniones diarias con los equipos:** vídeo reunión con los equipos de 30 minutos, cada manager con su equipo directo para mantener la cercanía emocional, dónde se pone énfasis en conocer las situaciones personales, y potenciando la escucha activa del manager, etc.

- **Reuniones de los Directores y Directoras Territoriales:** para mostrar interés por la situación personal y el agradecimiento, reconocimiento de sus equipos.

- **Agrupación de la comunicación:** existe mucha información desde el confinamiento, las Direcciones Territoriales coinciden en tener su portal propio en su Intranet agrupando los temas y dando relevancia a los que encuentran más necesarios en su territorio. También envío de newsletter, publicación vídeos de buenas prácticas y mayor énfasis en el apoyo emocional.

- **Videos de clientes** agradeciendo a los gestores y gestoras la atención recibida.

El pulso específico COVID-19 también se ha realizado al 100% de las filiales del Grupo (19 empresas), incluso en las sucursales de las filiales en Portugal. El objetivo era común al de CaixaBank conocer cómo vivían la situación de confinamiento y las nuevas formas de trabajo (teletrabajo, presencia reducida, etc).

*La participación en las filiales ascendió al 73% y el resultado (Total favorabilidad) se situó en el 79%.*

## Entorno

### Medidas de seguridad y salud

CaixaBank ha evaluado el riesgo de exposición en que se encuentra su plantilla en las tareas que realiza y sigue las pautas y recomendaciones formuladas por las autoridades sanitarias con el objetivo principal de evitar contagios, teniendo en cuenta la consideración de la actividad de CaixaBank como esencial.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Nuevo Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- Entorno
- **Medidas de seguridad y salud**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

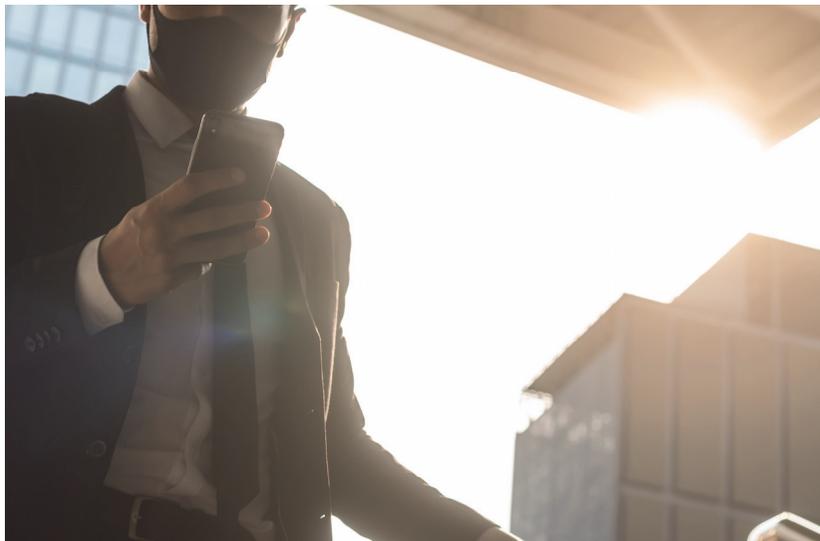
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Nuevo Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- Entorno
- Medidas de seguridad y salud**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Previamente a la adopción de medidas preventivas, la Entidad ha realizado una **evaluación de riesgos específica** sobre el COVID-19 que concluye que existe una **baja probabilidad de exposición**. Esta evaluación está en constante revisión.

También se ha elaborado un **protocolo para identificar y gestionar las situaciones de contagio o contacto con casos positivos** que pueden darse, tanto en el entorno laboral como personal, el cual se actualiza permanentemente en función de los criterios de las autoridades sanitarias y de las medidas preventivas estipuladas por el servicio de prevención de CaixaBank en cada momento.

Finalmente, también se ha elaborado un **protocolo de reanudación de la actividad presencial** que contempla la totalidad de las medidas preventivas estipuladas para minimizar el riesgo de contacto en nuestros centros de trabajo, igualmente en constante revisión y actualización en función del contexto epidemiológico, las recomendaciones sanitarias y la normativa de aplicación. El proyecto de rollback se caracteriza por:

- Presentar un diseño de plan de retorno flexible y escalonado en distintas fases de vuelta a la actividad presencial.
- Disponer de un protocolo de acceso a instalaciones, distanciamiento físico entre personas, restricción de movilidad y actividades en edificios corporativos, medidas de higiene y autoprotección.



- Actuaciones de aprovisionamiento y distribución de servicios y material de higiene y prevención.
- Acondicionamiento de instalaciones.
- Disponer de circuitos para testeo de la plantilla.

Al mismo tiempo, se realizan adaptaciones del protocolo en oficinas internacionales, en función de la normativa específica de cada país.

Por su parte, el banco BPI está también representado en el Comité de Seguimiento de Continuidad de Negocio, por lo que las medidas de prevención implementadas en Portugal son homogéneas.

#### a) Medidas organizativas.

Adoptadas de manera gradual para minimizar el contacto de la plantilla con terceras personas, procurando que se mantenga en todo momento la distancia de seguridad:

- Se realiza la **coordinación de actividades empresariales** (CAE) referida a la prevención del COVID-19, tanto con proveedores como en caso de edificios corporativos arrendados o compartidos con otras compañías.
- Respecto al **protocolo de viajes** el criterio es de **restricción a la movilidad**, salvo aquellos casos imprescindibles y siempre y teniendo en cuenta las restricciones establecidas por las autoridades competentes.
- **Suspensión temporal de los eventos y actos.**
- **Restricción a las reuniones presenciales** salvo las estrictamente necesarias con limitación de aforos (actualmente máximo de seis personas).
- Potenciación del uso preferente de **videoconferencias y otras herramientas colaborativas** para evitar desplazamientos. En caso de que sea necesario realizar reuniones presenciales, si se celebran en espacios cerrados, como una sala reuniones o Team Room, no podrá superarse el aforo máximo especificado en cada momento.
- **Trabajo en remoto en Servicios Corporativos y Territoriales** en porcentajes de presencia distintos, en función de la situación epidemiológica y normativa de cada comunidad autónoma.
- En Edificios Corporativos y centros InTouch, el acceso y la salida se efectúan de manera gradual y se limitan los puntos de entrada y salida al edificio, en

función del dimensionamiento, ocupación y flujos de personas. En particular, en las oficinas Store y All in One se han establecido medidas encaminadas a una mayor organización y planificación de las visitas y tareas para una asignación de espacios de trabajo y evitar así rotaciones y el compartir despachos.

- **Se limita el aforo de clientes en las oficinas**, la entrada de los clientes se realiza de forma escalonada y se limita el tiempo del cliente en la oficina a lo indispensable. Las zonas 24h se reservan al uso exclusivo de personas usuarias del servicio de cajeros. De manera general, la gestión de efectivo se realiza a través de los cajeros. Y, se marca con vinilos en el suelo los límites que no puede sobrepasar el cliente (para garantizar el distanciamiento).
- **Atención preferentemente mediante cita previa** al colectivo de clientes mayores de 65 años.
- Todos los puestos de atención al público disponen de **mamparas de protección en las mesas**.
- Distanciamiento social entre los puestos de trabajo. En caso de que no sea posible garantizar dicho distanciamiento, se instalará una mampara de protección.
- Implantación de un sistema de **mesas limpias**, al finalizar la jornada se debe dejar la mesa vacía. Una vez un empleado/a ha ocupado un puesto, no se permite cambio de ubicación.
- **Se evita compartir herramientas y equipos de trabajo**, así como la movilidad entre oficinas.
- En caso de que las autoridades sanitarias establezcan restricciones a la restauración o a la movilidad, se facilita flexibilidad horaria de entrada y salida y en algunos casos se facilita el trabajo en remoto.

#### b) Medidas higiénicas.

Dirigidas tanto al aseo personal como a la limpieza del ambiente y espacios:

- CaixaBank dispone en la entrada de todos los edificios, un contenedor para el desecho de residuos, así mismo se ha **dotado de gel hidroalcohólico en varios puntos de los centros de trabajo**.
- **Se ha intensificado la limpieza en aquellas superficies de contacto frecuentes** utilizando productos de limpieza que siguen el criterio de idoneidad indicado por las autoridades sanitarias, y aplicando un protocolo de actuación para minimizar el riesgo del aplicador.

- Adicionalmente al servicio ordinario de limpieza del centro, se dispone de un kit de limpieza desinfectante para superficies, para uso de los empleados y empleadas que lo deseen.



- Cuando se informa de un caso de COVID-19 en uno de los centros de trabajo, se procede a su desinfección y limpieza (según protocolo específico). El Servicio de Prevención Mancomunado valora la idoneidad de las acciones efectuadas y realiza un informe de reanudación de la actividad.
- En relación al **uso de equipos de protección individual la Entidad sigue las directrices de las autoridades competentes**, de acuerdo a un escenario de baja probabilidad de exposición. Siguiendo las recomendaciones de las autoridades sanitarias, se utiliza:
  - **Guantes:** recomendable durante la gestión de efectivo en caja y reposición de cajeros. El resto del tiempo debe priorizarse la limpieza y la desinfección de las manos. Para los casos en que la operativa del cliente requiera firma digital, se dotará a las oficinas de guantes de plástico de un solo uso para que los clientes no tengan contacto físico con la plantilla ni con el lápiz óptico.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Nuevo Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Entorno**
- **Medidas de seguridad y salud**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- Entorno
- Medidas de seguridad y salud
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **Mascarillas:** en la red de oficinas se debe utilizar mascarilla tipo quirúrgica o higiénica en todo momento. En caso de asistencia a clientes en los cajeros automáticos se utilizará mascarilla FFP2 o similar. En edificios corporativos y centros InTouch se facilitará a la plantilla mascarillas tipo quirúrgica o higiénica para que sean utilizadas en todos los lugares de trabajo, a excepción de su puesto de trabajo; salvo que en este último caso no se pueda mantener el distanciamiento establecido en cada momento (aunque su uso continúa siendo recomendable en todas las situaciones).

- Se realizan campañas específicas, atendiendo a las recomendaciones de las autoridades sanitarias, con el objetivo de favorecer las condiciones ambientales del interior de los centros de trabajo. Siempre que es posible se reduce la recirculación, se aumenta la renovación de aire y se incrementa la frecuencia de limpieza y/o sustitución de rejillas, difusores, filtros y baterías de los sistemas de climatización. Adicionalmente, se realizan controles periódicos de la calidad del aire interior de los centros.

### c) Medidas informativas.

Dirigidas a los empleados y empleadas sobre los riesgos a los que están expuestos por realizar sus tareas habituales en la situación de excepcionalidad, así como de las medidas preventivas específicas que deben aplicarse:

- Se ha elaborado **material informativo disponible en la intranet corporativa** que incluye, entre otras, los protocolos de gestión, las recomendaciones sobre limpieza de manos, cuestionario de autoevaluación del entorno de trabajo en remoto, recomendaciones ergonómicas para trabajar de forma saludable y para la prevención psicosocial y emocional.
- **Realización de un curso de carácter obligatorio para toda la plantilla sobre las medidas preventivas** a adoptar frente al COVID-19, en la plataforma de aprendizaje online Virtaula.
- Se traslada información a los clientes con carteles informativos en la entrada de las oficinas indicando las medidas que deben asumir, y se les recuerda el uso preferente de los canales electrónicos habilitados para evitar los desplazamientos innecesarios a las oficinas.
- Se han mantenido reuniones con cierta recurrencia con la representación legal de los trabajadores, para la consulta y participación de todos los planteamientos, protocolos y actuaciones en esta materia.

### d) Medidas de control de contagio

Para prevenir la transmisión de la pandemia CaixaBank adapta los protocolos oficiales de gestión de casos a las particularidades de la Entidad, a fin de establecer protocolos específicos de actuación que permitan un adecuado control del riesgo.

- **Recomendación a la plantilla de efectuar un control diario de la temperatura** y, en caso de tener más de 37,5 grados, no acudir al centro de trabajo.
- En caso de presentar alguna sintomatología compatible con COVID-19 el empleado o la empleada deberá permanecer en su domicilio y contactar con los servicios de salud pública, así como con su Manager y Recursos Humanos para tener el control de los posibles contactos.
- A través de Vigilancia de la Salud se realizan **test a los empleados y a las empleadas que presentan cualquier sintomatología compatible con COVID-19** así como a sus contactos estrechos. En el caso de centros de mayor dimensionamiento, se ha ampliado el perímetro para el test a todos los empleados y empleadas presentes en el centro aunque no sean contacto estrecho.
- Realización de tests de detección a los empleados y empleadas que hayan estado en contacto con un positivo también fuera del ámbito laboral.
- Se ha realizado, de manera recurrente, un **test previo a la incorporación a los Edificios Corporativos** y centros InTouch o, en su defecto, se cumplimenta una autodeclaración conforme comprenden las medias preventivas de acuerdo a las pautas de actuación establecidas y conforme no tienen síntomas compatibles con el COVID-19 y no han tenido contacto con personas que hayan sido diagnosticadas, así como el compromiso de comunicar a Recursos Humanos cualquier cambio que se produzca.



En caso del resto centros de la Red (oficinas) se ha realizado una planificación de test con un alcance de todos los centros. En paralelo se realizan campañas de testeo específicas en territorios que presentan una elevada tasa de transmisión comunitaria. La tipología del test utilizada varía en función de las necesidades concretas, pudiendo ser PCR, serológico y de antígenos.

En el primer trimestre de 2021 está previsto realizar una prueba piloto de test de antígenos con toma de muestra de saliva, para su posterior utilización de forma masiva.

	PCR	Serológicos	Antígenos
Tests realizados a la plantilla del Grupo CaixaBank:	12.075	21.932	4.653

*Con dispositivos on site en los centros de trabajo con mayor volumen de personas y con ubicación de Hubs y desplazamiento de personal sanitario por todo el territorio nacional.*

- Adicionalmente se puso en marcha la **aplicación COVID-Pass** en el smartphone corporativo para la gestión interna de la pandemia. Con esta aplicación se pueden realizar un chequeo de los síntomas compatibles frente al COVID-19, recibir notificaciones adaptadas a cada empleado y empleada para mantenerse actualizado, y permite realizar un seguimiento de la situación de salud de todos los profesionales.
- En caso de brote en un centro de trabajo (tres casos positivos o más) se aplica un **protocolo de actuación de casos positivos**, que comporta el análisis de las causas, contención de la transmisión epidemiológico (aislamiento preventivo y programación test) y revisión de las medidas de prevención en el centro.

#### e) Medidas de seguimiento, asesoramiento o ayuda a empleados y empleadas

Dentro de la plantilla de CaixaBank existen empleados/as con patologías previas que les hacen especialmente sensibles frente al COVID-19. La gestión de este colectivo se coordinará a través del Servicio de Vigilancia de la Salud, quien según criterio médico atenderá a lo que dictaminen las autoridades competentes en cada momento.

También desde el Servicio de Vigilancia de la Salud se efectúa un seguimiento médico de las personas pertenecientes a los siguientes colectivos:

- Personas que han tenido contacto estrecho con casos confirmados.
- Personas que son casos confirmados de infección.

Este seguimiento permite controlar la evolución del empleado, asesorarle y facilitar recomendaciones médicas al respecto.

Se proporciona **atención médica, psicológica y salud emocional a toda la plantilla mediante un servicio de asesoramiento médico y psicológico telefónico, gratuito, ilimitado y anónimo** para acompañar y ayudar a resolver dudas o inquietudes que puedan surgir.

Gracias al desarrollo de todas estas medidas, en 2020 CaixaBank ha obtenido la certificación Protocolo Seguro COVID-19, previo proceso de verificación, llevado a cabo por consultores externos especializados, para conocer el grado de implantación de las medidas y posterior evaluación, por una de las entidades de inspección técnica, certificación y control de mayor relevancia.



Esta certificación proporciona confianza respecto a la prevención del COVID-19 en nuestros centros, contribuye en la reincorporación y vuelta a la actividad de forma segura, y evidencia el control sobre los riesgos y la revisión permanente de los protocolos de actuación, conformes a los mejores estándares y medidas de seguridad.

#### Trabajo en remoto y desarrollo de la reanudación del trabajo presencial

CaixaBank facilitó y potenció el trabajo en remoto de la plantilla en los Servicios Corporativos y Territoriales desde el inicio del estado de alarma, con especial incidencia durante el periodo de confinamiento, con la finalidad de salvaguardar la salud de los empleados y empleadas y garantizar la continuidad del negocio en las mejores condiciones posibles, a excepción de la plantilla crítica o equipos que no podían realizar su trabajo por cuestiones técnicas.

La digitalización ha sido clave para evitar desplazamientos innecesarios, y para proteger la salud de clientes y empleados/as se ha promovido la utilización de los canales digitales, revisando y reforzando los principales procesos y aumentando las capacidades de servicio a distancia y contratación de nuevos productos y servicios.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Trabajo en remoto y desarrollo de la reanudación del trabajo presencial**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Gestión de la pandemia COVID-19**
- **Trabajo en remoto y desarrollo de la reanudación del trabajo presencial**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

La situación derivada del COVID-19 ha hecho que CaixaBank haya priorizado algunos aspectos en el ámbito de la ciberseguridad, como dar respuesta a las necesidades de trabajo remoto masivo adaptando los niveles de seguridad a las nuevas exigencias y con un uso intensivo de las herramientas colaborativas, por este motivo se desplegó de forma rápida y eficiente herramientas como Teams, One Drive y Windows 10.

La desescalada a la actividad presencial en los Servicios Corporativos y Territoriales se realizó tras la implementación de las medidas de prevención recogidas en el protocolo específico a tal efecto, realizando los ajustes necesarios en cada momento en función de la evolución de la pandemia y las recomendaciones de las autoridades sanitarias. Dado que desde el inicio de la Pandemia el sector financiero fue considerado Servicio esencial y que por lo tanto debíamos mantener la red de oficinas abierta, se estableció un plan de turnos mediante el cual parte de la plantilla trabajaba en remoto.

Adicionalmente, organizativamente se cerraron algunas oficinas y para paliar el impacto en la Red, se crearon HUBs de soporte a distancia de las oficinas. A medida que la evolución de la pandemia mejoró, se fue adaptando hasta alcanzar el 75% y el 100% en presencia física.

En la actualidad, se efectúa una revisión continua de los protocolos de gestión y prevención realizando los ajustes necesarios según restricciones y recomendaciones de las autoridades competentes.









MEMORIA  
2020  
RECURSOS HUMANOS  
Y ORGANIZACIÓN

# Anexos y Tablas

CaixaBank S.A.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **1. Movimientos de Plantilla**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 1. Movimientos de Plantilla**

	2019	2020	Variación neta
<b>Plantilla activa <sup>(1)</sup></b>	<b>27.572</b>	<b>27.404</b>	<b>-168</b>
<b>Movimientos año 2020</b>			
<b>Altas y reingresos</b>	<b>824</b>	<b>Bajas y ausencias</b>	<b>-992</b>
<b>Nuevas contrataciones</b>	<b>353</b>	<b>Bajas definitivas</b>	<b>-442</b>
Servicios Centrales	112	Jubilación	-4
Banca Particulares <sup>(2)</sup>	199	Defunción	-9
Banca Empresas y Banca Privada	3	Despido	-48
CIB/Mercados	18	Baja voluntaria	-95
Oficinas Extranjero y B. Internacional	17	Finalización de contrato	-32
Apoyo Red	3	No superación periodo de prueba	-14
Oficinas especiales	1	Invalidez permanente	-13
		Desvinculaciones incentivadas	-208
		Plan de Reestructuración 2019	-19
<b>Reincorporaciones</b>	<b>471</b>	<b>Ausencias</b>	<b>-550</b>
Excedencia	313	Excedencia	-343
Otros	158	Otros	-207

1) Plantilla contratada exceptuando incapacidad y personas no asignadas temporalmente.

2) Contrataciones mayormente en modalidad de prácticas y niveles XIV.

Tabla 2. Rotación de Plantilla

	2016	2017	2018	2019	2020
Bajas totales	849	1.434	591	2.273	<b>442</b>
Bajas totales (sin Planes de Reestructuración)	846	1.434	591	338	<b>423</b>
Bajas voluntarias	88	205	206	154	<b>95</b>
Plantilla media anual	29.861	29.470	29.383	28.509	<b>27.454</b>
Plantilla cierre de ejercicio	29.990	29.119	29.441	27.572	<b>27.404</b>

% de rotación de plantilla	2016	2017	2018	2019	2020
Rotación (sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	2,8%	4,9%	2,0%	1,2%	<b>1,5%</b>
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	0,3%	0,7%	0,7%	0,5%	<b>0,3%</b>

## 2020

### Detalle de la rotación de la plantilla por género y tramo de edad

	Total	Género		Tramos de edad								
		Hombres	Mujeres	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	>59
Rotación (sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	<b>1,5%</b>	2,1%	1,1%	14,8%	5,2%	2,2%	0,6%	0,2%	0,3%	0,4%	25,2%	25,0%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	<b>0,3%</b>	0,5%	0,3%	8,3%	3,1%	1,1%	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **2. Rotación de Plantilla**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **3. Estructura demográfica**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 3. Estructura demográfica

	Hombres		Total		Mujeres	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020
personas	14.226 (47,4%)	<b>12.271 (44,8%)</b>	29.990	<b>27.404</b>	15.764 (52,6%)	<b>15.133 (55,2%)</b>
edad media	44	<b>45</b>	42	<b>44</b>	41	<b>44</b>
antigüedad media	17	<b>17</b>	16	<b>17</b>	15	<b>17</b>

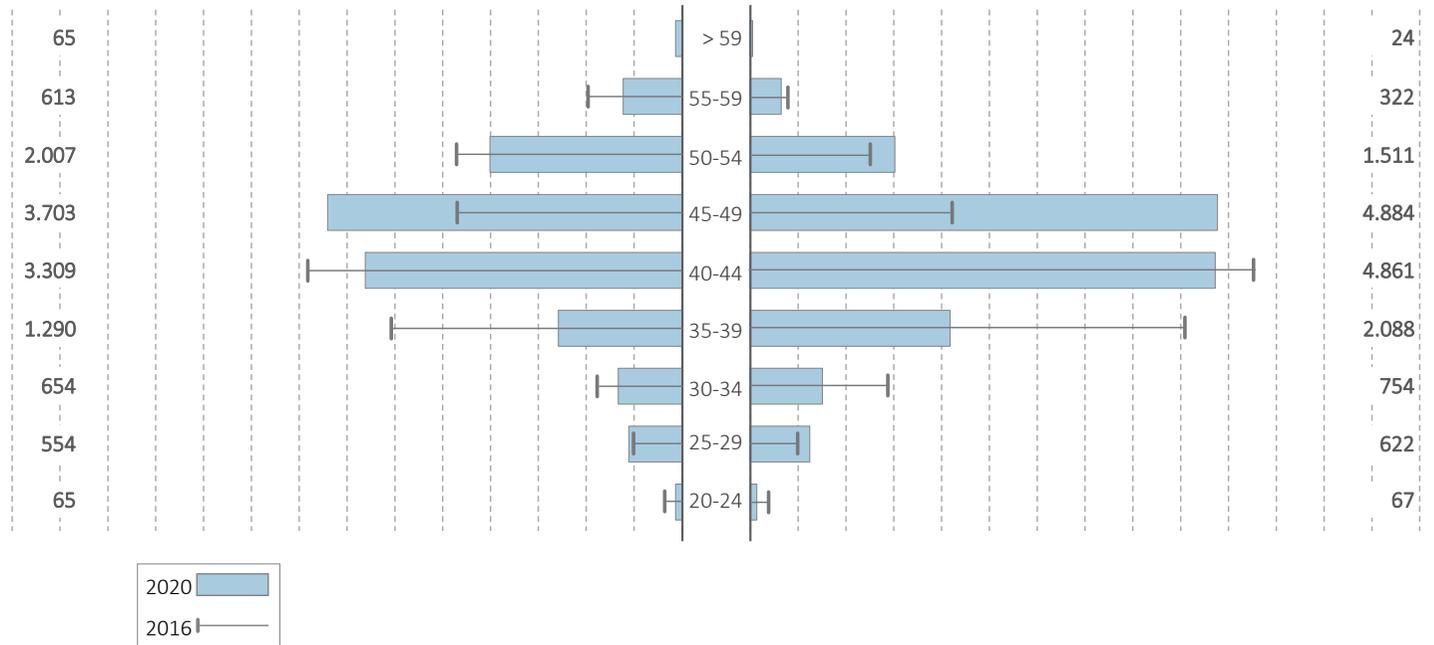
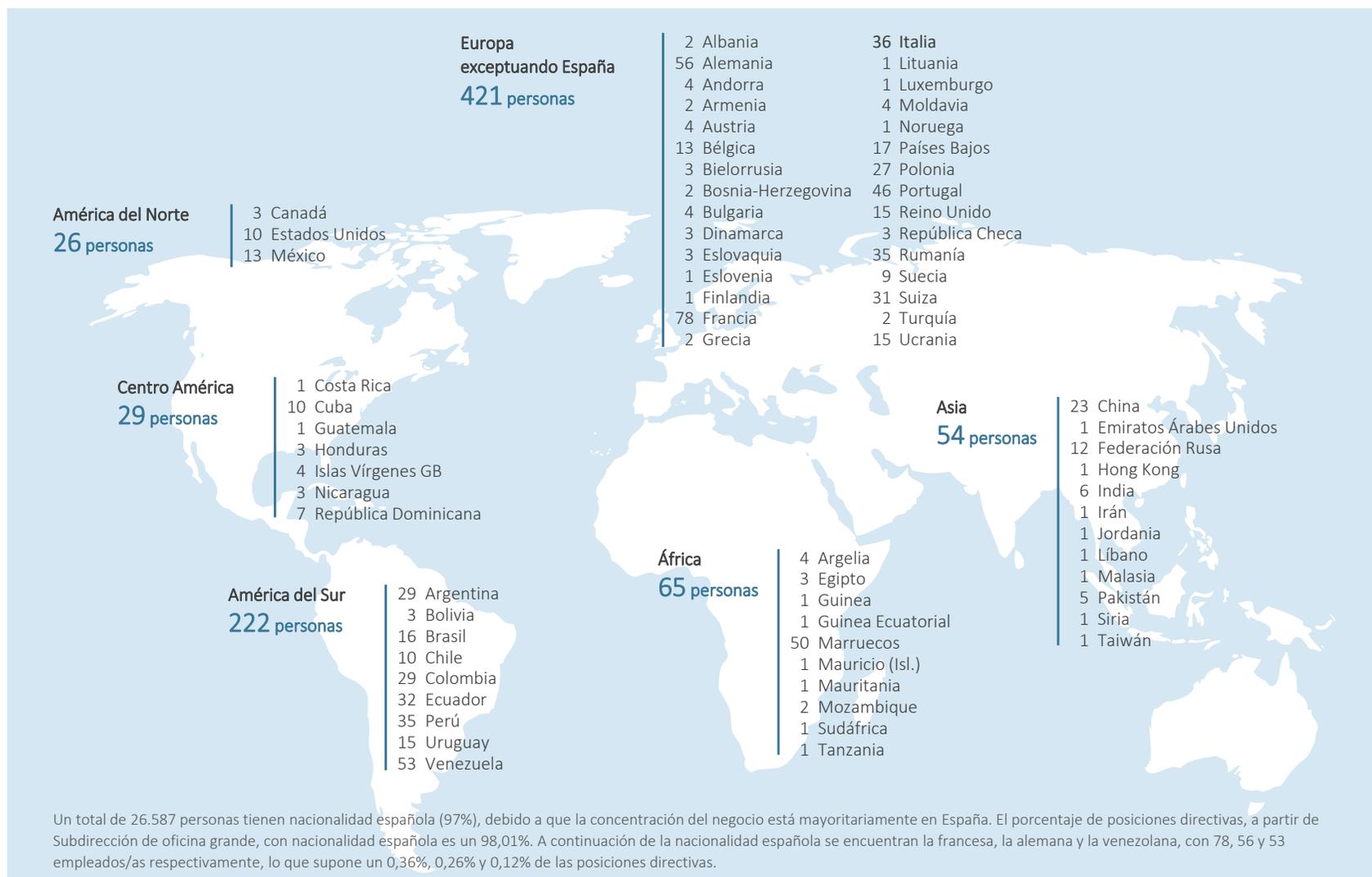


Tabla 4. Mosaico de culturas

817 personas originarias de 71 países diferentes a España

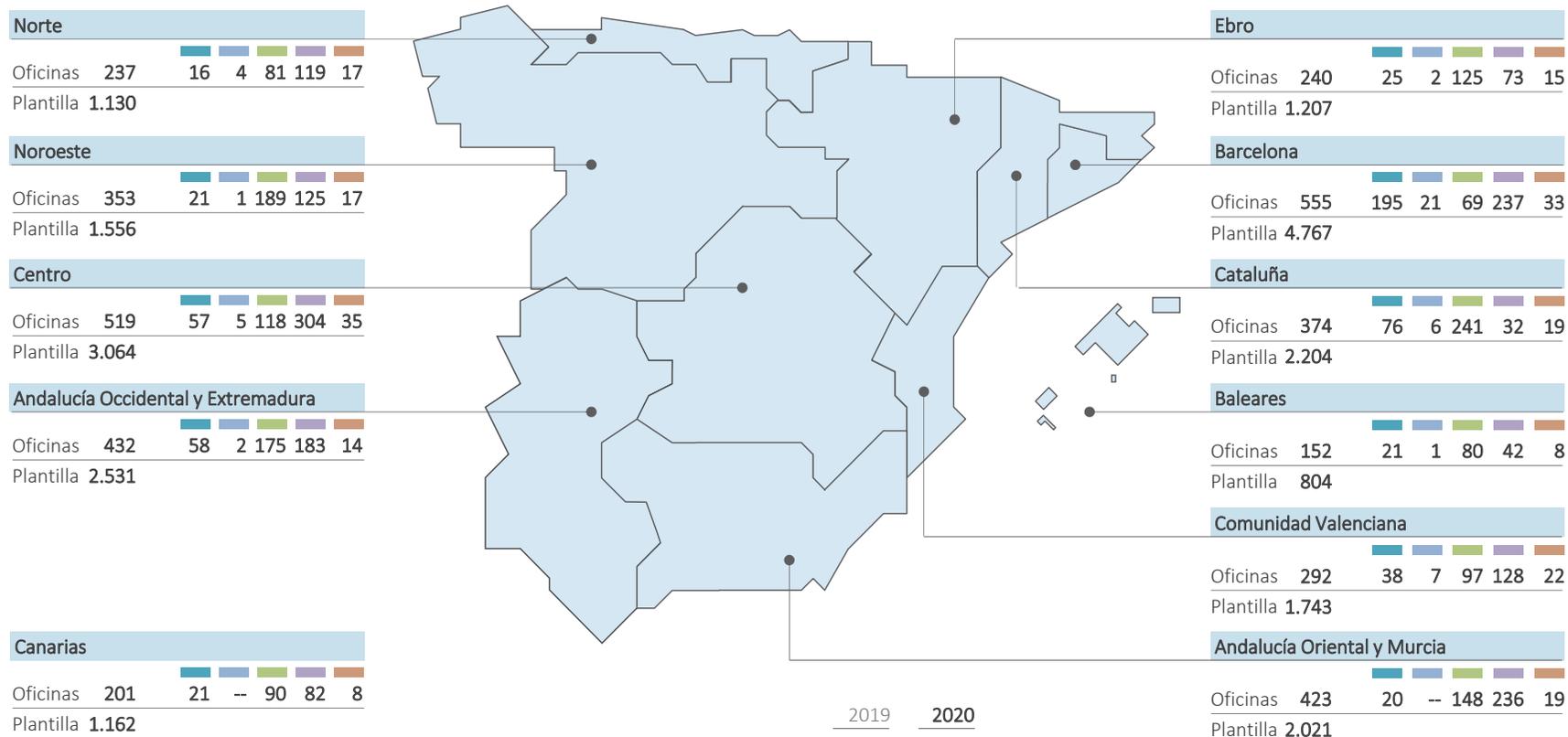


- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **4. Mosaico de culturas**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **5. Estructura organizativa. Oficinas en España**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 5. Estructura organizativa. Oficinas en España

Direcciones Territoriales



<sup>1</sup> Incluye centros de: Banca de Empresas, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotores, Monte de Piedad y otros.

<sup>2</sup> Incluye 830 empleados y empleadas de Centros InTouch.

Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

Red Territorial	Hombres	%	Mujeres	%	Total
<b>Alta Dirección</b>	<b>53</b>	<b>76,8</b>	<b>16</b>	<b>23,2</b>	<b>69</b>
<b>Plantilla Dirección Territorial</b>	<b>181</b>	<b>47,6</b>	<b>199</b>	<b>52,4</b>	<b>380</b>
Dirección áreas DT	44	59,5	30	40,5	74
Responsables/Especialistas/Técnicos	122	49,6	124	50,4	246
Empleados/Empleadas	15	25,0	45	75,0	60
<b>Banca de particulares</b>	<b>8.761</b>	<b>41,7</b>	<b>12.255</b>	<b>58,3</b>	<b>21.016</b>
DAN-Dirección de Área de Negocio	118	55,1	96	44,9	214
Dirección oficina	2.079	58,3	1.487	41,7	3.566
Subdirección oficina	788	33,6	1.557	66,4	2.345
GC II - 2º Responsable	261	35,7	470	64,3	731
GC II - Empresas	289	55,0	236	45,0	525
GC II - Banca Premier	993	37,1	1.683	62,9	2.676
GC II - Otros	11	23,4	36	76,6	47
GC I - Gestor de Negocio	745	35,0	1.382	65,0	2.127
Dir. Negocio Inmobiliario/Recuperaciones	11	57,9	8	42,1	19
Responsables/Especialistas/Técnicos	80	54,4	67	45,6	147
Gestores/Gestoras	202	59,2	139	40,8	341
Equipo soporte (incluye apoderado)/otros	443	60,4	290	39,6	733
Empleados/Empleadas	2.741	36,3	4.804	63,7	7.545
<b>Banca Privada</b>	<b>500</b>	<b>61,7</b>	<b>311</b>	<b>38,3</b>	<b>811</b>
Dirección de Centro de Banca Privada	38	65,5	20	34,5	58
Dirección de Banca Privada	261	64,1	146	35,9	407
Asesores/ras de Banca Privada	77	61,1	49	38,9	126
Otras funciones	124	56,4	96	43,6	220
<b>Banca de Empresas</b>	<b>863</b>	<b>56,4</b>	<b>667</b>	<b>43,6</b>	<b>1.530</b>
Dirección de Centro de Empresas	99	79,8	25	20,2	124
Dirección de Banca de Empresas	225	76,8	68	23,2	293
GC2 - Empresas	164	57,5	121	42,5	285
Otras funciones	375	45,3	453	54,7	828
<b>Mercados</b>	<b>68</b>	<b>80,0</b>	<b>17</b>	<b>20,0</b>	<b>85</b>
<b>CIB - Corporate &amp; Institutional Banking</b>	<b>279</b>	<b>55,7</b>	<b>222</b>	<b>44,3</b>	<b>501</b>
<b>Monte Piedad</b>	<b>9</b>	<b>34,6</b>	<b>17</b>	<b>65,4</b>	<b>26</b>
<b>Oficinas Especiales</b>	<b>40</b>	<b>56,3</b>	<b>31</b>	<b>43,7</b>	<b>71</b>
<b>Extranjero</b>	<b>114</b>	<b>60,6</b>	<b>74</b>	<b>39,4</b>	<b>188</b>
<b>Apoyo Red</b>	<b>348</b>	<b>51,3</b>	<b>331</b>	<b>48,7</b>	<b>679</b>
<b>Total Red Territorial</b>	<b>11.216</b>	<b>44,2</b>	<b>14.140</b>	<b>55,8</b>	<b>25.356</b>

Servicios Centrales	Total
<b>Plantilla por Áreas</b>	
Presidencia	<b>111</b>
Secretaría General	<b>141</b>
Consejero Delegado	<b>145</b>
Dirección General de Riesgos	<b>269</b>
Dirección General de Negocio	<b>296</b>
Dirección General de Recursos Humanos y Organización	<b>142</b>
Dir. General Adjunta de Auditoría Interna	<b>163</b>
Dirección Ejecutiva de Medios	<b>487</b>
Dirección Ejecutiva Financiera	<b>44</b>
Dirección Ejecutiva de Intervención, Control de Gestión y Capital	<b>221</b>
Dirección Ejecutiva de Seguros	<b>7</b>
Dirección Ejecutiva de CIB (Corporate & Institutional Banking) e International Banking	<b>22</b>
<b>Total Plantilla activa</b>	<b>2.048</b>
<b>Plantilla por funciones</b>	
Alta Dirección	<b>54</b>
Dirección de Área/Departamento	<b>101</b>
Dirección de Función	<b>213</b>
Gerencias	<b>560</b>
Gestores/Gestoras	<b>941</b>
Otras funciones	<b>179</b>
<b>Total Plantilla activa</b>	<b>2.048</b>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [6. Estructura organizativa y funcional](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **7. Transformación del modelo de negocio**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 7. Transformación del modelo de negocio

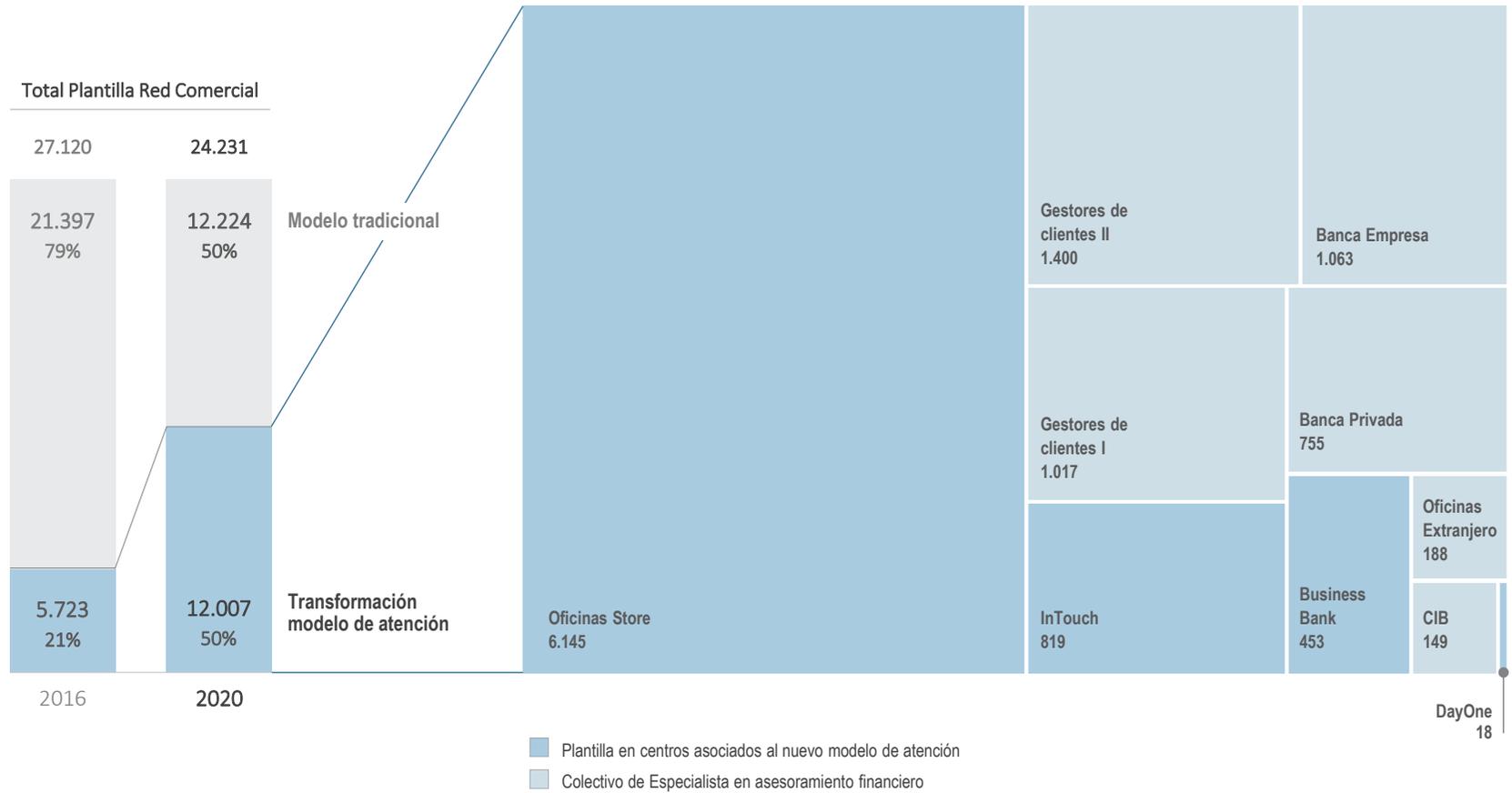


Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2020



**Información global:**

Formación virtual  
**98%** 2.186.533 horas

Formación presencial  
**2%**

Inversión por persona  
**414 €**  
Media del sector 265 € <sup>(1)</sup>

Horas de formación  
**2.222.635**

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)  
**81**

Empleados/as que han realizado formación durante 2020  
**100%** de la plantilla

Satisfacción  
**3,26**  
Sobre 4

Aplicabilidad  
**3,24**  
Sobre 4

**Normativa** + **Recomendada** + **Autoaprendizaje**

Horas totales <b>1.691.332</b>	Horas totales <b>531.303</b>
Participantes <b>27.508</b>	Participantes <b>25.416</b>

	Empleados/as certificados sobre colectivo target	Colectivo target a certificar (Comité de transparencia)	Principales Programas formativos:	Participantes
Inversión. Inicial MIFID (150 h)	<b>14.870</b> <sup>(2)</sup> 95,4 %	<b>15.594</b>	<b>R</b> Proximidad digital.	<b>42.655</b>
Inversión. Continua MIFID (30 h)	<b>13.704</b> 95,7 %	<b>14.321</b>	<b>R</b> Transformación digital.	<b>20.042</b>
Seguros. Inicial IDD (200 h)	<b>245</b> <sup>(3)</sup> 82,0 %	<b>299</b>	<b>R</b> Financiación sistemas de seguridad y protección, seniors.	<b>18.267</b>
Seguros. Continua IDD (25 h)	<b>21.475</b> 95,0 %	<b>22.516</b>	<b>R</b> Cultura comercial, Dirección de oficina (16 h).	<b>16.098</b>
Crédito inmobiliario. Inicial LCI (50 h)	<b>17.242</b> <sup>(4)</sup> 95,0 %	<b>18.226</b>	<b>A</b> Academia de Inglés, Firts Academy.	<b>8.538</b>
Crédito inmobiliario. Continua LCI (10 h)	<b>9.156</b> 97,0 %	<b>9.437</b>	<b>R</b> Office 365.	<b>8.444</b>

Acumulado horas de formación, 2.222.635, por edad y género:

Edad	Hombres	Mujeres
> 59	2.701	1.155
50 -59	171.680	122.059
40-49	549.090	770.239
30 -39	172.982	248.043
<30	90.010	94.676
<b>Total</b>	<b>986.463</b>	<b>1.236.172</b>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [8. Actividad formativa](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

1) Fuente: Encuesta 2019 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

2) CaixaBank dispone de 18.710 empleados/as con certificación en Finanzas inicial MIFID.

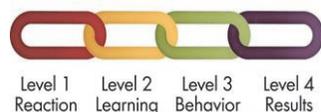
3) CaixaBank dispone de 250 empleados/as con certificación en Seguros inicial IDD.

4) CaixaBank dispone de 18.066 empleados/as con certificación en Crédito inmobiliario inicial LCI.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 9-I. Evaluación de la formación
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 9-I. Evaluación de la formación

**Modelo KIRKPATRICK**



1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

**Evaluación del Programa de Desarrollo: Itinerarios de proximidad digital**

Descripción del Programa	Objetivo/Beneficio	Impacto/Resultado	Participantes
<p>En un nuevo entorno en el que el cliente está cambiando su forma de relacionarse con su banco requerirá, cada vez en mayor medida, ser gestionado en remoto. Por ello será importante establecer un nuevo método de relación comercial con escenarios de trabajo y pautas de actuación claras, dentro y fuera de la oficina. En este sentido se ha diseñado la formación a los empleados/as de la Red que consta de 3 módulos, con un total de 8 horas de duración:</p> <p><b>- Gestión de clientes: en un nuevo entorno</b>  <b>- Gestión de clientes: herramientas omniexperiencia</b>  <b>- Gestión de clientes: habilidades comerciales. Potencia tus habilidades en este nuevo entorno digital.</b></p> <p>La formación va destinada a ofrecer un mayor conocimiento de los dispositivos y las herramientas que la Entidad pone a disposición de la plantilla con la finalidad de mejorar la gestión de los clientes, contactar con ellos, ofrecer solución a sus necesidades y cubrirlos. Para ello se ha diseñado formación en 2 apartados:</p> <p>- Dispositivos (Smart PC y SmartPhone corporativos).          - Herramientas (Espacio "mi Gestor", Cita previa en remoto y Videollamada: llamada comercial orientada a venta).</p> <p>Fomentar las habilidades relacionales de Gestores con los clientes en un entorno no presencial, para continuar cubriendo sus necesidades en las 4 dimensiones (Día a día, Dormir tranquilo, Disfrutar de la vida y Pensar en el futuro).</p> <p>Formación orientada a dar pautas a empleados/as en los distintos momentos de la venta y para ello se han preparado ejemplos de contratación (método del caso) y argumentarios comerciales detallados de venta en entornos remotos.</p> <p>Además, se ha adaptado la formación a cada uno de los segmentos (Retail, Premier, Empresa) en función de las herramientas prioritarias de cada uno de ellos.</p>	<p><b>Valoración:</b> los y las participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 3 en una escala de 4.</p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los y las participantes valoran por encima de 3 en una escala de 4 que han adquirido los conocimientos/habilidades para el uso de los dispositivos y herramientas que la Entidad pone a su disposición para mejorar la gestión de los clientes en cualquier momento de la venta y para poder cubrir sus necesidades.</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los y las participantes han aplicado herramientas de comunicación Gestor/a-Cliente/a a través de la utilización del Muro (canal de comunicación dentro de la aplicación CaixaBank Now) con un 25% de los clientes (aprox. 1,750 MM clientes).</p> <p><b>Resultados:</b> triplicar el número de citas originadas por los clientes (pasando del 4% al 12%). Esta métrica tiene una incidencia directa en el negocio ya que un 14% de las citas terminan en venta.</p> <p><b>ROI - Retorno de la inversión:</b> mantenimiento del volumen de negocio (ahorro a largo plazo y seguros de protección) mejorando cuotas de mercado respecto el año anterior, y estando al servicio de las necesidades de los clientes en el periodo de pandemia.</p>	<p><b>Valoración:</b> los y las participantes valoran la formación como positiva. Nota global de <b>3,2 en una escala de 4.</b></p> <p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los y las participantes valoran en un <b>3,2 en una escala de 4</b> que han adquirido los conocimientos/habilidades para el uso de los dispositivos y herramientas que la Entidad pone a su disposición para mejorar la gestión de los clientes y para cubrir sus necesidades en las 4 dimensiones (Día a día, Dormir tranquilo, Disfrutar de la vida, Pensar en el futuro).</p> <p><b>Aplicabilidad:</b> los y las participantes han aplicado herramientas de comunicación Gestor/a-Cliente/a a través de la utilización del Muro como canal de comunicación, asesoramiento y venta dentro de la aplicación CaixaBank Now con un <b>34% de los clientes; 2,4 MM clientes.</b></p> <p><b>Resultados:</b> incremento de <b>más de 4 veces el número de citas</b> originadas por los clientes, pasando del 4% al 17%.</p> <p><b>ROI - Retorno de la inversión:</b> CaixaBank mantuvo plenamente operativos sus servicios a lo largo del confinamiento a causa de la situación originada por COVID-19 para dar respuesta a las necesidades de los clientes, <b>17.000 MM€ en créditos moratoria y 13.000 MM€ en créditos ICO</b> y además con el <b>16% de incremento de negocio en Ahorro a largo plazo (seguros de ahorro, fondos de inversión, planes de pensiones...)</b> y un <b>29% en seguros de protección.</b></p>	<p><b>17.227 empleados/as</b></p> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de oficina</li> <li>- Subdirección de oficina</li> <li>- GCII 2º responsable</li> <li>- Gestores/as de Banca Premier</li> <li>- Gestores/as de Negocio</li> <li>- Empleados y Empleadas</li> </ul>

Tabla 9-II. Evaluación de la formación

**Modelo KIRKPATRICK**



Level 1 Reaction    Level 2 Learning    Level 3 Behavior    Level 4 Results

**Evaluación del Programa de Desarrollo: Liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre**

Descripción del Programa	Objetivo/Beneficio	Impacto/Resultado	Participantes
<p>Programa que acompaña a Directivos y mandos intermedios acorde a las circunstancias sobrevenidas por la crisis sanitaria del COVID-19. Partiendo del análisis de las necesidades de los Directivos/as en esas nuevas circunstancias, se construyó un programa que les permitiera entender mejor y asimilar la nueva situación, modificar su forma de trabajar en el nuevo entorno, cambiar algunas actitudes y mejorar aptitudes que facilitarían una mayor contribución en las circunstancias provocadas por la pandemia, y les permitirían enfrentarse con mayor garantía y nuevas capacidades ante lo que probablemente sea la mayor revolución en la forma de trabajar de los últimos años.</p> <p>Si añadimos algunos factores adicionales que están incidiendo claramente sobre nuestros empleados/as y nuestro negocio (agilidad, velocidad, desconocimiento del nuevo entorno, incertidumbre, comunicación online, confianza de los equipos y de los clientes, continuidad de negocio, herramientas digitales...) la actividad continua y la formación son más necesarias que nunca. De aquí se desprende la necesidad de acompañar a los Directivos/as en estos difíciles momentos, facilitándoles herramientas y aprendizajes que les ayuden a gestionar la situación y les preparen para el futuro; la necesidad de mejorar las capacidades de adaptación de los distintos perfiles a los nuevos requerimientos del entorno; y la necesidad de contribuir, desde la formación y el desarrollo, a asegurar el plan de continuidad y la normal actividad de las operaciones de la compañía.</p> <p>El programa se centra en las cuatro dimensiones que se detectaron de alta relevancia para enfrentarse con éxito a la situación de crisis e incertidumbre, capacitando y entrenando competencias y habilidades para acelerar el imprescindible cambio en la forma de pensar, de trabajar, de liderar y de gestionar de los Directivos.</p>	<p><b>Valoración:</b> los y las participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 en una escala de 5.</p>	<p><b>Valoración:</b> los y las participantes valoran la formación recibida como positiva en un <b>4,3 en una escala de 5.</b></p>	<p><b>448 Directivos/as</b></p> <p><i>Funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Ejecutiva.</li> <li>- Dirección Territorial.</li> <li>- Dirección Corporativa.</li> <li>- Dirección Departamento.</li> <li>- Dirección Admisión Riesgos.</li> <li>- Dirección Comercial.</li> <li>- Dirección Área Negocio.</li> <li>- Dirección Centro Banca Privada.</li> <li>- Dirección Centro Empresas.</li> <li>- Dirección.</li> <li>- Senior Director.</li> </ul>
	<p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los y las participantes valoran en un 4 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos/habilidades para facilitar a sus equipos herramientas para enfrentarse con éxito a la situación de crisis e incertidumbre, capacitando y entrenando competencias y habilidades para acelerar el imprescindible cambio en la forma de pensar, en la forma de trabajar, en la forma de liderar y en la forma de gestionar de los equipos.</p>	<p><b>Adquisición de conocimiento:</b> los y las participantes valoran en un <b>4,4 en una escala de 5</b> que han adquirido los conocimientos/habilidades para facilitar a sus Directivos y Directivas herramientas para enfrentarse con éxito a la situación de crisis e incertidumbre.</p>	
	<p><b>Aplicabilidad:</b> un 25% de los y las participantes valoran que han aplicado o aplicarán herramientas digitales y un 25% han aplicado o aplicarán herramientas de gestión del tiempo en su día a día.</p>	<p><b>Aplicabilidad:</b> un 35% de los y las participantes valoran que han aplicado o aplicarán herramientas digitales y un <b>35%</b> han aplicado o aplicarán herramientas de gestión del tiempo en su día a día.</p>	
	<p><b>Resultados:</b> mejora en la conducta de gestión de equipos (dimensión Responsable inmediato) respecto al resultado del Estudio de Compromiso anterior (79%).</p>	<p><b>Resultados:</b> un <b>81% (+2%)</b> en la conducta de gestión de equipos (dimensión Responsable inmediato) de la Encuesta de Compromiso 2020.</p>	

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [9-II. Evaluación de la formación](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 10. Gestión del conocimiento**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 10. Gestión del conocimiento

## CaixaBank Campus

Estrategia de gestión de conocimiento de CaixaBank.  
Oferta presencial y online para el desarrollo competencial personalizado.

Formación normativa transversal:	Formación recomendada:	Autoformación:
<b>Cumplimiento de las exigencias reguladoras y cobertura de riesgo reputacional</b>	<b>Programas adaptados a necesidades específicas</b>	<b>Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento</b>
<b>ESG</b>	<b>ESG</b>	<b>ESG</b>
<p><b>Información y asesoramiento MIFID II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIAF: curso de Posgrado de Información y Asesoramiento Financiero ●</li> <li>• Formación continua en MIFID II ●</li> </ul> <p><b>Protección de datos CaixaBank</b> ●</p> <p><b>Seguridad física en edificios y oficinas</b></p> <p><b>Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo - Sanciones</b> ●</p> <p><b>Ley de Crédito Inmobiliario (LCI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación inicial ●</li> <li>• Formación continua en LCI ●</li> </ul> <p><b>Transparencia en la comercialización de productos y servicios</b> ●</p> <p><b>Seguridad y salud COVID-19</b> ●</p> <p><b>Canal de consultas y denuncias</b> ●</p> <p><b>Formación Seguros (IDD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diploma de Posgrado en Distribución de Seguros ●</li> <li>• Formación continua en Seguros ●</li> </ul> <p><b>Seguridad informática y prevención del fraude a clientes</b> ●</p> <p><b>Iniciativa en Gobierno de la Información y Calidad del Dato</b> ●</p> <p><b>Código ético y política anticorrupción</b> ●</p>	<p><b>Onboarding y Crossboarding:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome Banca Premier</li> <li>• Welcome Banca Privada</li> <li>• Welcome Gestores de Negocio</li> <li>• Welcome de Business Bank</li> <li>• Welcome Gestores de Empresa</li> <li>• Welcome Intouch</li> <li>• Modelo Store</li> </ul> <p><b>Academia de Inglés EF</b></p> <p><b>Cultura Comercial Dirección Oficina i Dirección de Área Negocio</b></p> <p><b>Gestión de Oficina con equipo remoto</b></p> <p><b>Agile Servicios Centrales</b></p> <p><b>Renting Auto</b></p> <p><b>Financiación sistemas de seguridad y protección senior</b></p> <p><b>CIAF Avanzado (3era edición)</b> ●</p> <p><b>Posgrado Auditoria (3era edición)</b> ●</p> <p><b>Posgrado Compliance (1era edición)</b> ●</p> <p><b>Posgrado en análisis de riesgos Banca Empresas</b> ●</p> <p><b>Posgrado en análisis de riesgos Banca Particulares</b> ●</p>	<p><b>Itinerarios Transformación en la era Digital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Academy</li> <li>• Entorno Digital</li> <li>• Habilidades digitales</li> <li>• Agile</li> </ul> <p><b>Itinerarios de Proximidad Digital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de clientes en un nuevo entorno</li> <li>• Gestión de clientes. Herramientas Omniexperiencia</li> <li>• Gestión de clientes. Habilidades comerciales</li> </ul> <p><b>Formación Office 365:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams</li> <li>• OneDrive</li> <li>• OneNote</li> <li>• SharePoint</li> <li>• Reuniones efectivas</li> <li>• Gestión de tareas</li> <li>• Equipos eficaces</li> <li>• Colaboración documental</li> </ul> <p><b>Cursos en la Escuela de Sostenibilidad:</b> ●</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa y Criterios ESG, Inversión Socialmente Responsable, Gestión Medioambiental, Objetivos de Desarrollo Sostenible)</p>

ESG: Environmental, Social and Governance. Formaciones relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

Impulsores: **Formadores Internos.** | **Virtaula.** | **CaixaBank Change Makers** | Consultorías e instituciones de reconocido prestigio

**Tabla 11. Métodos de evaluación**

Toda la plantilla de CaixaBank es evaluada anualmente, a nivel de comportamiento y de rendimiento.

**Nivel Directivo**

① Evaluación del Talento Directivo	Nº de evaluaciones	2020	639
	Acumulado 2017-2020		3.768
② Evaluación Directiva EpC	Nº de evaluaciones	2020	77
	Acumulado 2017-2020		1.008
③ Feedback 180°	Nº de evaluaciones	2020	113
	Acumulado 2017-2020		700
④ Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2020	Personas	1.038

**Comportamiento**

- ① Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.
- ② Herramienta para identificar/contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación por parte del responsable jerárquico.
- ③ Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

**Rendimiento**

- ④ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)  
Programa ILP (incentivos a largo plazo - periodo Plan Estratégico).

**Nivel no Directivo**

① Conversaciones para el desarrollo	Nº de evaluaciones	2020	20.742
	Acumulado 2017-2020		76.000
② Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2020	Personas	25.946

**Comportamiento**

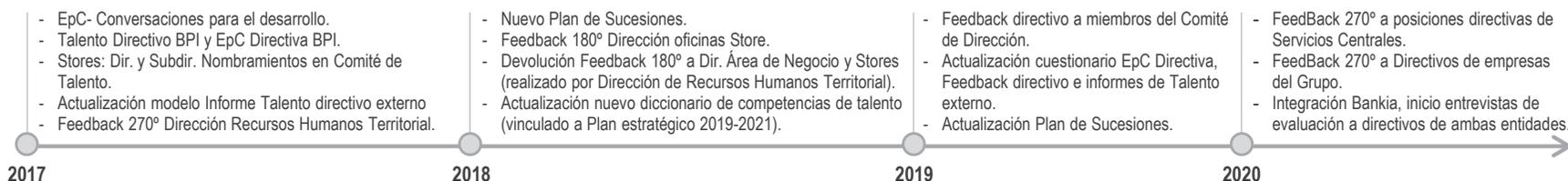
- ① Herramienta para objetivar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales.  
Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

**Rendimiento**

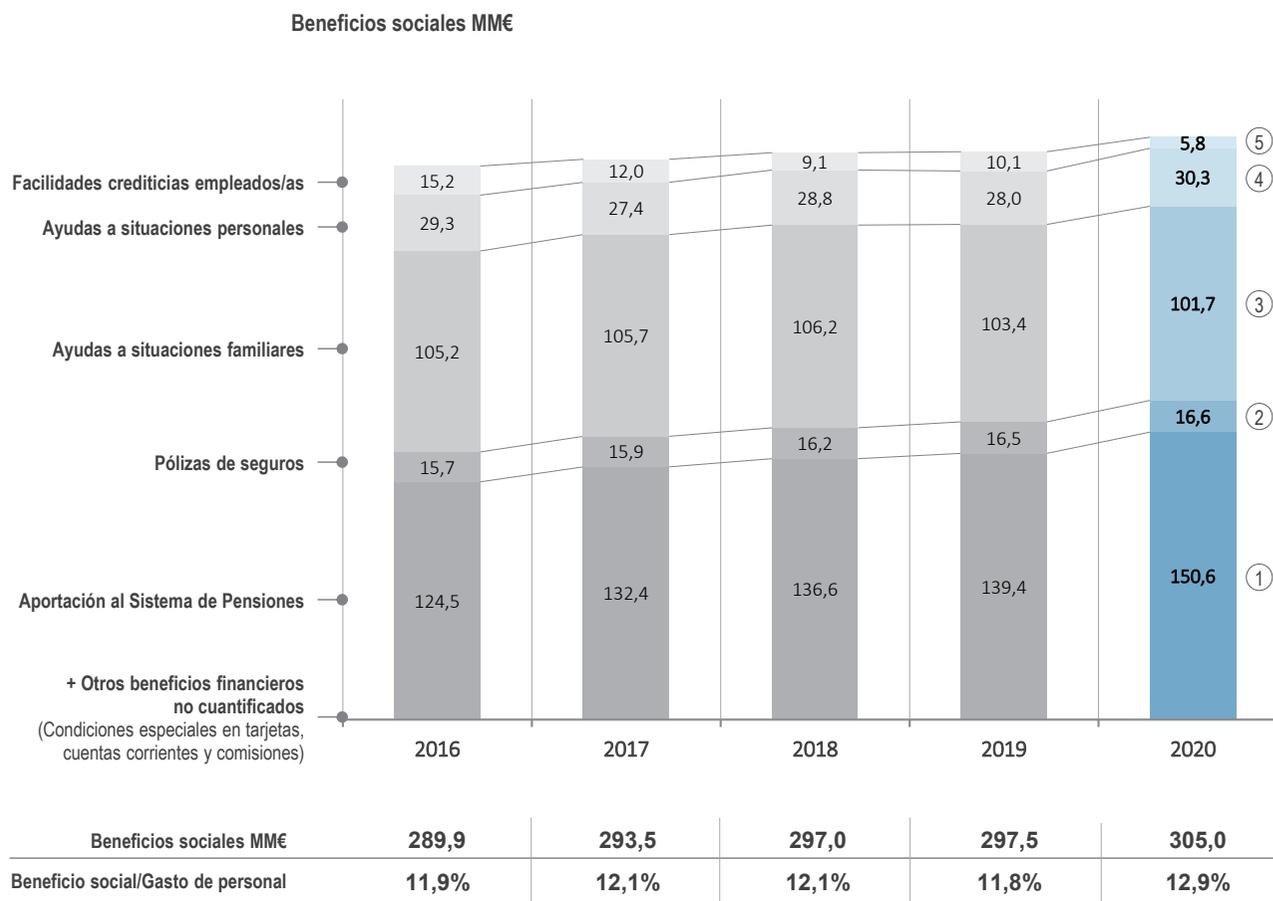
- ② Modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales, de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.
  - Programa de retos Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
  - Programa de Bonus Red, esquema adaptado a cada segmento de negocio.
  - Programa de incentivos.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **11. Métodos de evaluación**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Cronograma de hechos más relevantes del período 2017-2020**



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **12. Evolución de los Beneficios Sociales**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 12. Evolución de los Beneficios Sociales**


- ⑤ El Euribor continua en números negativos y con tendencia a la baja, en octubre de 2019 se situó en -0,304.
- ④ Mayor importe de complemento del salario hasta 100% por bajas (asociado a pandemia).
- ③ Reducción derivada del menor número de nacimientos de hijos/as.
- ② La renovación de la póliza se pacta cada 2 años. Los incrementos de prima son moderados e incorporan nuevas coberturas.
- ① Incremento de la Prima de Riesgo respecto a 2019 (+13,8 MME), motivado por una mayor siniestralidad, crecimiento salarial y envejecimiento del colectivo asegurado.

Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

Beneficios	2016 MM€	Personas beneficiarias	2017 MM€	Personas beneficiarias	2018 MM€	Personas beneficiarias	2019 MM€	Personas beneficiarias	2020 MM€	Personas beneficiarias
<b>Aportación al Sistema de Pensiones</b>	<b>124,5</b>		<b>132,4</b>		<b>136,6</b>		<b>139,4</b>		<b>150,6</b>	
(1) Aportaciones de ahorro	107,7		108,8		111,7		110,6		107,9	
(2) Prima de riesgo	16,8	38.242	23,6	37.353	24,9	36.995	28,9	36.631	42,7	37.074
<b>Seguros</b>	<b>15,7</b>		<b>15,9</b>		<b>16,2</b>		<b>16,5</b>		<b>16,6</b>	
(3) Póliza sanitaria Adeslas	15,6	33.528	15,8	33.049	16,1	32.612	16,4	32.118	16,6	31.579
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,1		0,1		0,1		0,1		0,0	
<b>Ayudas a situaciones familiares</b>	<b>105,2</b>		<b>105,7</b>		<b>106,2</b>		<b>103,4</b>		<b>101,7</b>	
(5) Gratificación por nacimiento	3,8	1.698	3,1	1.410	2,6	1.164	2,1	943	1,8	770
(6) Ayuda por defunción	0,8	376	0,9	374	0,9	379	0,9	377	1,0	419
(7) Ayuda estudios - guarderías	5,5	5.161	4,7	4.430	4,1	3.865	3,3	3.197	2,7	2.613
(8) Ayuda estudios - descendientes	20,4	20.136	21,3	20.764	21,9	21.137	21,0	20.072	21,6	20.282
(9) Ayuda hijos - 5% salario	72,2	20.407	73,5	20.454	74,4	20.102	73,9	20.075	72,5	19.153
(10) Complementos de maternidad/paternidad	2,5	1.701	2,3	1.479	2,3	1.275	2,1	1.070	2,1	932
<b>Ayudas a situaciones personales</b>	<b>29,3</b>		<b>27,4</b>		<b>28,8</b>		<b>28,0</b>		<b>30,3</b>	
(11) Gratificación por antigüedad	3,9	1.128	1,1	348	1,0	292	0,7	208	1,7	505
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,6	1.971	1,9	2.121	1,9	2.135	1,8	2.059	1,4	1.612
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	23,9	6.942	24,4	7.027	26,0	7.866	25,6	7.666	27,2	8.782
<b>Facilidades crediticias a los empleados</b>	<b>15,2</b>		<b>12,0</b>		<b>9,1</b>		<b>10,1</b>		<b>5,8</b>	
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	15,2	28.266	12,0	28.147	9,1	28.076	10,1	29.061	5,8	28.877
<b>(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados</b>										
<b>Beneficios sociales MM€</b>	<b>289,9</b>		<b>293,5</b>		<b>297,0</b>		<b>297,5</b>		<b>305,0</b>	
<b>Beneficios sociales / Gasto de personal</b>	<b>11,9%</b>		<b>12,1%</b>		<b>12,1%</b>		<b>11,8%</b>		<b>12,9%</b>	

- (1) Aportaciones a la jubilación
- (2) Prestaciones para la cobertura del riesgo de incapacidad y fallecimiento
- (3) Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso
- (4) Seguro complementario en vehículo propio por desplazamientos en gestión de servicio
- (5) Gratificación económica por nacimiento de hijo/a
- (6) Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
- (7) Compensación por hijos/as menores de 3 años
- (8) Compensación económica para hijos/as menores de 25 años que estudien

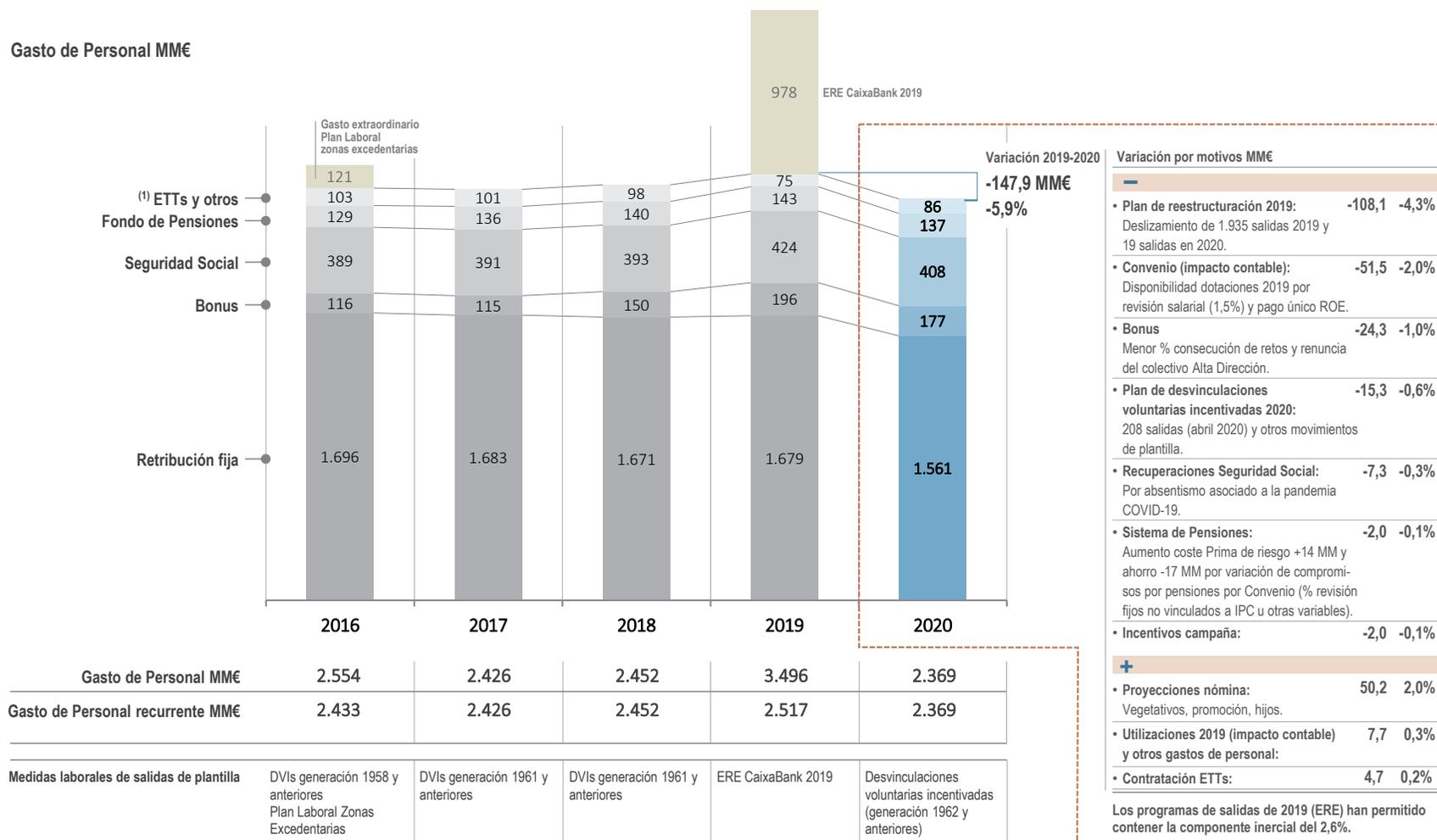
- (9) Concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo, hasta los 18 años de edad del hijo/a
- (10) Complemento hasta el 100% del salario por situación de maternidad/paternidad
- (11) Gratificación económica a los 25 y 35 años de servicio
- (12) Compensación de hasta el 90% de la matrícula -estudios universitarios
- (13) Complemento hasta el 100% del salario por situación de incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo
- (14) Tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales
- (15) Condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **14. Evolución del Gasto de Personal**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 14. Evolución del Gasto de Personal

**Gasto de Personal MME**



(1) Otros incluye: Ayuda de estudios, facilidades crediticias, póliza Adeslas, formación y selección, indemnizaciones, pagas especiales (nacimiento y defunción) y otros.

Gasto ETTs desglosado por años: 2016 - 19 MM | 2017 - 19 MM | 2018 - 18 MM | 2019 - 14 MM | 2020 - 19 MM

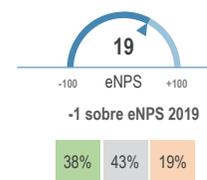
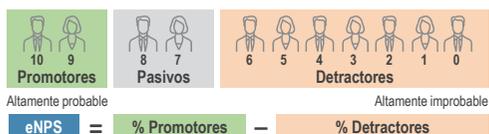
Tabla 15. Estudio de Compromiso, realizado en 2021

		Total CaixaBank										Servicios Centrales				Red Territorial					
		Años					Var. S/19	Género		Generaciones			Trabajo en remoto para el 100% del colectivo desde el primer día				Presencia física desde el primer día (escalonada 50%-75%-100%)				
TF = Total favorable: Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"		2016 Radar	2017	2018 Radar	2019	2020 Radar		Hombres	Mujeres	Z post '93	Y '82-'92	X '71-'81	Baby Boomers ant. '71	2018 Radar	2019	2020 Radar	Var. S/19	2018 Radar	2019	2020 Radar	Var. S/19
<b>Total favorable</b>		73%	75%	75%	71%*	74%	▲	73%	74%	79%	75%	74%	71%	67%	74%	74%	=	75%	71%	74%	▲
<b>% Participación</b>		51%	71%	57%	70%	56%	▼	63%	51%	54%	52%	56%	60%	77%	80%	77%	▼	49%	68%	54%	▼
<b>Resultados por dimensiones (TF)</b>																					
Fortalezas	Una Organización en la que trabajar	89%	89%	88%	84%	86%	▲	85%	87%	85%	86%	86%	86%	86%	86%	84%	▼	88%	84%	86%	▲
	Liderazgo y progreso de la Organización	79%	85%	79%	82%	84%	▲	83%	84%	84%	85%	84%	82%	68%	78%	80%	▲	80%	82%	84%	▲
	Responsable inmediato	79%	81%	79%	79%	81%	▲	80%	82%	92%	85%	81%	77%	71%	78%	77%	▼	80%	79%	82%	▲
	Condiciones de trabajo	67%	76%	71%	75%	79%	▲	80%	79%	87%	81%	79%	78%	62%	75%	77%	▲	71%	75%	79%	▲
	Cooperación y trabajo en equipo	72%	76%	73%	73%	75%	▲	74%	76%	80%	76%	75%	73%	69%	76%	78%	▲	74%	72%	75%	▲
Oportunidades de mejora	Compromiso	71%	73%	71%	65%	67%	▲	67%	67%	81%	70%	68%	59%	69%	71%	69%	▼	71%	64%	67%	▲
	Comunicación	68%	72%	68%	64%	66%	▲	64%	68%	74%	66%	66%	64%	60%	65%	63%	▼	69%	64%	66%	▲
	Orientación al cliente	71%	68%	71%	60%	56%	▼	56%	57%	57%	58%	57%	51%	64%	64%	61%	▼	71%	59%	56%	▼
	Entorno organizativo	66%	64%	67%	60%	65%	▲	66%	64%	70%	66%	65%	65%	62%	72%	72%	=	68%	57%	64%	▲
	Motivación intrínseca	64%	62%	65%	57%	61%	▲	59%	63%	69%	61%	61%	58%	60%	65%	66%	▲	66%	56%	60%	▲
	Orientación a los resultados	73%	54%	77%	47%	52%	▲	54%	50%	56%	55%	51%	50%	67%	61%	60%	▼	78%	44%	50%	▲

Los resultados de la Red Territorial son los que marcan los resultados globales

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **15. Estudio de Compromiso**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

eNPS - Employee Net Promoter Score

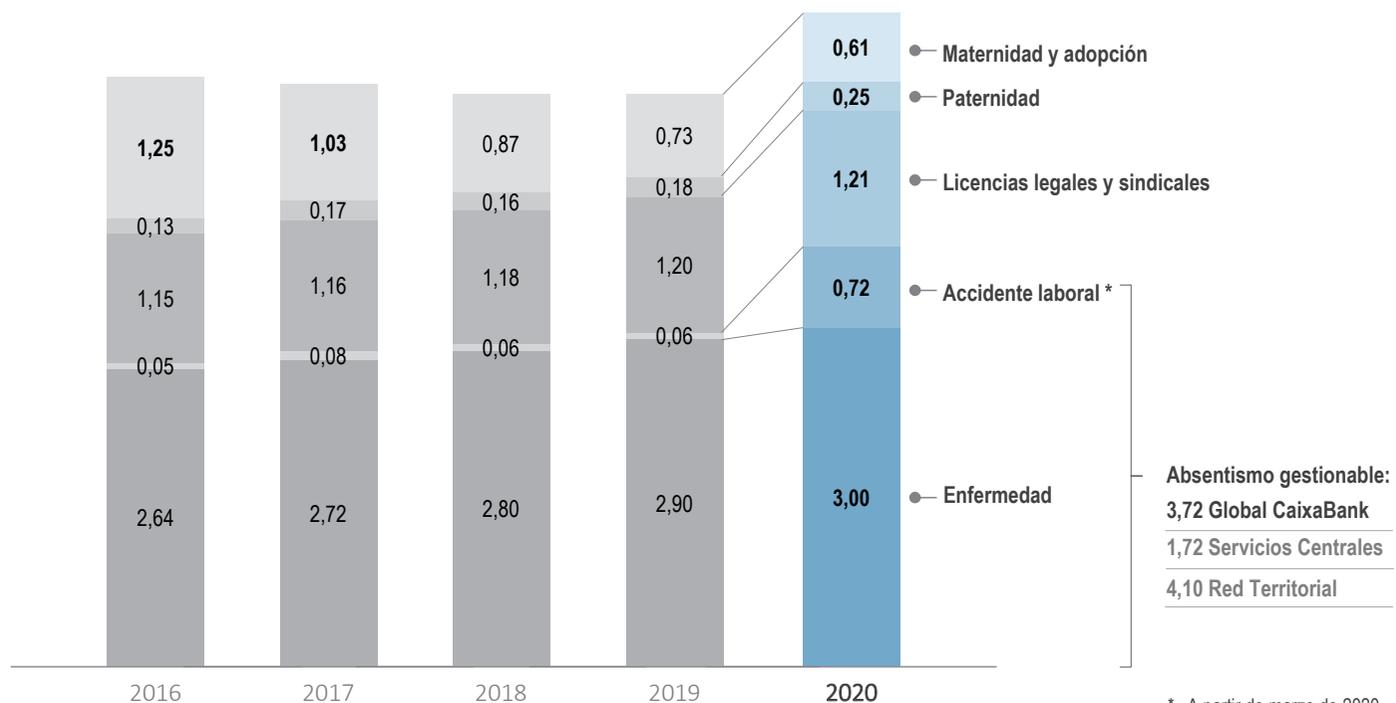


\* El Estudio de Compromiso se ha llevado a cabo en un momento de excepcionalidad por la pandemia del COVID-19, lo que ha condicionado los resultados de la Red Territorial. La actividad de CaixaBank fue considerada como esencial según el Real Decreto Ley 10/2020 y por este motivo la Dirección de CaixaBank decidió abrir todas las oficinas (excepto las que puntualmente estuviesen afectadas por positivos y cuarentenas) para estar próximos a nuestros clientes para ayudarles en estos momentos difíciles.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **16. Ausencias**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 16. Ausencias**
**Índice de absentismo.** Jornadas perdidas/jornadas totales:

<b>Índice</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,8%</b>	Global CaixaBank	3,5% Servicios Centrales	6,3% Red Territorial
<b>Días</b>	575.324	560.704	544.773	531.174	587.283			



**Absentismo gestionable:**  
**3,72 Global CaixaBank**  
**1,72 Servicios Centrales**  
**4,10 Red Territorial**

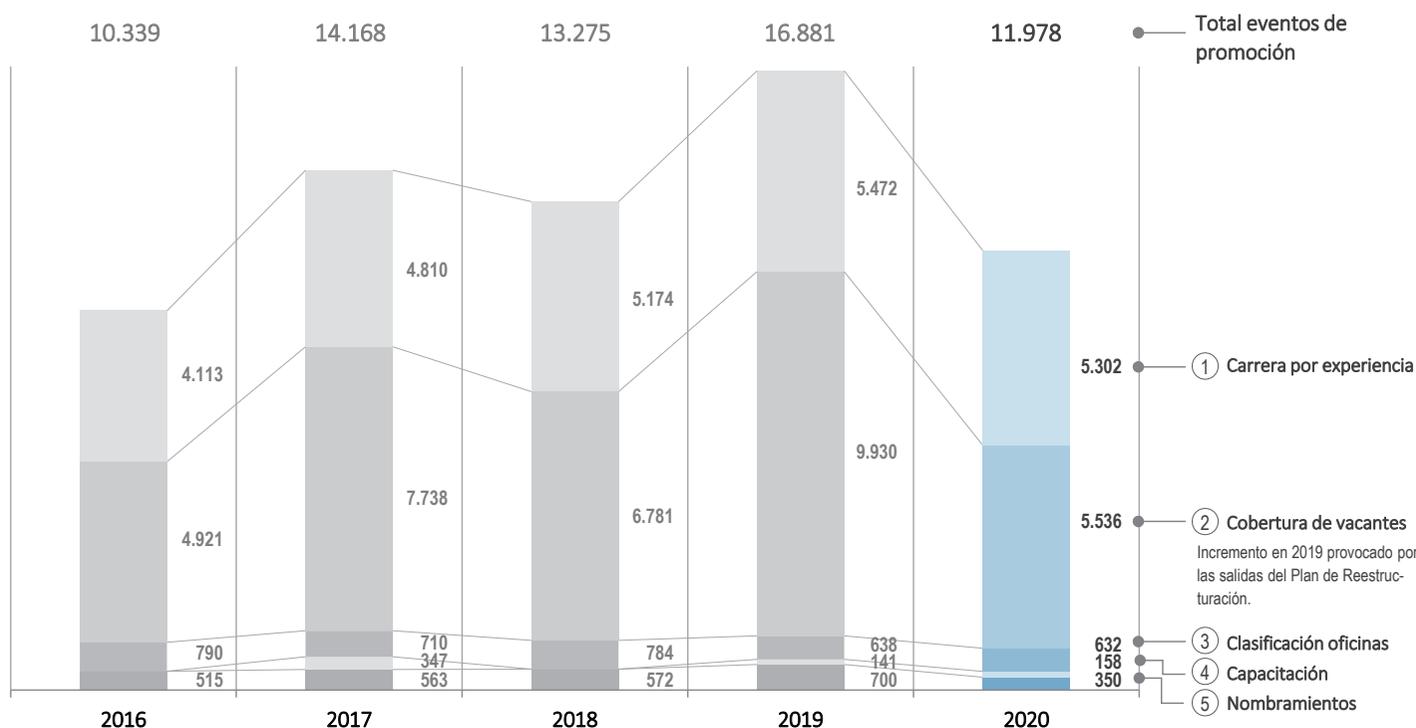
\* A partir de marzo de 2020 se visualiza el impacto en el absentismo provocado por la situación derivada del COVID-19.

**Enfermedad en los últimos 12 meses: 6.242 personas**

Días de duración	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 8.308 casos	59%	11%	23%	7%
de 304.071 días	8%	7%	43%	42%
Media (días)	5	22	76	315

Tabla 17. Promociones

Todos los empleados y empleadas disponen de una carrera por experiencia que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VIII en 23 años. En 2020, 2.301 empleados y empleadas han cambiado de nivel profesional por experiencia.



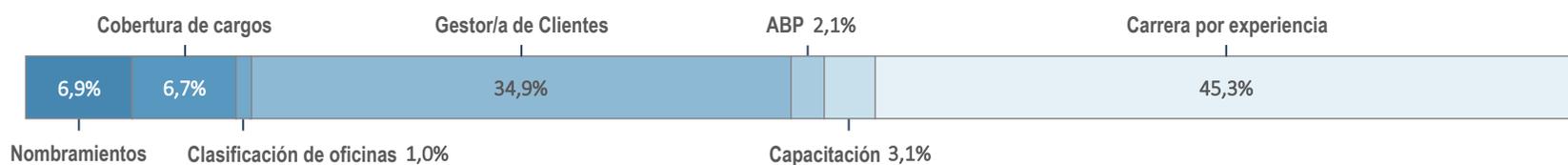
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 17. Promociones
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- ① Incluye: Carrera de GCI: Promoción a Nivel VII en 14 años / Carrera de GCII: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de ABP: Promoción a Nivel VI en 11 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Director, Subdirector/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Banca Privada y Empresas, etc).
- ③ Ranking anual de oficinas que determina la promoción de Directores y Subdirectores de oficina, en base a la categoría de su oficina.
- ④ Superación de pruebas de capacitación, promoción a Niveles VIII y X (según Convenio cada 2 años) y promoción a Nivel VII (acuerdo CBK cada 3 años).
- ⑤ Promoción de colectivos de Servicios Centrales , Apoyo y Soporte Red.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **18. Promociones. Cambio de Nivel**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 18. Promociones. Cambios de Nivel**
**Cambios de nivel retributivo por motivos**

	2019				2020			
	Total	Hombres   %	Mujeres   %	Total	Hombres   %	Mujeres   %		
Nombramientos	700	350 50,0	350 50,0	<b>350</b>	199 56,9%	151 43,1%		
Cobertura de cargos	797	400 50,2	397 49,8	<b>343</b>	175 51,0%	168 49,0%		
Clasificación de oficinas	134	66 49,3	68 50,7	<b>49</b>	20 40,8%	29 59,2%		
Gestor/a de Clientes	1.593	657 41,2	936 58,8	<b>1.771</b>	685 38,7%	1.086 61,3%		
ABP (promoción por cambio de etapa)	100	54 54,0	46 46,0	<b>107</b>	64 59,8%	43 40,2%		
Capacitación	141	67 47,5	74 52,5	<b>158</b>	89 56,3%	69 43,7%		
Carrera por experiencia (antigüedad)	2.429	891 36,7	1.538 63,3	<b>2.301</b>	715 31,1%	1.586 68,9%		
<b>Total</b>	<b>5.894</b>	<b>2.485 42,2</b>	<b>3.409 57,8</b>	<b>5.079</b>	<b>1.947 38,3%</b>	<b>3.132 61,7%</b>		

**Cambios de nivel año 2020**


Renuncias y revocaciones	2020				2020			
	Total	Hombres   %	Mujeres   %	Total	Hombres   %	Mujeres   %		
Renuncias	457	218 47,7	239 52,3	<b>413</b>	173 41,9	240 58,1		
Revocaciones	132	46 34,8	86 65,2	<b>308</b>	142 46,1	166 53,9		
<b>Total</b>	<b>589</b>	<b>264 44,8</b>	<b>325 55,2</b>	<b>721</b>	<b>315 43,7</b>	<b>406 56,3</b>		

Tabla 19. Promociones. Planes de Carrera

Gestor/a de Clientes I		Gestor/a de Clientes II				
Año	Negocio	Año	Banca Premier	Banca Empresas	2º Responsable Comercial	Total Personas
1	156	1	53	6	1	60
2	160	2	72	1	1	74
3	112	3	175	40	9	224
4	95	4	240	68	29	337
5	44	5	170	48	44	262
6	1	6	261	64	76	401
7	111	7	216	41	73	330
8	20	8	145	37	35	217
9	114	9	211	78	91	380
10	123	10	204	70	73	347
11	225	11	169	86	94	349
12	132	12	133	46	79	258
13	70	13	96	26	67	189
14	173	14	57	28	31	116
		15	70	16	11	97
<b>Plan carrera finalizado</b>	<b>593</b>	<b>Plan carrera finalizado</b>	<b>404</b>	<b>155</b>	<b>17</b>	<b>576</b>
	<b>2.129</b>		<b>2.676</b>	<b>810</b>	<b>731</b>	<b>4.217</b>

• **Gestor/a de Clientes:**

Plan de carrera para gestores/as comerciales de la red *Retail* de oficinas, asociado a planes de formación específicos y que ofrece distintos niveles y velocidades de promoción retributiva, según el segmento de negocio al que pertenezcan.

**Asesor/a de Banca Privada (ABP)**

Etapa	Año	Personas
1	1	-
2	2	1
	3	-
	4	-
3	5	6
	6	3
	7	19
4	8	30
	9	32
	10	34
<b>Plan carrera finalizado</b>		<b>1</b>
		<b>126</b>

• **Asesor/a de Banca Privada:**

Permite a los empleados y empleadas que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y competencias profesionales y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **19. Promociones. Planes de Carrera**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **20. Promociones. Clasificación de oficinas**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 20. Promociones. Clasificación de oficinas**

Variables Ranking	Segmentación		Clasificación 31 de octubre de 2020 (efectos enero 2021)	
	% Oficinas	Categorías*	Resultados	Cambios de nivel de oficina:
Recursos ajenos 40%	1,5	A1	44	Ascienden 316
	2,1	A2	62	Descienden 1.118
	3,1	B1	92	Mantienen 1.529
	4,6	B2	136	<b>Clasificadas 2.963</b>
	4,6	C1	136	
	7,1	C2	210	<b>Ascensos año anterior (oct. 2020): 319</b>
	6,6	D1	196	Consolidación parcial (categoría intermedia) 98
	11,1	D2	329	No consolidan 107
	12,3	E1	364	Consolidan o ascienden 107
	17,3	E2	513	Integradas 7
	12,4	F1	367	
	17,3	F2	514	
			<b>2.936</b>	Clasificadas
	<b>Otras oficinas</b>			
	G	16		
	Singulares	38		
	S1	296		
	S2	359		
	<b>Total</b>	<b>3.672</b>		
	Ventanillas	121		
Inversiones 25%				
Margen ordinario 25%				
Clientes vinculados 10%				

\*Categorías:

- A y B Oficinas grandes
- C y D Oficinas medianas
- E y F Oficinas pequeñas
- G Oficinas de nueva apertura
- S1 Oficinas singulares unipersonales
- S2 Oficinas singulares de 2 empleados/as

Tabla 21. Promociones. Cobertura de vacantes

Movimientos año 2020

	Solicitudes		Total designaciones						
	Total	solicitudes por plaza	Designaciones		Designaciones / Solicitudes		Designaciones directas		
			Total	% mujeres	% hombres	% mujeres	Total	% mujeres	% s/total función
Dirección oficina	3.080	4,3	712	42,1	22,8	23,5	289	42,6	28,9
Subdirección oficina/2º Responsable	3.258	6,1	530	61,1	13,6	18,6	207	71,5	28,1
Dir. Banca Empr./Instituciones/Privada	109	5,5	20	35,0	17,1	21,2	61	27,9	75,3
Gestión de Clientes	9.092	4,9	1.841	58,3	18,4	21,9	102	57,8	5,2
Equipos de soporte/suplencia	424	2,9	144	36,8	38,4	28,3	1	0,0	0,7
Posiciones específicas	8.558	5,5	1.546	59,8	17,1	18,8	83	45,8	5,1
<b>Total</b>	<b>24.521</b>	<b>5,1</b>	<b>4.793</b>	<b>56,0</b>	<b>18,4</b>	<b>20,5</b>	<b>743</b>	<b>51,8</b>	<b>13,4</b>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **21. Promociones. Cobertura de vacantes**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **22. Principales indicadores**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

**Tabla 22. Principales indicadores**

¿Cómo somos?	2016	2017	2018	2019	2020	Target
<b>Disponemos de una plantilla altamente cualificada</b>						
Profesionales Certificados	7.110	10.539	13.772	14.855	14.870	-
% Profesionales Certificados sobre Target	71%	75%	88%	95%	95%	>85%
Horas formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio	49	59	72	108	81	-
Inversión formación por empleado, en euros	363	378	434	468	414	-
Valoración de la formación, sobre 10	8,0	8,3	8,3	8,3	8,1	>=8
Empleados formados	29.766	28.991	29.400	27.527	27.404	-
% Empleados formados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formación online	90%	90%	92%	96%	98%	>90%
Formadores internos	1.972	1.497	1.725	1.958	1.043 <sup>(1)</sup>	>= 3,5% sobre plantilla
% Empleados con titulación universitaria	94,7%	95,9%	96,4%	97,1%	97,4%	-
<b>Potenciamos la diversidad y la meritocracia</b>						
% Mujeres en plantilla	52,6%	53,5%	53,8%	55,0%	55,2%	-
% Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B)	37,0%	39,1%	39,9%	41,3%	41,6%	42% (2020) / 43% (2021)
% Mujeres en Junior Management <sup>(2)</sup>	63%	58%	41%	42%	44%	-
% Mujeres en TOP Management <sup>(2)</sup>	28%	30%	21%	23%	22%	-
% Mujeres en Revenues positions	39%	40%	41%	42%	43%	-
% Acceso a posición directiva (1a vez mujeres)	51,1%	53,0%	54,4%	46,8%	44,7%	>50%
% Designaciones mujeres / Total Designaciones	51,6%	53,7%	54,7%	56,7%	56,0%	>50%
% Designaciones/Solicitudes - hombres	9,7%	14,6%	16,5%	19,0%	18,4%	-
% Designaciones/Solicitudes - mujeres	12,9%	19,9%	20,8%	22,7%	20,5%	% superior a designaciones/solicitudes (hombres)
% Posiciones cubiertas internamente	95,3%	96,8%	96,4%	98,0%	97,4%	-
% Posiciones Directivas cubiertas internamente	98,2%	99,6%	99,2%	99,3%	99,1%	>=95%
Empleados con discapacidad	191	194	223	213	222	-
% Generación Z (Posteriores a 1992)	0,6%	1,1%	1,9%	2,1%	2,5%	-
% Generación Y (milenial, nacidos entre 1982 y 1992)	11,8%	13,4%	14,2%	15,3%	15,5%	-
% Generación X (nacidos entre 1971 y 1981)	60,6%	62,0%	61,5%	65,2%	65,4%	-
% Baby Boomer (anteriores a 1971)	27,0%	23,5%	22,4%	17,4%	16,6%	-
<b>Aseguramos un alto compromiso y satisfacción</b>						
% Satisfacción global	73%	75%	75%	71%	74%	Tendencia positiva
% Satisfacción desarrollo profesional	72%	74%	74%	71%	73%	>70%
% Retención del Talento	92,3%	92,0%	88,8%	89,3%	86,1%	>85%
% Compromiso: considerando todos los aspectos ¿cómo te sientes como empleado?	83%	83%	82%	75%	79%	74%
<b>Empoderamos a nuestros profesionales</b>						
% Nivel empowerment (para toda la plantilla)	70%	69%	70%	64%	67%	70% (2021)
Valoración evaluación 180 grados	8,2	8,1	8,0	8,0	8,4	>=8

¿Cómo nos organizamos?	2016	2017	2018	2019	2020	Target
<b>Oficinas/Centros</b>	5.027	4.874	4.624	4.139	3.809	-
<i>Número de oficinas de Banca Retail</i>	4.851	4.681	4.409	3.918	3.571	3.517 en 2020 / 3.000 en 2021
Convencionales	3.882	3.575	3.124	2.488	2.033	
Store	71	161	282	458	548	-
Business Bank	-	3	14	42	49	-
AgroBank	739	789	809	784	801	-
HolaBank	159	153	180	146	140	-
<i>Número de Centros Especializados</i>	176	193	215	221	238	
Digitales/Virtuales	-	-	16	21	23	-
Banca Empresas	104	116	120	125	125	-
Banca Privada	38	45	47	53	68	-
CIB/ Corporativa e instituciones	27	26	26	16	15	-
Resto (Negocio de Promotores, Montes de Piedad,...)	7	6	6	6	7	-
<i>Red internacional</i>	19	26	25	27	27	-
<b>Especialistas</b>	5.294	6.012	6.412	7.122	7.504	
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores de Negocio	1.315	1.646	1.811	1.962	2.129	2.090 en 2020 / 2.160 en 2021
Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier	1.557	1.879	2.157	2.499	2.676	2.748 en 2020 / 2.807 en 2021
Gestores de Clientes II (GCII) - Gestores Empresas	515	592	716	802	810	537 en 2020 / 546 en 2021
Asesores de Banca Privada (ABP)	180	149	129	174	126	-
Otros (Banca Privada, Banca Empresas, CIB e Internacional)	1.727	1.746	1.599	1.685	1.763	-
<b>Y contribuimos a los Datos Financieros</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Target</b>
ROTE	5,6%	8,4%	9,5%	7,7% <sup>3</sup>	6,1%	-
% Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios)	51,0%	54,3%	52,9%	55,4%	54,5%	-
Cientes (incluye España y Portugal) (MME)	13,8	15,7	15,7	15,6	15,2	-
Resultados Grupo (MM€)	1.047	1.684	1.985	1.705	1.381	-
Aportación Obra Social (MM€)	500	510	520	545	560	-

- 1) El valor de formadores internos en 2020 incorporado en esta serie toma el total de empleados/as con acciones de formación interna realizadas en los últimos 24 meses (cambio de criterio).
- 2) Cambio de criterio de cálculo a partir de 2018. Top Management comprende funciones que están dos niveles por debajo del CEO (desde el punto de vista organizativo o en el nivel de reporting directo) y Junior Management comprende principalmente las funciones de Dirección de oficina y Subdirección de oficina grande (categorías A y B).
- 3) El ROTE de 2019, sin considerar gastos extraordinarios, se sitúa en 10,8%.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [22. Principales indicadores](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Tabla 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Bloque I. Igualdad y no discriminación</b>					
<b>Contrataciones</b>					
Total de contrataciones	1.071	1.031	1.009	431	353
Contrataciones - hombres	548	491	481	222	190
Contrataciones - mujeres	523	540	528	209	163
Contrataciones Directivos/as	25	8	12	13	12
Contrataciones Mandos Intermedios	33	33	36	41	21
Contrataciones Resto de Empleados/as	1.013	990	961	377	320
<b>Nombramientos y procesos de selección internos <sup>(1)</sup></b>					
Total de nombramientos	5.193	8.123	7.279	10.261	5.708
% Nombramientos - hombres	48,8	47,5	46,2	44,3	45,1
% Nombramientos - mujeres	51,2	52,5	53,8	55,7	54,9
<b>Flexibilidad horaria</b>					
Empleados/as con flexibilidad horaria	17.789	17.832	18.445	17.896	18.262
% sobre total plantilla cierre del ejercicio	59,3	61,2	62,7	64,9	66,6
Empleados con flexibilidad horaria - % hombres	53,5	51,6	50,9	48,8	48,3
Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres	46,5	48,4	49,1	51,2	51,7
<b>Reducciones jornada, Permisos retribuidos y Excedencias <sup>(2)</sup></b>					
<b>Total de reducciones de jornada</b>	1.337	1.319	1.228	1.727	1.080
% sobre total plantilla media del ejercicio	4,5	4,5	4,2	6,1	3,9
Reducciones de jornada - % hombres	6,4	6,9	7,2	7,6	8,1
Reducciones de jornada - % mujeres	93,6	93,1	92,8	92,4	91,9
<b>Total de permisos retribuidos</b>	4.686	3.509	2.994	2.555	2.344
% sobre total plantilla media del ejercicio	15,7	11,9	10,2	9,0	8,5
Permisos retribuidos - % hombres	29,0	36,8	21,8	27,3	37,8
Permisos retribuidos - % mujeres	71,0	63,2	78,2	72,7	62,2
<b>Total de excedencias</b>	632	639	593	555	769
% sobre total plantilla media del ejercicio	2,1	2,2	2,0	1,9	2,8
Excedencias - % hombres	5,9	4,6	7,6	9,0	9,2
Excedencias - % mujeres	94,1	95,4	92,4	91,0	90,8
<b>Disfrute del periodo mínimo por nacimiento <sup>(3)</sup></b>					
% Hombres	92,2	94,9	92,8	71,7	81,3
% Mujeres	97,0	97,9	98,0	98,3	96,8
<b>Despidos desglosados por edad y sexo.</b>					
Total de despidos	101	55	73	60	48
Despidos - hombres	54	36	50	36	24
Despidos - mujeres	47	19	23	24	24

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Bloque II. Condiciones laborales</b>					
% Plantilla adherida a convenio colectivo	100	100	100	100	100
Miembros en los comités de empresa	730	730	759	759	759
<b>% de representación sindical</b>					
Miembros CC.OO.	295	295	308	308	308
% representación CC.OO.	40,40	40,40	40,58	40,58	40,58
Miembros SECB	311	311	284	284	284
% representación SECB	42,60	42,60	37,42	37,42	37,42
Miembros UGT	95	95	136	136	136
% representación UGT	13,00	13,00	17,92	17,92	17,92
Miembros resto	29	29	31	31	31
% representación resto	4,00	4,00	4,08	4,08	4,08
<b>Indicadores de riesgos psicosociales</b>					
Índice incidencia (accidentes en jornada de trabajo con baja/media anual de afiliados a la Seguridad Social *1000)	2,23	2,23	2,27	2,38	1,27
% Índice atracos (número de Atracos/oficinas *100)	0,46	0,55	0,48	0,35	0,25
Número conductas agresivas de terceros	-	14	25	19	15
<b>Bloque III. Entorno y lugar de trabajo</b>					
<b>Accidentes (tipología de accidentes)</b>					
Total de accidentes	448	453	403	400	227 <sup>(4)</sup>
Accidentes mortales	0	1	0	0	0
Accidentes muy graves	0	0	0	0	0
Accidentes graves	3	3	0	1	0
Accidentes no graves o leves	445	449	403	399	227
% Accidentes no graves o leves	99,3	99,1	100,0	99,8	100
<b>Absentismo</b>					
Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	1.266.949	1.330.404	1.342.026	1.356.617	1.647.500
% Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	2,69	2,81	2,86	2,96	3,72
<b>Otros indicadores de formación, campañas fomento de la salud acciones en oficinas</b>					
Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente <sup>(5)</sup>	2.152	2.434	28.132	872	613
Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos <sup>(5)</sup>	3.867	3.698	23.211	747	25.932
Campañas realizadas de mejora de la salud	13	13	14	27	11
Oficinas modernizadas para la prevención de atracos	626	2.000	400	1.000	450
Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos	722	653	630	638	186
Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros	5.020	5.891	6.258	8.119	6.067

(1) Se consideran todos los nombramientos por Talento y Selección Interna (COBE).

(2) Las reducciones de jornada incorporan los motivos siguientes: cuidado de hijos, cuidado de familiar, cuidado de hijo enfermo. Los permisos retribuidos incorporan los siguientes motivos: maternidad, ampliación de maternidad, paternidad, ampliación de paternidad, acumulación de lactancia y adopción. Las excedencias incorporan los siguientes motivos: cuidado de hijos/as, cuidado de familiar, cuidado de personas dependientes, mantenimiento de la convivencia, solidaridad, estudios, razones personales no especificadas y violencia de género.

(3) La información de 2020 podría sufrir alteraciones en los registros puesto que, fuera de las semanas obligatorias ininterrumpidas, el resto se puede disfrutar durante el año siguiente.

(4) En 2020 el índice de frecuencia de accidentes es del 0,83 (0,26 para los hombres y 1,30 para las mujeres).

(5) En 2020 los contenidos de las formaciones de "Seguridad en Sucursales" así como las sensibilizaciones presenciales de "Seguridad y Atracos" quedan incorporadas en el curso online de "Seguridad física en oficinas y edificios".

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank





MEMORIA  
2020  
RECURSOS HUMANOS  
Y ORGANIZACIÓN

# Anexos y Tablas

Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

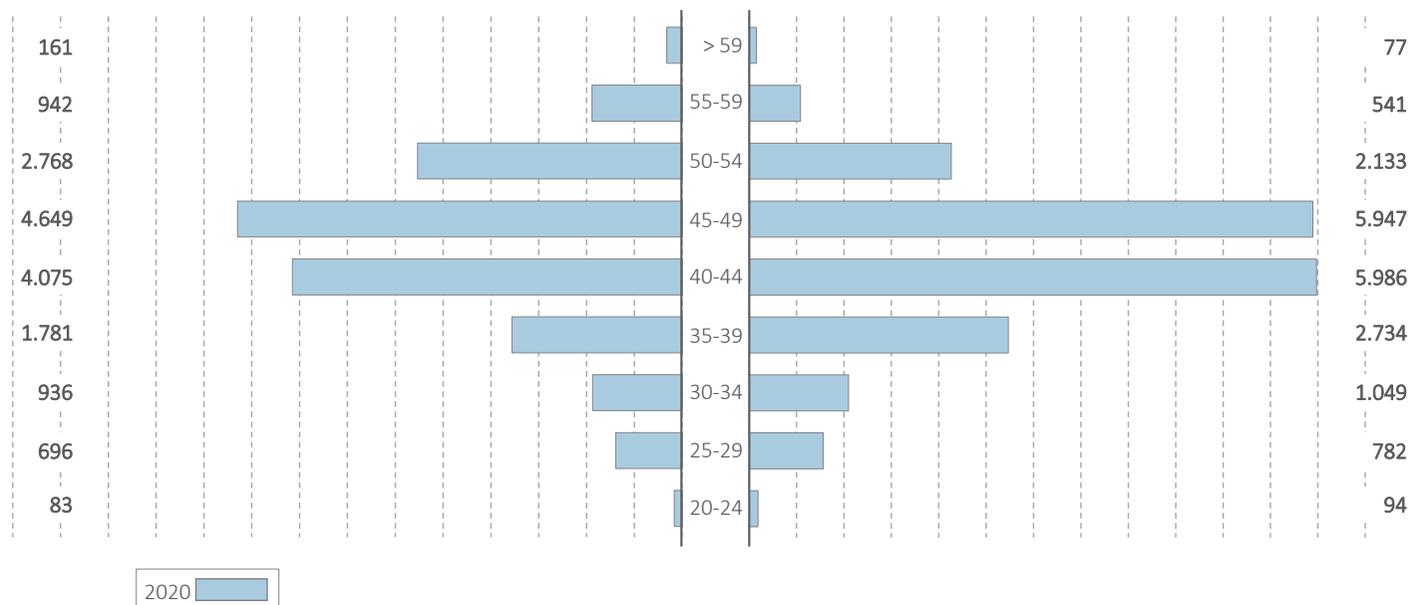
**24. Movimientos de Plantilla**
**Tabla 24. Movimientos de Plantilla**

	2019	2020	Variación neta
<b>Plantilla activa <sup>(1)</sup></b>	<b>35.736</b>	<b>35.434</b>	<b>-302</b>
<b>Movimientos año 2020</b>			
<b>Altas y reingresos</b>	<b>1.364</b>	<b>Bajas y ausencias</b>	<b>-1.666</b>
<b>Nuevas contrataciones</b>	<b>640</b>	<b>Bajas definitivas</b>	<b>-866</b>
CaixaBank S.A.	353	Jubilación	-26
Apoyo al Negocio	72	Defunción	-15
Actividad de Negocio	188	Despido	-88
Otras empresas	27	Baja voluntaria	-231
		Finalización de contrato	-95
<b>Reincorporaciones</b>	<b>724</b>	No superación periodo de prueba	-14
		Invalidez permanente	-20
		Desvinculaciones incentivadas	-358
		Plan de Reestructuración 2019	-19
		<b>Ausencias (excedencia y otros)</b>	<b>-800</b>

1) Plantilla contratada exceptuando incapacidad y personas no asignadas temporalmente.

Tabla 25. Estructura demográfica

	Hombres	Total	Mujeres
	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>
personas	16.091 (45,4%)	35.434	19.343 (54,6%)
edad media	44	44	43
antigüedad media	16	16	16



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)
- [25. Estructura demográfica](#)

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**
- **26. Mosaico de culturas**

Tabla 26. Mosaico de culturas

5.609 personas originarias de 74 países diferentes a España

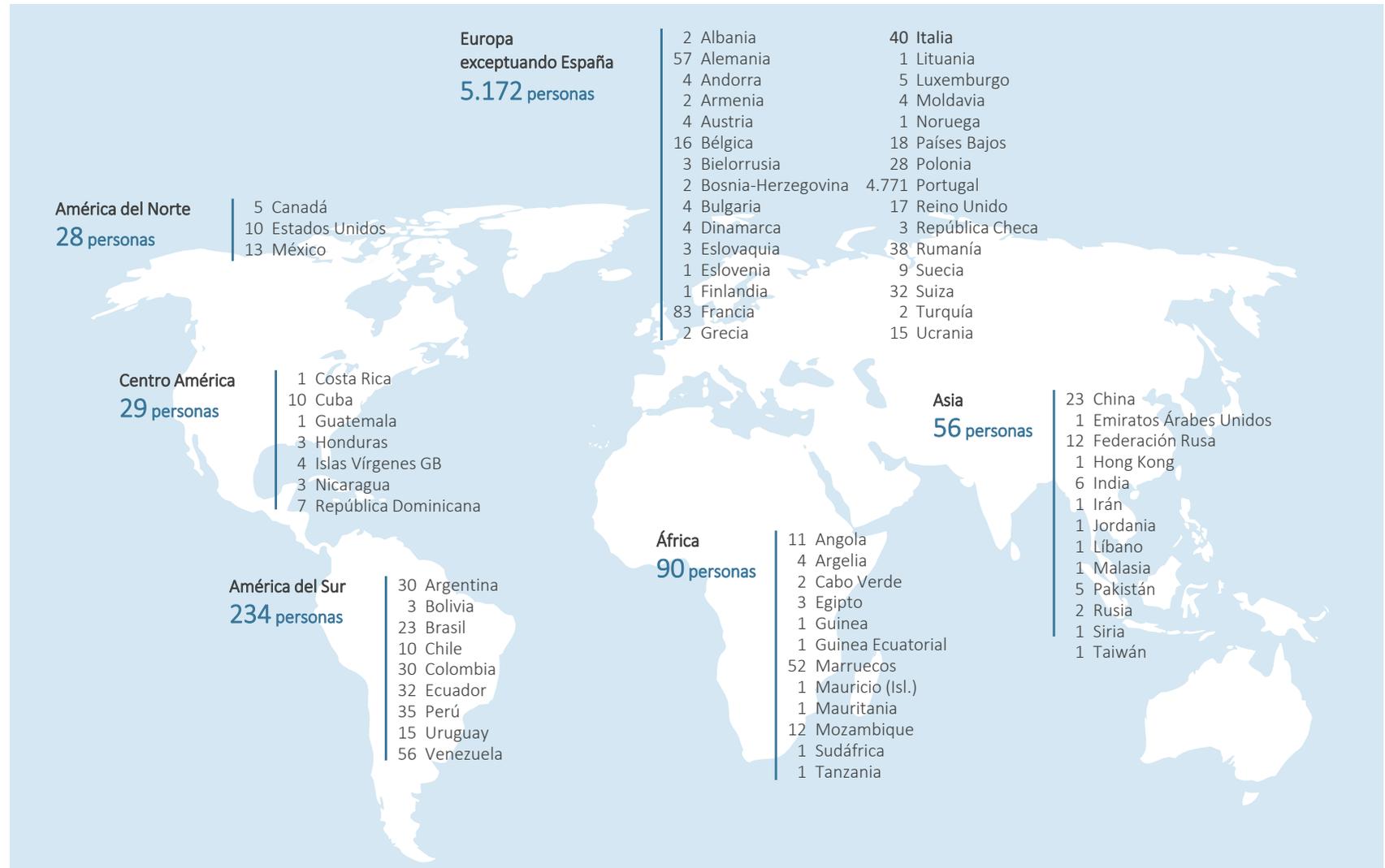


Tabla 27. Estructura funcional

Grupo CaixaBank	Directivos					Mandos intermedios					Resto empleados/as				
	Total	Total	Hombres   %	Mujeres   %		Total	Hombres   %	Mujeres   %		Total	Hombres   %	Mujeres   %			
<b>CaixaBank S.A.</b>	<b>27.404</b>	<b>4.605</b>	<b>2.766</b> <b>60,1</b>	<b>1.839</b> <b>39,9</b>		<b>5.666</b>	<b>2.633</b> <b>46,5</b>	<b>3.033</b> <b>53,5</b>		<b>17.133</b>	<b>6.872</b> <b>40,1</b>	<b>10.261</b> <b>59,9</b>			
<b>Apoyo al negocio</b>	<b>1.472</b>	<b>64</b>	<b>40</b> <b>62,5</b>	<b>24</b> <b>37,5</b>		<b>217</b>	<b>146</b> <b>67,3</b>	<b>71</b> <b>32,7</b>		<b>1.191</b>	<b>653</b> <b>54,8</b>	<b>538</b> <b>45,2</b>			
Caixabank Operational Services S.A.U.	803	22	12 54,5	10 45,5		116	71 61,2	45 38,8		665	297 44,7	368 55,3			
Silk Aplicaciones S.L.U. <sup>(1)</sup>	377	29	20 69,0	9 31,0		45	38 84,4	7 15,6		303	238 78,5	65 21,5			
CaixaBank Facilities Management S.A.	194	9	7 77,8	2 22,2		49	32 65,3	17 34,7		136	68 50,0	68 50,0			
CaixaBank Business Intelligence	98	4	1 25,0	3 75,0		7	5 71,4	2 28,6		87	50 57,5	37 42,5			
<b>Actividad de Negocio</b>	<b>6.336</b>	<b>551</b>	<b>369</b> <b>67,0</b>	<b>182</b> <b>33,0</b>		<b>890</b>	<b>485</b> <b>54,5</b>	<b>405</b> <b>45,5</b>		<b>4.895</b>	<b>1.993</b> <b>40,7</b>	<b>2.902</b> <b>59,3</b>			
CaixaBank Payments & Consumer	549	69	49 71,0	20 29,0		114	57 50,0	57 50,0		366	151 41,3	215 58,7			
Promocaixa S.A.	31	7	4 57,1	3 42,9		12	8 66,7	4 33,3		12	1 8,3	11 91,7			
CaixaBank Equipment Finance S.A.	10	2	2 100,0			1	1 100,0			7	2 28,6	5 71,4			
Telefónica Consumer Finance EFC S.A.	9	3		3 100,0		2	1 50,0	1 50,0		4		4 100,0			
Building Center S.A.U.	116	9	5 55,6	4 44,4		32	22 68,7	10 31,3		75	47 62,7	28 37,3			
VidaCaixa S.A.	620	16	11 68,7	5 31,3		69	37 53,6	32 46,4		535	240 44,8	295 55,2			
BPI Vida e Pensões S.A.	54	13	4 30,8	9 69,2		3	2 66,7	1 33,3		38	20 52,6	18 47,4			
CaixaBank Asset Management SGIIC S.A. <sup>(2)</sup>	197	10	8 80,0	2 20,0		37	19 51,4	18 48,6		150	76 50,7	74 49,3			
BPI Gestão de activos	39	13	11 84,6	2 15,4		3	3 100,0			23	14 60,9	9 39,1			
Banco BPI	4.622	395	264 66,8	131 33,2		613	333 54,3	280 45,7		3.614	1.408 39,0	2.206 61,0			
Imagintech	39	2	2 100,0			1	1 100,0			36	19 52,8	17 47,2			
Nuevo MicroBank S.A.U.	29	9	6 66,7	3 33,3						20	9 45,0	11 55,0			
CaixaBank Wealth Management	13					2	1 50,0	1 50,0		11	5 45,5	6 54,5			
CaixaBank Titulización SGFT S.A.	8	3	3 100,0			1	1 100,0			4	1 25,0	3 75,0			
<b>Otras empresas</b>	<b>222</b>	<b>16</b>	<b>14</b> <b>87,5</b>	<b>2</b> <b>12,5</b>		<b>30</b>	<b>19</b> <b>63,3</b>	<b>11</b> <b>36,7</b>		<b>176</b>	<b>101</b> <b>57,4</b>	<b>75</b> <b>42,6</b>			
CaixaBank Nex S.A.	111	9	7 77,8	2 22,2		14	8 57,1	6 42,9		88	34 38,6	54 61,4			
Inversiones Inmobiliarias Teguisse Resort S.L.	52	2	2 100,0			13	10 76,9	3 23,1		37	24 64,9	13 35,1			
Líderes de Empresa Siglo XXI S.L.	26									26	26 100,0				
Credifimo EFC S.A.U.	16	3	3 100,0			1		1 100,0		12	9 75,0	3 25,0			
Serv. Prevención Mancom. Grupo Caixa CB	7									7	4 57,1	3 42,9			
Puerto Triana S.A.U.	6	1	1 100,0			2	1 50,0	1 50,0		3	2 66,7	1 33,3			
Global Payments MoneyToPay EDE S.L.	3	1	1 100,0							2	2 100,0				
VidaCaixa S.A. Mediación	1									1		1			
<b>Total Grupo CaixaBank</b>	<b>35.434</b>	<b>5.236</b>	<b>3.189</b> <b>60,9</b>	<b>2.047</b> <b>39,1</b>		<b>6.803</b>	<b>3.283</b> <b>48,3</b>	<b>3.520</b> <b>51,7</b>		<b>23.395</b>	<b>9.619</b> <b>41,1</b>	<b>13.776</b> <b>58,9</b>			

<sup>1</sup> Incluye Silk Inmuebles

<sup>2</sup> Incluye CaixaBank Asset Management Luxemburgo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

**27. Estructura funcional**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)
- **28. Actividad formativa**

**Tabla 28. Actividad formativa**
**Principales indicadores:**

Formación virtual  
**97%** 2.530.738 horas

Formación presencial  
**3%**

Inversión Total  
**14,9 MM€**

Inversión por persona  
**417 €**

Media del sector 265 € <sup>(1)</sup>

Horas de formación  
**2.609.008**

Mujeres 55,4 %  
 Hombres 44,6 %

Horas de formación por  
 persona (sobre plantilla  
 media)  
**73,3**

**Segmentación por clasificación profesional**

	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	253.510	167.330	420.840
Mandos Intermedios	215.569	255.547	471.116
Resto Empleados	695.172	1.021.879	1.717.051
<b>Total</b>	<b>1.164.252</b>	<b>1.444.756</b>	<b>2.609.008</b>

**Segmentación por tramos de edad**

	Hombres	Mujeres	Total
< 30 años	99.126	104.305	203.431
30-39 años	223.011	304.805	527.816
40-49 años	623.808	876.914	1.500.722
50-59 años	213.580	155.578	369.158
> 59 años	4.726	3.154	7.880
<b>Total</b>	<b>1.164.252</b>	<b>1.444.756</b>	<b>2.609.008</b>

1) Fuente: Encuesta 2019 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 29. Estudio de Compromiso

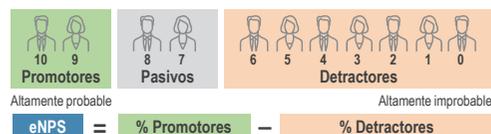
TF = Total favorable: Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"	CaixaBank Business Intelligence	CaixaBank Operational Services	CaixaBank Facilities Management <sup>(1)</sup>	CaixaBank Asset Management	Caixabank Payments & Consumer <sup>(2)</sup>	Nuevo MicroBank
<b>Total favorable</b>	<b>75%</b>	<b>74%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>
<b>% Participación</b>	<b>93%</b>	<b>76%</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

**Resultados por dimensiones (TF)**

Una Organización en la que trabajar	85%	89%	89%	86%	86%	82%
Liderazgo y progreso de la Organización	72%	79%	79%	73%	70%	73%
Responsable inmediato	92%	79%	76%	79%	80%	74%
Condiciones de trabajo	68%	71%	64%	62%	66%	65%
Cooperación y trabajo en equipo	89%	84%	83%	83%	78%	74%
Compromiso	69%	73%	74%	71%	72%	63%
Comunicación	45%	54%	71%	65%	62%	68%
Orientación al cliente	82%	90%	86%	87%	73%	69%
Entorno organizativo	74%	73%	65%	73%	67%	68%
Motivación intrínseca	74%	65%	63%	66%	65%	67%
Orientación a los resultados	65%	64%	59%	61%	57%	66%



**eNPS - Employee Net Promoter Score**



1) Incluye Servicio de Prevención Mancomunado

2) Incluye CaixaBank Equipment Finance, PromoCaixa y Telefónica Consumer Finance.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)
- [29. Estudio de Compromiso](#)





MEMORIA  
2020  
RECURSOS HUMANOS  
Y ORGANIZACIÓN

