

MEMORIA 2023

PERSONAS





MEMORIA 2023

PERSONAS



Contenido

Índice.....	5	Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.....	75	Anexos y Tablas. CaixaBank S.A.....	169
Prólogo.....	7	Principales indicadores.....	75	Tabla 1 – Movimientos de Plantilla.....	170
Plan Estratégico 2022-2024. Principales indicadores.....	9	Evolución de la plantilla 2019-2023.....	75	Tabla 2 – Rotación de la Plantilla.....	171
Plan Estratégico 2022-2024.....	11	Evolución de la plantilla 2022-2023.....	76	Tabla 3 – Estructura demográfica.....	172
Plan Estratégico 2022-2024. Líneas estratégicas.....	12	Estructura demográfica.....	77	Tabla 4 – Mosaico de Culturas.....	173
Impulsar el crecimiento del negocio.....	12	Estructura organizativa.....	78	Tabla 5 – Estructura organizativa. Oficinas en España.....	174
Mantener un modelo de atención eficiente y adaptado a las preferencias de los clientes.....	12	Evolución funcional de la plantilla.....	79	Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional.....	175
Ser un referente en sostenibilidad en Europa.....	12	Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank.....	81	Tabla 7 – Transformación del modelo de negocio.....	176
Contribución de la Dirección de Personas como habilitador de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024.....	13	Estructura del Grupo.....	81	Tabla 8 – Actividad formativa.....	177
1ª línea de actuación. Evolucionamos el Modelo de Cultura y Liderazgo.....	14	Principales indicadores.....	82	Tabla 9-I – Evaluación de la formación.....	178
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar, diversidad e inclusión y sostenibilidad.....	24	Historia del Grupo CaixaBank.....	83	Tabla 9-II – Evaluación de la formación.....	179
3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas.....	49	Evolución de la plantilla 2010-2023.....	84	Tabla 10 – Gestión del conocimiento.....	180
4ª línea de actuación. Una Experiencia Empleado única y diferencial.....	53	Evolución de la plantilla 2022 -2023.....	87	Tabla 11 – Métodos de evaluación.....	181
5ª línea de actuación. Data Driven: facilitamos la toma de decisiones basándonos en evidencias en materia de personas.....	65	Estructura demográfica.....	87	Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales.....	182
Indicadores Plan Estratégico 2022-2024.....	71	Estructura organizativa.....	89	Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios.....	183
Resultados Plan Estratégico 2022-2024.....	72	Estructura funcional.....	89	Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal.....	184
		Cadena de valor.....	90	Tabla 15 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	185
		Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores.....	94	Tabla 16 – Ausencias.....	186
		Ciclo de vida del empleado.....	95	Tabla 17 – Promociones.....	187
		Atraer y Seleccionar.....	95	Tabla 18 – Promociones. Cambios de Nivel.....	188
		Atracción.....	95	Tabla 19 – Promociones. Planes de carrera.....	189
		Selección.....	101	Tabla 20 – Promociones. Clasificación de oficinas.....	190
		Acoger.....	102	Tabla 21 – Promociones. Cobertura de vacantes.....	191
		Onboarding.....	102	Tabla 22 – Principales indicadores.....	192
		Vincular.....	106	Tabla 23 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos....	194
		Desarrollo y aprendizaje.....	106	Tabla 24 – Contribución de Recursos Humanos a la sostenibilidad.....	195
		Evaluación.....	120	Tabla 25 – Resultado asociado DJSI a las políticas de RR.HH.....	196
		Retribución.....	124	Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank.....	199
		Ámbitos profesionales y vitales.....	135	Tabla 26 – Movimientos de Plantilla.....	200
		Ámbitos de comunicación y participación.....	139	Tabla 27 – Estructura demográfica.....	201
		Entorno.....	150	Tabla 28 – Mosaico de culturas.....	202
		Cambios y Movilidad.....	161	Tabla 29 – Estructura funcional.....	203
		Finalizar.....	164	Tabla 30 – Actividad formativa.....	204
				Tabla 31 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	205

Prólogo

Transcurrido el segundo año del Plan Estratégico 2022-2024 de CaixaBank, la Entidad presenta una posición de liderazgo, de solvencia y fortaleza y dispone del mejor equipo. Esto hace que podamos encarar el futuro con confianza y para ello se han establecido tres prioridades estructurales:

- Ser rentables de forma sostenible y para ello hay que seguir transformando la manera en la que actuamos porque la sociedad, los hábitos de nuestros clientes y la tecnología están cambiando el entorno.
- Ofrecer un servicio sobresaliente a nuestros clientes, ofreciendo calidad de servicio a largo plazo (mediante el programa de Mejora de Atención al Cliente (MAC)).
- Lograr una mejora significativa de la satisfacción profesional de los empleados de la Entidad, impulsando iniciativas dentro del Plan Nosotros para mejorar como hacemos las cosas.

La ambición de CaixaBank, por tanto, se podría resumir en ser líderes en lo financiero, ser el lugar donde los clientes quieren estar y ser el Grupo financiero preferido para trabajar.

CaixaBank tiene un gran presente y unas excelentes oportunidades de futuro como son retomar el crecimiento (captación de nuevos clientes,...), mantener un impacto en la sociedad (mediante la Fundación, MicroBank, ...) y ser el mejor sitio para trabajar. Para lograr ser el Grupo financiero para trabajar, es importante incrementar el orgullo de pertenencia impulsando el humanismo y la cercanía, compartiendo objetivos (motivación compartida), generando confianza mediante el empoderamiento y la delegación y disponiendo de dosis de exigencia constructiva que permita alcanzar los objetivos.

La actividad de la Dirección de Personas debe acompañar a pilotar la transformación del sector y a la consecución de los objetivos de “Ser el Grupo financiero preferido para trabajar” y de disponer del mejor talento para afrontar los retos de Grupo. Y para hacerlo es necesario disponer de equipos que sean capaces de adaptarse a la realidad cambiante y es aquí donde los procesos de fidelización, atracción y formación del talento son primordiales.

Los aspectos clave en el ámbito de la Dirección de Personas para este nuevo Plan Estratégico son:

- Contar con las habilidades necesarias para hacer frente a los cambios que cada

vez tienen más velocidad, por tanto, los procesos formativos de reskilling y upskilling son imprescindibles.

- Incorporar a personas con nuevos perfiles en el sector bancario (perfiles más tecnológicos y analíticos), para ello hay que competir por un factor muy escaso con todos los sectores, y adaptar la Cultura para acoger a estas personas.
- Asentamiento de nuevas formas de trabajar: combinar el trabajo en remoto y la presencialidad velando por la eficiencia y los intereses personales, y mejorar los métodos/modelos de trabajo para hacerlos más transversales para dar una excelente respuesta al cliente.
- La Diversidad en el sentido más amplio, es un requerimiento para ser una Entidad excelente, con una realidad como lo actual se necesita ver desde diferentes puntos de vista, logrando así ser más innovadores, más competitivos y sostenibles en el tiempo.
- Disponer de nuevos perfiles de liderazgo muy distintos a los del pasado (la experiencia no sirve tanto) para conducir los nuevos modelos organizativos donde los equipos exigen más autonomía y delegación.

Por todo esto, la evolución de los Modelos de Cultura corporativa y de Liderazgo AHEAD, el disponer de una propuesta de valor diferencial al empleado, la transformación de la gestión del modelo de desarrollo de las personas, más proactivo en la capacitación y con foco en skills críticas y la adopción de la Cultura Data Driven para tomar decisiones en base a los datos, son los ejes del Plan Director de Personas 2022-2024.

En 2023, hay que destacar la gestión del desarrollo (con el mapeo de todos los roles, con la evaluación de las capacidades por rol y con la disponibilidad de itinerarios de desarrollo individuales para hacer mejores a nuestra plantilla en sus roles y para que puedan acceder a otros roles que se necesitan en el Banco) y la gestión del talento (con la medición de todo el talento de la Entidad de forma más coordinada, homogénea y transversal) para lograr más meritocracia.

En la Memoria de Personas, se presenta la información en tres grandes apartados: Contribución de Personas al nuevo Plan Estratégico 2022- 2024, Información sobre “Cómo somos y cómo nos organizamos” y el Detalle de actividades, procesos y proyectos que se realizan en el Employee Journey (momentos del ciclo de vida del empleado).

Plan Estratégico 2022-2024. Principales indicadores

1. Impulsar una cultura de equipo y de Liderazgo cercano.

Medición del Modelo de Cultura y Liderazgo:

Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022 (dirigido al 100% de la plantilla)

67% Total Favorabilidad (TF)

66% TF dimensión Cultura

57% TF atributo Colaboradores

64% TF atributo Responsables y Exigentes

82% TF dimensión Liderazgo

-15 eNPS

Radar 2023 a una muestra de empleados (medición continua)

Plan Nosotros

Iniciativa dirigida a avanzar en la mejora del entorno profesional. Líneas de trabajo:

- Impulsar el negocio y la atención (Programa MAC, Mejor Atención al Cliente)
- Agilizar procesos de la Organización (Programa Más Tiempo)
- Reforzar el talento de los profesionales (Development by skills)

52,8% mángers que han realizado formación en tendencias de liderazgo y gestión de equipos

2. Nuevas formas de trabajar con respeto por la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad

Formas de trabajar:

71,6% adhesión al trabajo en remoto

Desarrollo de plataformas:

- SuccessFactors
- PeopleNow
- Virtaula

Adopción de metodologías Agile y uso de Microsoft Copilot

Diversidad:

43,0% mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficinas A y B (grandes)

> 800 participantes en mentoring femenino

6ª Edición Premios WONNOW (STEM con >1.000 inscritas)

0,7% brecha salarial ajustada que garantiza la igualdad retributiva

Profundización otras diversidades: Plan de Acción de Diversidad LGTBI y cognitiva

Reconocimientos:

- TOP 3 mundial, Bloomberg Gender Equality Index
- Nivel A Certificación efr (Empresa Flexible y Responsable)
- Distintivo DIE, Igualdad en la Empresa (Ministerio de Igualdad)
- Certificación AENOR de Excelencia en el proceso de Mentoring

Inclusión:

- Plan Familia con Fundación Adecco
- Plan Aflora con Vivofácil
- Programa Incorpora de la Fundación "la Caixa"

Sostenibilidad:

- Plan de Formación ASG 360º 35.489 empleados / 199.519 horas
- Programa Referentes en Sostenibilidad

3. Transformar la gestión del modelo de desarrollo de las personas

Development by Skills:

- Arquitectura skills y perfiles profesionales
- Lanzamiento de evaluaciones directivas Ahead Review (645) y no directiva Skills Review (27.799) en todo el Grupo CaixaBank
- Upskilling / Reeskillig
- Revisión procesos de RR.HH.
- Adaptación de sistema

4,6 sobre 5 de valoración global en programas de desarrollo directivo

4,8 sobre 5 de valoración global en procesos de acompañamiento (coaching y mentoring)

10,0% de designaciones directas en vacantes abiertas

4. Propuesta de valor única y diferencial para el empleado

Propuesta de valor:

- Nueva plataforma de PVE (PeopleXperience)
- Proyecto oficina empleado (Now In Empleados)
- Consolidación del modelo HRBP (Business Partners)
- Proyecto de Organización Saludable:
 - Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS)
 - Plan Estratégico de Organización Saludable 22-24/ Planes Acción anuales
 - Certificados Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS) e ISO 45001, acreditados por AENOR y AUDELCO
 - Nueva plataforma Somos Saludables

33,5% de la plantilla adherida al Plan Compensa+ (retribución flexible)

- Medidas de conciliación: 2.017 reducciones de jornada, 507 excedencias y 2.492 permisos retribuidos

5. Evolucionamos hacia una cultura Data-Driven

People Analytics:

- Auditoría de calidad de datos
- Formación y creación de la Comunidad Data Champions en la Dirección de Personas
- Creación Datapool Personas (modelo de datos) con inicio de la migración de datos a Google Cloud
- Herramientas de Dashboarding
- Análisis de Casos de Uso

” Ambición de ser el grupo financiero preferido para trabajar y disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos.

2º puesto Ranking Sector Bancario (MercoTalento) ”

Plan Estratégico 2022-2024

El 17 de mayo de 2022, CaixaBank presentó su Plan Estratégico 2022-2024, con el lema “Cerca de nuestros clientes”. El Plan Estratégico mantiene el compromiso de CaixaBank con la sociedad, con un modelo de banca único, y con el objetivo de ofrecer el mejor servicio a cada perfil de cliente para aportar soluciones en todos los ámbitos, promover la inclusión financiera y liderar el impacto social positivo.

CaixaBank afrontaba este periodo desde un excelente punto de partida, como Entidad líder en España, con mayor escala, con una estructura más sencilla y sólida, y con un significativo potencial de rentabilidad por el abandono del entorno de tipos de interés negativos. Y todo ello 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.

El Grupo CaixaBank cerró el Plan Estratégico 2019-2021 con una buena valoración de los resultados ante un entorno muy adverso, marcado por la crisis COVID, que obligó a suspender algunos de los targets financieros. Sin embargo, la Entidad logró alcanzar muchos de los objetivos definidos en la visión 2019-2021 y cerrar el plan con un refuerzo importante de su balance en términos de cobertura, capital y liquidez.

La valoración de la contribución de la Dirección de Personas en el Plan Estratégico 2019-2021, y concretamente en potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa, también fue muy positiva ya que se cumplieron la mayoría de los objetivos marcados para un perímetro preintegración, a pesar de tener que adaptar la actividad para dar respuesta a las nuevas necesidades (gestión de la pandemia mundial COVID19 y la mayor integración en el Sistema Bancario español con la incorporación de Bankia). La fusión con Bankia permitió reforzar el liderazgo en banca minorista de CaixaBank en España. El Grupo centró todo su esfuerzo en la integración de los más de 6 millones de clientes procedentes de Bankia y de la red de oficinas, ofreciendo en todo momento la mejor experiencia de cliente posible. La Entidad combinada es hoy el mayor grupo bancario español con más de 20 millones de clientes, y ha culminado con éxito la mayor integración tecnológica y comercial realizada hasta el momento en España.

Una vez superado el ecuador del Plan Estratégico 2022-2024 y a pesar de que el contexto en el que se definió el Plan ha cambiado significativamente, podemos afirmar que evoluciona favorablemente en términos de los objetivos estratégicos definidos y que siguen plenamente vigentes las principales tendencias de mercado identificadas: cambios en los hábitos de los consumidores, la entrada de nuevas tecnologías y la creciente relevancia de la sostenibilidad.

La realidad macroeconómica distinta, que ha registrado una mayor inflación y tipos de referencia más altos durante más tiempo de lo anticipado en el Plan Estratégico, ha permitido un crecimiento del margen de intereses superior al inicialmente previsto. Por otro lado, el endurecimiento en las condiciones de financiación ha impactado negativamente en la demanda de crédito.

” La **visión estratégica** de CaixaBank para 2024 se sintetiza en disponer de un **modelo de distribución** eficiente, **adaptado** a las preferencias y necesidades de los clientes y con capacidades top de **venta digital**, contar con una **posición reforzada en todos los segmentos**, ser un **referente en sostenibilidad**, obtener una **rentabilidad atractiva** y remuneración competitiva al accionista y ser el **grupo financiero preferido para trabajar** ”

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
Líneas estratégicas
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

El Plan Estratégico 2022-2024, se sustenta en 3 líneas estratégicas:

1. Impulsar el crecimiento del negocio, desarrollando la mejor propuesta de valor para nuestros clientes. CaixaBank ha desarrollado un supermercado financiero líder en el mercado español, con una oferta comercial confeccionada alrededor de experiencias de cliente. A lo largo del Plan, seguiremos expandiendo las capacidades de este supermercado financiero, incrementando la penetración de nuestros productos y servicios entre los clientes, evolucionando la oferta comercial y dando un salto cuantitativo y cualitativo en la construcción de ecosistemas. Las principales ambiciones de esta línea son:

- Impulsar los ecosistemas como nueva fuente de ingresos en torno a la vivienda, la movilidad, los seniors, la salud, el entretenimiento o los negocios, escalando Wivai como palanca para orquestarlos.
- Fortalecer el liderazgo en banca minorista a través de nuevos productos en vivienda y consumo para impulsar el negocio, así como conseguir una mayor penetración en seguros y productos de ahorro a largo plazo.
- Conseguir una posición de liderazgo en Corporate, empresas y pymes a través de propuestas de valor especializadas por negocios y sectores, un mayor foco en financiación del circulante y banca transaccional y el crecimiento del negocio en banca internacional.

Respecto a los objetivos marcados de **crecimiento del negocio**, a cierre de 2023, el Grupo ha seguido afianzando su liderazgo en banca minorista, con una evolución muy positiva de las principales cuotas de mercado. Adicionalmente, destaca la evolución positiva del crédito Corporate and Institutional Banking (CIB), apoyada por un significativo crecimiento de la cartera en Banca Internacional, que sobrepasa también el objetivo fijado para el cierre del Plan Estratégico en 2024.

2. Mantener un modelo de atención eficiente y adaptado a las preferencias de los clientes, para hacer frente a los nuevos competidores y sacar ventaja de las nuevas formas de interacción con los clientes. Así, las principales ambiciones de esta línea son:

- Conseguir una mayor eficiencia operativa y comercial, potenciando la atención remota (intouch) y digital (Now, Imagin), consolidando el modelo store en Red urbana y manteniendo la presencia de la Red rural con formatos más eficientes.
- Incrementar la capacidad de venta digital, con la optimización de funnels de

alta y contratación, el despliegue de nuevas capacidades en marketing digital, la gestión remota y la digitalización de la oferta para personas jurídicas.

- Asegurar una experiencia de cliente best-in-class, a través de la medición de la experiencia de cliente en tiempo real, ofreciendo el mejor servicio y experiencia a cada perfil.

CaixaBank sigue evolucionando el **modelo de atención** con el objetivo de hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de cada cliente. En este sentido, las comunidades de Imagin e Intouch son una pieza clave en la estrategia del Grupo, prueba de ello, los clientes digitales superan ya los 11 millones y cerca de la mitad, realizan un uso intensivo de los canales que el banco pone a su disposición.

3. Ser un referente en sostenibilidad en Europa, a través de:

- Impulsar la transición energética de empresas y sociedad, ofreciendo soluciones sostenibles en financiación e inversiones, asesoramiento ASG y con un compromiso de descarbonización de la cartera del Grupo.
- Liderar el impacto social positivo y favorecer la inclusión financiera, gracias a MicroBank, al voluntariado y acción social y al compromiso con el mundo rural y nuestros mayores.
- Ser referentes en gobernanza a través de la comunicación efectiva en materia de criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) y las mejores prácticas en sostenibilidad, reporting y comercialización responsable.

Hasta el momento, la movilización acumulada de fondos sostenibles evoluciona muy positivamente, alcanzando ya el 79,4% del objetivo a 2024. El promedio de las evaluaciones recibidas por parte de las agencias de calificación ASG se mantiene en A, tal como se había fijado en el objetivo de 2024.

El Plan Estratégico 2022-2024 también incorpora dos **habilitadores transversales** que darán soporte a la ejecución de estas tres prioridades estratégicas: las personas y la cultura y, por otro lado, la tecnología y los procesos.

Habilitadores clave:



Personas y Cultura: se pone especial foco en las personas, y se ambiciona ser el grupo financiero preferido para trabajar, con un propósito ilusionante e impulsando una cultura de equipo comprometida, colaborativa y ágil, que promueva un liderazgo más cercano y motivador. La Entidad potencia los programas de desarrollo y los planes de carrera de su personal, con un modelo de desarrollo de las personas más proactivo en la capacitación de los equipos y con foco en skills críticas. Al mismo tiempo, CaixaBank continuará promoviendo nuevas formas de trabajo colaborativo, potenciando el trabajo en remoto y ayudando a sus profesionales a desarrollar su potencial con igualdad de oportunidades a través de una cultura basada en la meritocracia y la diversidad.

El desarrollo de las capacidades necesarias definidas en el habilitador transversal de personas avanza tal y como se definió en el Plan Estratégico. El Grupo ha seguido potenciando, el desarrollo de las personas como eje fundamental y se ha continuado avanzando en el proceso de identificación de skills críticas para la Entidad, con el fin de evaluar y planificar aquellos procesos y actividades estratégicas, así como definir acciones de upskilling y reskilling que mejoren la propuesta de valor para empleados y empleadas. Adicionalmente, cabe destacar la evolución de mujeres en posiciones directivas, que ya se sitúa en el 43,0% (objetivo marcado para 2024) y que el Grupo CaixaBank ha mejorado la posición en el ranking de MercoTalento situándose a nivel nacional en la posición número once (subida de trece posiciones) y a nivel de sector financiero en la segunda posición (subida de una posición).

Tecnología y procesos: se cuenta con excelentes capacidades tecnológicas, en las que se sigue invirtiendo para seguir impulsando el negocio con el objetivo de:

- Disponer de una infraestructura de IT (Information Technology) eficiente, flexible y resiliente gracias al impulso de la transformación tecnológica desde CaixaBank Tech, la adopción de la tecnología cloud como piedra angular, el desarrollo de las capacidades en datos y analítica avanzada, y la mejora continua en capacidades de ciberdefensa y ciberfraude.
- Avanzar hacia la gestión de procesos end-to-end a través de la identificación y rediseño de procesos clave y la construcción de piezas modulares reutilizables de la arquitectura funcional.
- Eficienciar la asignación de recursos.

En este habilitador se destaca el aumento de la absorción de la tecnología Cloud,

que evoluciona en línea con lo previsto, y los avances en la transformación hacia la gestión por procesos end-to-end, que busca impulsar la optimización del modelo operativo de la Entidad.

En el Plan Estratégico, el Grupo definió como objetivos financieros conseguir un ROTE por encima del 12 % y una ratio de eficiencia por debajo del 48%. Se comprometió también a ofrecer una remuneración atractiva a sus accionistas con una ratio pay-out por encima del 50 % y definió como objetivo disponer de 9.000 MM€ de capital para distribuir (acumulado en el período 2022-2024). Todo ello, apalancándose en una sólida posición de balance con una ratio de morosidad por debajo del 3 %, una normalización del coste del riesgo por debajo del 0,35 % (en promedio 2022-2024) y manteniendo una posición de fortaleza en capital, con un objetivo de gestión de CET1 sin ajustes transitorios NIIF9 de entre 11-12 %.

En la evolución de la actividad, destaca la mejora en la rentabilidad del Grupo, impulsada por el crecimiento en el margen de intereses y la buena evolución de la actividad de seguros, a la vez que se mantiene la ratio de morosidad en niveles históricamente bajos. Así mismo, la Entidad ha seguido manteniendo unos niveles de solvencia y liquidez muy sólidos.

Fruto de que en estos dos primeros años del Plan Estratégico, las principales métricas financieras muestran resultados muy favorables y coincidiendo con la presentación de resultados de 2023, el Grupo ha presentado la actualización de los objetivos para 2024, entre los que destacan un nuevo ROTE objetivo esperado por encima del 15% y una capacidad de distribución de capital (acumulado en el período 2022-2024) de 12.000MM€, manteniendo una posición fuerte en capital con una ratio CET1 de entre 11,5 - 12%.

Contribución de la Dirección de Personas como habilitador de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024

Desde Personas se realizó una reflexión sobre las palancas que se debían llevar a cabo como habilitador del Plan Estratégico, para lograr la ambición propuesta de **“ser el Grupo financiero preferido para trabajar y disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo”**, en un entorno de transformación y cambio exponencial, y con este objetivo se elaboró un Plan Director.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
Contribución de Personas
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

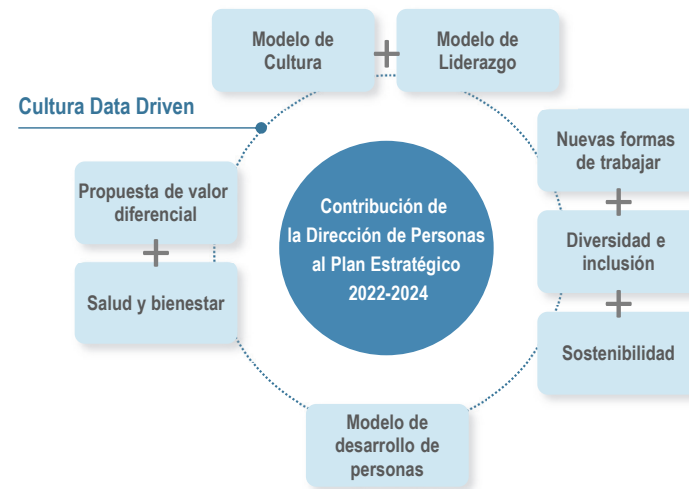
Las principales líneas de actuación o palancas definidas en el Plan Director son:

- Impulsar una **cultura de equipo** ilusionante, comprometida con el nuevo proyecto, colaborativa y ágil, que empodera y es más tolerante con el error, y al mismo tiempo promover un **liderazgo cercano**, motivador, no jerárquico, con capacidades transformadoras.
- Impulsar **nuevas formas de trabajo** (agile, híbrido y flexible, modelo de roles, herramientas colaborativas), con **respeto por la diversidad**, la igualdad de oportunidades, la inclusión y la no discriminación por razones de género, edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia e incorporando la **sostenibilidad** en los procesos de Recursos Humanos (compensación, beneficios sociales, formación, comunicación interna, etc...).
- Transformar la gestión del **modelo de desarrollo de las personas**: más proactivo en la capacitación de los equipos, con foco en skills críticas (analíticas y estratégicas, tecnológicas y digitales), ya que son necesarios nuevos conocimientos y habilidades y estos evolucionan de forma rápida. El reto de las organizaciones pasa por asegurarse disponer de personas con las capacidades necesarias para hacer frente a los retos de su negocio.
- Desarrollar una **propuesta de valor única y diferencial** para el empleado.

A las cuatro palancas anteriormente comentadas se incorpora una quinta que impacta transversalmente y que consiste en:

- Evolucionar hacia una **cultura Data Driven** de la función de Personas, a través de la optimización de la estructura de datos y de la aplicación de inteligencia artificial y nuevas tecnologías para facilitar el análisis de la información y tomar decisiones basadas en datos en materia de personas.

Para lograr la activación de las palancas de manera óptima y que esta llegue a toda la plantilla del Grupo, la Dirección de Personas se apoya en los Habilitadores (digitalización, comunicación, escucha activa, medición y performance), en la Dirección de Personas del Grupo (corporativización y alineación de las políticas de Recursos Humanos, implantación de mejores prácticas, transversalidad del talento e innovación y eficiencia de procesos) y en los Agentes transversales como son los HRBPs (Business Partners), la Dirección de Personas de las Territoriales y de la Filiales de Grupo, Mánagers y Directivos, Trainers de Cultura, etc.



La contribución se materializa en un Plan Director, que es la hoja de ruta a lo largo de los tres años del Plan Estratégico, y que se sigue de forma trimestral.

1ª línea de actuación. Evolucionamos el Modelo de Cultura y Liderazgo.

La Cultura es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias y valores de las personas que formamos parte de nuestra Entidad. La Cultura es nuestra personalidad como organización, además de uno de los pilares clave para la implantación de nuestra estrategia, esta se distribuye en tres grandes ejes que incorporan los comportamientos englobados dentro del concepto **Somos CaixaBank**:

Las personas, lo primero. Engloba los atributos de *Compromiso, Cercanía, Responsabilidad y Exigencia, y Honestidad y Transparencia*.

La colaboración, nuestra fuerza. Incluye el atributo de *Colaboración*.

La agilidad, nuestra actitud. Recoge el atributo de *Agilidad e Innovación*.

**Somos
CaixaBank**

En 2022 se evolucionó el **Modelo de Cultura y Liderazgo** para alinear los comportamientos a la nueva realidad:

Partiendo de los comportamientos definidos en 2020 del **Modelo de Cultura**, se realizó un ejercicio de síntesis y priorización para sustituir los comportamientos plenamente asumidos por la Organización por otros nuevos que, además, estuvieran en línea con el nuevo Plan Estratégico y con un propósito ilusionante compartido.

De la recogida de información a partir de entrevistas con responsables de Personas y de workshops con Directores de Área de Negocio y Directores de oficinas de Red, así como con los Trainers de Cultura, se obtuvieron los outputs que sirvieron para la actualización de las definiciones de cada atributo. Los criterios tenidos en cuenta en la revisión fueron los siguientes: ajustar a la nueva situación del entorno laboral, visión de Grupo, alineamiento con el Plan Estratégico, foco en la experiencia del empleado, inclusión, simplicidad y priorización.

El Modelo de Cultura se define en base a 3 ejes fundamentales que se despliegan en 6 atributos y cada uno de ellos se define con comportamientos específicos:

1. Las personas lo primero

Comprometidos: contribuimos a un propósito ilusionante impulsando acciones sostenibles con impacto positivo en las personas y en la sociedad.

Propósito/ Diversidad / Participación / Sostenibilidad

Cercanos: personalizamos nuestras relaciones y nos comunicamos generando vínculos de confianza.

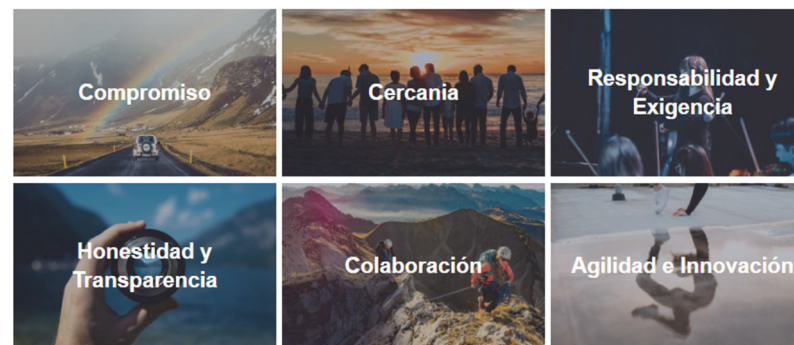
Conocimiento de las personas/ Humanización / Escucha / Estar

Responsables y exigentes: somos proactivos para aportar el máximo valor a los demás actuando con excelencia y tomamos decisiones, con autonomía, minimizando los riesgos y sin miedo al error.

Excelencia/ Empoderamiento / Tolerancia al error/ Autodesarrollo

Honestos y transparentes: generamos confianza con integridad, honradez y coherencia.

Ética/ Claridad/ Humildad/ Reconocimiento



2. La colaboración nuestra fuerza

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

Visión compartida/ Transversalidad / Conexión / Generosidad

3. La agilidad nuestra actitud

Ágiles e innovadores: promovemos la generación de ideas y el cambio con flexibilidad y ayudamos a tomar las mejores decisiones con rapidez.

Flexibilidad/ Adopción del cambio / Eficacia/ Creatividad

El **Modelo de Liderazgo** de CaixaBank aplica a toda la plantilla y persigue un mayor autoliderazgo y responsabilidad en la toma de decisiones, es inclusivo y promueve la proactividad y transversalidad, entre otros.

CaixaBank se encuentra en un sector de intensa disrupción (digital, nuevos competidores, inflación, sostenibilidad, inteligencia artificial, etc...) con cambios cada vez más rápidos y profundos y es necesario liderar la transformación del sector. Es aquí donde el Modelo de Liderazgo debe permitir reforzar el negocio con más compromiso y competitividad y acompañar a los líderes hacia la transformación, un Modelo de Liderazgo donde todos los empleados/as son líderes en su ámbito de influencia:

- Líderes capaces de crear **alianzas** desde la colaboración y el propósito común.
- Líderes **humanistas**, éticos, referentes y cercanos que sitúan a las personas en el centro.
- Líderes que **empoderan** con un alto impacto en la consecución de resultados sostenibles.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Líderes que se **anticipan**, promueven el cambio, son adaptables y aprenden de forma continua.
- Líderes que abrazan la **diversidad**, flexibles, inclusivos y con mentalidad digital (abiertos a la tecnología y la innovación).



El Modelo de Liderazgo AHEAD ha sido diseñado considerando los siguientes factores clave: está alineado a la cultura, los valores y la estrategia; es flexible y universal para adaptarse a los distintos contextos organizativos; es medible para ser evaluado de forma clara; es inspirador sobre los modelos de competencias y skills; actúa de guía hacia una cultura y formas de hacer comunes.



Los comportamientos, definiciones y palabras clave del Modelo de Liderazgo son:

- **Alianzas.** Construimos relaciones. Generamos confianza. Somos referentes siendo conscientes de nuestra huella y tenemos una alta capacidad de influencia. Priorizamos el interés común, creamos redes colaborativas y alianzas para la sostenibilidad de los resultados y el cumplimiento del propósito. Fomentamos el sentido de comunidad, el altruismo y un liderazgo basado en valores.

Propósito/ Colaboración/ Influencia

- **Humanismo.** Fomentamos la cercanía, la confianza y la empatía. Actuamos

con coherencia e integridad, ética y sostenibilidad. Cuidamos el bienestar y la salud, promoviendo el equilibrio entre la vida personal y profesional. Fomentamos la autoconsciencia. Entendemos el liderazgo como la capacidad de desarrollar, motivar y reconocer basándonos en la meritocracia.

Comunicación/ Desarrollo/ Reconocimiento

- **Empoderamiento.** Nos comprometemos con los resultados. Somos perseverantes y creemos en la excelencia. Nos sentimos empoderados para tomar decisiones, orientadas a la consecución ágil y flexible de resultados, potenciando el análisis del dato. Asumimos nuestra responsabilidad para hacer que las cosas pasen.

Agilidad/ Transparencia/ Autonomía

- **Anticipación.** Facilitamos y movilizamos el cambio. Aprendemos cada día, incorporamos nuevas ideas y nos anticipamos al mañana. Somos curiosos y resilientes. Tenemos visión global del negocio y del impacto de nuestras decisiones. Nos adaptamos con rapidez a los retos del contexto.

Iniciativa/ Adopción del cambio/ Conocimiento

- **Diversidad.** Abrazamos la diversidad. Somos flexibles, innovadores e inclusivos. Estamos abiertos a contextos multiculturales e inmersos en la cultura digital cuidamos el factor humano en un entorno híbrido y global, desarrollando nuevas habilidades para nuevos modelos de relación.

Inclusión/ Flexibilidad/ Cultura Digital



El impulso de la evolución del **Modelo de Cultura y Liderazgo** se realiza a partir de **seis pilares básicos**:

Escucha activa, basada en la mejora continua

- Realización del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022 (en adelante Estudio de Compromiso) a toda la plantilla y en octubre de 2023 se realizó un Radar a una muestra representativa de empleados (20% de la plantilla). De estas mediciones se obtiene la percepción de la plantilla en cuanto al compromiso y sobre cada uno de los atributos de la Cultura CaixaBank así de como de las dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD respecto a su responsable inmediato.



- Creación de un plan de acción, el **Plan Nosotros**, para mejorar la experiencia de los empleados tras los resultados extraídos, y engloba una serie de iniciativas de mejora de los gaps detectados en las mediciones de escucha activa realizadas. Además, se focaliza en reducir el gap entre la Cultura actual y la deseada, y en desarrollar a los managers para su alineación con el Modelo de Liderazgo AHEAD.

Comunicación

- Lanzamiento de acciones para fomentar el conocimiento de la Cultura Somos CaixaBank y los comportamientos asociados a la misma, para así favorecer la consecución de los retos estratégicos y reforzar el orgullo de pertenencia.
- Realización de acciones específicas en canales directivos para trasladar el Modelo de Liderazgo AHEAD.

Desarrollo directivo

- Lanzamiento de los programas “Liderando Líderes” y “Liderazgo Comercial Store” para directores de área de negocio y directores de oficina Store, que trasladan el Modelo de Cultura y el Modelo de Liderazgo AHEAD.
- Realización de la evaluación directiva (AHEAD Review), basada en los comportamientos del Modelo de Liderazgo AHEAD.
- Formación a directivos para la realización a sus equipos de la evaluación de soft skills basada en los comportamientos del Modelo de Liderazgo AHEAD.
- CaixaBank Talks: charlas en directo presenciales y on line, sobre temas de Cultura y Liderazgo.

Formación

- Formación en Cultura comercial (para Red de oficinas).
- Formación en Cultura CaixaBank y sus comportamientos para las nuevas incorporaciones.
- Formación en Cultura y Modelo de Liderazgo AHEAD a profesionales que acceden a posiciones directivas.

Propuesta de valor empleado

- Mejora constante de la propuesta de valor del empleado para fomentar la atracción del mejor talento y establecer una relación comprometida con nuestras personas colaboradoras.
- Comunicación de la propuesta de valor a nivel externo y difusión a nivel interno.
- Creación de una de la propuesta de valor del empleado diferencial, alineada a los atributos de la Cultura CaixaBank. Se materializa con un portal interno (People Xperience) que incluye todas las ventajas con las que cuenta un empleado de CaixaBank.

Embajadores

- HRBPs (Human Resources Business Partners), Directores de Personas de las Territoriales, y Trainers de Cultura (formadores internos), como agentes de transformación que contribuyen a difundir la Cultura Somos CaixaBank, el propósito de marca y el orgullo de pertenencia a todos los y las profesionales y recoger su feedback.

Los **objetivos** que se persiguen con el **impulso de la evolución del Modelo de Cultura y Liderazgo** son:

- Impulsar una Cultura de equipo comprometida con el propósito y orgullosa de trabajar en el Grupo CaixaBank.
- Reforzar el conocimiento de atributos y comportamientos de la Cultura para facilitar la integración Cultural y dar reconocimiento.
- Promover un liderazgo cercano, motivador, no jerárquico, con capacidades transformadoras.
- Difundir una propuesta de valor al empleado diferencial que impacte en su experiencia todo su ciclo de vida en la Entidad.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Para alcanzar estos objetivos la Entidad se apalanca en acciones dirigidas a tres colectivos, en 2023 cabe destacar las siguientes:

1. Acciones a Directivos, para comprometerles con el nuevo Modelo de Cultura y Liderazgo y convertirlos en líderes transformadores, referentes e impulsores de la Cultura Somos CaixaBank y del Modelo de Liderazgo AHEAD.

• **Convención Directivos.**

- Difusión del Modelo de Liderazgo AHEAD por parte de la Dirección de Personas en el marco de la Convención de Directivos 2023..

• **Comunidad Directiva.**

- Plan de contenidos recurrente.
- Creación de contenidos adhoc de diferentes tipologías (podcast, vídeos, artículos, Talks,...). En 2023, destaca la publicación de diversos vídeos sobre cada una de las dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD (Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad) con la especificación de cada uno de los comportamientos para aplicar en el día a día de los directivos, así como la recomendación de libros inspiradores para cada una de las dimensiones.
- Dinamización de la participación en la comunidad por parte de los Directivos de CaixaBank.
- Análisis y seguimiento de los principales indicadores y propuesta de nuevas acciones en base a los mismos.

• **Discurso Modelo de Cultura y Liderazgo.**

- Se facilita a los HRBPs de Servicios Centrales y Directores de Personas de los Territorios material audiovisual con discurso modelado para poder declinar a los directivos el Modelo de Liderazgo AHEAD en el contexto de la Cultura CaixaBank.

• **Evaluación.**

- Realización AHEAD Review: evaluación de las soft skills de cada job profile directivo y basadas sobre el Modelo de Liderazgo AHEAD. Es un modelo de evaluación con visión 360º (multidimensional) que consta de: autoevaluación, valoración de pares, colaboradores y responsables.
- Realización de sesiones de sensibilización donde se introduce el Modelo AHEAD y se visualiza el perfil de líder estratégico derivado del modelo y de formación sobre el nuevo funcionamiento de la evaluación y cómo llevarla a cabo.

• **Desarrollo Directivo.**

- Programa de Desarrollo Directivo “Liderando Líderes” para Directores de Área de Negocio, se explica el Modelo de Liderazgo AHEAD, se refuerza el proyecto mutuo, se transmite desde los directivos a sus equipos, maximizando el orgullo de pertenencia y el compromiso.
- Programa de Desarrollo “Liderazgo comercial Stores”, participan todas las direcciones de oficina Store y todas las DAN (Direcciones de Área de Negocio) con oficinas Store. El programa incluye un taller específico (Liderazgo AHEAD en la Store) para el desarrollo de las Skills críticas para la implantación del Modelo y cuenta con la intervención de la Dirección de Negocio y de Personas.
- Programa de Desarrollo de gaps AHEAD Review, acciones para el desarrollo de las Skills críticas con gap detectado en el proceso AHEAD Review, alineadas al Modelo de Liderazgo AHEAD. Este programa es modular ya que permite la customización y adaptación a las necesidades de cada Directivo, según los gaps detectados y el nivel de desarrollo requerido.

2. Acciones a Trainers de Cultura, para empoderarles y dotarles de herramientas para ser agentes de transformación que contribuyan a impulsar la Cultura Somos CaixaBank a todos los profesionales y recoger feedback.

• **Formaciones a Trainers de Cultura.**

- Jornadas presenciales en todas las Direcciones Territoriales en las que se forma a los Trainers de Cultura para trasladar el propósito, reforzar la Cultura y generar orgullo de pertenencia en todos los equipos mediante el diseño de la dinámica “Vive CaixaBank”. Los resultados obtenidos de las jornadas de Trainers 2023 fueron muy positivos:



- Satisfacción de las jornadas: 95%
- Orgullo de pertenencia: 94%
- ENPS: +70 puntos por encima de la media de la Entidad.

- Elaboración del Plan de Formación para Referent Trainers (existen dos representantes por cada Dirección Territorial) sobre Cultura y orgullo de pertenencia, para dar difusión en sus equipos.

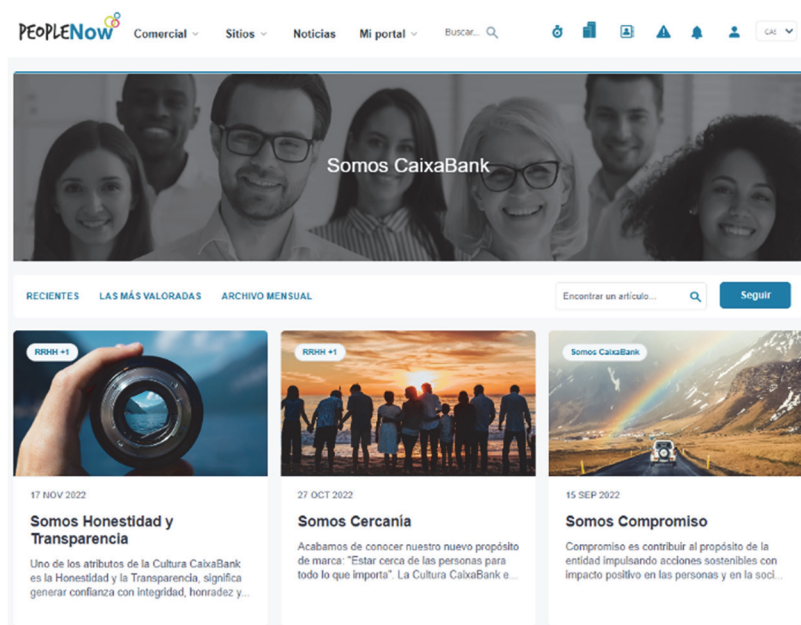
• Canal Teams Trainers

- Espacio de cultura en el canal Teams de Trainers de Cultura con contenidos relacionados (encuestas, videos, podcast, artículos...).

3. Acciones para toda la plantilla, para fomentar el conocimiento de la Cultura Somos CaixaBank, y los comportamientos asociados a la misma y favorecer así la integración cultural y el orgullo de pertenencia.

• Portal Somos CaixaBank.

- Site explicativo del Modelo de Cultura y Liderazgo en People Now. En el portal hay 2 sites, uno con el modelo de Cultura y otro con el de Liderazgo. Publicación del detalle de ambos modelos y de los materiales de soporte (videos) creados.



• Canal Somos CaixaBank.

- Plan de contenidos anual con diversidad de soportes (podcast, videos, retos, encuestas, ...).

- Dinamización de la participación en la comunidad por parte de los profesionales de CaixaBank.

- Generación de noticias y detalle informativo de las acciones que se llevan a cabo en el marco del Programa de Cultura (eventos en Direcciones Territoriales, talleres de liderazgo, ...).

• Vídeos de Cultura y Modelo de Liderazgo AHEAD.

- Difusión del vídeo de Cultura para dar a conocer a todos los profesionales de CaixaBank los atributos de forma atractiva e inspiradora.

• Protagonistas.

- Vídeos testimoniales donde diferentes personas de CaixaBank de distintos perfiles y procedencias nos cuentan su visión sobre la Cultura y aterrizan los comportamientos en el día a día.

• Propuesta de Valor para el empleado.

- Creación de People Xperience (nuevo espacio en la Intranet de CaixaBank) que aglutina un conjunto único de servicios, prestaciones, ventajas y beneficios para los profesionales de CaixaBank. Un nuevo espacio para informar y poner en valor todo lo que significa trabajar en CaixaBank.

Para medir la **evolución del modelo de Cultura y Liderazgo** se parte del **Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022** lanzado a toda la plantilla tras la integración con Bankia y que ha permitido disponer de una percepción del estilo de liderazgo por parte de los equipos e identificar las áreas de mejora, y activar planes de acción por áreas y territorios que permitan avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

Las principales características de la metodología utilizada en el Estudio de Compromiso son:

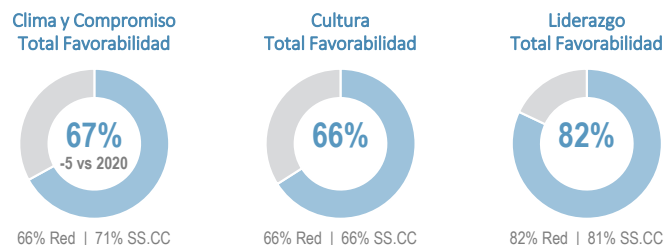
- Cuestionario que cuenta con tres bloques: Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo. El Estudio incorpora un cuestionario a partir de las skills de Liderazgo y los comportamientos de Cultura y dispone de un índice global de Compromiso/Satisfacción ($TC = \text{Total Compromiso} / TF = \text{Total Favorabilidad}$), de un índice de Cultura ($TC = \text{Total Cultura}$) y de un índice de Liderazgo ($TL = \text{Total Liderazgo}$). El cuestionario del Estudio de Compromiso cuenta con 57 preguntas (62 en el Estudio de Compromiso 2022).
- Segmentación por género, generación, Red y Servicios Centrales, segmentos de negocio, tipología de oficina, función, etc.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Los principales resultados del Estudio de Compromiso 2022 fueron:

- Participación del 75% (27.425 personas) lo que supone +5% respecto al Estudio de Compromiso 2020.
- TF (Total Favorable) del 67% (-5% sobre 2020). Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran los siguientes resultados: en Servicios Centrales TF del 71% (-4% sobre 2020) y en la Red Territorial TF del 66% (-5% sobre 2020).
- TC (Total Cultura) del 66% y TL (Total Liderazgo) del 82%.



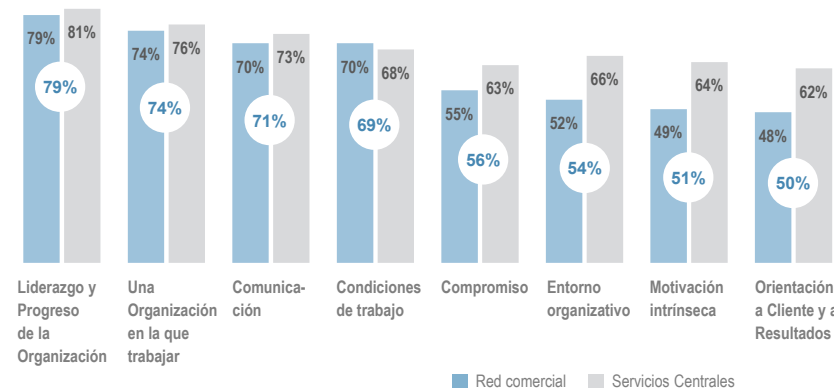
El desglose del Total Favorabilidad por dimensiones se detalla a continuación y muestra que las fortalezas de CaixaBank son: el Liderazgo y el progreso de la Organización, una Organización en la que trabajar, la comunicación y las condiciones de trabajo. Siendo los aspectos mejor valorados en el cuestionario:

- La competitividad de la Compañía, la solidez y éxito.
- La comunicación respecto a la situación y los resultados de la Entidad.
- El responsable inmediato (entiende el error como una oportunidad de aprendizaje).
- Oportunidad de transmitir sugerencias a la Dirección.
- El orgullo de contar con la Obra Social, el deseo de continuar trabajando en la Entidad y los beneficios sociales que dispone la plantilla.

En el bloque de Cultura se destacó que la Agilidad es el atributo mejor valorado, sobre todo en la Red, y dónde existía mayor recorrido de mejora fue en la Colaboración (objetivo común entre distintas áreas, más acusado en la Red).

El bloque de Liderazgo fue muy bien valorado (82%) en todas sus dimensiones sin diferencias ni entre Red y Servicios Centrales ni por Entidad de origen, esto se explica porque se dispone de un equipo directivo con un gran compromiso y dedicación. Facilitar el desarrollo y progreso de las personas basándose en la me-

ritocracia. Facilitar el desarrollo y progreso de las personas basándose en la meritocracia, es la cuestión con mayor ámbito de mejora.



Partiendo de la primera medición del Estudio de Compromiso 2022, existe un roadmap que muestra los distintos pasos que han tenido lugar y que se resumen en comunicar los resultados, trabajar en los gaps detectados y realizar nuevas mediciones.



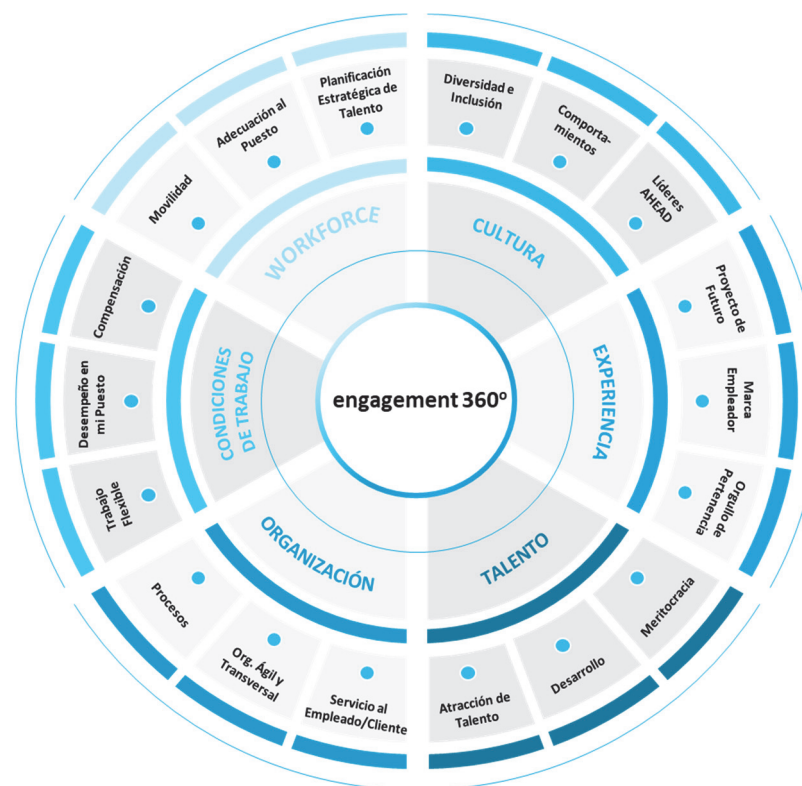
Para continuar mejorando en la estrategia de escucha activa del empleado y tras el periodo de escucha de 2022, se inició un análisis profundo que permitió identificar las palancas que mejoran la experiencia del empleado. A raíz de este análisis, se comenzó a idear un modelo de compromiso 360º para medir los aspectos que importan al empleado y obtener insights para ir más allá de las evidencias de los resultados. Este plan de acción transversal asociado al **Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** para todas las empresas del Grupo CaixaBank pivota sobre el propósito de la Organización de “Estar cerca de las personas para todo lo que importa”, generando de este modo un mayor compromiso en la plantilla.

El desarrollo del plan de acción transversal se basa en:

- Analizar los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos del Estudio para generar conclusiones iniciales.
- Profundizar en los resultados a través de focus groups para detectar la causa raíz (puntos de alerta).
- Compartir las conclusiones y decidir dónde se va a poner el foco en las siguientes fases.
- Diseñar y priorizar las acciones que se van a llevar a cabo (quick wins y acciones a medio y largo plazo) y sus KPIs asociados.
- Definir los pilotos de las acciones de mejora para testar medidas (sprints).
- Llevar a cabo pruebas iterativas sobre los planes de mejora e identificar ajustes antes de escalar las acciones.
- Escalar las acciones de mejora a colectivos mayores y ajustar los KPIs a medir.
- Generar la comunicación que englobará todas las acciones del Plan de acción.

La incorporación del **modelo de engagement 360** hace referencia a identificar todos los factores que importan al empleado en su relación con la Entidad y su representación da lugar al framework engagement 360, que permite guiar tanto el análisis como el diseño y seguimiento de las acciones que impactan en el compromiso y la motivación de empleados y empleadas. Este modelo cuenta con 6 bloques diferenciados y 18 dimensiones.

El análisis de los resultados del Estudio de Compromiso, y Satisfacción del Empleado,



ado, Cultura y Liderazgo 2022 aplicando Analytics y Machine Learning y el estudio profundo de los comentarios de los empleados/as, permitieron comprender una gran parte de las respuestas del empleado. El análisis aportó foco y priorización, indicando cuáles son las dimensiones que se debían trabajar para mejorar el eNPS (employee net promoter score). El análisis de los comentarios aportó profundidad sobre las “causas raíz” que conectan con las dimensiones.

En **Favorabilidad** se debe poner foco en:

- Afianzar el **Orgullo de Pertenencia** reconectando con el propósito de CaixaBank.
- Trabajar la percepción de **Servicio al Cliente** poniendo al cliente en el centro y escuchando las propuestas de mejoras de los empleados.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Trabajar la motivación con el **Proyecto de Futuro** que ofrece CaixaBank.
- Analizar la carga de trabajo y las barreras que afectan al **Desempeño en mi Puesto** para poder afrontar los retos y campañas.

En **Cultura** debe centrarse en:

- Trabajar los **Comportamientos** claves de **cercanía** y **escucha**, de **empoderamiento** y **autonomía** sin miedo al error.
- Fomentar una **Organización Ágil y Transversal** trabajando la **colaboración** por un objetivo común, reduciendo burocracia y mejorando las aplicaciones.

Y por último en cuanto a **Liderazgo**:

- Facilitar el **Desarrollo** en base a la **Meritocracia**, reconociendo a los equipos por su esfuerzo, mostrando una comunicación afectiva y una actitud abierta a la transmisión de sugerencias e inquietudes.
- Fomentar que el **supervisor directo traslade los mensajes clave** del propósito de la Entidad, del servicio al cliente, empodere al equipo, genere alianzas, etc.

En base a estas conclusiones se establecieron las siguientes líneas de acción:

1. Retos y Campañas

Trabajar en aspectos internos para la mejora del servicio al cliente buscando la excelencia.

2. Condiciones de Trabajo

Trabajar la carga de trabajo y las barreras y cómo afecta en el desempeño del día a día para generar impacto en el servicio al cliente y en la valoración de cómo de alcanzables son los retos.

3. Agilidad, Colaboración y Cercanía

Afianzar el propósito de cercanía y trabajar la colaboración y el miedo al error que tendrá un impacto en la agilidad y habilitará la motivación del empleado.

4. Desarrollo profesional y Liderazgo

Promover el desarrollo de las personas en base a la meritocracia, las habilidades y los conocimientos en el desarrollo de sus funciones y potenciando el Modelo de Liderazgo AHEAD en los mángers.

El governance para la activación del proyecto del plan de acción incluye la creación de un **SteerCo** compuesto de miembros del Comité de Dirección de Negocio, Riesgos, Medios, Personas y Transformación Digital. que se reúne de forma periódica para la priorización y seguimiento del proyecto, y de la constitución de un **equipo de trabajo transversal** compuesto por miembros de Secretaria Técnica de la Presidencia y del Consejero Delegado, Negocio, Riesgos, Medios y Personas que en coordinación con el área de Cultura y Diversidad se reúnen semanalmente y realizan un seguimiento estandarizado de acciones y monitorizan el impacto generado con KPIs.

En base a estas líneas de acción y con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y del empleado se han desarrollado iniciativas que se engloban en el Plan Nosotros.



Plan Nosotros

Iniciativa dirigida a avanzar en la mejora del entorno profesional y que responde a la ambición del Plan Estratégico 2022-2024 de ser el Grupo Financiero preferido para trabajar. Plantea más de 30 iniciativas de mejora en tres grandes líneas de actuación. El Plan Nosotros se compartió con todos los directivos de la Entidad para hacer partícipes a los equipos de que su voz se había escuchado y se estaban poniendo en marcha las acciones necesarias para mejorar su experiencia en CaixaBank.

El seguimiento de todas las acciones y su punto de desarrollo del Plan Nosotros, son consultables a través del espacio dedicado en la intranet corporativa. En este espacio se muestran las tres grandes líneas de actuación para:

- Impulsar nuestro negocio y atención
- Agilizar los procesos de la organización
- Reforzar el talento de los profesionales



1 NEGOCIO Y MEJORA ATENCIÓN CLIENTES,

para ayudar al equipo comercial a potenciar la mejora del servicio al cliente, a reforzar su capacidad de aportar valor y excelencia en la relación y a obtener una compensación más claramente alineada con estos objetivos.

Oferta Comercial
Acciones Comerciales y Seguimiento
Retos, Bonus e Incentivos
Mejora Atención Cliente

Algunas iniciativas destacadas:

- Dinámicas comerciales de visión cliente vs visión producto
- Plan *Mejora Atención Cliente* (MAC)
- Mejora del esquema de bonus e incentivos

2 SOPORTE, ORGANIZACIÓN Y PROCESOS,

para avanzar en la progresiva simplificación de procesos y en un entorno operativo que promueva la colaboración y agilidad y facilite el desempeño diario.

Soporte a Oficinas
Procesos Internos
Nuevas Formas de Trabajar
Carga Administrativa

Algunas iniciativas destacadas:

- Programa *Más Tiempo* para agilizar tareas y reducir tiempos de respuesta en resolución de operativas

3 GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS,

para potenciar nuestro Modelo de Liderazgo AHEAD y promover el desarrollo de las personas, en base a la meritocracia, según las habilidades, los conocimientos y los resultados alcanzados en el desarrollo de sus funciones.

Desarrollo de Personas
Liderazgo AHEAD
Función de Personas

Algunas iniciativas destacadas:

- *Development by Skills*
- Modelo de Liderazgo AHEAD y evaluación directiva 360



MAC (mejor atención al cliente). El objetivo principal es la mejora de la atención al cliente y la creación de un modelo de relación único que permita dar una mayor calidad de servicio, y a la vez, descongestionar de carga operativa a las oficinas.



Más Tiempo. Site que permite disponer del detalle de las acciones implantadas relativas a la simplificación de procesos y cargas, y donde los pueden añadir propuestas de mejora a los procesos existentes. En definitiva, persigue el obje-

tivo de hacer el día a día de las oficinas más fácil y ágil, descargando a la red de tareas administrativas, cargas de trabajo y el estrés asociado, para así ayudar a poner el foco en lo que de verdad importa, tener más tiempo para dar una calidad de atención excelente a los clientes.

People Xperience

People Xperience. Nuevo espacio en la Intranet Corporativa de CaixaBank que permite visualizar todo el conjunto de servicios, prestaciones, ventajas y beneficios de que disponen los profesionales de CaixaBank. Un nuevo espacio para informar y poner en valor todo lo que significa trabajar en CaixaBank, con visión experiencia de empleado.

Radar de Compromiso, Cultura y Liderazgo 2023

De acuerdo con el compromiso de disponer de mediciones en los años intermedios, este año se ha realizado el Radar de Compromiso, Cultura y Liderazgo 2023. Este estudio se ha dirigido a una muestra del 20% de la plantilla (7.200 empleados aproximadamente), obteniendo una participación del 56 % y un resultado global del 64 % y ha permitido ir midiendo el efecto de la implantación de nuevas mejoras. (Ver detalle en anexo 15).

Como principales resultados:

- Destaca la valoración del liderazgo de la organización, se percibe una empresa sólida y competitiva que avanza con éxito.
- La Obra Social de la Fundación "la Caixa" y la Acción Social son activos que se valoran muy positivamente y continúan al alza.
- Dentro de la Cultura CaixaBank, el atributo de Cercanía muestra un incremento sobresaliente respecto a 2022.
- La carga de trabajo, siendo una cuestión clave para todas las organizaciones, aún con recorrido de mejora, en esta medición avanza positivamente.
- Los beneficios sociales que habitualmente se encuentran entre las cuestiones mejor valoradas en este estudio cuentan con recorrido de mejora. Este resultado viene influenciado por el aumento de los tipos de interés.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar, Diversidad e inclusión y Sostenibilidad.

Nuevas formas de trabajar se están consolidando en la Entidad: el trabajo híbrido y flexible (combina trabajo presencial y remoto para dar apoyo a la plantilla), la adopción de la transformación digital, la aplicación de metodologías ágiles (para aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones, con foco en cliente y rompiendo silos mediante el trabajo colaborativo).

La apuesta de CaixaBank por un **modelo de trabajo híbrido y flexible** es clara y persigue obtener los beneficios de ambos modelos.

El trabajo presencial:

- Facilita la comunicación social y emocional (mitiga el aislamiento producido por el trabajo remoto continuado).
- Contribuye de manera fundamental a generar comunidad y proximidad.
- Fortalece a los equipos y potencia la transversalidad, el intercambio de conocimiento e ideas, el aprendizaje, el desarrollo profesional y la capacidad de innovar, factores que son claves para fomentar la competitividad de la Entidad.
- Enriquece el servicio al cliente: CaixaBank es una Entidad cuya parte fundamental se dedica al servicio al cliente, en el que la interacción presencial es un factor diferencial del modelo de negocio (aspecto imprescindible en la Red de oficinas).

El trabajo en remoto:

- Elemento de valor añadido para las personas trabajadoras y como elemento generador de compromiso y mejora de resultados (reduce el estrés por los desplazamientos y facilita la conciliación de la vida profesional y personal).

En este contexto, el Comité de Dirección aprobó el 19 de julio de 2021 un modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva con posterioridad a la eliminación de las restricciones COVID.

Los elementos clave del actual modelo de trabajo flexible de CaixaBank son:

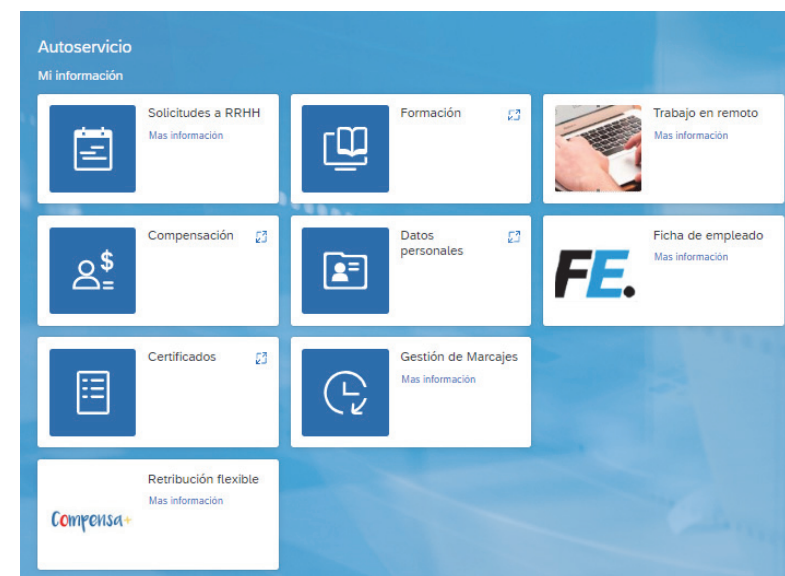
- Se materializa en un total de hasta 6 días de trabajo en remoto al mes en los Servicios Centrales (30%) y de hasta 4 días en los Servicios Territoriales (20%) más flexibilidad el resto de los días.
- Existe una evaluación del manager con soporte del equipo de Personas sobre la idoneidad de realizar trabajo flexible (% a aplicar y turnos de presencia).
- Se acuerdan los días laborables semanales en que se lleva a cabo el trabajo en remoto.

- Posibilidad de ejercer sus funciones desde un segundo domicilio (comunicación de domicilio flexible).
- Se caracteriza por ser un modelo de carácter voluntario, y consensuado con previo acuerdo con el manager.
- Dispone de períodos anuales prorrogables automáticamente.
- Posibilidad de suspensión temporal.
- Reversible según condiciones organizativas/operativas tanto por parte de la Entidad como del trabajador.
- Se extingue la vigencia del acuerdo por cambio del centro de trabajo de la persona trabajadora.

Adicionalmente, se continúa analizando las tendencias de mercado para definir la posible evolución futura del modelo e impulsando la des-conexión digital.

Para la correcta implementación del modelo de trabajo flexible fueron desarrolladas las siguientes actividades:

- Actualización y desarrollo de los sistemas de información (portal del empleado y del manager en SuccessFactors) para automatizar el proceso de adhesión y registro horario.



- Programa de Liderazgo y gestión de equipos híbridos y deslocalizados (2 sesiones) a toda la plantilla de Servicios Centrales para maximizar el rendimiento de los equipos y asegurar el engagement.

2H SESIÓN 1			2H SESIÓN 2		
MIN.	APARTADO	CONTENIDO PRINCIPAL	MIN.	APARTADO	CONTENIDO PRINCIPAL
15	1. CONTEXTO	Macro-Tendencias de Transformación Retos de CaixaBank Rol del Líder en la Relación Empleado - Organización	10	1. CONTEXTO	Repaso Contexto y Macro-Tendencias Las 4 Tendencias del Liderazgo Distribuido
15	2. TENDENCIAS DE LIDERAZGO	¿Qué palabras asociamos con el Liderazgo en la Nueva Realidad? Las 4 Tendencias del Liderazgo Distribuido	30	2.3 RELATE	Descripción del Relate Resultados Habilidades Relate en CaixaBank La palanca de la D&I en las empresas ¿Qué determina nuestra D&I? Perfil del Líder de CaixaBank (Mentimeter) Reacciones a las Diferencias: Escalera de Inclusión
25	2.1 NAVIGATE	Descripción del Navigate Resultados Habilidades Navigate en CaixaBank El Sentido del Propósito: la Brújula ante la Disrupción ¿Cómo puedo liderar a mi equipo con propósito? El Círculo de Oro del Propósito - Herramienta Cultura de Equipo y Trabajo Virtual	30	2.4 CONNECT	Descripción del Connect Resultados Habilidades Connect en CaixaBank Impacto Comunicación en Productividad y Bienestar Comunicación catalizador de Seguridad Psicológica Seguridad Psicológica en Equipos Híbridos Conversaciones Presenciales vs en Remoto Optimiza tu Comunicación como Líder
25	2.2 THINK	Descripción del Think Resultados Habilidades Think en CaixaBank Divergir - Convencer - Priorizar ¿Qué características tiene un Líder Innovador? Mentalidad Creativa vs Mentalidad Reactiva Cartas de Creatividad & Innovación - Herramienta	25	3. GESTIÓN DE EQUIPOS DISTRIBUIDOS	Gestión de Equipos y Proyectos Distribuidos Tipos de Gestión para Líderes en Entornos Distribuidos Delegación y Trabajo Distribuido Claves para Fijar Objetivos Concretos Buenas Prácticas de Gestión y Planificación Buenas Prácticas de Gestión de Reuniones Híbridas Productividad y Desconexión Digital
40	3. CHALLENGE YOUR SKILLS	Retos de Liderazgo Distribuido (Caso 1 - Juan) Retos de Liderazgo Distribuido (Caso 2 - Isabel)	25	4. CHALLENGE YOUR SKILLS	Principales Herramientas de Gestión de Proyectos / Equipos - Planner + To Do + Teams

- Formación de Prevención de Riesgos Laborales y en herramientas colaborativas (Office 365).
- Sesiones informativas para transmitir los objetivos y beneficios del modelo, así como preparación de Guía operativa y de Guía para los managers.
- Soporte a la comunidad de Trainers Digitales para acompañar en el cambio cultural que las nuevas formas de trabajo implican, con reclutamiento de nuevas personas mediante campaña en PeopleNow y acciones de onboarding. Así como con contenidos formativos exclusivos.
- Comunicación vía intranet corporativa PeopleNow de las condiciones del Trabajo flexible.

A 31 de diciembre de 2023, en CaixaBank S.A. existía un 71,6% de adhesión al programa de trabajo en remoto (4.980 empleados adheridos sobre un potencial de 6.960).

Trabajo en Remoto: % de adhesión	71,6
Potencial: 6.960. Adheridos 4.980 (48,0% Hombres 52,0% Mujeres)	

Pero este modelo se ha implementado también al resto de Filiales del Grupo con ciertos ajustes en cuanto a los porcentajes, ya que existía la demanda de poder implementarlo dado que también se orientan hacia modelos que combinan la presencialidad con el trabajo en remoto, siendo un modelo flexible el que impacta en una mejora de la retención y atracción del talento sobre todo en perfiles digitales.

Empresa	Modelo de trabajo a distancia
CaixaBank Tech	Hasta 3 días semanales
CaixaBank Advance Business Analytics	Hasta 2 días semanales
Imaginergen	Hasta 2 días semanales
VidaCaixa / VidaCaixa Mediación	Hasta 2 días semanales
Bankia Mediación	Hasta 2 días semanales
CaixaBank Payments & Consumer (CPC) ¹	Hasta 2 días semanales
BuildingCenter / Credifimo / Puerto Triana / C. Titulación	Hasta 6 días mensuales
MicroBank	Hasta 6 días mensuales
CaixaBank Asset Management	2 días semanales
CaixaBank Facilities Management (CFM) ¹	Hasta 6 días mensuales
CaixaBank Operational Services (COPs) ¹	Hasta 6 días mensuales
Openwealth	Hasta 6 días mensuales
BPI Vida e Pensões	Hasta 2 días semanales
BPI Gestão de Ativos	Hasta 2 días semanales

(1) Excepto algunas personas de los equipos que deben tener presencialidad 100% debido a su actividad (equipo comercial de CPC y determinadas actividades críticas de COPs y CFM)

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
 - 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Adicionalmente CaixaBank dispone de otras medidas de flexibilidad a las que se podría adherir toda la plantilla. En concreto, se pueden instrumentar medidas adhoc para aquellas personas que dispongan de un informe por parte del Servicio de Vigilancia de la Salud que aconseje poder disponer de una mayor flexibilidad ya sea a nivel de horarios o de presencialidad en un centro de trabajo. Al mismo tiempo, la totalidad de la plantilla tiene la posibilidad de optar voluntariamente a vacantes en las que se requieren horarios especiales o turnos de trabajo especiales, así como dispone de flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo.

La aceleración de la transformación digital mediante la implementación de sistemas de trabajo ágiles y colaborativos, centrados en los nuevos comportamientos de los clientes y para lograr la proximidad digital en la atención al cliente, son visibles a través del desarrollo de los siguientes proyectos, entre estos destacan: la transformación agile, la transformación digital de grupos clave, la consolidación de las herramientas colaborativas, y el desarrollo de las plataformas SuccessFactors, PeopleNow y Virtaula.

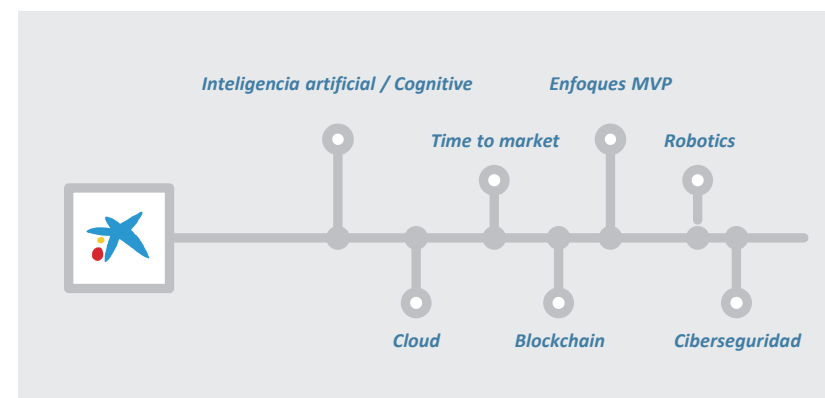
- **Transformación Agile**, adopción de metodologías agile (scrum, lean, kanban, etc.) que permiten aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones y rompiendo silos mediante trabajo colaborativo. Esto supone, trabajar enfocando a producto y mejorar procesos y la gestión de la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

Se han llevado actuaciones como:

- Autoformación (dentro del itinerario de transformación digital).
- Formaciones en los Servicios Corporativos, (con foco en Scrum Master y en 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.
- 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).

- En 2023 destaca el Proyecto Changemakers, programa corporativo con 500 agentes del cambio internos que mediante dinámicas, prácticas y herramientas del mundo Agile y Nuevos Modelos de Trabajo, traccionan nuevas maneras de trabajar en sus áreas.

La adopción progresiva de estas metodologías mejora la flexibilidad y el trabajo colaborativo en muchas tareas y proyectos recurrentes.



- **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. Adicionalmente, se disponen de los itinerarios de Transformación en la era Digital, contenidos formativos 100% online para toda la plantilla y trabajados con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos.
- **Herramientas colaborativas Office 365 y Confluence**, la consolidación del uso de herramientas colaborativas con las implantaciones de Office 365 y Confluence, han provocado una transformación cultural en la Entidad la cual 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 y empleadas las herramientas de Microsoft 365 y un plan de adopción para que todos las utilicen sacando el máximo provecho de las mismas.



- **Microsoft 365 Copilot**, iniciativa que forma parte del Early Access Program de Microsoft, con el objetivo de evaluar cómo esta tecnología puede mejorar la productividad individual y colaborativa, así como transformar los Nuevos Modelos de Trabajo. El programa incluye 300 licencias de Copilot O365 asignadas a usuarios de diversos roles y funciones dentro de la Organización, muchos de ellos formando parte del programa de Changemakers. Se han realizado laboratorios de adopción y sesiones para obtener el máximo feedback e identificar casos de uso donde Copilot puede aportar valor.

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 (Trainer Digital) 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.

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

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

En la actualidad, se continúa dando acompañamiento para extender el uso de estas herramientas a través de la formación en Virtaula con los Itinerarios Office 365 para de esta manera fomentar el trabajo colaborativo.

- **Plataforma SuccessFactors** para mejorar los servicios digitales de Personas 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 2023 están totalmente desarrollados:

- Portales del Empleado y del Mánager.
- App móvil de SuccessFactors (en móviles corporativos Android)
- Evaluaciones de desempeño y competencias: evaluación de retos para gestionar la retribución variable, la evaluación por competencias (Skills Review, que mide Hard y Soft Skills), la evaluación de nuevos empleados, la evaluación de los planes de carrera (Gestores/as de clientes) y la evaluación para consolidación de cargos.
- Procesos asociados a la evaluación del Talento directivo (Plan de Sucesiones, Ahead Review y Entrevistas de Talento externo).
- Proceso de planificación y gestión de plantillas, con el objetivo de llevar 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.
- Ficha del empleado, 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 que además incluye datos de negocio de la oficina del empleado/a, para incorporarlos en un único documento, personalizando las fichas según el rol de quien lo visualiza con cuatro versiones disponibles (Empleado, Mánager, Dirección de Personas y Dirección).

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 y soft) así como habilidades y otros datos de interés.

El diseño y la implantación del portlet (contenidos personalizados) de habilidades en SuccessFactors y las campañas de captación de datos son clave para el desarrollo de la renovada ficha de empleado.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

	Empleado 02/03/2020 Puntuación obtenida/ deseada	Empleado 02/03/2018 Puntuación obtenida/ deseada
Eje Negocio		
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
Eje Personas		
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
Eje Conocimiento		
Conocimiento del entorno:	2/3	3/3
Autodesarrollo y capacidad de aprendizaje:	2/2	2/2
Eje Gestión de Uno Mismo		
Autoliderazgo:	2/3	3/3
Innovación y apertura al cambio:	1/2	2/2

- Ficha de Dirección (disponible para Comité de Dirección y Dirección Corporativa).
- Módulo de Recruiting (selección) y los módulos de Onboarding (incorporación), Crossboarding (cambio de posición) y Offboarding (salida voluntaria de la empresa).
- Procesos asociados para coaching y mentoring directivo.

Selección en CaixaBank con SuccessFactors

successfactors™
An SAP Company

- Ofrece cobertura a los diferentes procesos de selección de CaixaBank: Internos, específicos, externos, 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

- **PeopleNow**, una intranet social y participativa, es mucho más que un canal de comunicación: es una palanca de transformación cultural, que potencia la comunicación bidireccional y la transversal, el protagonismo de las personas y la cercanía entre los equipos. En PeopleNow se destaca la información estratégica y las novedades de negocio, además de servir como herramienta de apoyo al liderazgo de los managers.

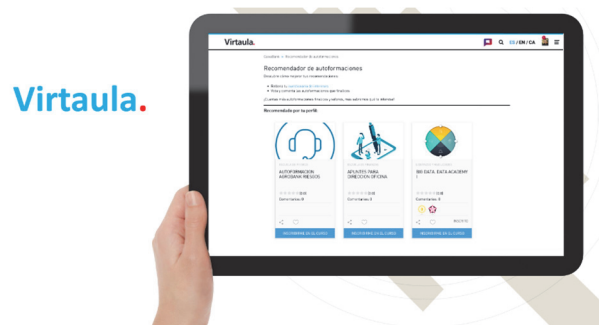
PEOPLENow

Desde su implantación progresiva iniciada a finales de 2020, PeopleNow se ha consolidado como un espacio de referencia tanto en el banco como en la mayoría de Empresas del Grupo, alcanzando más de un millón de interacciones durante 2023, con 2 de cada 3 empleados interactuando o generando contenido en la plataforma.

- **Virtaula**, 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 la plantilla.

Para potenciar el aprendizaje se dispone de:

- Un 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.
- Facilidad de interconexión con otras plataformas formativas externas (Education First, y Cornerstone en 2024).



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 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.

Virtaula cuenta con nuevos desarrollos que permitirán maximizar las oportuni-

des de aprendizaje en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje.

Diversidad e inclusión.

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 con unos principios que se recogen en el Manifiesto de Diversidad.



Manifiesto de Diversidad

Incluir y fomentar la igualdad de oportunidades en todas las políticas y procesos de la Entidad, y promover una cultura basada en la meritocracia y en el respeto a las personas.

Contribuir a romper estereotipos establecidos y creencias limitantes que merman el desarrollo y la innovación.

Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria.

Promover acciones y medidas de sensibilización y cambio social a través de: formación, mentoring, debates, conferencias, premios y patrocinios.

Divulgar el valor de la diversidad entre todas las personas, instituciones, empresas y organismos con los que nos relacionamos.

Wengage es el programa de diversidad de la Entidad que incorpora una visión holística: diversidad de género, diversidad funcional, diversidad generacional, y al mismo tiempo profundiza en otras diversidades (LGTBI, Cultural, etc). Es un programa basado en la meritocracia, el acceso en igualdad de oportunidades y el fomento de la participación y la inclusión y, por tanto, un modelo donde la diversidad siempre suma.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Los principales objetivos del programa Wengage 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 Personas.
- Visualizar la diversidad.

Ámbitos en los que actúa el programa:

- Liderazgo y emprendeduría
- Innovación y educación
- Entorno rural
- 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 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.
- Integrarla en la estrategia corporativa y la experiencia de empleado.
- Crear estrategias, programas y políticas adaptadas a cada generación.

Programa de Diversidad LGTBI

Objetivos del programa:

- Dar un paso más en nuestro impulso de una cultura inclusiva y respetuosa con las personas del colectivo LGTBI dentro de la Entidad.
- Sensibilizar a toda la plantilla sobre la diversidad LGTBI, normalizándola, visibilizándola y aportando conociendo de valor sobre la realidad de este colectivo.

En el Plan Estratégico anterior (2019-2021) se consolidó el compromiso del Grupo CaixaBank con la diversidad, siendo una realidad conocida dentro y fuera de la Organización, y dónde el programa Wengage ya contaba con más de cuarenta iniciativas internas y externas. El punto de partida era excelente para abordar los retos que se nos iban a plantear como Organización en el actual Plan Estratégico, donde es clave contar con una plantilla formada por personas diversas, empoderadas y comprometidas que, mediante la igualdad de oportunidades y la meritocracia, desarrollen todo su potencial y talento.

Para afrontar los desafíos que nos esperan dentro y fuera de la Entidad y seguir siendo una empresa referente en Diversidad e Inclusión a nivel nacional e internacional, la Entidad ha evolucionado el programa Wengage a una nueva dimensión más holística y estratégica. Para lograr este objetivo se dispone del Plan de Diversidad e inclusión 2022-2024 que consta de cuatro retos clave, a partir de los cuales se exponen todas las líneas de trabajo e iniciativas de diversidad e inclusión desarrolladas durante 2023.

Retos internos:

- Consolidar la diversidad de género en posiciones directivas y predirectivas y seguir impulsando el liderazgo femenino en la Organización con foco en la alta dirección. (% mujeres en posiciones directivas del 43,0 % a diciembre 2023).

Líneas de trabajo: acompañar a las mujeres de la Entidad en su desarrollo profesional y reforzar su rol, asegurar la igualdad de oportunidades y la meritocracia desde Personas y dar visibilidad a las mujeres referentes de la Entidad.

- Reforzar una cultura inclusiva y diversa (más allá del género), y asegurar la igualdad retributiva de todas las personas de la Entidad.

Líneas de trabajo: asegurar la igualdad de oportunidades desde Personas, impulsar la inclusión y profundizar en otras diversidades más allá del género, consolidar la notoriedad del programa Wengage y sensibilizar e involucrar a todos y visualizar la diversidad.

Retos externos:

- Ser la Entidad financiera de referencia en diversidad e inclusión para los clientes/as y segmentos de negocio con el desarrollo de iniciativas pioneras y de alto impacto.

Líneas de trabajo: acompañar a los segmentos de negocio en su liderazgo en diversidad, adaptar las propuestas de valor y experiencia de los clientes/as con enfoque diverso e inclusivo y potenciar el atributo de la diversidad en nuestra marca.

- Seguir fomentando la diversidad y la igualdad de oportunidades en la sociedad a través de acciones de sensibilización y alianzas estratégicas.

Líneas de trabajo: impulsar el rol de la mujer en los ámbitos de liderazgo y emprendeduría, innovación y educación y deporte, así como comunicar y sensibilizar sobre diversidad e inclusión y consolidar nuestro posicionamiento.

Las acciones destacadas en 2023 para lograr los cuatro retos establecidos son:

1. Para consolidar la diversidad de género en posiciones directivas y predirectivas y seguir impulsando el liderazgo femenino en la Organización:

Comité Asesor de Diversidad & Inclusión, que como misión tiene el asesoramiento a CaixaBank en sus decisiones estratégicas en el ámbito de la diversidad y la inclusión, aportando nuevas perspectivas a partir de su experiencia y conocimiento. También se busca que los miembros del Comité, en base a su influencia, difundan nuestro compromiso con la diversidad a nivel externo. El Comité Asesor de Diversidad está formado por cinco miembros y se reúne con una frecuencia cuatrimestral, los miembros son:

- Koro Castellano, directora de Amazon Prime Video en España.
- Vanina Farber, economista y politóloga que imparte clases de Innovación Social en la escuela de negocios suiza IMD.
- Carmina Ganyet, directora general corporativa de Colonial.
- Therese Jamaa, vicepresidenta de la Fundación Cruz Roja Española.
- Teresa Sanjurjo directora de la Fundación Princesa de Asturias.

Impulso a la cultura del mentoring en CaixaBank, el mentoring femenino nace en 2017 en la Entidad, dentro del paraguas de Wengage para incrementar el porcentaje de mujeres en posiciones directivas. En la actualidad más de 800 mujeres ya han participado en el programa de mentoring de diversidad de género en las Territoriales y los Servicios Corporativos y han asesorado e inspirado a otras mujeres en el desarrollo de su carrera profesional.

En las empresas del Grupo CaixaBank, también se han lanzado diversas ediciones de mentoring, por ejemplo, la 4ª edición de Mentoring femenino transversal, que como novedad contó con la participación tanto de hombres como de mujeres en el rol de mentor de las distintas empresas del Grupo (16 parejas), así como la 1ª edición Reverse mentoring transversal. Esta edición contó con un colectivo de profesionales jóvenes con una nueva visión sobre la cultura digital (mentores) para transmitirla a los directivos seniors (mentees)

de diferentes empresas del Grupo. Desde VidaCaixa en noviembre de 2023 se ha realizado el Programa de mentoring diverso y mixto para promover cultura del mentoring y desarrollo de personas con alto potencial.

Tras la obtención en 2023 del sello AENOR que certifica la excelencia del proceso de mentoring y con el objetivo de impulsar el reto de ser la primera empresa con mentores certificados, durante este año se han realizado hasta 3 ediciones de certificación con más de 200 profesionales. Este proceso debe proporcionar una bolsa permanente de profesionales, así como una Comunidad para compartir su experiencia. Esta certificación, permite visualizar el dominio de la técnica y garantiza así la seguridad y solvencia del mentor, a la vez que da visibilidad y refuerza su figura.



IV WoMen Cross Mentoring con AED (Asociación Española de Directivos), que promueve la presencia de mujeres directivas en empresas de referencia en España, utiliza la metodología del mentoring para generar un espacio de aprendizaje e intercambio de experiencias entre personas de distintas empresas y sectores. A lo largo de seis meses una mujer de alto potencial (mentee) y un directivo/a de contrastada capacidad de liderazgo y trayectoria profesional (mentor).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Participantes en la 4ª edición

Con el apoyo de:


Promovido por:

 AIRBUS



 Naturgy

22 empresas

48 parejas

96 participantes

· AENA	· DRAXTON	· ONCE
· AIRBUS	· EMT	· OESÍA
· AMADEUS	· ENAGÁS	· SEGURCAIXA ADELAS
· AMAZON	· EXOLUM	· TEATRO REAL
· CAIXABANK	· HIJOS DE RIVERA	· TMB
· CAMPOFRÍO	· MC MUTUAL	· VW FINANCIAL SERVICES
· CELLNEX	· NATURGY	
· DELOITTE	· NTT DATA	

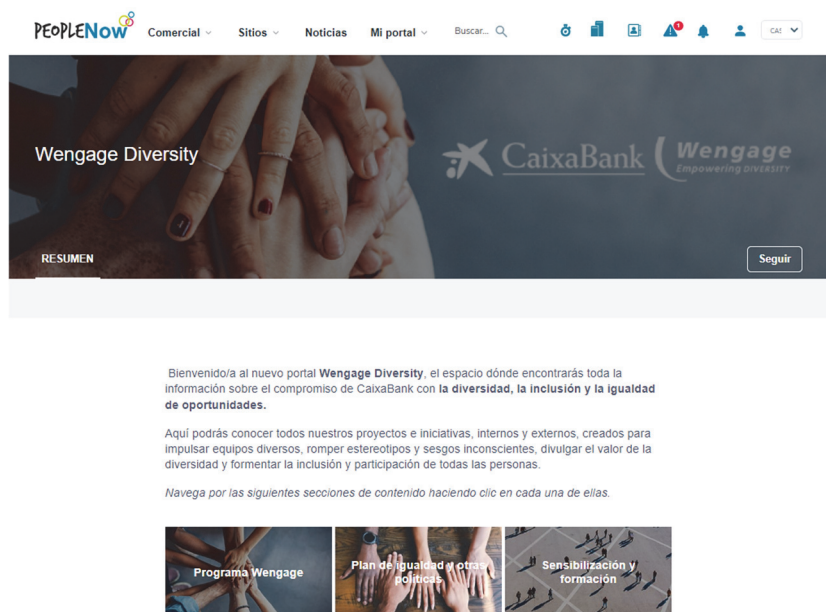
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Programa de mentoring Closingap, mentoring cruzado dirigido a mujeres de las organizaciones que forman parte de la asociación Closingap. Se trata de una plataforma de referencia en el análisis del coste económico y social de las brechas de género y del impacto de las iniciativas para reducirlo. Un clúster de referencia en estrecha colaboración entre los sectores público y privado para el desarrollo de programas conjuntos de mentoring y el intercambio de experiencias entre las empresas adheridas.

Meritocracia e igualdad de oportunidades en posiciones de liderazgo, que se muestra a través de la consolidación de las ternas en los procesos de promoción interna (es decir, uno de cada tres precandidatos tiene que ser una persona del sexo menos representado), de la Diversidad en el Comité de Talento y de la publicación de vacantes en posiciones directivas.

2. Para reforzar una cultura inclusiva y diversa (más allá del género), y velar por la igualdad retributiva de todas las personas de la Entidad:

Portal Wengage, con un relato más allá de igualdad de género y enfocado a las distintas diversidades: funcional, generacional, cognitiva, LGTBI, cultural, etc.



El portal Wengage en PeopleNow dispone de contenidos exclusivos y segmentados según las diferentes diversidades y ámbitos de acción, además de un canal de noticias en PeopleNow, con la publicación de noticias mensuales (video y material de comunicación y contenidos), así como workshops y planes para implicar a toda la plantilla y una notoriedad de materiales existentes: guía comunicación igualitaria (una propuesta para promover una comunicación más empática e igualitaria en la Entidad y hacia los clientes/as).

Refuerzo de la diversidad de género en todos los ámbitos

Semana de la igualdad 2023 (asociada al Día Internacional de la Mujer 8 marzo), se han realizado multitud de acciones tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno hay que destacar:

- Miembros del Patronato de la Fundación Diversidad (primera Entidad financiera).
- Contenidos PeopleNow #SemanaDeLaIgualdad: publicación de una noticia relacionada con Wengage, Retos 2022-2024, resumen de iniciativas e infografía con indicadores de diversidad. Dinámica participativa: Celebramos la #SemanaDeLaIgualdad en la que los equipos subieron fotos en las comunidades de PeopleNow dando visibilidad al talento femenino de la Entidad. Noticia Lanzamiento 6ª Edición de los Premios WONNOW. Adicionalmente, otras comunicaciones como: Mujeres Referentes CaixaBank (reportajes por parte de todas las Direcciones Territoriales para visibilizar a mujeres referentes y las acciones de diversidad que se llevan a cabo).
- Taller STEM ROOM: iniciativa liderada por las ganadoras WONNOW para fomentar vocaciones STEM en niñas y niños de 10 a 13 años mediante una actividad tipo "Scape Room". Se han realizado tres talleres para hijos de empleados en Barcelona, Madrid y Valencia.
- Desayuno de directivas de la Territorial Barcelona en la oficina All in One, donde asistieron como ponentes las ganadoras del Premio Mujer Empresaria y la ganadora del Premio A mujer profesional autónoma.
- Encuentro presencial con el equipo de Agentes de Diversidad e Inclusión.

A nivel externo se destacan:

- Customización de las oficinas All in One de Madrid, Barcelona, Valencia e Ibiza con motivo del Día Internacional de la Mujer.
- CaixaBank Talks para clientes en Barcelona (Biola Javierre, investigadora de la

Fundación Josep Carreras contra la Leucemia) y Madrid (Laura Santolaya, ilustradora y comunicadora).

- Evento en la Territorial Comunidad Valenciana y Murcia: “Compromiso con nosotras” que contó con la asistencia del Presidente de CaixaBank (José Ignacio Goirigolzarri).
- Contenidos en redes sociales #SemanaDeIgualdad y post en blog corporativo: “Cómo se construye un programa de diversidad”.

Plan de acción para la adaptación a la nueva Ley de Libertad Sexual, que establece nuevas obligaciones empresariales en relación con la prevención de “conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo” y, en especial, en favor de las víctimas de violencias sexuales.

El Plan contiene:

- Elaboración y difusión de un recopilatorio de derechos laborales reconocidos a las víctimas de violencia de género.
- Buzón centralizado y confidencial para que, aquellas mujeres que puedan ser víctimas de violencia de género tengan la posibilidad de comunicar su situación y, desde la Entidad, se pueda gestionar su solicitud, reconociendo su condición y poniendo a su disposición todos los derechos y medidas legal e internamente existentes.
- Realización de acciones de formación (cursos formativos para tratar de erradicar todo tipo de violencia sexual), proporcionar condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo (valoración de riesgos de puestos de trabajo ocupados por mujeres para incluir el riesgo de violencia sexual, si procede), así como también se hará seguimiento del desarrollo reglamentario sobre el distintivo de “Empresas por una sociedad libre de violencia de género”.
- CaixaBank se propone firmar el convenio (Empresas por una sociedad libre de violencia de género) con el Ministerio de Igualdad para promover la sensibilización y la concienciación social contra la violencia de género, y así, seguir sumando esfuerzos y alianzas en esta materia.
- En enero de 2024 se ha lanzado una formación normativa a toda la plantilla (incluyendo el colectivo directivo) ligada al Plan de Igualdad sobre la prevención del acoso en el entorno profesional de CaixaBank y de derechos laborales de las víctimas de violencia de género o violencia sexual.

Igualdad retributiva y procesos de Recursos Humanos

- Adaptación del Plan de igualdad a las nuevas normativas. En 2023 se ha actualizado en lo relativo al registro y la auditoría salariales, de acuerdo con el Real Decreto 902/2020 de 13 de octubre, que establece la igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Formación en sesgos, tanto a los profesionales de la Dirección de Personas como a toda la plantilla.

- Formación a profesionales de Personas (curso online live de 3 módulos), para tomar conciencia de los estereotipos que pueden afectar a la hora de seleccionar, desarrollarse y proponer o recibir promociones dentro de los equipos.
- Formación a toda la plantilla. Curso en Virtaula, formado por vídeos, podcasts y ejercicios prácticos, que profundiza en la comprensión de los sesgos inconscientes, los estereotipos y prejuicios, la diversidad y la inclusión, la cadena de discriminación..., con el objetivo de tomar conciencia de todo lo que está en nuestra mano para contribuir a impulsar una Organización inclusiva, libre de sesgos e igualitaria.

Formación diversidad e inclusión LGBTI en la empresa por parte de REDI, la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI, a los profesionales del equipo de Personas para fomentar entornos laborales seguros y respetuosos con todas las personas, independientemente de su identidad, expresión de género u orientación sexual.

Acciones de sensibilización a la plantilla, mediante: cursos sobre diversidad e inclusión en Virtaula, campañas en PeopleNow, con contenidos especiales y acciones participativas, y consolidación de la Red de Agentes de Diversidad e Inclusión. Esta Red de profesionales del equipo de Personas están especializados en igualdad y diversidad y son referentes en cada territorio y empresa del Grupo. Mantienen reuniones trimestrales y sesiones de formación y networking. Esta Red asegura que el programa Wengage impregna a toda plantilla e impulsa iniciativas, con el objetivo de capilarizar al máximo el programa de diversidad Wengage, impulsando todas las políticas e iniciativas de forma cercana y personalizada en todas las Direcciones Territoriales de la Entidad y empresas del Grupo. Es por tanto un amplio equipo que fomenta el trabajo transversal y colaborativo en la realización de actividades e iniciativas para prevenir la discriminación y promover la diversidad.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Adicionalmente, el fomento y comunicación de las medidas de conciliación laboral como una palanca clave para asegurar la igualdad de género, así como la constante difusión interna de la Guía de comunicación igualitaria, para promover una comunicación más empática e igualitaria en la Entidad y hacia los clientes, son acciones de sensibilización destacadas.

Certificaciones e índices, por toda esta gestión realizada en materia de diversidad, CaixaBank ha sido reconocida con:



CaixaBank ha sido incluida por sexto año consecutivo en el **Bloomberg Gender Equality Index**, el índice internacional que reconoce el esfuerzo en transparencia y en lograr que las mujeres avancen en el mundo empresarial, posicionándose como la tercera empresa del mundo en igualdad de género.



Además, CaixaBank ha renovado en 2023, por decimotercero año consecutivo, el **Certificado Empresa Flexible y Responsable (EFR)** manteniéndose en el **Nivel de Excelencia A** en la certificación. Un certificado otorgado por la Fundación Más Familia en reconocimiento al fomento del equilibrio entre empresa, trabajo y familia, a través de la implantación de políticas y medidas que lo avalen.



A estos reconocimientos hay que añadirle el **Distintivo DIE de Igualdad en la Empresa**.

Plan de Diversidad funcional 2022-2024. 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.

Política inclusiva de personas con discapacidad

CaixaBank dispone desde enero de 2020 de una Política inclusiva de las personas con discapacidad, acordada con el 100% representación laboral de los trabajadores. Sus principios y compromisos están orientados al respeto a las personas con diversidad funcional y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla, estableciendo una serie de beneficios sociales.

- **Compromisos** en el empleo y selección de personas: mejorar anualmente, con el impulso a la contratación, la presencia de personas con discapacidad en la Entidad, fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad legalmente reconocida mediante alianzas estratégicas con fundaciones y asociaciones, y promover la inclusión y la incorporación e integración de la plantilla con diversidad funcional.
- **Principios.** CaixaBank se regirá por los siguientes:



No discriminación



Fomento de actitudes receptivas



Lucha contra los estereotipos y los prejuicios



Reconocimiento de las capacidades, méritos y habilidades



Inclusión



Accesibilidad

Entre las medidas de este acuerdo, figura una evaluación específica de cada puesto de trabajo al que se vaya a incorporar una persona con discapacidad para garantizar que está adaptado a sus necesidades, así como diversos permisos y medidas para que los empleados acogidos al protocolo puedan atender cualquier necesidad médica relacionada con su discapacidad y puedan utilizar en el entorno laboral los medios necesarios para realizar su trabajo, como lengua de signos, braille, medios de comunicación accesibles o incluso, si la discapacidad lo requiere, el acceso con animales de asistencia.

Para el período del Plan Estratégico 2022-2024 y continuando con el compromiso con la diversidad funcional, la igualdad de oportunidades y el talento, priorizando el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades, y garantizando la no discriminación, se estableció un nuevo Plan el cual persigue tres objetivos y que presenta las siguientes iniciativas:

Primero: inclusión e integración total en CaixaBank de las personas con discapacidad, con las siguientes iniciativas:

- Fase Discovery (durante 2022 y el primer trimestre de 2023) de la situación actual de la discapacidad en la Entidad: encuesta personas con discapacidad en PeopleNow (voluntaria), focus group profesionales equipo de Personas de los territorios y el equipo de Selección, entrevistas con profundidad a empleados y empleadas con discapacidad y focus group a los manager con colaboradores con diversidad funcional.
- Realización de un Informe de conclusiones a partir de la fase de discovery: grado de madurez de CaixaBank en relación con la discapacidad, áreas de mejora en base al journey empleado, propuesta de plan de acción para mejorar la experiencia de empleado/a de las personas con discapacidad. Este primer diagnóstico cualitativo sobre la discapacidad en CaixaBank ha permitido poner de manifiesto la necesidad de crear de un Plan de acción transversal inicial que establezca una unidad responsable para la supervisión, gestión, implementación y seguimiento de todas las acciones relacionadas con las personas con discapacidad. También comprende acciones vinculadas con el conocimiento de la discapacidad, de la composición de la plantilla, procedimientos internos, comunicación y participación y aspectos en el ámbito de la accesibilidad. Entre las actividades ya desarrolladas y con motivo del Día Internacional de las personas con discapacidad (3 de diciembre), destacaron actividades de visibilización y normalización de la discapacidad (formaciones, contenidos en la intranet corporativa o incluso sesiones de realidad virtual para la sensibilización

sobre cómo se viven las diferentes dimensiones de la discapacidad (Realidades diferentes por la Fundación Adecco). Actualmente, está en desarrollo una nueva guía para normalizar e impulsar la discapacidad en la Entidad y su difusión en la intranet. De forma paralela, la revisión continuada de procesos para la disminución de barreras, de los procedimientos existentes durante toda la carrera profesional (desde los procesos de selección hasta el offboarding) con el objetivo de analizar las necesidades de adaptación y accesibilidad de las personas con discapacidad (buzón de sugerencias, revisión de accesibilidad en los entornos digitales internos y en los centros de trabajo con el soporte del área de Prevención).

- Plan Aflora con Vivofácil: campaña interna para impulsar el afloramiento de empleados o empleadas con discapacidad. Sensibilización a toda la Organización en términos de inclusión y diversidad.
- Plan Familia con Fundación Adecco: programa de atención, orientación e intervención para hijos de empleados con una discapacidad igual o superior al 33% y destinado a fomentar competencias y habilidades para mejorar la autonomía personal, así como otorgar mayores posibilidades de un empleo futuro.
- Fomentar la contratación externa, identificando 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.

incorpora
de "la Caixa"

Segundo: sensibilización a toda la Organización sobre la diversidad funcional, con las siguientes iniciativas:

- Servicio de orientación y asesoramiento sobre discapacidad y dependencia para empleados/as y sus familiares, de la mano de Vivofácil para acompañar y asesorar a nuestras personas en cualquier situación o realidad vinculada a la diversidad funcional. Este servicio va dirigido a las personas con certificado de discapacidad para posibilitarles detectar nuevas ayudas a las que pueden recurrir, personas que pueden tener algún tipo de discapacidad y que, por desconocimiento u otra razón, aún no han solicitado dicho certificado y a personas con familiares de 1er grado con discapacidad.

Vivofácil

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Y el servicio incluye:

- Asesoramiento y orientación durante todo el proceso.
- Interlocución directa con equipo de técnicos y consultores.
- Confidencialidad y seguridad en el tratamiento de datos.
- Informes y reportes de situación.
- Afloramiento de la Discapacidad. Detección de personas con discapacidad (plantilla y familiares de primer grado).
- Asesoramiento y ayuda en la obtención del certificado de discapacidad o revisión de grado (plantilla y familiares primer grado).
- Orientación individual sobre la tipología de ayudas y/o beneficios para las personas con discapacidad / dependencia.

Adicionalmente, todos los empleados y empleadas tienen disponible:

- Sección con información sobre la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades, donde se da visibilidad al colectivo con diversidad funcional disponible en el portal Wengage en PeopleNow. Este site permite compartir información relevante y aglutina todos los servicios y proyectos relacionados con la discapacidad creados para impulsar equipos diversos, romper estereotipos y sesgos inconscientes, divulgar el valor de la diversidad y fomentar la inclusión y participación de todas las personas.
- Formación en diversidad funcional.
- Comunicaciones recurrentes en PeopleNow, celebración Día Internacional de la Discapacidad y otras píldoras de familias protagonistas “Plan Familia” en PeopleNow.

Tercero: Convertir y posicionar CaixaBank, a nivel interno y externo, en una Entidad 100% inclusiva y empoderadora de las personas con discapacidad.

- Incorporación de dos profesionales con TEA (Trastorno del Espectro Autista) en el equipo de Control de Servicio y Calidad IT (information Technology) para proyectos de revisión de software a través de una prueba de concepto en modalidad outsourcing. El servicio se contratará a un CEE (centro especial de empleo) y computará para la LGD (Ley general de discapacidad).
- Proyecto evaluación y orientación sociolaboral para jóvenes con TEA, a través de una donación vinculada a la LGD, se financia este proyecto pionero para fomentar la inclusión laboral de las personas con TEA: un curso de eva-

luación de competencias y orientación laboral para jóvenes, creado y liderado por la organización internacional SPECIALISTERNE y de la mano de su equipo de coach laborales. En 2023 ha tenido lugar la segunda edición donde los jóvenes adquieren un conocimiento realista de sí mismos, de sus intereses vocacionales, habilidades, competencias, valores, metas, etc, se les favorece el conocimiento sobre el entorno formativo y profesional y obtienen las habilidades necesarias para la obtención de una ocupación laboral, mediante acciones individualizadas de orientación.

- Identificación de varios servicios para contratar a Centros Especiales de Empleo (CEE).
- Donaciones a entidades que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Proyecto Teresa (TEchnology REsearch for Social Advance), la organización Tasubinsa colabora con CaixaBank en el Soporte a la Calidad IT (information Technology), en la Gestión del cumplimiento de los compromisos de cierre de incidencias gestionándolo con los equipos responsables de la resolución. El objetivo del proyecto es identificar tareas y servicios que, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), puedan ser ejecutados por personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, aportando valor a la sociedad y ampliando el catálogo de servicios que pueden ofrecer.
- Ability Week de Fundación Adecco, CaixaBank participa en la celebración del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, con acciones de sensibilización y visibilidad para toda la plantilla.

Impulso de la Diversidad generacional. 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. Ante el envejecimiento de la población en general y de la plantilla de CaixaBank en particular, la diversidad generacional será un factor clave a gestionar en nuestra Organización, potenciando sinergias entre generaciones y tratando las necesidades y expectativas distintas de cada etapa. Cada generación aporta diferentes aprendizajes, conocimientos e intuiciones. Por ello, se trabaja internamente para crear equipos mixtos e impulsar el valor de la diversidad generacional.

Los objetivos son:

- Integrar la diversidad generacional en la estrategia corporativa y la experiencia de empleado.

- 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 de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la Entidad.

Algunas de las iniciativas desarrolladas son:

- Programa Somos Saludables con visión generacional, que incorpora contenidos y artículos de interés, talleres, webinaris, retos y rutinas saludables.
- Plan de Formación continuado y el envejecimiento saludable, para promover la empleabilidad de todas las personas durante su trayectoria profesional.
- Módulo de gestión de equipos diversos en todos los programas de desarrollo directivo, para asegurar la inclusión real de todas las personas, y la cohesión de los equipos a través del liderazgo inclusivo.
- Sensibilización a todas las personas a través de contenido específico en diversidad e inclusión y de sesgos inconscientes para combatir los prejuicios y eliminar las etiquetas que se han impuesto a cada generación.
- Programa BUDDY GENERACcionando (Crossmentoring) para reforzar la transmisión de conocimientos y de la Cultura.
- Campaña interna de referentes de distintas generaciones.
- Programa de Reverse Mentoring: dónde un colectivo de profesionales jóvenes con talento digital actúa como Mentores de un colectivo de managers o directivos seniors (Mentees), para ayudarles a comprender nuevas perspectivas y tendencias tanto del mundo digital como del mundo de las generaciones más jóvenes.
- Participación en grupos de trabajo para impulsar el valor del talento senior: Fundación SERES (su misión es la de favorecer y promover las actuaciones empresariales de carácter estratégico que contribuyan a la mejora global de la realidad social y que estas actuaciones generen valor tanto para la sociedad como para la empresa), TeamWork de efr (Empresa Flexible y Responsable de la Fundación Másfamilia), y EnClave de Personas de Aon (un think tank sobre talento y liderazgo).

Profundizar en otras diversidades.

Desarrollo de iniciativas de diversidad cultural y LGTBI (Red REDI - Red empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI).

Con motivo del día del orgullo LGTBI se realizan acciones para mostrar el compromiso de la Entidad con este colectivo y para dar visibilidad y sensibilizar al público mediante contenidos en redes sociales. Estar asociados REDI significa comprometernos con su misión de valorar el talento sin importar la identidad, expresión de género y orientación sexual y, de esa forma, contribuir a crear sociedades más respetuosas. También significa crear una cultura inclusiva con el colectivo LGTBI, dónde todas nuestras personas puedan mostrarse tal y como son y desarrollar al máximo su potencial.

En CaixaBank, la diversidad, la inclusión y la no discriminación son valores que forman parte de nuestra cultura corporativa y en los que trabajamos activamente desde hace años. Por eso, apoyamos a todas las personas del colectivo #LGBTI para seguir dando pasos hacia la inclusión de todas las personas y la igualdad de oportunidades, entendiendo que no hay nada mejor que poder ser uno mismo, tanto en la vida privada como en la vida profesional para desarrollar el mejor el talento y disfrutar de un mayor bienestar, creciendo el compromiso y el orgullo de pertenencia. Desde el año 2020, CaixaBank está adherida también a los estándares de conducta de Naciones Unidas para frenar la discriminación del colectivo LGTBI (Global LGBTI Standards for Business).

Los principales objetivos del nuevo Plan de Acción de Diversidad LGTBI 2023-2024 son:

- Dar un paso más en el impulso de una cultura inclusiva y respetuosa con las personas del colectivo LGTBI dentro de la Entidad.
- Sensibilizar a toda la plantilla sobre la diversidad LGTBI, normalizándola, visibilizándola y aportando conocimiento de valor sobre la realidad de este colectivo.

Iniciativas realizadas en 2023, en el marco del Plan LGTBI 2023-2024:

- Escucha activa. Realización de 4 sesiones online para conocer la experiencia y opinión de personas de CaixaBank que forman parte del colectivo LGTBI.
- Plan de acción. Diseño de una propuesta de iniciativas y acciones para dar respuesta a los objetivos del Plan en base a la información recopilada en las sesiones de escucha.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Formación sobre diversidad LGTBI a todo el equipo de Personas de la mano de REDI.
- Creación de grupo de expertos LGTBI, formado por participantes de los focus group.
- Actualización del Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso, añadiendo al colectivo LGTBI.
- Benchmark best practices diversidad LGTBI en empresas referentes.
- Elaboración de una Guía LGTBI en el entorno laboral, para dar visibilidad al colectivo y fomentar su sensibilización e inclusión.

Desarrollo de plan pionero en **diversidad cognitiva**, poniendo foco en la diversidad “invisible” para aprovechar la riqueza de las diferentes perspectivas, estilos y procesos de pensamiento. Durante 2023 se ha empezado a trabajar en un plan para sensibilizar y dar herramientas a todos los profesionales de CaixaBank en la gestión de la diversidad cognitiva con diferentes acciones para comprender y gestionar las diferencias en el comportamiento y la comunicación en el entorno de trabajo (cómo pensamos, cómo nos comunicamos, qué valoramos, cómo nos relacionamos, ...).

Plan de **acompañamiento a familias**, acciones desarrolladas para empoderar a los empleados/as con hijos/as y para fomentar la corresponsabilidad.

- Disponibilidad de salas de lactancia en edificios corporativos. Existen 3 salas en los centros corporativos de Barcelona y 2 salas en Madrid y actualmente se está llevando a cabo un estudio para poder disponer de una sala de lactancia en centros con más de 50 empleados.
- Taller online “¡Bienvenidos papás y mamás!”, dentro del programa “Somos Saludables”. Un taller creado para acompañar a los/as profesionales que se reincorporan al entorno laboral tras un permiso de nacimiento, adopción o acogida.
- Campaña notoriedad canastillas nacimiento, desde el equipo de Personas 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 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.

3. Para ser la Entidad financiera líder en Diversidad e Inclusión para nuestros clientes y clientas y segmentos de negocio con el desarrollo de iniciativas pioneras y de alto impacto:

Empresas.

- **Premio Mujer Empresaria CaixaBank. 7ª edición** de estos premios que reconocen el talento y la excelencia profesional de 14 empresarias líderes en España referentes por su trayectoria, visión estratégica, capacidad de innovación y liderazgo transformador, fomentando su visibilidad y participación en redes nacionales e internacionales (IWECE). 92 ganadoras territoriales desde 2017 a 2023.



- **Comunidad Premio Mujer Empresaria CaixaBank.** Esta comunidad creada en 2020 es una red virtual que agrupa a las ganadoras de todas las ediciones de los premios en España, y que sirve de plataforma y punto de encuentro para el intercambio de conocimiento, ideas y experiencias entre las directivas galardonadas.

Negocios.

- **Premio A mujer profesional autónoma.** 3ª edición de estos premios que reconocen el liderazgo y el talento de mujeres profesionales autónomas españolas. Con 13 ganadoras regionales y 1 ganadora nacional de un total de 1.705 candidatas.



- **AgroBank con la mujer rural,** se impulsa el empoderamiento de las mujeres en un sector con gran desigualdad.
- Alianzas estratégicas con las principales asociaciones que apoyan a la mujer en el ámbito rural: FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales), AFAMMER (Asociación de Familias y Mujeres Rurales) y Cooperativas Agroalimentarias de España.
- Cátedra CaixaBank "Mujer, Empresa y Mundo Rural". AgroBank colabora con la Universidad Castilla La Mancha (UCLM) en esta cátedra que fue creada para alcanzar un mejor cumplimiento y desarrollo de objetivos en el ámbito de la igualdad y el mundo rural, facilitando la transferencia de conocimiento científico aplicado y práctico a través de la investigación, la formación y el fomento del emprendimiento en áreas rurales.
- IV Cátedra AgroBank "La ciencia en femenino: Premio al mejor Trabajo Final de Máster" en colaboración con la Universidad de Lleida. Respaldar a las mujeres científicas que trabajan en los campos de la agricultura, la ganadería y la alimentación, promoviendo de esta manera la equidad de género en el ámbito científico. Presencia en eventos del sector: Jornadas del Medio Rural y Premios de Excelencia a la innovación de mujeres rurales.
- CloisGap. Women for a Healthy Economy, adhesión a la plataforma de refe-

rencia en el análisis del coste económico y social de las brechas de género y del impacto de las iniciativas para reducirlo. Es un clúster en estrecha colaboración entre los sectores público y privado para el desarrollo de programas conjuntos de mentoring y el intercambio de experiencias entre las empresas adheridas. En CaixaBank se ha realizado y liderado el informe del clúster "Brecha de género en el medio rural", en colaboración con Analistas Financieros Internacionales (AFI) sobre el coste de oportunidad de la brecha de género en el medio rural.

- Proyecto de Mentorías Rurales "Crecemos juntas", es un programa de desarrollo profesional a disposición de las mujeres emprendedoras en el medio rural. Este proyecto ha sido codiseñado entre el equipo de Desarrollo de Personas, Wengage, AgroBank y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), en el marco del convenio que se firmó el pasado mes de noviembre de 2023 y además cuenta con la colaboración de la consultora LeaderPlanet. El primer encuentro tuvo lugar en el CaixaForum de Sevilla el pasado 7 de noviembre. Dentro del marco del proyecto también se ha realizado:
 - Formación empresarial para mujeres ganadoras de los Premios Excelencia a la Innovación para Mujeres Rurales.
 - Programa de mentoring de seis meses de duración. La edición de 2023 contó con la participación de 17 parejas de mujeres.
 - Elaboración de un Estudio sobre el impacto de la Ley 35/2011, de 4 de octubre, sobre titularidad compartida por la Cátedra CaixaBank "Mujer, Empresa y Mundo Rural" de la Universidad de Castilla La-Mancha.
 - Programa de microcréditos para proyectos de emprendimiento de mujeres rurales con la colaboración de MicroBank.

Plan de diversidad e inclusión con enfoque clientes y Red comercial, analizar y adaptar la propuesta de valor para clientes, y nuestra relación con ellos, para que sea lo más diversa e inclusiva posible. Desarrollar acciones para hacer más inclusivos los procesos de atención a clientes y la sistemática comercial y potenciar el atributo de diversidad en nuestra marca CaixaBank: dar a conocer a nuestros clientes nuestro compromiso y trayectoria.

- **CaixaBank Seniors,** propuesta de valor orientada al perfil senior con un modelo de relación "back to the basics" construido sobre un ecosistema de ventajas financieras y servicios de valor añadido. Los drivers de la propuesta son:

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Gestor Senior: personas comprometidas con la atención y el servicio al colectivo, formados específicamente en gerontología, productos y modelo relacional, con un doble objetivo de rentabilidad y engagement. Realizan la gestión integral de una cartera de clientes y los acompañan en su operativa diaria, capacitándoles en el uso de herramientas adecuadas para fomentar su autonomía (acompañamiento a aquellos que no se han adaptado al proceso de transformación digital bancaria). Se trata de un itinerario formativo trabajado de la mano de los principales expertos en materia de atención a personas mayores, que combina una parte teórica de cinco ejes temáticos con unas sesiones participativas, en las que los propios gestores son protagonistas, compartiendo sus experiencias y mejores prácticas. Por ello, en 2022 CaixaBank fue galardonada con el **primer premio en la categoría a Inside Company de los IV Premios Generación** otorgados por el **Observatorio Generación & Talento**, unos galardones que reconocen las buenas prácticas en la sensibilización y gestión de la diversidad generacional en las organizaciones.
- Ecosistema de servicios más allá de lo financiero: ecosistema global con ventajas financieras (productos específicos) y servicios para cualquier momento de la vida de estos clientes.
- Experiencia de Cliente Senior: se desarrollan e implantan aquellas medidas que tanto en oficina como por otros canales puedan mejorar la experiencia del cliente con el Banco.
- Posicionamiento: CaixaBank Seniors tiene presencia en medios, así como en los principales foros de opinión sobre el segmento senior: Foro Economía Senior, categoría propia en EXXI, Cátedra Longevity Institute UB, etc.

CaixaBank muestra su compromiso con el segmento mediante la firma del Protocolo de Inclusión Financiera de los Mayores (febrero de 2022), y siendo los primeros en obtener certificación de AENOR de Organización Comprometida con las Personas Mayores.

Ampliamos el compromiso con nuestros clientes senior:



+ de 1.600 profesionales especializados con **dedicación exclusiva**



Refuerzo en oficinas para **atención personal**

	Cajeros de uso fácil y adaptados para libretas
	+ de 6.000 sesiones formativas presenciales
	La red de oficinas y cajeros más extensa de España (más de 2.200 municipios)
	Horario de caja sin restricciones
	Acompañamiento personal en el uso de cajeros
	Adelanto del pago mensual de las pensiones al día 24
	Atención personal por teléfono y WhatsApp
	No abandonamos poblaciones y ampliamos el servicio de ofibuses (actualmente en 687 poblaciones)
	Actividades de voluntariado dirigidas a personas mayores

• Eventos en Direcciones Territoriales.

- **Cátedra de la mujer empresaria y directiva**, serie de encuentros y actividades que se desarrollan en la ciudad de Murcia, donde CaixaBank participa como patrón junto a CROEM (Confederación de Organizaciones Empresariales de Murcia). La Directora Territorial de Comunidad Valencia-Murcia, realizó la apertura del Live Meeting "Aprendiendo de Ellas", exponiendo que "trabajamos en promover la diversidad de género poniendo en marcha iniciativas de impacto tanto a nivel interno como externo", expuso que contamos con el programa de diversidad Wengage y trasladó que "las iniciativas corporativas y personales pueden contribuir a acelerar el cambio hacia una mayor equidad de género en el sector financiero y en la sociedad en general".
- **Foro Extraordinarias**, con el propósito de visibilizar el liderazgo femenino y dentro del marco del Día Internacional de la Mujer, se celebró el encuentro anual 'Extraordinarias en Murcia', organizado por LA VERDAD y con el patrocinio del Ayuntamiento de Murcia y CaixaBank. El acto, congregó a un panel de expertas para realizar una radiografía de la situación de la mujer en el mercado laboral y abordar los desafíos a los que se enfrentan a corto, medio y largo plazo.

• **Plan para la igualdad de trato y la no discriminación en la presentación de servicios financieros a clientes de CaixaBank.**

Con la entrada en vigor de la ley 15/2022, para la igualdad de trato y no discriminación en la presentación de servicios financieros, que tiene por objetivo constituir una norma de garantías destinada a prevenir y en su caso reparar situaciones de discriminación, la Entidad ha trabajado en la adopción de un Plan. En este plan se define el significado de discriminación indirecta (causada por prácticas aparentemente “neutras”) o consumidor vulnerable (en situación de indefensión por cualquier circunstancia ya sea persona, educativa, social, ...) y se identifican las diversas barreras de acceso a los productos y servicios bancarios por parte de los clientes y, por último, se desarrollan medidas que las mitiguen. Para llevarlo a cabo se mantiene un diálogo constante con las asociaciones que representan algunos de los colectivos vulnerables para no dejar a nadie atrás.

• **Propuesta de valor para clientes con discapacidad,** creación de iniciativas para mejorar la experiencia y la accesibilidad de los clientes con diversidad funcional, atendiendo a sus múltiples realidades, investigando y conociendo sus experiencias y necesidades y desarrollando soluciones customer centric 100%, tanto para los clientes como para los gestores.

- Oficinas CaixaBank accesibles para persona con diversidad funcional. Ya es una realidad 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.
- Página web con nivel de accesibilidad AA (Conformidad con las Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web).
- Proyecto para mejorar la atención de los clientes con discapacidad auditiva, conocer sus necesidades, expectativas y contextos de uso de la banca (presencial y digital) para asegurar su inclusión, mejorando la interacción con ellos, los recursos a disposición de los gestores y la experiencia de este segmento de clientes.

4. Para seguir fomentando la diversidad y la igualdad de oportunidades en la sociedad a través de acciones de sensibilización y alianzas estratégicas:

Iniciativas liderazgo, emprendeduría y negocio

- Asociación ClosinGap: clúster que analiza el coste de oportunidad económico y

social de las brechas de género. El pasado 30 de octubre, tuvo lugar el evento anual “V Economic Equality Summit” en materia de Economía y Mujer. Un espacio de debate y reflexión sobre cómo el talento femenino es palanca de crecimiento económico. Durante el evento se entregaron los Premios Closin-gap (Transformación social, Generación de conocimiento económico e Innovación y Trayectoria profesional vinculada a la innovación en la igualdad de oportunidades).



- Premios Actualidad Económica - Telva a las mejores empresarias de Madrid y acuerdo Grupo Hearst (marca de editoriales como Elle, etc).
- Patrocinadores FEDEPE (Federación de Mujeres Directivas y Empresarias).
- Dayone, 4YFN: charla inspiradora para las Wonnnow y otras colaboraciones.

Iniciativas en Innovación y educación

- 6ª edición Premios WONNOWN con Microsoft Ibérica, que reconocen la excelencia académica y el talento de estudiantes de grados STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), ha contado con más de 1.000 candidatas inscritas. Las 15 ganadoras del premio de la beca se incorporaron en el Grupo CaixaBank en octubre de 2023 e iniciaron el programa de mentoring con Microsoft.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Proyecto WONNOW Teens. Charlas de las ganadoras Wonnow para crear referentes y romper estereotipos (conjuntamente con Imagin).
- #ChicasImparables un programa de formación en liderazgo para jóvenes de entre 15 y 18 años con profesorado de IE University promovido por CaixaBank.



- ImaginKids Challenge con el Mobile World Capital.
- Donaciones a proyectos que impulsan la inclusión laboral de personas con discapacidad: Specialisterne + Becas (Fundación Randstad y Fundación Prevent).
- Financiación de un curso pionero orientación laboral jóvenes con TEA por parte de Specialisterne. Desarrollo del curso y captación de participantes.
- Financiación de becas para jóvenes con discapacidad, de la mano de la Fundación Randstad y la Fundación Prevent.

Iniciativas en Deporte

- Reportajes y contenidos igualdad de género en el deporte.
- Patrocinio oficial de la Selección femenina de fútbol y de baloncesto, así como de varios equipos de futbol femenino (Liga F Futbol profesional femenino).
- Patrocinio de otros deportes: patrocinios con fuerte arraigo territorial con participación femenina relevante.
- Apoyo al deporte adaptado, con el patrocinio al Comité Paralímpico Español (CPE) surgido del compromiso con la diversidad y la inclusión en el deporte, además del acuerdo de colaboración con la Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física (FEDDF), para el impulso del baloncesto en silla de ruedas. Todo ello con la voluntad de acompañar a nuestros

deportistas en el camino hacia la meta, un camino lleno de valores compartidos como el esfuerzo, la entrega y la superación.

- Camino a París. A través de este proyecto se impulsarán múltiples acciones para dar visibilidad y normalizar la discapacidad, concienciar a la sociedad y acercar a cada uno de estos atletas de élite al territorio. CaixaBank ha creado un recorrido, que simula el camino de la llama paralímpica, que pasará por cada una de las Direcciones Territoriales en las que tiene dividida la Entidad toda su actividad en España.



Contenidos y proyectos de sensibilización y empoderamiento

- Eventos de diversidad en todas las territoriales con CaixaBank Talks para clientes.
- Contenido recurrente sobre Diversidad e inclusión en Redes Sociales y Blog CaixaBank.
- Patrocinio Mes Europeo de la Diversidad en España (en mayo 2023 se realizó la 3ª edición), patrocinio estratégico, por tercer año consecutivo, de la iniciativa de la Comisión Europea que implica a más 26 países de la Unión Europea y, cuyo objetivo, es promover la diversidad e inclusión en las empresas y la sociedad. Los objetivos son:
 - Celebrar y promover la diversidad e inclusión.
 - Aumentar la conciencia sobre sus beneficios.
 - Motivar a las empresas y entidades a que visibilicen sus acciones y compromiso.
 - Poner foco en construir puentes entre organizaciones y ámbitos de las políticas de diversidad e inclusión.

A su vez, la **Fundación Diversidad**, encargada de coordinar esta iniciativa europea en España, ayuda a hacer difusión de nuestro compromiso a nivel nacional e internacional, posicionándonos como una Entidad referente en diversidad e inclusión.

- Colaboración en el Reto 8M de la **Fundación Eurofirms** (proyecto inserción laboral mujeres con discapacidad), cuyo objetivo es incorporar al mercado laboral a 1.000 mujeres con discapacidad en un año.
- Realización de cuatro ediciones del programa **Triunfa en tu entrevista**, desde Wengage se ha impulsado, junto a la Fundación Quiero Trabajo, y con el soporte de Voluntariado CaixaBank, la iniciativa “Triunfa en tu entrevista”, creada para ayudar a mujeres en riesgo de exclusión a encontrar un empleo. La colaboración se basa en la financiación de la iniciativa y en la participación de voluntarios/as de CaixaBank, que reciben formación previa, que mentorizan a las mujeres beneficiarias y las acompañan poniendo en valor sus capacidades y talento y empoderándolas para sentirse preparadas para incorporarse de nuevo al mercado laboral. Este programa de la **Fundación Quiero Trabajo**, cuenta con diversos métodos de aprendizaje, como una plataforma formativa donde las participantes pueden adquirir nuevos conocimientos, las formaciones grupales donde se ha revisado y potenciado todo lo aprendido y las ya mencionadas sesiones de mentoring individuales para consolidar las habilidades adquiridas y solucionar dudas.

Adhesiones y reconocimientos de entidades que promueven la diversidad, CaixaBank está adherida a principios nacionales e internacionales de fomento de la diversidad:



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.



closingap



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.

Adhesión a la Alianza STEAM por el talento femenino “Niñas en pie de ciencia” del Ministerio de Educación y Formación Profesional, para fomentar las vocaciones científicas en niñas y jóvenes.

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 Alianza CEO Por la Diversidad, primera alianza europea que une a los CEOS entorno a la innovación en diversidad, equidad e inclusión. Esta alianza nace en 2019 y está promovida por la fundación CEOE y la Fundación Adecco, en la actualidad cuenta con 75 empresas firmantes.

Adhesión a esta alianza de empresas que actúa como clúster de referencia, en estrecha colaboración entre los sectores público y privado, y analiza el coste de oportunidad económico y social de las brechas de género.

Desde 2022 CaixaBank cuenta con el sello de Diversity Leading Company, un reconocimiento de Equipos & Talento por nuestro compromiso con el liderazgo y el talento femenino, y el impulso y gestión de la diversidad.

- Portada
- Índice
- Prólogo

Plan Estratégico 2022-2024

2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar

- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



En 2023 destaca la consecución del sello Empowering Women's Talent por el compromiso en el desarrollo del talento femenino.



Premio Plata y 4ª empresa en el I Ranking Empresas Igualdad de género de la Fundación Woman Forward, cuyo objetivo es promover el liderazgo femenino en el entorno empresarial. El Ranking de Empresas por la Igualdad valora a las empresas cualitativa y cuantitativamente a través de 6 áreas prioritarias de la igualdad de género.



En CaixaBank, desde mayo de 2022 estamos adheridos a REDI, la asociación española sin ánimo de lucro que fomenta un ambiente inclusivo y respetuoso con la diversidad LGTBI en el sector laboral

Adicionalmente CaixaBank también participa y colabora en otras iniciativas:

- Es Patrono de la Fundación Diversidad y de la Fundación MásFamilia.
- Es miembro del comité promotor y del consejo asesor del Observatorio de Generación y Talento, "Generacciona".
- Es parte de los integrantes de Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión (Fundación Randstad).
- Participa en Red Empresas DIE, para el intercambio de buenas prácticas y experiencias en igualdad de oportunidades.
- Patrocina a Intrama: evento FactorW Diversidad.
- Es miembro del Diversity & Inclusion in Business Council (Conference Board).
- Colabora con ONCE e ILUNION para la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Participa en grupos de trabajo con otras empresas para impulsar el valor del talento senior y dar la visibilidad social que le corresponde. Hay que destacar el Libro Blanco del Talento Senior fruto del Lab Talento Senior con la Funda-

ción Adecco-Fundación Seres y que recoge las mejores prácticas para concienciar a empresas, administraciones públicas y la sociedad sobre el protagonismo que la fuerza laboral senior va a adquirir en los próximos años.

- Coopera en el Team work EFR Talento Senior. Grupo liderado por la Fundación MásFamilia y compuesto por varias empresas con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta nueva realidad para aprovechar toda la potencialidad del talento senior.
- Es miembro de Vital Voices (Global Mentoring Walk), esta iniciativa impulsa que mentoras y mentees se reúnan para caminar en sus comunidades, compartiendo desafíos y soluciones y formando vínculos de apoyo que fomentan el crecimiento, la confianza y el liderazgo.
- Es sponsor de International Women's Forum (IWF) y de la Fundación IWECE. La IWF promueve el liderazgo femenino y la igualdad en el mundo y la Fundación IWECE persigue el objetivo de ayudar a mujeres emprendedoras a internacionalizar sus negocios y a expandir sus empresas.

Sostenibilidad

En diciembre de 2021, el Consejo de Administración aprobó el **Plan de Banca Sostenible 2022-2024** de CaixaBank y posteriormente se integró en el Plan Estratégico 2022-2024, situando la Sostenibilidad como una de las tres prioridades estratégicas y con el objetivo de posicionar a la Entidad como "Referentes en Europa", con las siguientes ambiciones:

- Impulsar la transición energética de empresas y sociedad.
- Liderar el impacto social y favorecer la inclusión financiera.
- Promover una cultura responsable, siendo referentes en gobernanza.

A continuación, se muestran las **principales líneas de actuación** que se enmarcan en la hoja de ruta para la implantación del Plan de Banca Sostenible:

1. Dar respuesta a las expectativas supervisoras y desarrollos normativos.
2. Mitigar el efecto "washing" en la canalización de recursos sostenibles.
3. Continuar con el proceso de descarbonización del Grupo.
4. Integrar los riesgos climáticos y medioambientales en el modelo de gestión de riesgos.
5. Apoyar la transición a través del engagement a empresas y ampliar el portafolio de productos sostenibles (sociales y verdes).

6. Robustecer la estructura de datos.

7. Avanzar en la concienciación ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza): Cultura CaixaBank.

8. Incorporar nuevas tendencias: ampliación del perímetro de criterios sostenibles.

9. Reforzar el posicionamiento Social.

Dentro del Plan Director de la Dirección de Personas también se pone foco en la Sostenibilidad, para alinearse con el Plan Estratégico 2022-2024, y por este motivo, desde su implantación en 2022 se iniciaron una serie de acciones:

- Alineamiento Cultura y Liderazgo a principios ASG.
- El desarrollo de un plan de formación ASG.
- La actualización de la plataforma Somos Saludables.
- El diseño e implementación de métricas ASG en los esquemas de retribución.
- La mejora de la información del registro salarial.
- La revisión de la política de beneficios sociales.
- La confección de un plan de comunicación interna específico sobre Sostenibilidad dirigido al Grupo CaixaBank y con acciones participativas (Día de la Sostenibilidad).

Para avanzar en la concienciación ASG (7ª línea de actuación del Plan de Banca Sostenible), se han priorizado tres iniciativas:

- Programa Referentes en Sostenibilidad .
- Plan de Formación 360º.
- Plan de Acción con stakeholders.

Programa Referentes en Sostenibilidad.

La evolución acelerada de la sostenibilidad requiere asegurar el conocimiento actualizado a todos los niveles de la Organización, es por este motivo que se ha realizado la propuesta de crear la figura del Referente en Sostenibilidad en el Grupo CaixaBank, a partir del grupo de personas que ya desempeñaban funciones relacionadas con la implantación de la sostenibilidad (aproximadamente 40 personas designadas y reconocidas, representando todos los ámbitos del Comité de Dirección y filiales) y que, hasta esa fecha, han tenido un alto componente autoformativo. El objetivo es “institucionalizar la figura”, ayudarles en sus funciones con una propuesta de valor específica, e incorporar su perspectiva como

feedback para el desarrollo y la evolución de la estrategia de sostenibilidad, sin que suponga una carga de trabajo adicional.

Los objetivos de la creación o del lanzamiento de una comunidad de Referentes de Sostenibilidad son:

- Consolidar una red creciente de referentes en sostenibilidad con visión Grupo.
- Reforzar el conocimiento actualizado del contexto global de la sostenibilidad con una propuesta de valor específica.
- Favorecer el intercambio de ideas y engagement interno y externo en sostenibilidad y refuerce el posicionamiento sostenible de la Entidad.
- Asegurar la transmisión de los mensajes clave, el conocimiento y las prioridades en materia de sostenibilidad a todos los niveles del Grupo CaixaBank.

Las funciones del Referente en Sostenibilidad se resumen en el siguiente cuadro:



Y dispone de una propuesta de valor específica para facilitar el desempeño de su función (actividades coordinadas y material elaborado desde la Dirección de Sostenibilidad para su puesta a disposición), que incluye:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Información/Autoformación periódica sobre sostenibilidad: conocimiento actualizado del contexto ASG mediante newsletters (quincenales), webinars específicos con foco en novedades relevantes y/o análisis con expertos de temas de interés (con periodicidad mínima mensual).
- Material audiovisual de apoyo para su actividad de representación: presentación sobre sostenibilidad para uso interno/externo que se actualiza trimestralmente y está disponible en PeopleNow, factsheet trimestral (resumen ejecutivo de la estrategia de sostenibilidad con infografía con mensajes e indicadores sostenibles) y statements (documento sintético con el relato de sostenibilidad).
- Actividades de engagement y escucha activa de la experiencia de los referentes para la mejora continua:
 - Webinar trimestral con el Director de Sostenibilidad para comentar los avances en la implantación del Plan de Banca Sostenible y anualmente realización de una jornada con el CEO.
 - Encuesta de Opinión: encuesta sobre Newsletter feedback inicio, encuesta anual vía correo electrónico y Feedback sobre el programa de embajadores y propuestas de mejora.
 - Focus Groups selectivos: reuniones prelanzamiento de proyectos prioritarios para contrastar su opinión e información previa a anuncios internos y externos.
- Formación especializada según demanda, con el apoyo del equipo de **Personas**: capacitación para asegurar conocimiento especializado. Prioridad en la formación en sostenibilidad, accesos a grupos trabajo de think tanks y facilitando enlaces con expertos.

Plan de formación 360, la formación es una pieza clave para garantizar que todos los empleados y empleadas tengan interiorizados los conceptos entorno a la sostenibilidad e incrementar la productividad y la competitividad de los profesionales para aprovechar al máximo las nuevas oportunidades de negocio que el cambio de escenario financiero plantea a la sociedad. En el marco del Plan de Banca Sostenible en las reuniones con las diferentes áreas, se puso de manifiesto la necesidad de formación como pieza fundamental y siempre con visión de Grupo.

Mientras que en 2021 se pusieron las bases para sensibilizar a la plantilla y ga-

rantizar los conceptos básicos de la materia, durante los dos últimos años se ha acelerado la actividad, impartándose:

- Curso de Adaptación test idoneidad a MiFID II y propuesta inversión.
- Curso Formación de Profundización en materia ASG.
- Curso de Desarrollo de las Finanzas Sostenibles.
- Formación y certificación Inversiones sostenibles a gestores Banca Premier y de Banca Privada, donde 5.192 profesionales han obtenido la Certificación en Inversiones Sostenibles.
- Formación especializada atendiendo solicitudes puntuales en función de necesidades concretas de determinados equipos (Certified ESG Analyst CESGA, Sustainable Finance, etc.).
- Autoformación en la Escuela de Sostenibilidad en Virtaula.

En 2023 y con el objetivo de que CaixaBank sea referente en sostenibilidad en Europa, se ha lanzado una nueva edición del **Plan de formación en Sostenibilidad**, con un total de 199.519 horas en materia de sostenibilidad realizadas y un total de 35.489 empleados formados. Esta formación incluye:

- Formación obligatoria vinculada a bonus, sobre las oportunidades de negocio en torno a la descarbonización de la economía y los riesgos ligados al cambio climático. El curso también abordará el papel de la banca en la reducción de emisiones y los objetivos de descarbonización de la cartera de préstamos e inversión. Formación de 2 horas y aplica al 100% de la plantilla.
- Curso de certificación en financiación e Inversión sostenible para la Dirección de oficinas retail y Gestores de negocio. Formación de 25 horas, que incide en el contexto actual de la sostenibilidad, el impacto de la sostenibilidad en el modelo económico tradicional y la comercialización de productos ASG.
- Formación de Profundización, conocimientos avanzados sobre conceptos de sostenibilidad, el marco institucional, supervisor y regulatorio. Formación de 8 horas, para colectivos del ámbito de Banca de Empresas en función de las necesidades específicas.
- Formación de sostenibilidad empresarial para Directivos para conocer los desafíos globales de la actualidad y el papel de las entidades financieras como impulsores de la transición.

Perspectiva de la sostenibilidad empresarial para directivos

Objetivo:

Comprender el concepto de sostenibilidad en relación a los grandes desafíos globales de la actualidad y el papel de las entidades financieras como impulsores de la transición hacia una economía sostenible.

Organización

- Sesión de 120 minutos
- Formato virtual/presencial

Asistentes

- Dirigida a la totalidad del cuerpo directivo de CaixaBank
- Presencial: en All in One Madrid para los directivos de Servicios Centrales de Madrid.

Contenido:

1. Sostenibilidad en las empresas
2. Retos y oportunidades del sector financiero. Expectativas
3. Breve introducción al modelo de gestión de la sostenibilidad de CaixaBank
4. Q&A

Estrategia y gestión de los aspectos ESG en CaixaBank

Objetivo: Dar a conocer la estrategia de CaixaBank en materia ESG, tanto a nivel Entidad como en la captura de oportunidades de negocio relacionadas con la sostenibilidad.

Organización

- Sesión de 90-120 minutos
- Formato virtual
- Impartida por el área de Sostenibilidad

Asistentes

- Dirigida a la totalidad del cuerpo directivo de CaixaBank

Contenido:

1. Visión general del Plan de Sostenibilidad
 - Ambición I: impulsar las finanzas sostenibles acompañando a las empresas y a la sociedad
 - Ambición II: liderar la inclusión financiera y el impacto social positivo
 - Ambición III: promover una cultura responsable y ser referente en gobernanza
 - Palancas del Plan de Banca Sostenible en CaixaBank
2. Reporting KPIs de primer nivel, importancia del dato

Plan de acción con stakeholders

Analistas:

Dentro de este apartado se encuentran tanto analistas especializados en materia ASG, como agencias de calificación crediticia tradicionales y otras plataformas de información del ámbito ASG. Sus valoraciones se realizan a partir de los cuestionarios específicos cumplimentados o revisados por las empresas, donde cada analista o agencia emite una calificación o rating por sector y su respectivo informe. Otras como las plataformas de información ASG, vuelcan automáticamente en un repositorio de datos la información pública de las empresas para ponerla a disposición de inversores y analistas.

El objetivo principal es el de ayudar a los grupos de interés, especialmente a los inversores, a conocer el desempeño de las compañías analizadas en materia Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG), ayudar a las propias compañías analizadas para mejorar su futuro desempeño y servir de hoja de ruta + best practices y a la creación de índices de referencia bursátiles especializados en medir el desempeño de las empresas en materia ASG.

El plan de acción 2022-2023 de analistas realizado por CaixaBank, ha consistido en la realización de un análisis de gaps identificados en base a las respuestas de los analistas que evalúan la sostenibilidad de la Entidad y que, además, compara con las mejores prácticas del sector. Este Plan de acción transversal de mejora, se ha realizado con la participación de todas las áreas implicadas.

Proveedores:

Programa de formación: Proveedores Sostenibles. Proyecto impulsado por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, junto con la Fundación ICO (Instituto de Crédito Oficial) e ICEX (España Exportación e Inversiones), dirigido a pequeñas y medianas empresas con el objetivo de capacitar en sostenibilidad a las cadenas de suministro bajo el marco de los diez Principios del Pacto Mundial y la Agenda 2030.

Se trata de un programa de formación gratuito con una duración de 6 meses, el cual contará con un seguimiento a las empresas participantes para valorar su experiencia y ayudarlas a conseguir las mejoras identificadas entre otras acciones. En 2023 han participado 200 empresas de la mano de CaixaBank y el 60% han terminado el programa.

▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2022-2024

2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar

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

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ Ciclo de vida del empleado

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Por último, hay que destacar que CaixaBank por su dimensión y compromiso social, contribuye a todos los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) a través de su actividad, acción social y alianzas estratégicas.

Anualmente se recopilan una batería de indicadores clasificados según criterio ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) y se presentan en el anexo comprendido dentro del informe anual “SOSTENIBILIDAD, IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS DE LAS NACIONES UNIDAS” que realiza CaixaBank. En el anexo 24 de la Memoria de Personas se destacan aquellos indicadores con afectación directa en las políticas de Recursos Humanos.

CaixaBank es Socio Signatory de la Red Española del PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS DESDE 2005

LA ENTIDAD INTEGRA LOS 17 ODS DE LAS NACIONES UNIDAS en su Plan Estratégico y Plan de Banca Sostenible, además de contribuir de forma transversal a todos ellos y de forma coherente con su compromiso con los Principios de Banca Responsable impulsados por UNEP FI

CaixaBank mantiene una ALIANZA ESTRATÉGICA con la Fundación "la Caixa", su accionista de referencia

» PRIORITARIOS | ODS INTERRELACIONADOS



| CONTRIBUCIÓN DEL GRUPO CAIXABANK A LOS ODS

CaixaBank centra su perímetro de acción con más intensidad en 4 ODS prioritarios que permiten llevar a cabo la misión de la entidad:

Contribuir al bienestar financiero de sus clientes y al progreso de toda la sociedad.

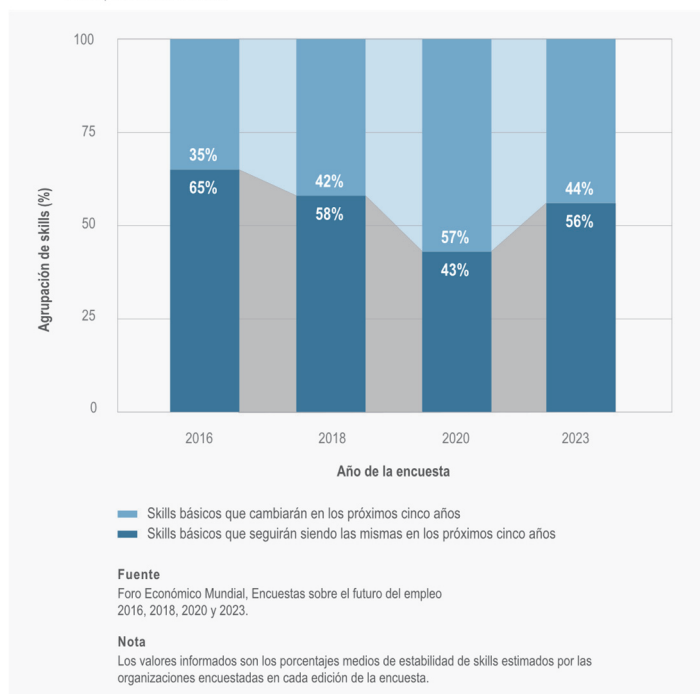
Los 4 ODS prioritarios están interrelacionados con los restantes ODS y CaixaBank contribuye a todos ellos gracias a su carácter transversal.

3ª línea de actuación: Modelo de desarrollo de personas

El sector financiero está cambiando rápidamente debido a diversos factores como los nuevos hábitos del consumidor, la transformación del modelo de distribución, la digitalización y la irrupción de las FinTech, entre otros. Para afrontar la transformación del modelo comercial, la adopción digital y liderar las nuevas tendencias del sector es necesario transformar las habilidades de la plantilla (upskilling y reskilling). A esto hay que añadir que las habilidades requeridas son muy demandadas en el mercado y que cada vez son más volátiles y cambiantes, es decir, determinados perfiles cada vez son más escasos y demandados y en consecuencia es necesario transformar e impulsar aquellos conocimientos y habilidades que son críticos para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Disrupción de los skills

Evolución de los skills básicos de los trabajadores que cambiarán o seguirán siendo los mismos en los próximos cinco años



Development by Skills, nació con la ambición de transformar el modelo de desarrollo de los empleados del Grupo, fruto de la evolución del sector bancario y de la necesidad de disponer de nuevos perfiles. Este proyecto en sí mismo supone una transformación en la gestión de Personas de CaixaBank y sus empresas del Grupo, en la medida de que impacta en la práctica totalidad de los procesos propios de la función de Recursos Humanos. Implicó la creación de un modelo ágil y personalizado de desarrollo para poner a nuestros colaboradores en el centro de su propio crecimiento profesional, en la medida que cada uno de los profesionales es responsable y parte activa de su propio aprendizaje y desarrollo.

Los skills son la nueva medida estratégica de competitividad de las organizaciones, por ello, se considera imprescindible transformar la gestión del Desarrollo de Personas implementando un modelo basado en job profiles y skills.

Qué aporta el modelo de job profiles y skills

Palanca de transformación de Personas

- Ser más ágiles y efectivos en el desarrollo y evolución de las skills de la plantilla.
- Mejora la atracción y retención de talento clave con planes de desarrollo personalizados y el fomento del auto-desarrollo.
- Impulsa la transformación del Modelo de Liderazgo.
- Habilita la implementación con éxito de una estructura más plana.
- Permite el gobierno de proyectos transversales y de innovación al asignar perfiles por sus conocimientos basado en datos.
- Facilita la implantación de las figuras de expertos y nuevos modelos de carrera

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Impacto de programas de skilling a múltiples niveles	
Tendencias y mejores prácticas IBM, 2021	+50% Incremento de la movilidad interna
	+60% Mejora de la identificación de capacidades y competencias empleados
	-30% Inversión en formación y desarrollo
	+20% Mejora de la experiencia global empleado (promotores)
	+40% Mejora de la retención del talento clave
	+66% Eficiencia de la selección
	-25% Reducción <i>Time to Hire</i>

Para desarrollar el proyecto de Development by Skills se constituyó un equipo transversal y multidisciplinar con más de 30 profesionales que trabajaron en tres workstreams: a) Modelo Skills. Asessment y Planificación; b) Evolución de procesos de Personas y Comunicación; c) Soporte e implementación de tecnología y con planificaciones quincenales de reporte a la Dirección de Personas y al SteerCo.

El desarrollo del proyecto se ha articulado en cinco grandes bloques:

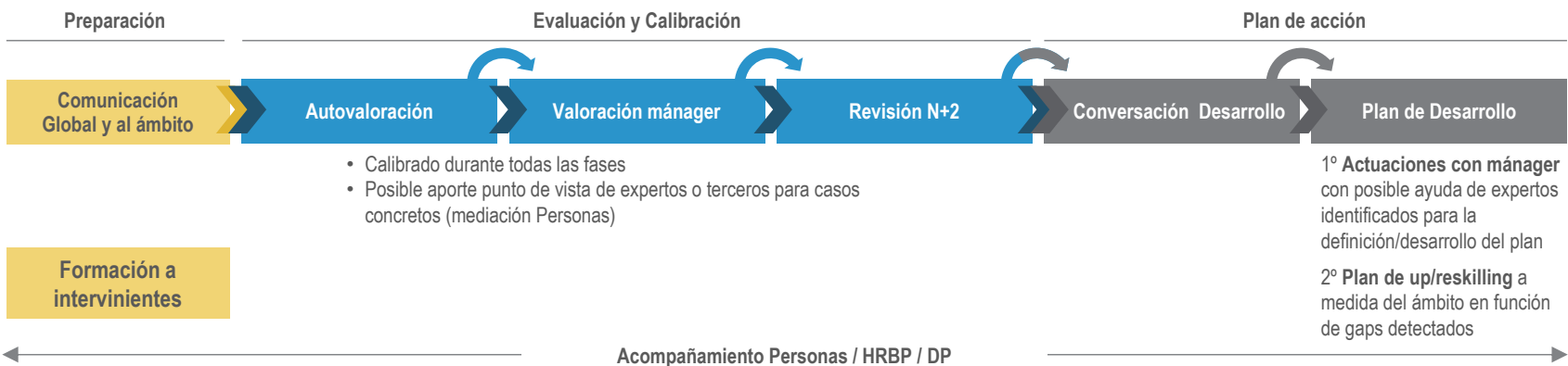
- **Arquitectura única de skills y perfiles profesionales**, involucrando a todas las áreas del banco (Servicios Centrales y Red Territorial) y empresas del Grupo de forma transversal. Este catálogo unificado permite una gestión más eficiente del talento y una planificación estratégica más precisa, habiendo definido 224 job profiles en Servicios Centrales y Negocio y 185 en Empresas de Grupo.
- **Realización de pilotos de upskilling en Negocio**, concretamente para los perfiles de gestor sénior, gestores y gerentes coordinadores de Intouch y para la Dirección de Área de Negocio. Se han definido skills de los diferentes colectivos a partir de entrevistas exhaustivas donde se han recogido las mejores prácticas para los tres perfiles y para las que se han desarrollado programas e itinerarios con vocación de generar impacto en indicadores de negocio.
- Gestores Senior de Retail: Perfil que cobra importancia singular en la dedicación de los clientes del segmento senior los cuales requieren de una atención especializada y que cuentan con altas rentas y alta penetración en el Banco. Para el colectivo de gestores seniors se implementó un programa diferencial, con una alta participación y centrado en el desarrollo de habi-

lidades para la atención especializada a clientes senior. El programa de desarrollo se estructura en tres fases:

- *Fase 1* de E-learning: píldora on-line de autoformación dinámica. Los contenidos a consumir son en base a las skills a desarrollar del Gestor Senior.
 - *Fase 2*: sesión práctica en la que trabajar skills del Gestor Senior y plan de acción sobre el que se realizará el seguimiento.
 - *Fase 3*: dinamización y seguimiento en aulas virtuales para mantener engagement de los participantes e impartición de sesión de seguimiento de buenas prácticas y medición de KPIs.
 - Gestores y Gerentes Coordinadores de InTouch: Figuras de atención remota de clientes fruto de la transformación del banco y del modelo de relación con los clientes. El programa de desarrollo para este colectivo tiene el objetivo de impulsar resultados individuales y del equipo, y contiene tres módulos: Conocimiento y relación con el cliente, Gestión de la actividad comercial y del Negocio y Plan de acción cruzado entre Gestores y Gerentes Coordinadores.
 - DANs (Directores de área de negocio): Figura directiva clave en la generación del negocio y en la gestión de equipos comerciales en CaixaBank. Para este colectivo se diseñó un programa específico para potenciar las habilidades de liderazgo y gestión.
 - **Desarrollo del nuevo proceso de valoración por skills** para toda la plantilla, con el lanzamiento bienal de evaluaciones. Este proceso se segmenta en:
 - **Skills Review** (destinado a toda la plantilla excepto la Dirección). Una vez definida la arquitectura única de skills, se definió el nuevo proceso de valoración por skills (Skills Review), y durante el 2023 se han realizado 27.799 evaluaciones en todo el Grupo CaixaBank (aproximadamente el 62% de la plantilla).
- Este proceso de valoración permite configurar el mapa de conocimiento y habilidades de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados.
- Se evalúan tanto las habilidades técnicas (hard skills) como las habilidades personales y sociales (soft skills), que juntamente con la definición de una arquitectura única de skills y job profiles permite disponer de una visión completa del perfil profesional.

El circuito del proceso de Skills Review es el que se muestra a continuación, y cuenta con una autovaloración inicial del propio empleado (N), con una valoración del mánager directo (N+1) y con una revisión final del N+2 y de aquí se derivan las conversaciones para el desarrollo y el posterior Plan de upskilling o reskilling en función de los gaps detectados.

medibles. Cada letra del Modelo de Liderazgo AHEAD (alianzas, humanismo, empoderamiento, anticipación y diversidad) se ha desglosado en comportamientos específicos y son la base del proceso de valoración de AHEAD Review.



- **AHEAD Review** (dirigido a la Dirección). Se ha implementado un proceso de valoración 360 (multidimensional) para los directivos, basado en el modelo de liderazgo AHEAD de CaixaBank. Este proceso de evaluación directiva contribuye al objetivo de impulsar el desarrollo y crecimiento directivo, y durante 2023 se han realizado 645 evaluaciones a directivos y en 2024 tendrá lugar la valoración del resto.

Objetivos del AHEAD Review:

- *Crear Cultura de feedback.* Estimular una cultura de feedback que contribuya a crear un entorno de aprendizaje continuo.
- *Impulsar el Liderazgo AHEAD.* Impulsar un cambio de mentalidad, alineado al estilo de Liderazgo con el Modelo AHEAD.
- *Potenciar el desarrollo directivo.* Elaborar planes de desarrollo para favorecer el desempeño y crecimiento directivo.

El proceso AHEAD Review, se centra exclusivamente en las soft skills. El Modelo de Liderazgo AHEAD, define diferentes comportamientos observables y

Características del modelo:

Visión 360. Con la visión de todos los profesionales que interactúan regularmente con el directivo con la consiguiente preparación del proceso.

100% alienada con el modelo de liderazgo de la Compañía. Assessment bajo el marco de comportamientos AHEAD basado en la identificación de evidencias y recogida de valoraciones cualitativas y niveles potenciales.

Evaluadores preparados. Preparación de los directivos para la valoración propia, a superiores y compañeros bajo el marco de comportamientos AHEAD a través de materiales formativos, guías y procesos de soporte.

Máxima transversalidad. Nuevo proceso de calibración que objetive y asegure sistemáticamente la visión transversal.

Completamente digitalizado. Proceso integrado en los sistemas de gestión del capital humano de CaixaBank con dashboards para la explotación de los datos para la toma de decisiones.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 3ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

El circuito del proceso de AHEAD Review es el que se muestra a continuación, y donde una vez Recogidas todas las visiones del proceso de valoración de AHEAD Review y analizados los resultados, se ha aborda la fase de feedback y diseño de los planes de desarrollo individuales con la finalidad de favorecer el desempeño y crecimiento como directivos de cada uno de los participantes.



Proceso de valoración AHEAD REVIEW

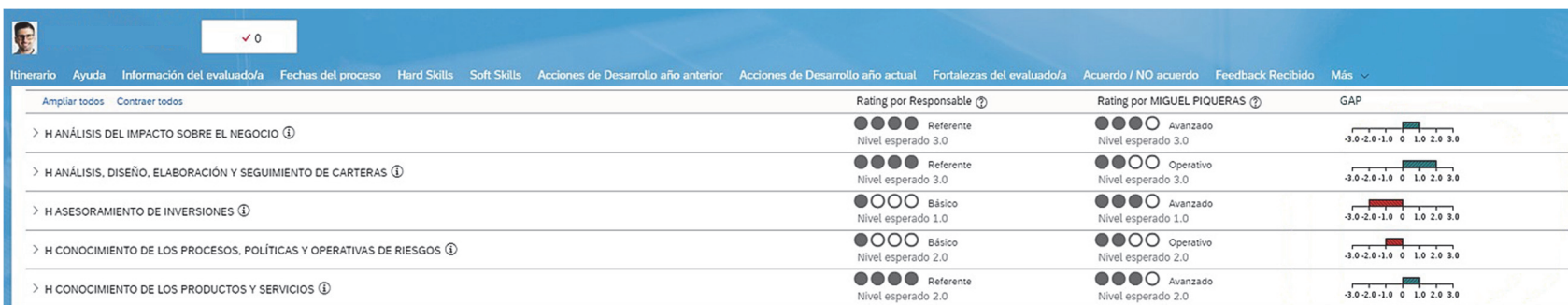


- **Revisión y evolución continuada de los procesos de Recursos Humanos**, adoptar un modelo de gestión por Skills implica adaptar procesos de Recursos Humanos como evaluación, desarrollo, formación, selección en primera instancia, sin perjuicio que pueda haber otros procesos que también podrían resultar impactados.

De este modo, los procesos de selección se beneficiarán de la arquitectura de job profiles basada en skills, lo que optimizará la atracción y selección de talento. Asimismo, los procesos de formación utilizarán los job profiles ba-

sados en skills para identificar gaps y oportunidades de desarrollo a través de las valoraciones, lo que permitirá ofrecer formación adaptada a las necesidades de cada perfil profesional. Y por último, se prevé que el resto de los procesos de Recursos Humanos experimenten evoluciones similares.

- **Adaptación y evolución de los Sistemas de Recursos Humanos**, se destaca la evolución del proceso de valoración en SuccessFactors adaptándolo al nuevo modelo basado en skills permitiendo ver el gap de skills que existe con posterioridad a la realización del Skills Review.



Fechas del proceso

El proceso completo (Evaluación, Plan de desarrollo y validación) debe realizarse en estas fechas

Creador: Gestión de evaluaciones (Personas_EVALUACIONES)
Período de revisión: 02/06/2023 - 07/07/2023

Hard Skills

01 Básico

- Dispone de conocimiento en los dominios relacionados con la skill.
- Precisa supervisión para el desempeño de la habilidad o para la aplicación del conocimiento.

02 Operativo

- Dispone de conocimiento consolidado y experiencia con calidad/resultados positivos contrastables.
- Sólo necesita apoyo o consulta cuando se trata de casos de especial complejidad.

03 Avanzado

- Dispone de autonomía completa basada en su conocimiento profundo y su amplia experiencia.
- Acompaña el desarrollo de otras personas en la aplicación de la skill.
- Detecta problemas y oportunidades con anticipación, siendo capaz de diseñar y definir políticas, redefinir procesos para su optimización y mejora.

04 Referente

- Dispone de un bagaje de mejores resultados y experiencias en las actividades relacionadas con la skill.
- Aporta visión estratégica para liderar la definición de políticas, procesos, modelos y prácticas, impulsando la innovación.
- Es reconocido como experto de referencia en la materia tanto interna como externamente, por su capacidad de asesorar a otros.

Adicionalmente se ha definido el diseño funcional de una herramienta que permitirá a los empleados poner de manifiesto sus capacidades y conocimientos, comparar su perfil profesional con otros perfiles de la Entidad y acceder a un ecosistema de oportunidades de desarrollo, donde se podrá disponer de una oferta más personalizada de contenidos formativos y de desarrollo que se adapten a las necesidades de cada perfil.

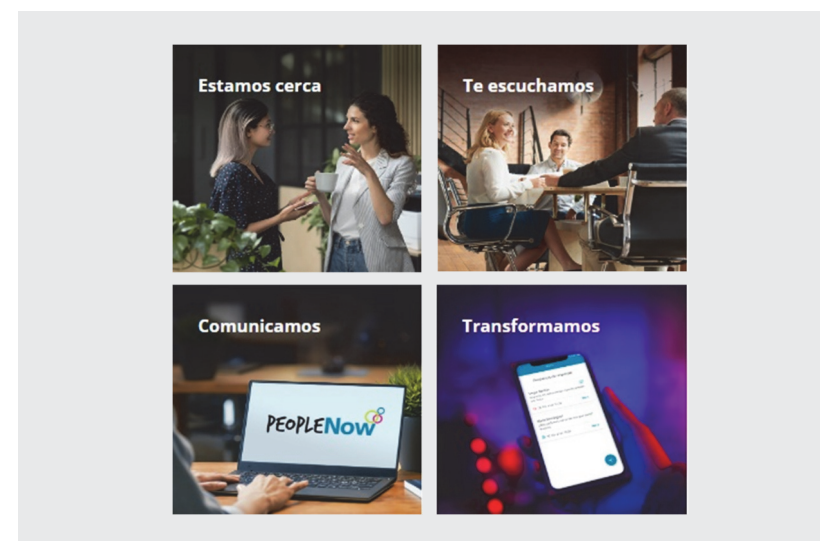
En resumen, los logros alcanzados en 2023 en el proyecto “Development by Skills” demuestran el compromiso de CaixaBank con el desarrollo profesional de sus empleados y el fortalecimiento de su liderazgo en el sector bancario, adaptándose a un entorno en constante evolución.

4ª línea de actuación: una Experiencia de Empleado única y diferencial

Con la formulación del nuevo propósito de marca de CaixaBank, “Estar cerca de las personas para todo lo que importa”, y con el objetivo de continuar impulsan-

do la proximidad hacia nuestras personas, los empleados/as de CaixaBank, se ha continuado impulsado una serie de iniciativas encaminadas a generar una experiencia del empleado diferencial.

Diversos factores como los resultados del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo de 2022, los resultados del Radar realizado en 2023, la posición de marca empleadora en diferentes estudios y rankings (MercoTalento, etc)..., así como el contexto general del mercado laboral (lucha por el talento, la gran renuncia, etc...) empujan a una mejora constante de la **Propuesta de Valor al Empleado (PVE)** como una de las herramientas de fidelización del empleado/a, así como la estrategia de marca empleadora para convertir a CaixaBank en una marca empleadora atractiva para atraer al mejor talento del mercado y todo ello en base al nuevo propósito de “Estar cerca de las personas para todo lo que importa”.



Destacan las siguientes actuaciones en la revisión de la propuesta de valor:

- Actualización y reorganización de la información en PeopleNow con el **nuevo portal de PVE**, estructurando la información de forma clara para que el empleado/a perciba de forma directa la Propuesta de Valor al Empleado, es decir, todo aquello que CaixaBank pone a disposición de sus empleados y empleadas y la diferencia respecto a sus competidores.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

El nuevo portal de PVE está inspirado en el proyecto de compensación flexible Compensa+, se ha diseñado una solución tecnológica que va más allá de las propuestas de creación de un site de comunicación incorporando la trazabilidad, seguimiento de uso y medición de todas las políticas y beneficios de la PVE de CaixaBank.

- Revisión de la propia Propuesta de Valor al Empleado para incorporar tendencias del mercado laboral y del sector financiero e incorporar sensibilidades de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral (por ejemplo, el impacto de la actividad en la sociedad, la apuesta por la diversidad, etc...).
- Análisis en paralelo de diversos colectivos externos (estudiantes universitarios como potenciales empleados para el Grupo CaixaBank, empleados de otras empresas, expertos en Recursos Humanos, etc...) con el fin de determinar las palancas a trabajar y activar para mejorar el atractivo de la marca CaixaBank de cara a captar al mejor talento del mercado. Adicionalmente se trabaja con diferentes rankings de mercado que nos permitan posicionarnos como el grupo financiero favorito para trabajar en España.

La **Propuesta de Valor al empleado/a** está alineada con el Modelo de Cultura y Liderazgo, tiene el objetivo de aumentar el compromiso y la marca empleadora para ser el mejor Grupo Financiero en el que trabajar, y se ha desarrollado de acuerdo con cuatro pilares:

- **Generamos impacto:** transformamos la sociedad con acciones responsables y sostenibles que generan valor añadido en las personas y entorno acorde a nuestro propósito.
- **Creceamos:** impulsamos el desarrollo profesional a corto, medio y largo plazo en el Grupo CaixaBank y facilitamos entornos diversos, inclusivos y saludables.
- **Somos equipo:** promovemos la confianza y la colaboración entre los y las profesionales mediante la implementación de modelos de trabajo flexibles y proyectos transversales.
- **Innovamos:** fomentamos la agilidad y la digitalización, empoderando a los y las profesionales para ofrecer soluciones de calidad.

En el ciclo de vida del empleado se han identificado quick wins con impacto en los procesos.

Atraer y seleccionar: *necesidad de visualizar transparencia, optimizar percepción de meritocracia, potenciar imagen de marca y homogeneizar experiencia involucrando a responsables.*

Destacan acciones como:

- Publicación de todas las vacantes (incluidas posiciones Directivas), publicación de nombramientos y vinculación de los perfiles de las vacantes al sistema de job profiles.
- Análisis momentos de relación y mapa de agentes involucrados en etapas de selección.
- Principios de Actuación de Selección para todo el Grupo.

Durante el ejercicio 2023 se ha realizado un diagnóstico exhaustivo con el fin de mejorar la marca empleadora y, de este modo, atraer y fidelizar al mejor talento del mercado laboral. Los principales ejes de actuación han sido:

- Simplificar el relato con el que se dirige al talento externo con un lenguaje cercano y sencillo que explique qué ofrece el Grupo CaixaBank y qué se demanda.
- Fomentar un movimiento de embajadores de marca empleadora que permita extender el orgullo de pertenencia entre la plantilla actual y que esta ejerza como un polo de atracción de talento.
- Incrementar la huella empleadora a través de la difusión de la propuesta de valor en diferentes canales online y offline.
- Potenciar la presencia de la Entidad y capitalizar la participación en eventos de Recursos Humanos y ferias de empleo.
- Medir y analizar los resultados de estudios internos y externos que permitan la mejora continua de la PVE y la comunicación de esta.

Destacar que CaixaBank ha sido distinguida con el sello Top Employer Spain 2024 que reconoce la excelencia respecto del entorno profesional. Esta certificación posiciona a CaixaBank entre los empleadores líderes a nivel mundial y como líder en la gestión de personas. Al mismo tiempo, en 2023 en el monitor MercoTalento de mejores empresas en las que trabajar, CaixaBank se ha situado en la posición número once del ranking global, siendo la segunda entidad financiera preferida.

Acoger y Vincular: *optimizar el acompañamiento en los cambios de posición. Homogeneizar momentos relación, comunicación. Implantar prácticas reconocimiento.*

- **Onboarding y Crossboarding:** trazabilidad y acompañamiento buddy. Optimizar y homogeneizar comunicación de directivos y HR Business Partners.

- **Proyecto Onboarding:** tiene como objetivo convertir al Grupo CaixaBank en el grupo financiero favorito para trabajar, lo que implica disponer de una experiencia del empleado cercana, diferencial y que debe convertir a los empleados en prescriptores de la marca empleadora.

En los últimos años en el programa de Onboarding de CaixaBank, se han incorporado una serie de mejoras y se sigue evolucionando el programa de forma continua para generar el efecto Wow y de este modo establecer engagement con el candidato y posterior empleado desde el primer momento.

Las medidas llevadas a cabo consisten en:

- Refuerzo de la comunicación en la fase de pre-Onboarding, para mostrar cercanía con los candidatos antes de su incorporación.
- Realización de acciones de bienvenida para acompañar en la acogida de la nueva incorporación.
- Mejorar el proceso de asignación del Buddy (trainer de Cultura) e incorporación del mismo para facilitar la integración en la dinámica de la Entidad.
- Asegurar que el responsable organizativo le guíe a nivel técnico y de negocio y le acompañe en su desarrollo.

(En ambos casos, tanto el acompañamiento del Buddy como el del responsable, serán guiados por parte de los HR Business Partners).

- Optimizar el circuito de aprovisionamiento y envío de los equipos informáticos para asegurar su disponibilidad el día de la incorporación.

Tras la recepción de la oferta de trabajo, más allá del acceso a la plataforma de Onboarding en SuccessFactors para cumplimentar información y la firma digital de documentación, se debe destacar los desarrollos en el apartado de la comunicación con el futuro empleado/a, con una serie de impactos que buscan mostrar tanto cercanía, como que la Entidad está preparada e ilusionada por su próxima incorporación.

El día de incorporación del empleado, éste recibe un welcome pack de bienvenida que incorpora además de los equipos de trabajo, merchandising diverso (libreta, bolígrafo, botella de agua, mochila), así como un tarjetón con la bienvenida institucional por parte del Presidente y el CEO que, además presenta un código QR como enlace al vídeo de Cultura Corporativa CaixaBank. A los 30 días de la incorporación se envía un enlace de forma automática para responder a un breve cuestionario sobre la experiencia vivida durante el proceso de selección y la incorporación con el objetivo de mejorar la experiencia de forma continua.

A partir de los 90 días de la incorporación, el empleado/a es convocado a una semana intensiva de formación a través del programa “CaixaBank First Experience” (duración de dos años), donde podrá ampliar su conocimiento de la Organización a través de charlas realizadas por parte de diversas áreas, recibir la bienvenida por parte de un miembro del Comité de Dirección de CaixaBank, y generar redes de contacto con otros empleados y empleadas en su misma situación.

- **Proyecto CrossBoarding** para mejorar la experiencia de todos aquellos profesionales que cambian de función, centro o departamentos y generar un mayor engagement y acompañamiento durante los primeros meses del proceso. Durante el año 2023 se ha implementado:

- El proceso de análisis y detección de gaps entre la experiencia actual versus la deseada.
- La sistematización y homogenización de las comunicaciones de todas las personas que intervienen en el proceso de CrossBoarding.
- La identificación de iniciativas con impacto positivo durante el proceso de cambio de posición y/o promoción (asignación de un referente con la misma función para su acompañamiento).

- **Nuevo espacio People Xperience** en la Intranet de CaixaBank que aglutina un conjunto único de servicios, prestaciones, ventajas y beneficios para los profesionales de CaixaBank. Un nuevo espacio para informar y poner en valor todo lo que significa trabajar en CaixaBank, con visión experiencia de empleado. Destaca:

- Una comunicación homogénea, intuitiva, cercana y transparente que mejora y amplía los contenidos actuales tanto en forma (look & feel, infografías, vídeos) como en contenido.
- Permite la personalización de los contenidos para Servicios Corporativos y Red.
- Mejora la trazabilidad del seguimiento de uso y medición de todas las ventajas.

People Xperience es mucho más que una plataforma, es un paso más en la mejora de la propuesta de valor de los profesionales de CaixaBank, en base a tres objetivos:

- Estar cada vez más cerca de las personas para todo lo que les importa.
- Dar a conocer todo lo que tienen a su disposición como profesionales de CaixaBank.
- Desarrollar una experiencia de empleado que refuerce el objetivo de ser el grupo financiero preferido para trabajar.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Principales novedades:

- Toda la oferta de servicios, productos, ventajas y beneficios, reunidos en un solo espacio.
- Mayor claridad en los contenidos y orientada al usuario.
- Nueva Organización de la información más intuitiva y estructurada.
- Experiencia de uso mejorada, con elementos gráficos y contenidos más personalizados.
- Contenidos novedoso: “Club de Compras”, que integra y amplía la oferta de ventajas disponibles.
- Nuevo modelo de relación con el empleado como cliente: **Proyecto Oficina Empleado (Now In Empleados)**, con un cambio en el modelo de relación y atención, siendo más cercanos y proactivos, con el fin de que el empleado viva una mejor experiencia, perciba mayor valor de la propuesta que CaixaBank pone a su disposición y así los empleados se conviertan en prescriptores a través de su propia experiencia.

A raíz del diagnóstico de la situación, se identificó que la experiencia del empleado en su vertiente como cliente de CaixaBank tenía margen de mejora con motivo de una serie de aspectos como:

- Desconocimiento de los beneficios de empleado y los protocolos (circuitos de solicitud y aprobación).

- Gestión poco ágil y transparente, sin privacidad.
- Comunicación ineficiente e información poco accesible.
- Falta de especialización.
- Herramientas disponibles.

Por todo esto, se realizó una revisión del modelo actual de atención al empleado como cliente y se concluyó que se debía promover un nuevo modelo de relación centrado en poder disponer de:

- **Un referente en forma de gestor formado y especializado en los beneficios sociales** para dar un servicio 360º. Los empleados tienen unas necesidades específicas en su doble calidad de empleado y cliente, por lo que es necesario que las personas que atiendan a los empleados tengan formación en las cuatro experiencias vitales (Día a Día, Disfrutar de la vida, Dormir tranquilo y Pensar en el futuro), en beneficios sociales o en determinados procesos de Recursos Humanos.
- **Una atención en remoto/virtual** para aprovechar la estructura ya existente en la Entidad a nivel organizativo y de herramientas digitales. En este sentido, el empleado es un cliente altamente digitalizado en comparación con la media de clientes CaixaBank.
- **Un horario de atención ampliado**, para poder resolver dudas y hacer gestiones, con independencia del horario laboral del propio empleado/a.

La gestión de los empleados y empleadas y de sus necesidades financieras se realizan mediante:

Consultas y operativa:

- Flexibilidad horaria en gestiones (de 8 horas a 22 horas).
- Servicio de atención telefónica directo, 900 21 00 24 (horario 24/7).

Agentes formados en atención a empleados de CaixaBank.

Atención comercial, un gestor Now In Sales cada 1.000 empleados.

- Atención, contratación y asesoramiento por gestores especialistas.
- Muro, WhatsApp muro, Cita previa y NPS.

Venta proactiva, ventajas y ofertas exclusivas.

- Gestión de oportunidades personalizadas para el empleado y sus familiares.
- Información y asesoramiento de productos disponibles.

Dentro del modelo de relación con los empleados intervienen diversos actores que permiten un acompañamiento de calidad para resolver las necesidades integrales de la plantilla CaixaBank.

Se apuesta por la omnicanalidad para dar respuesta a las necesidades específicas de los empleados/as. Gracias al perfil altamente digitalizado, la mayor parte de operativa (más del 80%) será autogestionada por los empleados a través de los canales existentes (CaixaBank Now, PeopleNow, Compensa+, consultas a NOA, etc.). Las gestiones que pasarán por el equipo de gestores especializados en empleados se prevé de menos del 20% (Now In Empleados), y si fuese necesario también se dispone del apoyo de la Red de oficinas.

En el siguiente gráfico se muestra las funciones de cada uno de los intervinientes y el ámbito de responsabilidad de cada uno de ellos.



- Consolidación del modelo HRBP (Human Resources Business Partners) tanto en los Servicios Corporativos como en los distintos Territorios, en 2023 se extiende a la Red Internacional de oficinas en el extranjero. La figura del Business Partner se erige como una figura de acompañamiento que adquiere una posición de asesor experto, es el nexo entre las personas de cada área con los especialistas de Personas.

- Nuevo programa de reconocimientos: mejora reconocimiento en frecuencia, regularidad, sistematizado.

Desvincular: *necesidad de optimizar el acompañamiento y en el momento de la salida y la vinculación posterior.*

- Offboarding: acompañamiento en la salida. CaixaBank prioriza el acompañamiento en el momento de la salida y la vinculación posterior con acciones en el momento del Offboarding. Por este motivo, la Entidad, dispone de:
 - Un modelo de entrevistas de salida para conocer los motivos de la rotación y así incorporar procesos de mejora en la gestión del onboarding.

- Un proceso para identificar el conocimiento crítico del colectivo que se pueda mediante: reuniones de transferencia, FAQs, Módulo formativo de relevo, Manuales de procedimientos, Comunidades de práctica profesional, Ronda de contactos, etc.

El acompañamiento en la fase de desvinculación y la gestión de las necesidades del colectivo “pasivo” (empleados desvinculados) se realiza desde la Oficina del Partícipe, cuyas funciones principales son:

- Atender las consultas de partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios/as del Plan de Pensiones por aspectos relacionados con éste 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.

Portada
Índice
Prólogo
Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
Ciclo de vida del empleado
Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Salud y Bienestar

CaixaBank cuenta con una **Cultura de Salud y Bienestar corporativa** que sitúa a las personas en el centro; desarrolla una cultura preventiva y lleva a cabo acciones para el fomento de la salud y el bienestar en entornos de trabajo seguros y sostenibles.

Como parte de la creación de una Experiencia de Empleado única y diferencial, la Entidad dispone de un **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)** para promover la salud y el bienestar de la plantilla, complementario al **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (ISO 45001)**. En 2023 se han obtenido los certificados **SIGOS e ISO 45001**, acreditados por AENOR y AUDELCO respectivamente. Estas normas son voluntarias y van más allá de los requisitos legales, implica situarse en un nivel superior en relación con la integración de la prevención y la perspectiva de Salud y Bienestar en todos los procesos de la Entidad.

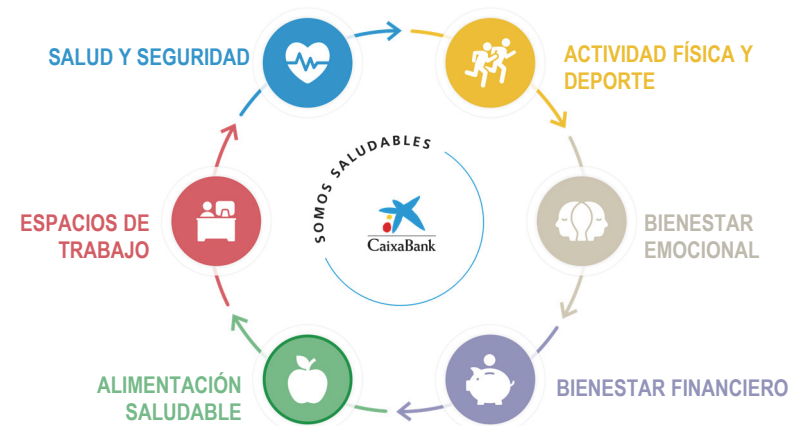


Se consolida así un recorrido iniciado en 2019 con el lanzamiento del proyecto de **Organización Saludable** y el **diagnóstico inicial** realizado en 2021 que dio lugar al desarrollo de: un **Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS)**, al **Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024** y los **Planes de Acción anuales** que se desarrollan en el **Programa Somos Saludables**, constituyéndose éste como palanca para impulsar el bienestar y la salud de forma transversal en toda la empresa y a los distintos grupos de interés.

- **Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS)**, consiste en la creación y formalización de una estructura organizativa u órgano decisorio, designado formalmente y fomentado por la Alta Dirección que tiene bien definidas sus funciones, responsabilidades y normas de funcionamiento, las cuales se recogen en un Reglamento del Grupo Experto de Organización Saludable.

Este GEOS, constituido por diversas áreas de la Entidad, se responsabiliza, bajo el liderazgo de la Alta Dirección, de la construcción de la estrategia global de Organización Saludable (OS), la creación de planes de acción de OS y la construcción de una hoja de ruta a futuro.

- **Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024**, recoge y prioriza las grandes líneas de actuación y las acciones que giran alrededor de los seis principales factores que afectan a la Organización Saludable:



SALUD Y SEGURIDAD

Información sobre las campañas de salud en curso y acceso a reconocimientos, revisiones médicas, recursos preventivos y programas terapéuticos para mejorar el bienestar.

ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE

Iniciativas como Gympass (programa de bienestar corporativo que mediante suscripción mensual permite el acceso a diferentes gimnasios y estudios sin contratos ni costes adicionales) o participación en diversas actividades deportivas.

BIENESTAR EMOCIONAL

Impulso del desarrollo personal a través de programas formativos, charlas con expertos y recursos de apoyo psicológico.

BIENESTAR FINANCIERO

Puesta en valor de los beneficios disponibles para la plantilla (planes de pensiones, préstamos en condiciones beneficiosas, club de compras,...), elementos que impactan en el bienestar global.

ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Participación en concursos de cocina, asistencia a talleres y webinarios con expertos y programas de salud nutricional.

ESPACIOS DE TRABAJO

Exploración de diferentes consejos y recomendaciones para desarrollar la labor profesional en entornos de trabajo saludables, seguros y sostenibles.

En 2023 se han establecido objetivos más ambiciosos con el fin de posicionarse como Organización líder y referente en materia de Salud y Bienestar:

- Estar más cerca que nunca de la plantilla y comunicar mejor el Programa Somos Saludables
- Hacer crecer el orgullo de pertenencia.
- Cohesionar, involucrar y mejorar el engagement y participación de los miembros del Grupo Experto de Organización Saludable
- Establecer una escucha activa bidireccional con los Referentes del equipo de Personas de todas las Territoriales en cuanto a sus necesidades y expectativas en materia de Bienestar y Salud.

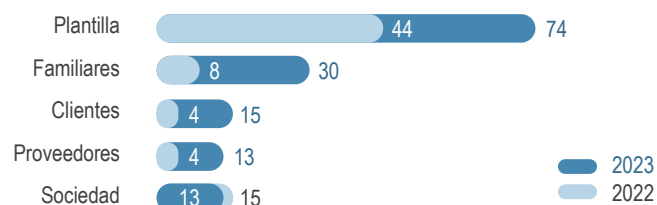
• Planes de Acción de Organización Saludable 2023

Define las acciones e iniciativas que se llevan a cabo, concibiendo el bienestar con una visión holística, de 360 grados, que contempla todas las esferas del bienestar (emocional, social, relacional, laboral, espiritual, físico...).

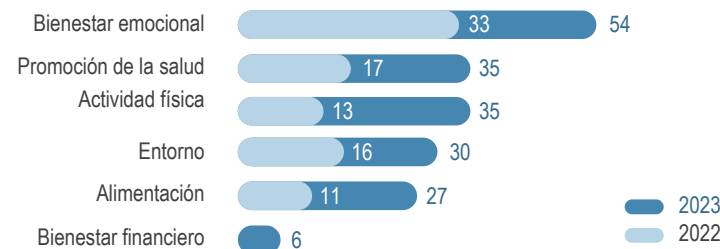
El Plan de Acción de Organización Saludable de 2023 ha sido planificado y desarrollado por el GEOS (Grupo Experto de Organización Saludable) y está integrado por representantes de trece Direcciones de CaixaBank que trabajan en actividades que acaban impactando en alguno de los pilares del Bienestar. Es, por tanto, un programa transversal, integrador y colaborativo que busca sinergias y maximiza la eficacia de los objetivos como Organización saludable.

En 2023 ha tenido lugar un **importante número de acciones** dentro del marco del Plan de Acción, muy superior a las que se desarrollaron el año anterior, y en las que se ha incidido especialmente en todas aquellas que tenían un impacto en el **bienestar emocional**, prioridad para CaixaBank. A continuación, se muestra el total de acciones según el grupo de interés al que han afectado y también en base al pilar de organización saludable al que han impactado.

Número de acciones/programas que van dirigidos a cada grupo de interés



Número de acciones que impactan en los pilares de la organización saludable



A continuación, se muestra el detalle del conjunto de acciones que se han desarrollado para el Plan de Acción de 2023 de Organización Saludable agrupadas por ámbito de gestión. También se incluyen otras acciones ya vigentes en la Entidad como son las mejoras en conciliación, los diversos tipos de ayudas a empleados, la plataforma Somos Saludables, programas de desarrollo o de acción social entre otros, con el objetivo de implementar un programa integral de acciones.

Prevención, Salud y Bienestar

• Plan de Acción derivado de la evaluación psicosocial

- Participación del equipo de Prevención de Riesgos Laborales, en el Grupo de trabajo de Compromiso (que colabora en los diferentes planes de mejora derivados del Estudio de Compromiso), concretando acciones en los programas aglutinados bajo el Plan Nosotros. Este plan, nace como una iniciativa dirigida a avanzar en la mejora del entorno profesional y contempla tres grandes líneas de actuación:
 - Proyecto MAC para Mejorar la Atención al Cliente y el negocio.
 - Programa Más Tiempo para agilizar tareas y reducir tiempos de respuesta en resolución de operativas.
 - Nuevo portal People Xperience, para reforzar la gestión y el desarrollo de las personas.
- Comisión psicosocial: constitución de un Grupo de trabajo extraordinario en el ámbito del Comité de Salud Laboral y dentro de la Estrategia Preventiva Psicosocial.
- Formaciones en Gestión Emocional: se ha elaborado material formativo para este programa que en 2023 se ha realizado en formato piloto, obteniendo una valoración de 4,3 sobre 5.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- CaixaBank Talks con Marian Rojas (médico psiquiatra): charla de 1 hora sobre salud mental y bienestar emocional con alrededor de 10.000 empleados inscritos.

• Plataforma Somos Saludables

- Realización de talleres y actividades en cada uno de los distintos pilares de la plataforma digital Somos Saludables. En 2023, han tenido lugar un total de 25.775 visitas a páginas de la plataforma y 594 visitas a video-talleres.
- Como novedad en 2024, se ha lanzado el **nuevo portal de Somos Saludables** en el que se han unificado todos los recursos y servicios de salud y bienestar al alcance de los profesionales de CaixaBank, y que ofrece contenidos dinámicos y participativos. Esta acción se ha hecho coincidir con la primera edición de la **#SemanaDelBienestar**, que coincidiendo con la celebración de los Días Internacionales del Deporte (6 de abril) y de la Salud (7 de abril) incluye numerosas actividades e iniciativas (presenciales y virtuales) que impactan en todos los pilares del bienestar del programa Somos Saludables para el fomento de hábitos saludables entre la plantilla.

• Promoción de la actividad física y el deporte

- Gympass. Puesta a disposición del servicio de Gympass para todos los empleados que adicionalmente pueden incorporar hasta tres personas de su entorno familiar o personal. Gympass permite llegar a todo el territorio al poner al servicio más de 2.000 gimnasios y centros de bienestar en toda España, con un importante ahorro económico (hasta un 50%) respecto al precio de mercado. Su lanzamiento en PeopleNow ha sido una de las noticias más vistas del año con 28.126 visualizaciones.
- Promoción de actividades en el Territorio. Escucha activa de las Direcciones Territoriales en cuanto a necesidades y expectativas para promocionar actividades deportivas presenciales en cada zona.

Destaca en 2023 la creación de la Red de Embajadores/as de Bienestar y Salud en todas las Direcciones Territoriales con el fin de estar más cerca que nunca de la plantilla y así contar con una figura de proximidad que permita la difusión y organización de actividades según las necesidades e idiosincrasia de cada zona. Entre sus actuaciones se encuentra: la organización de reuniones para dar a conocer el Programa Somos Saludables, proponer y ejecutar acciones en los territorios (torneos de pádel, rutas senderistas, charlas sobre bienestar emocional o nutrición) y colaborar en la organización de eventos y actividades que impactan en el bienestar en

coordinación con los equipos de Patrocinios y de Somos Saludables.

- Fomento de actividades deportivas con la colaboración de Patrocinios (Runners CaixaBank o Plaza 3x3 CaixaBank).
- Espacios polivalentes: continuidad de las actividades colectivas en espacios polivalentes de Barcelona y Madrid con una ampliación del servicio, habilitando nuevos espacios en la torre Kio de Madrid y en Las Rozas.

• Nutrición Saludable

- Comedores corporativos saludables: incorporación paulatina de opciones de menús más saludables en los edificios Corporativos.

• Observatorio y campañas de salud

- Construcción del Observatorio de Salud en el que se han definido dos indicadores (índice de absentismo e incidencia) cuyos resultados son analizados por Territorio (provincia), género y grupos de edad y permite analizar las afecciones y sus causas para planificar acciones con el equipo médico. Al mismo tiempo se está difundiendo la conveniencia de la realización de los reconocimientos médicos para poder obtener datos de salud con mayor fiabilidad estadística.
- Ictus y estado cardiovascular: tras la firma del acuerdo de colaboración con la Fundación Freno al Ictus, se ha realizado una primera conferencia impartida por el presidente de la Fundación, en la que se convocó a toda la plantilla del equipo de Personas y se ha llevado a cabo un piloto de una formación sobre Ictus, condición indispensable para obtener la certificación "Espacio cerebroprotegido".
- Prevención de adicciones: se ha preparado material de informativo sobre las adicciones (definición y tipos de adicciones, ya sean adicciones a sustancias u adicciones de conducta. Además, se prevé desarrollar un protocolo de actuación y acompañamiento para los empleados. En este mismo apartado, destaca la realización en 2023 de un CaixaBank Talks de sensibilización sobre adicciones con el exjugador Julio Alberto organizada por Acción Social, así como un programa de deshabituación tabáquica para empleados.
- Homogenización de políticas preventivas: se ha establecido una política preventiva homogénea para todas las empresas del Grupo adheridas al Servicio Mancomunado o en su defecto, coordinando con el Servicio ajeno contratado para la adaptación de la operativa.. Se coordinan además con todas las áreas implicadas la implantación de los procedimientos e instrucciones identificados en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud según la norma ISO 45001.

- Programa CONOCER-NOS: donde el servicio médico asistencial ha recibido 6.127 consultas de las que se han atendido a 4.318 personas en el servicio médico asistencial. El servicio de fisioterapia ha atendido a un total de 383 empleados. Adicionalmente, se han realizado otras campañas como la de vacunación contra la gripe en la que han participado alrededor de 700 personas, de seguimiento factores de riesgo vascular a 439 personas e incluso desde el servicio médico asistencial se ha llevado el control y seguimiento incidencia COVID, gripe A y B y SVCR (Síndrome de vasoconstricción cerebral reversible) a 708 personas.
- Teléfono de asistencia psicológica 24 horas para toda la plantilla con el fin de preservar y cuidar la salud mental (Vivofácil): durante todo el año se han recibido 1.612 llamadas de solicitud de información y se han atendido 1.082 de terapia psicológica.
- Ergonomía: programa de atención individualizada para mejorar la ergonomía del puesto que incluye: valoraciones ergonómicas del puesto de trabajo y entrega de diferentes equipos (sillas más ergonómicas, reposapiés, reposamuñecas...). En 2023 se han atendido han utilizado este servicio 76 personas con la finalidad de mejorar la ergonomía del puesto.

• Comunicación de contenidos del Programa Somos Saludables

- Buzón de participación y consulta. Creación de un buzón de participación y consulta Somos Saludables para empleados, donde se han gestionado 60 comunicaciones directas. Su difusión se realizó a través de noticias en PeopleNow y PeopleXperience.
- Portal de empleado y web. Se ha creado un nuevo espacio de contenidos sobre el Proyecto Somos Saludables en PeopleXperience donde se incluye la descripción del Programa, los objetivos, los planes de acción y las memorias de actividad y otra documentación pertinente. También se ha actualizado la página web corporativa con nuevo contenido para dar a conocer el Programa a todos los grupos de interés, además de a la plantilla.
- Participación en eventos, foros y congresos para difundir información del proyecto. Destaca la participación en: la mesa de opinión sobre bienestar en el Congreso Human Digital Health (ponentes), la mesa de opinión sobre diversidad en el Congreso Ágora Bienestar (moderadores) y participación en un desayuno de trabajo sobre bienestar en CENTRHO (Asociación Centro de Dirección de Recursos Humanos).

• Movilidad activa

- Se han incorporado 45 nuevas plazas para bicicletas rígidas en Servicios Centrales de Barcelona y se han preparado contenidos de seguridad vial.
- Participación del equipo de Prevención, Salud y Bienestar en el grupo de trabajo de movilidad sostenible de la Entidad.

• Certificaciones y reconocimientos

- CaixaBank dispone de las certificaciones ISO 45001 (Sistema de Gestión de la Salud y la Seguridad en el Trabajo) y la certificación SIGOS (Sistema de Gestión de Organización Saludable).
- En 2023, CaixaBank ha conseguido tres reconocimientos en materia de Salud y Bienestar:



Certificación "Top Wellbeing Company" otorgado por Intrama, que acredita a la Entidad como una de las Top 30 empresas en España con mejores prácticas en salud y bienestar.



Primer premio en la categoría de bienestar nutricional en los "Corporate Wellbeing Awards".



Premio Innovación y Salud otorgado por Mutua Universal.

Relaciones Laborales

• Plan familia, ayuda hijos, conciliación y bienestar financiero.

- Continuidad al Plan Familia de Adecco (programa de orientación e intervención para lograr la máxima autonomía vital del beneficiario con discapacidad para que pueda desempeñar una ocupación o actividad laboral en el futuro), con una inversión de 1,4 millones de euros y beneficiando a 302 familias.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Continuidad a las ayudas económicas por hijos/as: el incremento salarial del 5% por hijo hasta que cumpla 18 años, la ayuda de estudios para hijos/as y la paga especial de nacimiento.
- Conciliación: se pone a disposición de la plantilla un catálogo de medidas diseñadas para facilitar la compatibilización de los tiempos en las diferentes etapas de la actividad laboral en CaixaBank. Estas medidas, que mejoran las establecidas por la legislación vigente, se enmarcan en el modelo de gestión de la conciliación efr (empresa flexible y responsable), y se clasifican en cinco grandes categorías: Calidad en el empleo, Flexibilidad espacial y temporal, Apoyo a la familia, Desarrollo personal y profesional e Igualdad. En 2023 se han otorgado: 2.017 reducciones de jornada, 507 excedencias y 2.492 permisos.
- Bienestar financiero. Continuidad en otras ayudas económicas a los empleados: complemento hasta el 100% del salario por incapacidad temporal, accidente de trabajo, maternidad / paternidad; las aportaciones de ahorro y de riesgo al plan de pensiones; las ayudas de estudios (idiomas, etc.); los anticipos de nómina; los préstamos en condiciones beneficiosas y el programa de retribución flexible (Compensa+).

Beneficios Sociales

• Gestión emocional y física de los equipos

- Revisión de la cobertura sanitaria, con la inclusión de nuevos hospitales en el cuadro médico de Adeslas y nuevos centros de salud para el reconocimiento médico. Además, se ha ampliado la cobertura sanitaria de los empleados incorporando nuevos tratamientos y la ampliación del cuadro médico.
- Puesta a disposición a través de una web de toda la información (infografías, webinars, consejos prácticos, retos personales relacionados a los planes de salud...) relacionada al bienestar emocional y físico. Destacan en 2023 la realización de nueve publicaciones sobre: Cibercondría, Cómo manejar la ansiedad, ¿Quieres salvar vida? - Donar Sangre, ¿Cómo afrontar las alergias respiratorias? Cefalea, ¿qué es y por qué se produce?, Quemaduras ¿cómo tratarlas?, Accidentes infantiles, Infarto de Miocardio, Obesidad y tres webinars (Adeslas): Cómo afrontar las alergias respiratorias/Gestión de emociones con Javier Quintero y Ansiedad en Menores.

Desarrollo

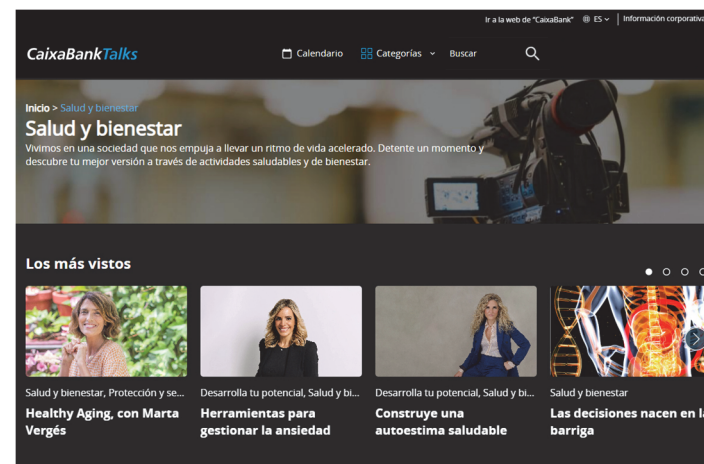
- Programas de bienestar/gestión emocional para directivos. Desarrollo de cinco programas:

- Wellbeing directivo (con una valoración del programa de 4,8 y un NPS de 89).
- El líder sano (con una valoración del programa de 4,7 y un NPS de 92).
- El líder coach (con una valoración del programa de 4,5 y un NPS de 90).
- Liderar en la incertidumbre (con una valoración del programa de 5 y un NPS de 99).
- Alto impacto en habilidades (con una valoración del programa de 4,6 y un NPS de 89).

Estrategia de marketing

- Realización de CaixaBank Talks para clientes, empleados/as y sociedad, relacionados con Salud y Bienestar. Se han realizado 25 eventos, con más de 20.000 personas asistentes en directo y 104.000 visualizaciones en el Portal CaixaBank Talks.

Las charlas que han tenido más audiencia en 2023 han sido: “La felicidad detrás del orden” por Bego, la “Ordenatriz” con 1.933 visualizaciones “Herramientas para mejorar la ansiedad” con la psicóloga Cristina Martínez (1.590) “Entender el amor para vivir mejor” Silvia Congost, psicóloga experta en dependencia emocional, autoestima, relaciones tóxicas y conflictos de pareja (1.578).



Comunicación Interna

- Se ha elaborado un plan de comunicación interna, que incorpora la estrategia transversal, las acciones y los hitos más relevantes realizados en 2023 en los

que se ha trabajado: la reedición del video corporativo de Somos Saludables, la difusión de noticias, banners, y otras acciones de dinamización en PeopleNow. En total se han realizado hasta 23 noticias este año con un total de 64.000 visualizaciones aproximadamente (doblando así las del año anterior).

Cultura y diversidad

• Talleres y actividades

- Taller online para madres y padres que se reincorporan al trabajo tras el permiso de nacimiento.
- CaixaBank en Familia, actividades lúdicas para hijos/as de empleados/as en los edificios corporativos con motivo de las fiestas navideñas.

• Plan de diversidad funcional

- Acciones de sensibilización sobre la discapacidad, en la que se destaca la Ability Week con la experiencia "Realidades diferentes" (con gafas de Realidad Virtual) que permitió a las 170 personas que han participado para ponerse en la piel de una persona con discapacidad.
- Realización de un diagnóstico de la discapacidad en CaixaBank con sesiones de escucha (4 focus groups).

• Integración de la diversidad en la salud y el bienestar

- Se ha empezado a analizar el estudio de Salud y Bienestar Intergeneracional basado en el modelo salutogénico elaborado por el Observatorio Generación & Talento y otras publicaciones que definen las características de cada generación en cuanto al bienestar y la salud.
- Incorporación al Programa de Salud y Bienestar de la Entidad, el piloto de BeDona que aborda cuestiones de salud en dos colectivos: mujeres en edad de menopausia y embarazadas. En dichos programas situaciones de salud que afectan a ambos colectivos, realizándose una intervención terapéutica para prevenir sintomatología y problemáticas de salud asociados a estos hitos en la vida de la mujer.

• Evolución del Modelo de Liderazgo

- En relación con la evolución del Modelo de Liderazgo AHEAD, se han desarrollado actividades como: la distribución de materiales con el discurso del Modelo de Liderazgo a los Business Partners de Servicios Centrales y a la Dirección del equipo de Personas de las Territoriales; la publicación de cinco videos en la Comunidad Directiva para sensibilizar sobre el modelo; expli-

cación del Modelo en el Programa First Experience (nuevos empleados) y se han visitado todos los Territorios impartiendo formación a los Trainers de Cultura.

- Realización de sesiones de Liderazgo a Direcciones de Oficina Store, en concreto este año han participado en las sesiones 284 directores/as.

• Estudio de Compromiso

- Realización de un Radar de Compromiso que incluye ítems sobre clima, compromiso, cultura y liderazgo a una muestra representativa de la plantilla, en la que sea preguntado específicamente por la percepción de Cultura y el Liderazgo de los responsables inmediatos.

Formación

Realización de programas de autoformación como:

- Fuerzas generadoras de la salud (salud, gestión emocional y actividad física), que consta de cuatro cursos: Camino hacia la salud (salud y bienestar), Pensamiento positivo (energía emocional), Respira (técnicas de respiración y relajación) y Actividad física (herramientas y tips para la práctica de deporte).
- Nutrición consciente, con cuatro cursos (Hidratos de carbono, Grasas de calidad, Alimentación saludable y Proteínas).

El objetivo es conseguir que todos los empleados de forma gradual y paso a paso, se conviertan en gestores y promotores de su propia salud y bienestar, adquiriendo los conocimientos y herramientas necesarias para que integren en su día a día los activos y las palancas que les permitan mover su salud y bienestar hacia estados óptimos y sostenibles.

Virtaula.



ESCUELA DE BIENESTAR
**CERO SESGOS:
ABRAZANDO LA
DIVERSIDAD**
★★★★★ | 33 | Comentarios: 15



ESCUELA DE BIENESTAR
CARBOHIDRATOS
★★★★★ | 32 | Comentarios: 10



ESCUELA DE BIENESTAR
GRASAS DE CALIDAD
★★★★★ | 20 | Comentarios: 9

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Acción Social

- Programa de Voluntariado, con la colaboración y coordinación de más de 2.200 entidades sociales de toda España, más de 17.000 voluntarios y más de 25.000 actividades, se ha beneficiado a un total de 350.000 personas en situación de vulnerabilidad.
- Otras acciones como: el Árbol de los Sueños (donde se han atendido a las ilusiones navideñas de 29.229 niños en situación de vulnerabilidad, colaborando con 354 entidades sociales), el Proyecto de todos (se han presentado 278 proyectos de diversas entidades sociales y son los propios empleados de CaixaBank que han seleccionado los 122 proyectos finalistas), o ReUtilízame (programa para canalizar excedentes de material de empresas a entidades sociales).

El impacto en el bienestar de toda la sociedad

Programas de acción social



Patrocinios

- Fomento de actividades deportivas. Con la colaboración de Patrocinios han tenido lugar acciones como: Runners CaixaBank, (patrocinando un total de 64 carreras y más de 1.500 Runners) o también Plaza 3x3 CaixaBank, circuito de baloncesto itinerante (llegando a 10 ediciones y casi 4.500 participantes).

Sostenibilidad:

- La protección del medioambiente es una de las prioridades estratégicas para la Entidad y por ello contamos con una Estrategia medioambiental y climática cuyo objetivo es contribuir a esta transición mediante la financiación e inversión en proyectos sostenibles, la gestión del riesgo medioambiental y climático y la reducción del impacto directo de nuestras operaciones. En este sentido, destaca la reducción de la huella de carbono gracias a la creación en 2023 del Grupo de Movilidad Sostenible y el diseño y lanzamiento de un plan de sensibilización. Además, se ha formado a los responsables de movilidad sostenible y se ha llegado a un consenso sobre los objetivos de reducción:
- 6% de reducción de las emisiones de movilidad en los desplazamientos por motivos laborales.
- Cuota del tren del 85% en la movilidad de larga distancia (trayectos de menos de tres horas).
- Realización del 70% de los kilómetros en taxi mediante Imbric (aplicación de servicios de movilidad con disponibilidad de vehículos híbridos y eléctricos).
- Reducción de las necesidades de movilidad en como mínimo un 4% con acciones como la reducción de viajes innecesarios, potenciando las reuniones virtuales, etc...

Reputación Marca empleadora:

- Posicionamiento en redes sociales (RRSS), difundiendo acciones o hitos corporativos de Organización Saludable alineados con el propósito de cercanía, así como con la estrategia de Marca y Canales Digitales. Todo ello para generar una huella digital que contribuya a la mejora de la reputación de CaixaBank como marca empleadora. Se han realizado siete publicaciones en RRSS bajo el hashtag #SomosSaludables con una audiencia potencial de 484.300 personas.

Comunicación externa

- Redifusión de comunicaciones realizadas desde organizaciones que han otorgado premios de Bienestar y Salud en las que CaixaBank ha obtenido galardones.
- Realización de CaixaBank Talks para clientes, empleados/as y sociedad, relacionados con Salud y Bienestar. Se han realizado 25 eventos, con más de 20.000 personas asistentes en directo y 104.000 visualizaciones en el Portal CaixaBank Talks.

Programa Somos Saludables, Visión, propósito y misión

Visión: Deseo de conseguir que la plantilla sea más saludable y que CaixaBank se convierta en un referente de Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional.

Propósito: Trabajar en la mejora del bienestar y la salud, bajo la premisa de que las personas son lo más importante, porque una plantilla más saludable es igual a más compromiso, más productividad y mejor ambiente laboral.

Misión: Hacer crecer el orgullo de pertenencia y el compromiso a través del cuidado de la salud y el bienestar.

Objetivo del Programa Somos Saludables

El objetivo primordial es lograr el máximo bienestar posible de las personas que forman parte de la organización y el resto de los grupos de interés: clientes, accionistas proveedores y la sociedad en general. Se trata de ir mucho más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales en materia de Seguridad y Salud Laboral y con unos objetivos más ambiciosos y trascendentes.

El programa Organización Saludable parte de la **cultura y valores de CaixaBank** y se centra en el bienestar de los equipos, en la medida que se busca la excelencia de todos los recursos y procesos. Supone además una contribución importante a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: ODS 3, Salud y Bienestar**, que emerge con más fuerza tras la pandemia de la COVID19, tanto en la salud física y mental como en el bienestar emocional.



5ª línea de actuación. Data Driven: facilitamos la toma de decisiones basándonos en evidencias en materia de personas.

El impulso del proyecto de People Analytics, pretende implantar la cultura del uso de la tecnología para la gestión y análisis del dato. Con la optimización de la estructura de datos y la aplicación de las nuevas tecnologías, se facilita la toma de decisiones.

En la Dirección de Personas nos sumamos a la transformación digital del Banco. People Analytics no sólo se caracteriza por ser un proyecto tecnológico, se caracteriza también por promover la cultura del dato. Las nuevas tecnologías ofrecen unas posibilidades para poder conocer a nuestras personas que hace unos años eran impensables. Las nuevas herramientas cambian nuestras formas de trabajar para darnos mayor autonomía y ser eficientes en el uso de la información, el equipo de Personas quiere convertirse en Data Driven para que tomemos las decisiones basadas en el análisis y la interpretación de los datos, teniendo en cuenta la privacidad de los empleados.

El Plan de People Analytics 2022-2024 se ha estructurado en tres pilares:

1. Auditoría de calidad de datos y hoja de ruta

La fase inicial del proyecto de People Analytics consistió en la realización de una Auditoría del Dato, que permitió tener una visión amplia de las necesidades de información (fuentes de información que se utilizan) y reporting elaborados en todo el ámbito del equipo de Personas. Una vez inventariados los informes de todo el departamento y sus fuentes de origen, se analizó la calidad de los datos (completitud, consistencia, etc.) para su posterior limpieza y preparación, como paso previo a su ingesta en Datapool y su utilización en los casos de uso y en los Cuadros de Mando.

Las principales conclusiones de la auditoría fueron que:

- La calidad de los datos es aceptable para abordar la implementación de los Casos de Uso priorizados.
- Se debe trabajar en que los equipos aumenten su autonomía en el acceso a la información (mayor autoservicio).
- Avanzar en una mayor automatización.
- Se debe disponer de un modelo único de información de Recursos Humanos que permita:

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Estandarizar y homogenizar el acceso y la interpretación de los datos.
- Autonomía a los equipos en el tratamiento de información.
- Medir y mejorar la calidad del dato.
- Mejorar la frecuencia de actualización de la información.

La metodología utilizada en la Auditoría de datos incluyó:

- Reuniones con los 14 equipos de Personas para conocer sus procesos y como obtienen la información que necesitan (transformación de datos, elaboración de Cuadro de Mando...).
- Identificación de los usos informacionales con la metodología SIPOC (Suppliers-Inputs Process Outputs Customers), para ver el diagrama de procesos.
- Evaluación de las capacidades Data Driven con la metodología HPUM (Capability Assessment Model de Accenture).
- Data Quality: Comprobación de datos mediante la aplicación de reglas de calidad (10 reglas iniciales: valores en blanco, duplicados...).

Tras analizar todos los informes se definió la estrategia de ingesta de datos al Datapool y se validó que todos los datos relevantes estaban contemplados.

Con todo esto, se estableció una **Hoja de Ruta** que abarca todos los ámbitos y que nos ha permitido avanzar hacia una cultura Data Driven en Personas:

- Crear un comité de People Analytics para identificar necesidades futuras de las áreas y priorizar los casos de uso y Cuadros de Mando.
- Evaluar la necesidad de incorporar nuevas fuentes de información: Datos de negocio, Estudio de Compromiso, etc.
- Creación de KDEs departamentales (espacio de Discovery dentro de Datapool) y creación de un espacio con información centralizada de Personas.
- Realización de formaciones y actividades enfocadas a mejorar las habilidades técnicas y soft relacionadas con los datos (creación de la comunidad de Data Champions en Personas).
- Definición de la estrategia para incorporar datos de las empresas del Grupo en Datapool.
- Gobernanza del dato: Asignación de roles y responsabilidades para asegurar la calidad del dato.

2. Modelo operativo de Personas Data Driven

En este pilar se incorporan tres iniciativas que consisten en:

• Formación y creación de la comunidad Data Champions

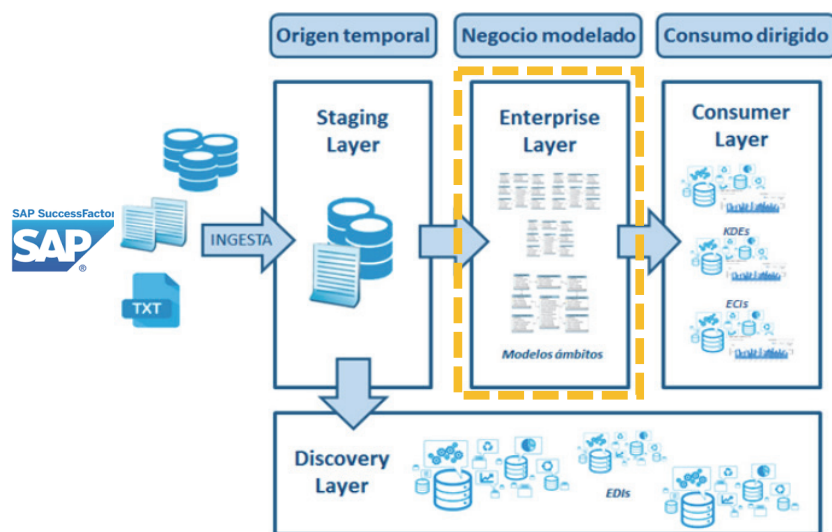
La formación se realizó con el objetivo de potenciar y capacitar sobre la cultura Data Driven a los profesionales del equipo de Personas, para que incorporen la analítica de datos tanto en la forma de trabajar como en los procesos, de modo que se mejore la toma de decisiones basada en datos e información. Se estructuró en dos fases: **Fase 1, Data Literacy** (bautizo en los conceptos generales) en las que participaran la totalidad de la plantilla del equipo de Personas de Servicios Centrales y de las Territoriales. **Fase 2, Data Champions**: formación para los referentes de cada ámbito de Personas con contenido de programación (SQL, etc.), de visualización en QlikSense y de estructura de datos en el Datapool. En esta segunda fase participaron los 46 Data Champions. Adicionalmente, durante el 2023 se han realizado varias sesiones online en las que se han fomentado el espíritu de comunidad Data Champions, para compartir buenas prácticas, novedades y dotarlos de píldoras formativas para mejorar la autonomía y el uso de estas herramientas.

El Data Champion es la persona referente, dentro de cada ámbito funcional, en los temas relacionados con el acceso, gestión, tratamiento y visualización de la información departamental. Es el conocedor del modelo corporativo de información y colaborará con el resto de los compañeros compartiendo sus conocimientos y ayudando en la extracción de la información. El objetivo del programa Data Champions es formar a estas personas, dotándolas con las hard skills claves para desarrollar su potencial, al mismo tiempo que irá dotando de autonomía a los equipos. La comunidad Data Champion está formada por empleados y empleadas de Servicios Centrales y de las Direcciones Territoriales.

• Modelo de datos de Personas:

El objetivo de Datapool es dar soporte a proyectos Big Data y Analytics, a la vez que ayudar a usuarios funcionales y técnicos a consumir información homogeneizada y validada. Por esto, se ha trabajado en la ampliación de la información disponible en el repositorio común de datos estructurados de Recursos Humanos. En el año 2023 se han realizado diferentes fases de ingesta de datos y se han planificado las siguientes para dotar a los diferentes equipos de Personas de la información necesaria para automatizar sus tareas e informes recurrentes.

A finales de 2023 se ha empezado a trabajar en la planificación de la migración de la base de datos y del espacio de trabajo (KDE) al entorno de Google Cloud, nube escogida por CaixaBank para el acceso, almacenamiento y gestión de los datos, dentro del proyecto estratégico DataNow.



Staging layer (SLE): capa de aterrizaje y distribución; temporal y no accesible.

Discovery layer (KDL): consumo de información en SLE, NO modelada; uso temporal.

Enterprise layer (ELE): modelo de datos corporativos transversales.

Consumer layer:

- **Estructuras de consumo de información (ECI):** departamental (lectura).
- **KDE:** esquemas de lectura y escritura; espacio compartido de trabajo.

• Dashboarding para la toma de decisiones:

El principal objetivo es elaborar Cuadros de Mando que sirvan, a través de los indicadores claves de cada agrupación o ámbito, como herramienta de gestión y control de los objetivos de la Dirección, desarrollando un Sistema de Información que de soporte de forma “automática” a los Cuadros de Mando. Se ha desarrollado dos nuevos Cuadros de Mando: Datos de Referencia de Personas para la Dirección (Comité de Dirección) y Datos de Referencia Lite (Business Partners de Territorio y Servicios Centralizados). Estos cuadros de mando se desarrollaron

inicialmente en un entorno Sandbox (ideación) y posteriormente se ha procedido a su industrialización e incorporan la nueva metodología de visualización Data-UIX. La industrialización del Datos de Referencia de Personas para la Dirección y del Datos de Referencia Lite han finalizado en el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024 respectivamente.

En el último trimestre de 2022 se empezó a diseñar un Cuadro de Mando denominado “Mapa de Calor”, que ha ido evolucionando en el entorno de Sandbox durante todo el 2023 y que permite visualizar la situación de excedentes y déficits de plantilla con diferentes segmentaciones: ámbitos organizativos (Direcciones Territoriales, Direcciones de Área de Negocio o provincias), segmentos de negocio (Banca Retail, Empresas, Privada, etc), tipología de oficinas (Stores, Urbanas, Rurales, etc) y mapa funcional. Con esta información se podrán tomar decisiones sobre: contratación de personal externo, necesidades de ETTs para la cobertura de personal no estructural, necesidad de convocar nuevas plazas internas de especialistas que permitan la promoción de la plantilla. El “Mapa de Calor” está previsto empezar con su industrialización en el segundo trimestre del 2024.

3. Implementación de casos de uso Plan Director

La Inteligencia Artificial y el Machine Learning permiten tratar millones de datos y anticiparnos a las necesidades de los empleados de CaixaBank. Para poder estar cerca de nuestras personas, necesitamos conocerlas mejor y anticiparnos a sus necesidades. Por este motivo, desde el equipo de People Analytics con el apoyo de Advanced Analytics y en colaboración con el resto de departamentos que intervienen en el governance del tratamiento y seguridad de la información (Relaciones Laborales, Asesoría Jurídico-Laboral, Asesoría Jurídica de Innovación y Privacidad, IA Responsable y Seguridad de la Información) este año se están analizando estos cuatro casos de uso para la gestión de personas, que en ningún caso son sistemas de decisión automatizada, sino algoritmos que ayudan en la toma de decisiones:

• Forecasting de la rotación del talento:

Este caso de uso pretende diseñar e implementar **un modelo que permita prever una salida no deseada**, ayudando a identificar los colectivos que corren riesgo de abandonar la compañía, para así valorar tomar acciones tendentes a evitarla, poniendo foco en las posiciones consideradas “clave”. A menudo los empleados o empleadas comunican su intención de abandonar la empresa cuando la decisión ya está tomada; con este caso de uso será posible identi-

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

car personas que tienen intención de desvincularse voluntariamente y, en su caso, tomar decisiones para prevenir la eventual rotación no deseada.

Los objetivos del caso de uso son:

- Conocer las causas que influyen en la decisión de desvinculación, poniendo foco en la fuga de talento.
- Construcción de un modelo predictivo para identificar la posible fuga de talento y, en su caso, valorar realizar acciones que pudieran hacer replantear la posible futura decisión del empleado/a.
- Mejorar la vinculación/satisfacción de los empleados (experiencia empleado).

La metodología será:

- Caracterización de la situación actual de la rotación en CaixaBank y análisis por cada variable del modelo (Modelo descriptivo).
- Estudio de la rotación no deseada, poniendo foco en las posiciones consideradas “clave” en base a variables como, entre otras, la EPC (evaluación por competencias) o la Consecución de Retos.
- Identificación de variables explicativas y análisis de comportamiento pre-fuga.
- Construcción de un modelo predictivo que estimará un porcentaje de probabilidad de ocurrencia por colectivos y se agregará a nivel de centro. El modelo que se elija estimará la probabilidad de rotación para cada colectivo, prediciendo las salidas inmediatas o próximas con una eficacia pretendida de hasta del 85%.
- Construcción de un canal de consumo de Información: Acceso a la información generada por el modelo a través de Cuadro de Mando en QlikSense.

Los outputs o resultados que se obtengan de este caso de uso se podrán extraer del Cuadro de Mando por parte del equipo de Personas.

A nivel de Selección permitirá:

- Agilizar la cobertura de la eventual desvinculación, llevando a cabo:
 - Programas de New Graduates especializados y de Becarios con universidades.
 - Identificación de un pool de candidatos externos e internos (para cobertura inmediata o en el corto plazo con acciones de reskilling o upskilling).
 - Referenciar a conocidos fuera de la Entidad.

A nivel de HRBPs:

- Establecer una política de fidelización corporativa que podría incluir:
 - Análisis salarial (situación en bandas internas y comparativa con mercado).
 - Desarrollo para incrementar las skills y disponer de una carrera interna (mayor responsabilidad y nivel funcional asociado).
 - Movilidad interna, para permitir la participación en proyectos de interés tanto en la Entidad como en las Filiales.
 - Programas para incrementar la visibilidad interna.
 - Gestión y seguimiento individualizado para detectar que medidas son las más valoradas.

• **Predicción del absentismo por centro:**

Este caso de uso pretende anticipar en qué centros existe probabilidad de ocurrencia de absentismo en los próximos tres meses. Antes los empleados o las empleadas enfermaban y no se sabía hasta el día que no iban a trabajar; ahora podremos predecir las ausencias a tres meses vista. Esto nos permitirá elaborar planes de acción para prevenirlo e intentar reducirlo y facilita la gestión de las coberturas.

Los objetivos del caso de uso son:

- Mejorar la cobertura de las bajas de larga duración.
- Realizar planes de prevención.

La metodología utilizada será:

- Caracterización de la situación actual de las ausencias en CaixaBank (Modelo descriptivo).
- Foco en las ausencias gestionables (Enfermedad Común) que son las que mayor peso tienen.
- Construcción de un modelo predictivo a tres meses vista.
- Construcción de un canal de consumo de Información: Acceso a la información generada por el modelo a través de un Cuadro de Mando en QlikSense.

Los outputs o resultados obtenidos de este caso de uso se podrán extraer del Cuadro de Mando y ayudarán los equipos de Gestión de Personas y de Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

A nivel de Gestión de Personas:

- Permitirá predecir las ausencias y facilitará la gestión de las coberturas de bajas de larga duración con equipos de Personas de los Territorios:
 - Análisis de recursos disponibles y necesidades de contratación de ETTs, permitiendo anticipar las necesidades y la búsqueda de candidatos, aportando esta información a las empresas de trabajo temporal.
 - Repartir el presupuesto de ETTs a nivel de Direcciones Territoriales en base a la previsión de bajas.

A nivel de Prevención de Riesgos Laborales:

- Permitirá elaborar planes de acción para prevenirlo e intentar reducirlo.
 - A través del equipo de trabajo que compone el Observatorio de Salud en CaixaBank y que elabora campañas concretas dónde la afectación sea más elevada, mediante píldoras formativas, campañas de salud asociadas a determinadas enfermedades, etc.
 - Las ausencias reincidentes se trabajarán con Asesoría Jurídico Laboral, y se determinarán las actuaciones a realizar: gestión individualizada con las personas facilitando soporte médico o algún tipo de tratamiento que puedan solventar sus problemas de salud.
- **Análisis del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo realizado a la totalidad de la plantilla:**

Este caso de uso pretende diseñar e implementar modelos analíticos en 3 ejes:

- Identificación de temáticas principales: desarrollar un modelo de análisis de texto (NLP) que identifique las principales temáticas inherentes en los comentarios del estudio junto con el sentimiento que suscitan. Y facilitar un QlikSense para su exploración.
- Predicción del eNPS a través de las preguntas del Estudio de Compromiso: desarrollar un modelo Machine Learning que determine las preguntas del Estudio de Compromiso que explican el eNPS (Employee Net Promoter Score).
- Predicción del eNPS a través de variables internas: analizar la explicabilidad del eNPS en base a indicadores de negocio u otras características de centro/oficina y diseñar un KPI sintético para predecir la percepción de los profesionales.

• Herramienta de Recomendación de Candidatos:

El objetivo de este caso de uso es desarrollar un modelo que estime la adecuación de una persona a una posición determinada. La herramienta utilizará un modelo de aprendizaje automático (Machine Learning) para realizar las recomendaciones y la interfaz gráfica de usuario para visualizar los resultados del modelo será QlikSense.

El uso de esta herramienta proporcionará información homogénea y uniforme para el desarrollo del proceso de identificación y propuesta de candidatos, así como su evaluación posterior en el Comité de cobertura de vacantes de la Entidad. Adicionalmente, tendrá potencialmente otros beneficios:

- Mayor satisfacción de los empleados.
- Aumento de la movilidad interna.
- Mayor cualificación y compromiso en la plantilla.

Las funciones incluidas en el perímetro inicial serán las mayoritarias en la Red Retail: Dirección, Subdirección (2do responsable) y Especialistas (Gestores de clientes), y se iniciarán pilotos en el ámbito de ciertas Direcciones Territoriales.

Adicionalmente, a los tres pilares comentados anteriormente, y desde el punto de vista de analítica de datos se ha continuado trabajando en:

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 representación 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.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 5ª línea de actuación. Data Driven
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Análisis detallados sobre la evolución de la plantilla. Se han llevado a cabo varios estudios centrados en: rotación de los Gestores/as en Servicios Centrales, seguimiento de vacantes no cubiertas, bajas de nuevos empleados y empleadas, bajas voluntarias de toda la Entidad, evolución de las carreras de la red de la Dirección Territorial Barcelona y el análisis de la trayectoria profesional por género.

Seguimiento de la actividad en trabajo en remoto. Partiendo de las especiales circunstancias que se produjeron en el año 2020 y la implantación del trabajo en remoto de forma masiva, se ha llevado a cabo también el seguimiento de la actividad en trabajo en remoto, así como de las reuniones virtuales con el fin de estimar como es el entorno laboral en la nueva normalidad.

Indicadores del Plan Estratégico 2022-2024

En el segundo año del Plan Estratégico 2022-2024, los indicadores de seguimiento correspondientes al apartado de habilitadores transversales y en concreto los relativos a Personas y Cultura muestran un avance gradual, pero con recorrido de mejora. A continuación, se detallan todos los indicadores que se están midiendo tanto de primer como de segundo nivel.

	Métrica de seguimiento	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023	
Nivel		Punto de partida			Objetivo 2024
1r	% de mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficina grande (categorías A y B)	39,9	41,8	43,0	43,0 (antes 42,0)**
1r	Número de casos de uso de People Analytics implantados	--	--	2+4*	8
1r	Número de roles críticos identificados. Evolución gap demanda/oferta de esos roles	--	--	--	Sin objetivo
1r	Puesto Ranking Merco Talento - Sector Bancario	3º	3º	2º	1º
1r	% Total Favorabilidad - Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo	74	67	64	75
2º	% de designaciones directas en vacantes abiertas	--	11,9	9,9	Sin objetivo
2º	% de empleados y empleadas con medidas de retribución flexible	25,9	30,0	33,5	Sin objetivo
2º	% de máangers y directores que han realizado formación en tendencias de liderazgo y gestión de equipos híbridos	--	52,8	52,8	Sin objetivo
2º	eNPS - Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo	14	-15	-17	13
2º	% de mujeres en posiciones directivas estratégicas	34,8	37,2	38,4	Sin objetivo
2º	% Atributo Responsables y Exigentes	69	64	61	70
2º	% Atributo Colaboradores	70	57	51	72
2º	% Total Favorabilidad Cultura	72	66	62	75
2º	Valoración global de las herramientas de acompañamiento al desarrollo directivo, coaching y mentoring	--	4,8	4,8	Sin objetivo
2º	Valoración global de los programas de desarrollo directivo	4,6	4,9	4,5	Sin objetivo

* Previsión de finalización de 4 Casos de Uso en productivo (actualmente en análisis) durante 2º semestre 2024
 ** El 43% se fijó a raíz del Plan de Igualdad.

Portada

Índice

Prólogo

Plan Estratégico 2022-2024

Indicadores Plan Estratégico 2022-2024

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

Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

Ciclo de vida del empleado

Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Resultados Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Resultados Plan Estratégico.

Grupo financiero preferido para trabajar

Al cierre de 2023, los resultados del Ranking Merco Talento 2023 (publicados en marzo de 2024) sitúan a CaixaBank en la segunda posición del ranking de entidades dentro del sector financiero (objetivo ser los primeros al cierre de 2024). Para contribuir a lograr el objetivo marcado, en enero de 2023 se lanzó el proyecto para la revisión de la Propuesta de Valor del Empleado y el posicionamiento de la Marca Empleadora.

En 2023, CaixaBank ha obtenido la certificación Top Employer por tercer año consecutivo, mejorando la puntuación respecto al año anterior. El sello global, reconoce la excelencia de las políticas de Recursos Humanos y del entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados.

Dentro de las iniciativas para mejorar la propuesta de valor del empleado, la adhesión al programa de Retribución Variable (Compensa+) sigue mostrando una evolución positiva situándose en el 33,5% en diciembre de 2023 (+3,5% sobre 2022). Esto significa que hasta 12.140 empleados han tenido un descuento en nómina por alguno de los productos/servicios disponibles (seguro médico familiar, seguro de ahorro, servicio de guardería, tarjeta de transporte, compra de acciones, formación en estudios superiores y/o renting de vehículos).

En cuanto a la métrica de Total favorabilidad del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo muestra un ligero descenso (-3 pts) en el Radar realizado en octubre a una muestra de 7.200 personas. A pesar de esto, el análisis en profundidad de los resultados de 2022 ha servido para poner foco y priorización sobre las líneas de acción en las que se debe trabajar para incrementar el compromiso de la plantilla, con el objetivo de mejorar resultados en el Estudio de Compromiso de 2024 que se realizará a toda la plantilla.

Disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo

Desde el equipo de People Analytics, trabajando de forma transversal con el resto de los departamentos de Personas de la Entidad y con el área de Innovación (Advance Analytics), se han finalizado dos Casos de Uso (“Mapa de Calor” de la plantilla y Cuadro de Mando Datos de Referencia para la Dirección) y se están analizando otros cuatro Casos de Uso, concretamente: Forecasting de rotación, Predicción de las ausencias, la herramienta de Recomendación de Candidatos y un modelo para entender los resultados del Estudio de Compromiso.

La evolución de la representatividad de la mujer en posiciones directivas a partir de subdirección de oficina grande (categorías A y B), se sitúa en el 43,0% en diciembre 2023 (+1,2% sobre 2022) habiendo alcanzado el objetivo fijado para 2024.

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

Principales indicadores



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Oficinas por segmento:

Banca Retail	3.618
Oficinas convencionales	1.712
Oficinas Store	772
Store Negocios	67
Store Pymes	73
AgroBank	828
HolaBank	166
Centros especializados	545
Red internacional	26

Evolución de la plantilla 2019-2023

La plantilla de CaixaBank de diciembre de 2023 se sitúa en 36.225 personas, 8.653 personas más que hace cuatro años, lo que representa un crecimiento del 31% de la plantilla motivado principalmente por la integración el pasado 26 de marzo de 2021 de Bankia con un total de 15.485 personas, y por la internalización de funciones que anteriormente se desarrollaban en filiales corporativas. En los últimos 3 años se destacan la incorporación de 138 personas: neX (refuerzo visión omnicanal de los clientes), CaixaBank Facilities (función de Compras Grupo), Servicio de Prevención Mancomunado y CaixaBank Operational Services (función Recursos Humanos Grupo).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Principales indicadores
- Evolución de la plantilla 2019-2023
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Evolución de la plantilla 2022-2023**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

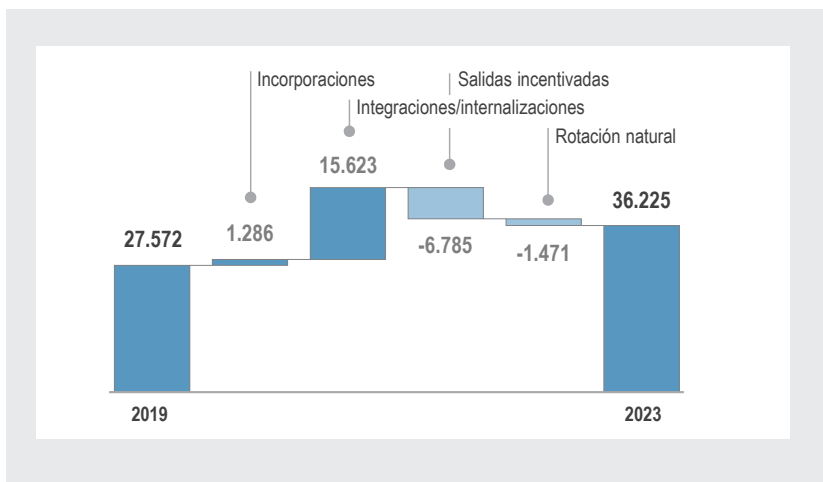
Es importante destacar que durante los últimos años, la Entidad viene realizando una gestión activa de la plantilla, centrada en optimizarla a las necesidades actuales de mercado y logrando un equilibrio territorial.

En el periodo desde diciembre de 2019 a diciembre 2023, en cuanto a la gestión de plantilla hay que destacar los planes de salidas masivas como: el Plan de Reestructuración de 2019, con 22 salidas entre 2020 y 2021, y el Plan de Reestructuración firmado en 2021 por el que salieron entre las ventanas de noviembre del mismo año hasta enero de 2023 un total de 6.550 personas (6.634 considerando excedentes y otras situaciones).

Al mismo tiempo, se han producido 213 bajas asociadas al Plan de Desvinculación voluntaria incentivada del ejercicio 2020 que permitió la salida a los colectivos de 58 años o más pero únicamente de la provincia de Barcelona. 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 1.286 personas en los últimos cuatro años, 642 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 50% restante, 644 contrataciones, en la red de oficinas.

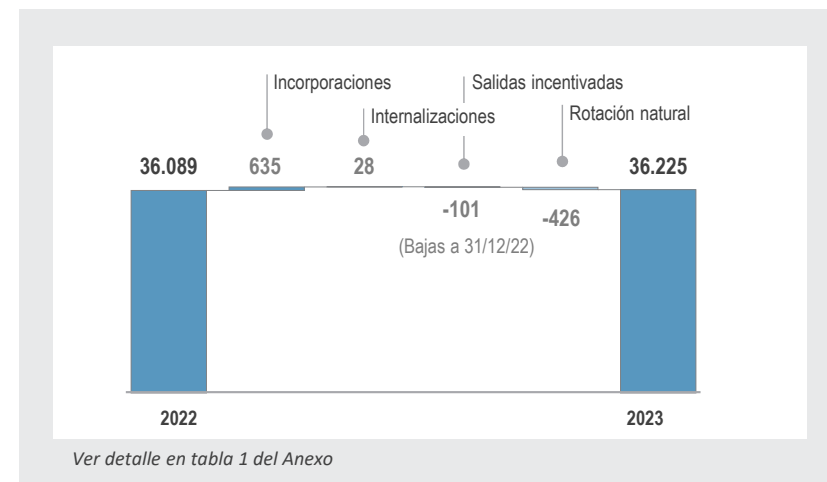
El resto de movimientos del periodo se explican por las bajas recurrentes (-965 personas, de las que -187 salidas corresponden a personas que se incorporaron en la Red comercial y por el saldo neto de ausencias (-506 personas) que se calcula como el número de reincorporaciones menos el número de excedencias.



Dentro de este saldo neto de ausencias, están incorporados los movimientos de plantilla entre CaixaBank y las empresas del Grupo que en este periodo de 4 años, ha supuesto una salida neta de -332 personas, destacando la salida masiva que se produjo en 2021 con 167 empleados recolocados a diversas empresas del Grupo CaixaBank (principalmente a Building Center, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Payments & Consumer y CaixaBank Business Intelligence) y la salida en 2022 de 296 personas a la empresa CaixaBank Tech.

Evolución de la plantilla 2022-2023

En el último año, la plantilla de CaixaBank ha aumentado en 136 personas, motivado principalmente por las 635 incorporaciones realizadas y por la internalización de 28 personas procedentes de funciones que se realizaban desde las filiales corporativas. El 47% de las incorporaciones se han realizado en posiciones específicas, mayoritariamente en Servicios Centrales (Riesgos, Corporate & Institutional Banking...) y oficinas Internacionales y el 53% restante corresponde a contrataciones en la Red Retail (principalmente en la Dirección Territorial Barcelona). El incremento neto de plantilla ha quedado atenuado por las últimas salidas a 31/12 de 2022 de 101 personas, que completaron las salidas del Plan de Reestructuración 2021 (6.634 salidas) y por las bajas recurrentes (-235 salidas) o asociadas a la rotación del colectivo de nueva entrada en la red de oficinas (-64 salidas).



Ver detalle en tabla 1 del Anexo

El saldo neto de ausencias ha sido de -127, calculado como reincorporaciones menos excedencias. Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 30 personas han salido en excedencia a empresas del Grupo y 19 se han reincorporado. En 2023, la rotación global ha sido del 1,1% (del 0,8% excluidas las salidas por Planes de Reestructuración) y la rotación voluntaria se ha situado en el 0,3%. *Ver detalle en tabla 2 del Anexo.*

Estructura demográfica

La evolución en los últimos cuatro años en CaixaBank en la pirámide demográfica se caracteriza por un aumento de la presencia de la mujer (57%) y por un envejecimiento de la plantilla (edad media 46,5 años).

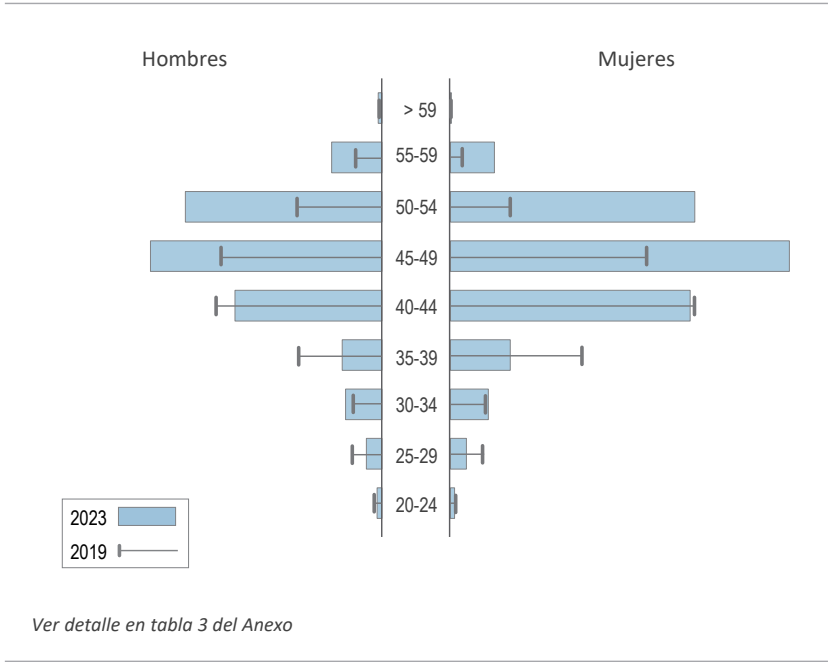
El porcentaje de mujeres en la plantilla ha pasado del 55,0% en 2019 al 57,4% en 2023 motivado principalmente por dos factores, en primer lugar, por un mayor número de salidas de hombres, los cuales se han acogido a los planes de salidas masivos que se han llevado a cabo en la Entidad y, en segundo lugar, por el porcentaje de mujeres procedentes de Bankia (56,3%).

En referencia a la edad media de la plantilla en el período 2019-2023, este valor ha crecido en 3,2 años, desde los 43,3 años en 2019 a los 46,5 en 2023, y si bien el crecimiento ha venido principalmente por el personal integrado de Bankia con edades promedio de 47,5 años, es importante destacar que la contención de la edad media 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 (no existe reposición asociada a las salidas del Plan de Reestructuración).

El envejecimiento de la plantilla queda de manifiesto en el aumento de empleados/as en el tramo de edad entre 45 y 54 años, que ha pasado de un 38,5% de la plantilla en 2019 a un 59,1% en 2023. Esta situación no es exclusiva de la Entidad, sino que es 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 se produce un avance en el envejecimiento debido a los factores demográficos, pero también por el impacto de la crisis económica sufrida pocos años atrás 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”.



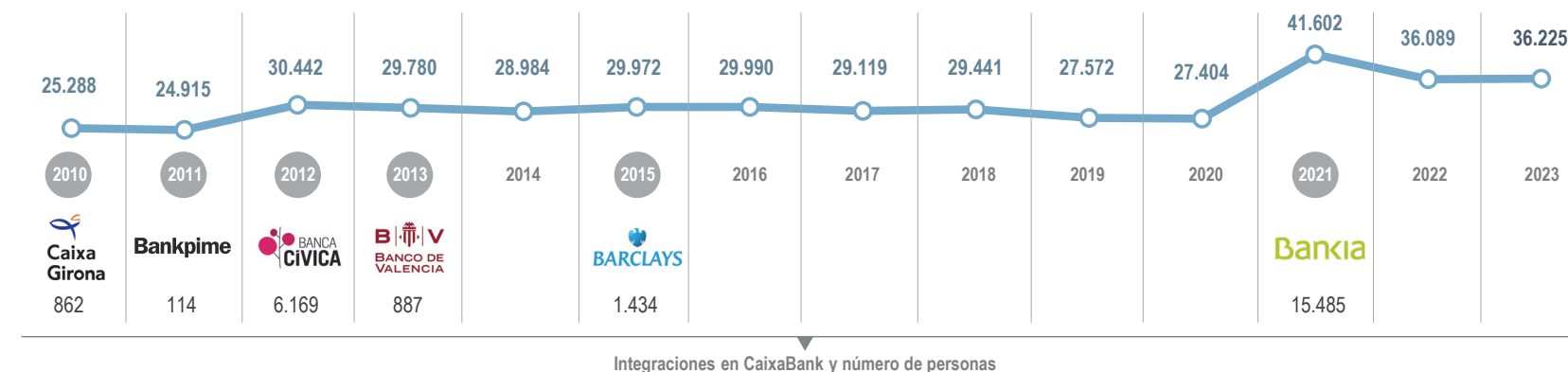
La procedencia de la plantilla CaixaBank es fruto de la historia de La Entidad, la cual desde 2010 ha integrado seis entidades (Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays y Bankia).

De la actual plantilla, un 47,7% proceden de crecimiento inorgánico como consecuencia principalmente de la última integración con Bankia en 2021 (10.767 empleados a cierre de diciembre de 2023) que supone un 29,7% de la plantilla.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Estructura demográfica
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Estructura organizativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla CaixaBank 2010-2023



El 97,4% de la plantilla de CaixaBank tiene origen español (35.270 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 955 empleados/as con origen en 79 países diferentes a España. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (467 personas), América del Sur (275), África (86), Asia (67), Centro América (34) y América del Norte (26).

Orígenes de la plantilla por continentes:

España	35.270	97,4%
Resto de Europa	467	1,2%
América del Sur	275	0,8%
África	86	0,2%
Asia	67	0,2%
Centro América	34	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, una Dirección Territorial InTouch (atención remota) y una Unidad de Negocio Digital Imagin para ofrecer una propuesta de valor a los clientes digitales.

A nivel nacional, CaixaBank dispone de 4.163 centros (-281 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

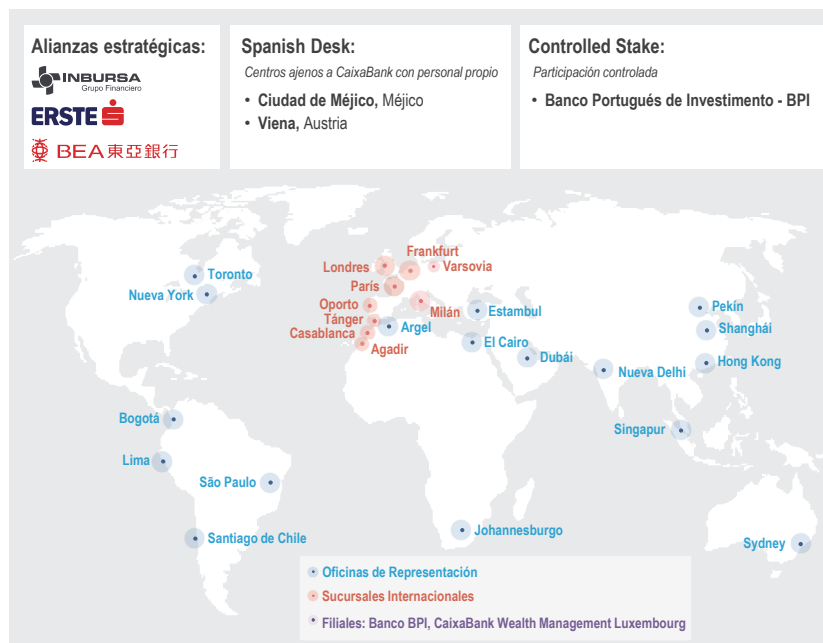
- 545 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (145 centros), Banca Privada (86 centros), InTouch (137 centros de atención remota), Imagin (45 centros) y Corporate & Institutional Banking (15 centros).
- 3.618 oficinas de Banca Retail (-200 respecto al año anterior). Se ha reducido el número de oficinas por la integración de 182 centros para situar el dimensionamiento de la Red en el nivel deseado. Las oficinas urbanas se han reducido un -15% (-225 oficinas respecto a 2022). Las oficinas Store, Store Negocios y Store Pymes, que son los motores de la transformación del modelo de distribución de CaixaBank, se han incrementado en 2023, así el número de oficinas Store ha crecido en +67 para situarse en 772, y las oficinas Store Negocios y Store Pymes han crecido en +44 situándose en 140 a diciembre de 2023 (67 Store Negocios y 73 Store Pymes). Por último, comentar que las oficinas rurales se han reducido un -6% (-86 oficinas respecto a 2022).

Tipología de oficinas Red Territorial:

Store	772
Store Negocios	67
Store Pymes	73
Rurales	1.397
Urbanas	1.309
Centros Especializados	363
InTouch	137
Imagin	45

Ver detalle en tabla 5 del Anexo

A nivel de presencia internacional CaixaBank dispone de una plantilla en el segmento de Oficinas Extranjeras y Banca Internacional de 241 personas, distribuidas en 23 países. Además, existen un total de 26 centros que se desglosan en: 17 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank. Destacando en enero de 2023 la transformación de la oficina de representación de Milán en una nueva sucursal internacional.



Adicionalmente, existen 2 filiales bancarias (Banco BPI y CaixaBank Wealth Management Luxembourg) y 2 Spanish Desk (Méjico y Austria).

CaixaBank tiene alianzas estratégicas en Centro América con Grupo Financiero, Inbursa en Europa Central con Erste Bank y en Asia con Bank East of Asia (BEA).

Además del colectivo de la Red Comercial con 29.625 personas, se dispone de unos Servicios Centrales con 3.813 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 2.787 personas. Ver detalle en tabla 6 del Anexo.

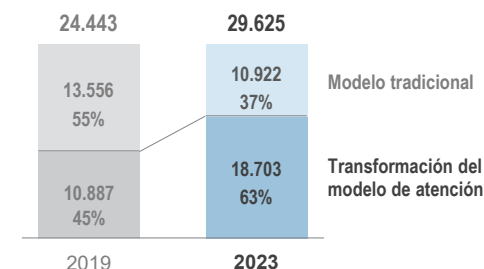
Evolución funcional de la plantilla

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 personas de la Red Comercial que forma parte del nuevo modelo se está incrementado notablemente en los últimos cuatro años, pasando del 44,5% en 2019 al 63,1% en 2023.

La plantilla que está en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Store Negocios, Store Pymes, centros InTouch, Day One, Now In Sales e Imagin Sales) son un total de 12.701, lo que representa un 67,9% del total de empleados/as incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el 32,1% restante de los empleados/as que forman parte de la transformación del modelo de atención, está formado por un colectivo de especialistas en asesoramiento que se encuentran en los segmentos de Banca Empresas (1.129), Banca privada (1.242), Corporate & Institutional Banking (246) e Internacional (241), así como con Gestores/as de Banca Premier (1.480) y Gestores/as de Negocio y Senior (1.664) que no están adscritos a centros Store, Store Negocios, Store Pymes, centros InTouch y Day One.

Total Plantilla Red Comercial



Ver detalle en tabla 7 del Anexo

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
Estructura funcional
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ 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

 **915**
CaixaBank Tech (100%)
Prestación de servicios informáticos

 **703**
CaixaBank Operational Services (100%)
Servicios de backoffice de administración

 **190**
CaixaBank Facilities Management (100%)
Gestión de obras, mantenimiento, logística y compras

 **134**
CaixaBank Advanced Business Analytics (100%)
Desarrollo de proyectos digitales

» Actividad de negocio

 **612**
CaixaBank Payments & Consumer (100%)
Financiación al consumo y medios de pago

 **52**
Wivai Select Place (100%)
Comercialización de productos

 **44**
Nuevo MicroBank (100%)
Financiación de microcréditos

 **8**
Telefónica Consumer Finance (50%)
Financiación al consumo

 **8**
CaixaBank Equipment Finance (100%)
Arrendamiento de vehículos y bienes de equipo

 **815**
VidaCaixa (100%) ¹
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **68**
BPI Vida e Pensões (100%)
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **20**
Bankia Mediación (100%)
Operador de Banca de Seguros

 **1**
Vida Caixa Mediación (100%)
Operador de Banca de Seguros

 **4.263**
Banco BPI (100%)
Entidad de crédito Portugal

 **260**
CaixaBank Asset Management (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva

 **42**
BPI Gestão de ativos (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

 **8**
CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

 **18**
CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)
Entidad de crédito Luxemburgo

 **9**
BPI Suisse (100%)
Asesoramiento financiero y gestión de activos

 **62**
Imagersgen (100%)
Gestión del segmento joven del Banco

 **9**
Openwealth (100%)
Gestión de patrimonios

 **9**
CaixaBank Titulización (100%)
Gestora de fondos de titulización

 **217**
Building Center (100%)
Tenedora de activos inmobiliarios

» Otras empresas del Grupo

 **143**
Inversiones Inmobiliarias Tegui Resort (60%)
Tenedora de activos inmobiliarios

 **14**
Credifimo (100%)
Financiación hipotecaria y personal

 **8**
Puerto Triana (100%)
Tenedora de activos inmobiliarios y promoción inmobiliaria

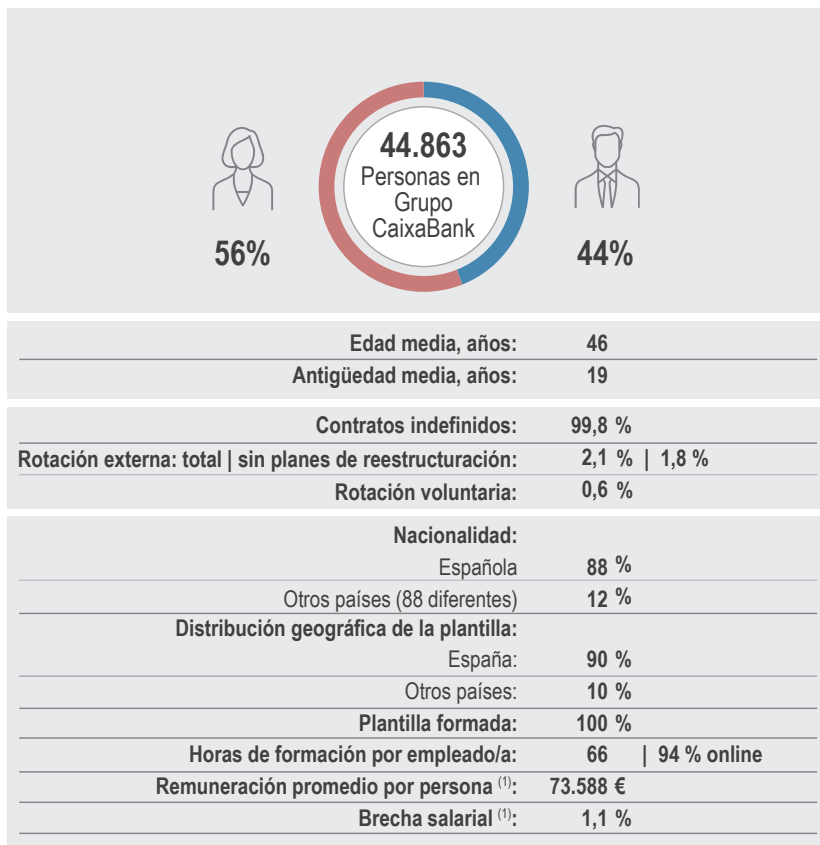
 **6**
Líderes de Empresa Siglo XXI (100%)
Servicios de vigilancia y protección

1) El 2 de noviembre de 2023 culminó la fusión por absorción de Sa Nostra Vida por parte de VidaCaixa.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Principales indicadores



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
Direcciones Territoriales:	13 ⁽²⁾	1
Estructura organizativa. Oficinas por segmento:		
Banca Retail	3.618	283
Centro Especializados	545	34
Red Internacional	26	-

(1) El criterio de cálculo de los salarios incorpora la retribución fija, variable, beneficios sociales: aportaciones de ahorro y de riesgo al Fondo de Pensiones, ayudas económicas de estudios para los empleados/as y sus hijos/as, póliza sanitaria y otros complementos extrasalariales.

(2) Incluye Dirección Territorial InTouch y Unidad de Negocio Digital Imagin.

Historia del Grupo CaixaBank

El Grupo CaixaBank surgió del proceso de transformación de 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, 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).
2021	Fusión con Bankia S.A. formalizada en marzo. Adicionalmente, la filial NEX se incorpora a la estructura de CaixaBank S.A.

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 2022-2024

▪ 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

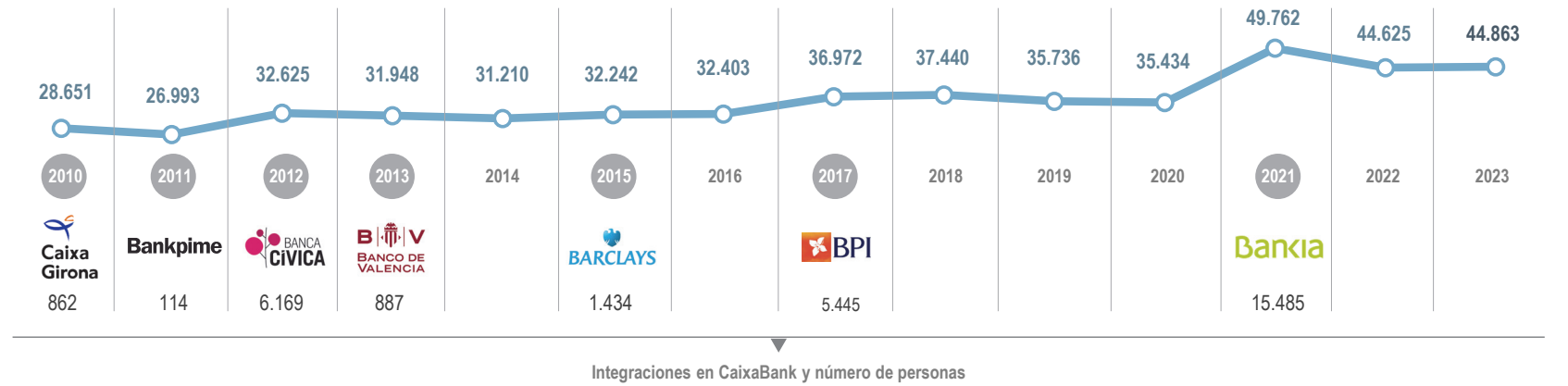
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Evolución de la plantilla 2010-2023
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Evolución de la plantilla Grupo CaixaBank 2010-2023

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2023



La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2023 se sitúa en 44.863 personas, 16.212 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 57%. Este incremento ha sido principalmente por las integraciones inorgánicas de otras entidades financieras llevadas a cabo en España y Portugal. Se han incorporado más de 30.000 personas de Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays, BPI y Bankia, de todas estas más de 21.000 todavía forman parte de la plantilla del Grupo.

Adicionalmente, a lo largo de los últimos 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:

Evolución plantillas 2010 - 2023*				
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	
2021	49.762	8.160	41.602	Bankia
2022	44.625	8.536	36.089	
2023	44.863	8.638	36.225	

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

En 2012:

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

BANCA CIVICA



- **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.



▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Evolución de la plantilla 2010-2023
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Evolución de la plantilla 2010-2023
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **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



En 2021:

- Integración de las empresas participadas procedentes del **Grupo Bankia**.
- **Bankia Fondos:** su objeto social era el de ofrecer una amplia gama de fondos de inversión nacionales e internacionales; en julio de 2021 es fusionada por integración por parte de CaixaBank Asset Management.
- **Bankia Pensiones:** filial dedicada a la gestión de fondos de pensiones. En diciembre de 2021 es fusionada por integración por parte de VidaCaixa.
- **Bankia Mediación:** gestión de seguros privados.
- **Bankia Habitat:** explotación, gestión y administración de inmuebles.
- **SegurBankia:** filial que actúa como correduría de seguros. La sociedad se ha liquidado en junio de 2022.
- **Arrendadora de Equipamientos:** empresa dedicada a la adquisición de material rodante ferroviario, así como de piezas de parque y repuesto para los mismos.
- **Corporación Industrial Bankia (Hiscan):** filial dedicada a la intermediación financiera.
- **Gestión y Recaudación Local:** empresa dedicada a la realización de tareas de colaboración inherente a gestión recaudatoria de administraciones públicas.
- **Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos:** filial dedicada a la prestación de servicios auxiliares, gestión y administración de actividades y procesos externalizados en cualquier campo o sector. En 2022 tiene lugar la

venta de la actividad y el traspaso de los empleados de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores.

- **Bankia Vida.** En diciembre 2021, CaixaBank comunicó un acuerdo con Grupo Mapfre para la adquisición del 51% de Bankia Vida sociedad anónima de seguros y reaseguros. Tras la adquisición pasó a ser titular del 100% del capital. En noviembre de 2022 Bankia Vida, S.A. se ha fusionado con VidaCaixa.

Bankia

- Adicionalmente, en junio de 2021 la filial **CaixaBank neX**, filial especializada en la gestión de canales digitales, se integra societariamente en el Banco con el objetivo de reforzar la visión omnicanal (digital+física) de la experiencia de usuario de los clientes.



En 2022:

- **SA Nostra Vida:** CaixaBank llegó a un acuerdo con CASER, la filial VidaCaixa ha comprado su participación del 81,31% en el capital social de Sa Nostra Vida, dedicada a los seguros de vida y planes de pensiones que opera en las Islas Baleares. CaixaBank también transmitió el restante 18,69 % del capital social de Sa Nostra Vida a VidaCaixa, de modo que así alcanzó el 100 % de la sociedad. En 2023 pasa a integrarse definitivamente en la estructura de VidaCaixa.

Assegurances

SA NOSTRA Compañía de Seguros de Vida S.A.

- **Openwealth:** filial dedicada a prestar un servicio de consultoría global independiente para los perfiles más elevados. Se centra en ofrecer servicios de 'Multifamily Office' para clientes a partir de 50 millones de euros, en colaboración con los mejores proveedores de toda la industria nacional e internacional. CaixaBank se convierte así en el **primer banco en España en ofrecer a sus clientes Ultra High Net Worth (UHNW)** un servicio de consultoría de patrimonio global, con independencia de donde tenga el cliente depositado su patrimonio, pudiendo ser en entidades diferentes.



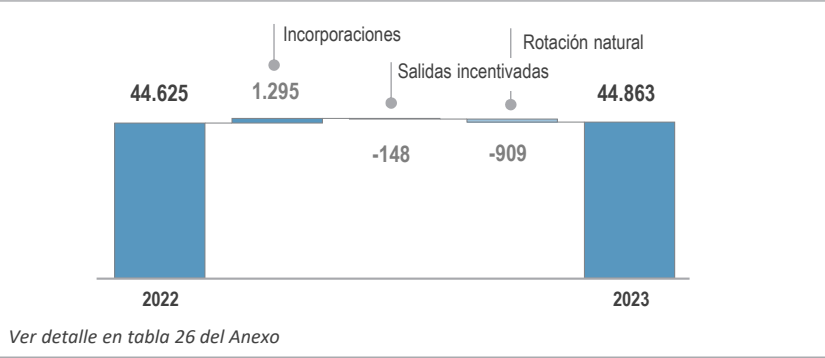
Evolución de la plantilla 2022-2023

En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank se ha incrementado en +238 personas.

En el capítulo de nuevas incorporaciones (+1.295 personas), un 49% se concentran en CaixaBank S.A. y un 51% en el resto de las filiales. En CaixaBank, S.A. se han realizado 635 contrataciones: 239 en Servicios Centrales, 43 en Oficinas Internacionales, 5 en Corporate and Institutional Banking, 5 en Banca Privada, 3 en Apoyo Red, 1 en Direcciones Territoriales y 335 en Banca Retail. El resto de nuevas contrataciones del Grupo +660 altas, se han distribuido de la siguiente manera: CaixaBank Tech (+198), Banco BPI (+128), VidaCaixa (+64), CaixaBank Payments & Consumer (+41), Buildingcenter (+24), CaixaBank Asset Management (+21), Imagin (+14) y resto de Filiales (+170). En sentido contrario, se han producido -148 salidas con motivo de los Programas de Salidas Incentivadas, como: el Plan de Reestructuración de CaixaBank S.A. 2021 (-101) y bajas pactadas realizadas en el Banco BPI (-47).

Otro factor que explica la reducción de personas es la rotación natural en el conjunto del Grupo (-909 personas). Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (entendido como el total de reincorporaciones y otras situaciones menos excedencias: -133 personas), se contabilizan el resto de las bajas, desglosadas en: voluntarias (-280), jubilaciones (-163), despidos (-153) y otros motivos (-180).

En 2023, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 2,1% (1,7% sin considerar planes de reestructuración) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,6%.



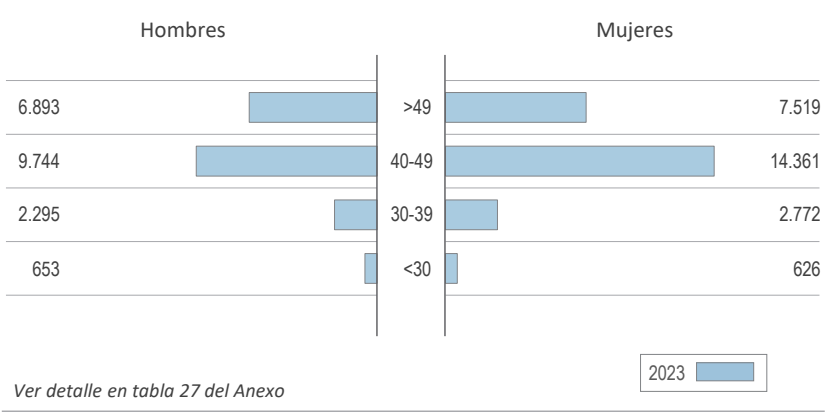
Estructura demográfica

El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 56,3%, -0,2 % respecto al año 2022. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 46,4 y 18,5 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del Grupo (90%).
Ver detalle en tabla 27 del Anexo.

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

Distribución por género

	Masculino	Femenino	Total	% mujeres
CaixaBank S.A.	15.423	20.802	36.225	57,4%
Banco BPI	1.820	2.443	4.263	57,3%
CaixaBank Tech	654	261	915	28,5%
VidaCaixa	385	430	815	52,8%
CaixaBank Operational Services	306	397	703	56,5%
CaixaBank Payments & Consumer	283	329	612	53,8%
CaixaBank Asset Management	141	119	260	45,8%
Buildingcenter	128	89	217	41,0%
CaixaBank Facilities Management	110	80	190	42,1%
CaixaBank Advanced Business Analytics	72	62	134	46,3%
Resto de Filiales	263	266	529	50,3%



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Evolución de la plantilla 2022-2023
- Estructura demográfica
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- Estructura demográfica
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Distribución por tramos de edad

años	<30	30-39	40-49	>49
CaixaBank S.A.	848	3.677	20.266	11.434
Banco BPI	158	406	2.131	1.568
CaixaBank Tech	98	258	335	224
VidaCaixa	43	204	331	237
CaixaBank Operational Services	7	77	311	308
CaixaBank Payments & Consumer	19	133	268	192
CaixaBank Asset Management	17	39	92	112
Buildingcenter	3	61	75	78
CaixaBank Facilities Management	3	29	84	74
CaixaBank Advanced Business Analytics	22	51	45	16
Resto de Filiales	61	132	167	169

La mayor concentración de empleados se da en el tramo de edad entre los 40 y 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 son menores de 40 años.

CaixaBank Asset Management Luxembourg	75,0 %
Imagin	72,6 %
CaixaBank Titulización	55,6 %
CaixaBank Advanced Bussines Analytics	54,5 %
Wivai Selectplace	48,1 %
BPI Gestão de Ativos	47,6 %

Promedio de antigüedad

	Masculino	Femenino	Total
CaixaBank S.A.	19,4	19,8	19,6
Banco BPI	20,3	19,9	20,1
CaixaBank Tech	4,2	3,7	4,0
VidaCaixa	9,8	12,5	11,2
CaixaBank Operational Services	7,3	8,2	7,8
CaixaBank Payments & Consumer	9,4	10,6	10,1
CaixaBank Asset Management	11,3	12,3	11,8
Buildingcenter	4,1	3,4	3,8
CaixaBank Facilities Management	12,1	14,6	13,1
CaixaBank Advanced Business Analytics	3,6	3,5	3,6
Resto de Filiales	8,2	7,4	7,8

El 88% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene origen español (39.444 personas) y el 9% origen portugués (4.240 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 1.179 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarias de otros 87 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

España	39.444
Portugal	4.240
Resto de Europa	495
América del Sur	341
África	194
Asia	73
Centro América	43
América del Norte	31
Oceanía	2

Ver detalle en tabla 28 del Anexo

Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 28 empresas que disponen de plantilla contratada, entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (36.225) y el Banco BPI (4.263). Entre estas dos empresas disponen el 90% del total de la plantilla del Grupo CaixaBank.

CaixaBank S.A. se organiza en 11 Direcciones Territoriales además de la Dirección Territorial InTouch (atención remota) y una Unidad de Negocio Digital Imagin para ofrecer una propuesta de valor a los clientes digitales. A nivel nacional se dispone de 4.163 centros (-281 respecto a 2022):

- 3.618 oficinas de Banca Retail.
- 545 Centros Especializados: 145 Banca Empresas, 137 inTouch, 86 Banca Privada, 45 Imagin, 37 Centros de Recuperaciones, 35 Agentes Financieros, 29 Digitales/Virtuales, 15 Corporate & Institutional Banking, 12 Promotores y 4 Monte de Piedad.

A nivel internacional, se disponen un total de 17 oficinas de representación, 9 sucursales, 2 Spanish Desk (Méjico y Austria) y 2 filiales bancarias (Banco BPI y CaixaBank Wealth Luxembourg).

En el Banco BPI, existe una Dirección de Negocio que incluye un total de 317 oficinas (-9 respecto a 2022):

- 283 oficinas de Banca Retail.
- 34 centros especializados (12 centros de Banca Privada y 22 de Banca de Empresas).

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

- “Apoyo al Negocio”, empresas con una misión de apoyo al negocio de la matriz CaixaBank S.A. Incluye CaixaBank Operational Services (servicios de back-office de administración), CaixaBank Facilities Management (gestión de obras, logística, mantenimiento y compras), CaixaBank Advance Business Analytics (desarrollo de proyectos digitales) y CaixaBank Tech.
- “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 (seguros de vida y gestión de fondos de pensiones), el Grupo Asset Management (dedicado a la gestión de instituciones de inversión colectiva) además del Grupo BPI (Banco BPI, BPI Vida y Pensiones y BPI Gestión de Activos) y otras seis empresas como: Imaginersgen (gestión del segmento jóvenes del Banco), Nuevo MicroBank (dedicado a la financiación de microcréditos), CaixaBank Wealth Management Luxembourg (Entidad de crédito en Luxemburgo), BPI Suisse (Entidad de crédito en Suiza), CaixaBank Titulización (gestora de fondos de titulización) y Openwealth (servicio de consultoría independiente de patrimonio global).

- “Otras Empresas” comprende cuatro empresas con diversidad de misiones.

A nivel de **presencia internacional**, el Grupo CaixaBank dispone de una plantilla distribuida en centros a lo largo de cinco continentes, en un total de 25 países. Concretamente CaixaBank S.A., dispone de 26 centros que se desglosan en: 17 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank. Adicionalmente también se disponen las 2 Spanish Desk (Méjico y Austria), las 2 filiales bancarias (Banco BPI y CaixaBank Wealth Luxembourg), así como alianzas estratégicas en Centro América con Inbursa Grupo Financiero, en Europa central con Erste Bank y en Asia con Bank East of Asia (BEA).

Existen otras filiales del Grupo que están situadas fuera del territorio de la Península Ibérica, como son CaixaBank Asset 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 5.459 personas (12,2%)
- Mandos intermedios 8.219 personas (18,3%)
- Resto de empleados 31.185 personas (69,5%)

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

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
Estructura organizativa
Estructura funcional
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Cadena de valor**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

	% Directivos	% Mandos Intermedios	% Resto Empleados
CaixaBank S.A.	13,4	19,4	67,2
Banco BPI	6,7	14,0	79,3
CaixaBank Tech	6,1	-	93,9
VidaCaixa	2,1	10,4	87,5
CaixaBank Operational Services	3,0	16,4	80,6
CaixaBank Payments & Consumer	17,0	25,0	58,0
CaixaBank Asset Management	4,2	23,5	72,3
Buildingcenter	5,1	23,0	71,9
CaixaBank Facilities Management	5,8	24,2	70,0
CaixaBank Advanced Business Analytics	11,9	23,9	64,2
Resto de Filiales	13,2	12,9	73,9

Ver detalle en tabla 29 del Anexo

Cadena de valor

El Grupo CaixaBank adicionalmente a la plantilla propia, cuenta con la colaboración de proveedores externos para poder desarrollar su actividad. Esta incorporación de la plantilla no directa es lo que se conoce como ampliación de la cadena de valor.

Al cierre de 2023 CaixaBank cuenta con un total de **2.037 proveedores activos**, incluidas todas las categorías de Compras (IT-Information Technology, Servicios Profesionales, Marketing, Obras y Servicios Generales y Facilities), y con hasta un total de 5 MM€ de volumen adjudicados a Centros Especiales de Empleo, siendo una de las entidades con mayor volumen en España. Además, se contabilizan 76.807 puestos de trabajo generados a través del efecto multiplicador de compras a proveedores entre España y Portugal.

Los principales proveedores que dispone el Grupo CaixaBank son:

a) Principales proveedores de servicios tecnológicos:

Proveedor	Principales servicios
Fujitsu	Servicios tecnológicos relacionados con los cajeros
NTT Data Spain (antes Everis)	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información
Indra	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información, gestión de procesos administrativos y de back-office (BPO)
Accenture	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información
ViewNext	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información
CapGemini	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información
Salesforce Systems Spain	Herramienta de gestión de contactos e interacciones con los clientes.
Oracle	Proveedor de software de mercado
Microsoft	Proveedor de software de mercado
MUREX	Proveedor de software de mercado - Registro de operaciones financieras
Sistemas Informáticos Abiertos	Seguridad IT
S.W.F.T. Society Worldwide Interbank Financial	Infraestructura financiera global Mensajería Financiera (fundamental para cobros y pagos)
ServiceNow Nederland B.V.	Gestión de compras y contrataciones/externalizaciones con proveedores
Fidessa LatenZero Limited	Licencias, implementación y mantenimiento de software LZ.
Simcorp Iberia	Proyectos de desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
Fihoca	Mantenimiento de software
AIA	Mantenimiento de software
Cecabank S.A.	Soporte operativo de servicio de valores
Everbridge	Vigilancia en seguridad de centros

Beezy	Gestión de canales de comunicación interna
Pyramid (Analytics)	Reporting regulatorio
Insightsoftware	Elaboración de estados financieros, información financiera y no financiera...
PACOM	Vigilancia en seguridad de centros
SAS	Gestión, análisis y reporte de datos
BNP (acceso a Neolink)	Soporte operativo de servicio de valores
BME PC	Soporte operativo de servicio de valores
Assurance	Gestión de incidencias en continuidad operativa
Sygris	Elaboración de información financiera y no financiera, asesoramiento fiscal, elaboración de estados de información no financiera...
HFM	Consolidación contable, prudencial y fiscal
Protocol	Operativa de tesorería
CITRIX	Gestión de accesos remotos

¹ Anteriormente HP y DXC.

b) Principales proveedores de servicios de negocio:

Proveedor	Principales servicios
Bloomberg	Valoración de instrumentos financieros
SAP RRHH	Gestión y pago de nóminas
Reuters	Información sobre mercados financieros
Prosegur	Gestión y transporte de efectivo
Loomis	Gestión y transporte de efectivo
Trablisa Transportes Blindados	Gestión y transporte de efectivo
DXC	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
Servinform	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)

Zicatela	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
CTI	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
Diusframi	Investigación de reclamaciones y fraude - operativa de tarjetas
Vilt Ibérica	Gestión de las comunicaciones
Garrigues	Asesoramiento fiscal
MorningStar	Asesoramiento de inversión puntual y recurrente (Propuesta de inversión)".
Banco de España (Terminal BdE)	Soporte operativo de tesorería
Etrali S.A (Telefónica Soluciones)	Gestión autocartera, gestión de carteras estructurales, contratación y gestión de coberturas y gestión de liquidez.
Randstad	Gestión de compras y contrataciones/externalizaciones con proveedores
BDO Auditores	Prevención y Supervisión de Riesgos de Blanqueo de Capitales y FT
Krata	Servicios de tasación de activo
Tinsa tasaciones inmobiliarias	Servicios de tasación de activo
Deloitte Asesores Tributarios	Gestión del riesgo regulatorio
EY TRANSFORMA servicios de consultoría	Prevención y Supervisión de Riesgos de Blanqueo de Capitales y FT
Allfunds	Contratación de fondos de inversión
FYR	Gestión de compras y contrataciones/externalizaciones con proveedores
Enfoque (acceso a ECAP)	Medición, monitorización y reporting de riesgo de solvencia
FIS (acceso a Adaptiv)	Motor de cálculo para el cálculo del XVA y otras componentes de riesgos
SQL	Gestión, control de la comercialización de productos y servicios y seguimiento operativa red comercial
Everis (acceso a SPR)	Seguimiento de objetivos de negocio de la Red

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Cadena de valor**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Cadena de valor
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

CaixaBank además cuenta con el soporte de personal no directo o contratado mediante empresas de trabajo temporal (ETTs), para cubrir posiciones vacantes por bajas de larga duración (maternidades, paternidades, enfermedades, etc) o para cubrir el período de vacaciones en oficinas pequeñas (principalmente de 1 ó 2 empleados). Además, existe la contratación mediante empresas de trabajo temporal de Azafatas/os para ayudar en la apertura de nuevas oficinas y dar otro soporte al proyecto PAD (Plan de Autoservicio y Digitalización) que focaliza la atención al colectivo senior ayudándoles a manejarse con las nuevas tecnologías.

A cierre de 2023, en CaixaBank, S.A. se disponía de un total de 591 empleados o empleadas de empresas de trabajo temporal (565,5 FTEs durante 2023). La ratio de personal no directo en el Banco, entendido como contratos de empleo de trabajo temporal sobre plantilla contratada, es del 2%.

Todos los proveedores a efectos de iniciar el proceso de registro en la Entidad, es necesario que procedan a la lectura y aceptación del Código de Conducta de Proveedores y de los Principios de Compras. Seguidamente, deben cumplimentar y enviar la documentación acreditativa del cumplimiento afirmativo a las preguntas que se detallan a continuación y en caso de obtener alguna respuesta negativa, se bloquea el proceso de registro.

- ¿Está de acuerdo con el Código de Conducta y Principios de Compras de CaixaBank?
- ¿Su empresa cumple con todas las leyes vigentes que le son de aplicación?
- ¿Dispone su empresa de medidas para garantizar un entorno de trabajo libre de discriminación y acoso?
- ¿Declara conocer y respetar los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas?
- ¿Garantiza que no se emplea en toda su cadena de valor mano de obra forzosa?
- ¿Garantiza que no se emplea en toda su cadena de valor mano de obra infantil?
- ¿Garantiza la libertad de asociación de sus trabajadores y sus procesos de negociación colectiva?
- ¿Dispone su empresa de medidas para asegurar la seguridad y la salud en el trabajo?

Adicionalmente y en base a una clasificación de contenidos fundamentados en

los criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza), existen diversos cuestionarios técnicos que adicionalmente debe cumplimentar el proveedor con el fin de completar su homologación. A continuación, se muestra el detalle de estos:

- **Ambiental:** referidos a la gestión ambiental, con contenidos vinculados a la huella de carbono, la electricidad verde, la disposición de sistemas de gestión certificados de tipo ambiental (ISO 14001, EMAS-Eco-Management and Audit Scheme y/o similares) o energéticos (ISO 50001 y/o similares). Adicionalmente, también se incluyen en el cuestionario, aspectos como la existencia de medidas en la empresa relativas a contratación de proveedores bajo criterios ambientales, la eficiencia en el uso de recursos, economía circular y reducción de residuos y por último protección de la biodiversidad.
- **Social:** referidos al ámbito de los riesgos laborales, se formulan cuestiones sobre aspectos como el servicio de prevención, la vigilancia de la salud, el certificado de adhesión a la Mútua de accidentes de trabajo, el certificado de prevención de riesgos laborales, políticas y planes de prevención de riesgos laborales, evaluaciones de riesgos, etc. Igualmente en este capítulo, se incorporan también aspectos en materia de responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y derechos humanos (políticas en materia de RSC, conocimiento de las directrices de la OCDE sobre subcontratación en países en vías de desarrollo, códigos de conducta de los propios proveedores y existencia de cláusulas de respecto a los derechos humanos y laborales, certificaciones como SA 8000 y RBA (Responsible Business Alliance) ambas vinculadas al trato justo de los trabajadores, o también evidencias sobre la implantación de requerimientos que garanticen las condiciones de trabajo como BSCI (Business Social Compliance Initiative). Por último, existen cuestionarios referidos a la igualdad, en los que se mencionan aspectos como la posesión de un Plan de Igualdad de oportunidades y conciliación, el establecimiento de medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y personal y que promuevan la flexibilidad y el respeto para sus empleados y empleadas, así como de medidas para asegurar la inclusión de trabajadores con discapacidad. También se solicita la posesión de certificados como los referidos a Empresa flexible y responsable (EFR), el Distintivo de igualdad en la empresa (DIE) o Bcorp y/o la unión al Target Gender Equality del Pacto Mundial u otra iniciativa a favor del empoderamiento de la mujer.
- **Gobernanza:** en este apartado se incluyen aspectos vinculados con la calidad (certificado ISO 9001), cumplimiento normativo (disposición de un código ético

y/o unos principios éticos publicados para su consulta interna y externa), seguridad de la información (cumplimiento de las leyes y normativas de Ciberseguridad que le es aplicable, política de seguridad y/o alineamiento con estándares reconocidos de seguridad de la información y certificaciones ISO 27001, ISAE 3402, SOC2,...), plan de continuidad de negocio y de relaciones laborales (para centros especiales de empleo, principalmente mediante la certificación del cumplimiento de la Ley General de los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social e indicando el porcentaje de personas con discapacidad igual o superior al 33%).

Finalmente, en el caso de que el proveedor fuera el adjudicatario de un proyecto o servicio concreto, se podría requerir si fuera necesario, información relativa al Registro de Empresas Acreditadas (REA), el Reglamento General de Protección de datos, y/o Responsabilidad Civil, así como otras informaciones de índole económico para su calificación financiera.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Cadena de valor
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores

Atraer y Seleccionar

- 21.289 currículums recibidos
- 59,0% atraktividad (currículums sobre plantilla media)
- 2ª mejor empresa del sector en la que trabajar, MERCO
- CaixaBank distinguida con el sello "Top Employer Spain 2024" con una puntuación de 91,98%
- People Xperience Hub (visión Grupo) – employer branding
- Recruitment Programs: Wonnow, New Graduates, Data Talent program y formación profesional dual

Acoger

Itinerario formativo de Onboarding gamificado (DAC Digital Agent CaixaBank)

Vincular

- **Aprendizaje/Desarrollo**
 - 2,6 MM horas de formación
 - 100% de la plantilla formada
 - 98% formación online
 - 303 € por persona (eficiencia de costes)
 - 1.155 Trainers (Formadores internos)
- Trainers Academy, para ayudar a este colectivo a aprender, comunicar y compartir mejor el conocimiento
- Desarrollo profesional:
 - 17.778 participantes, incluidos CaixaBank Talks
 - 4,5 sobre 5 de valoración
- **Evaluación**
 - Ahead/Skills Review (hard y soft skills):
 - 29.684 personas han realizado la Evaluación
- Evaluación del rendimiento:
 - 34.860 personas han recibido Retribución variable en base a evaluación
- **Retribución**
 - 3.323 MM€ Gasto de Personal
 - 471 MM€ Beneficios Sociales
 - 14,2% sobre Gasto de Personal
 - Programa de Retribución flexible: Compensa +

Fondo de Pensiones, principal Beneficio Social:

1º en el Ranking en Rentabilidad en España a 3, 5, 10 y 15 años.
PC30 galardonado en los Investment & pensions Europe (PIE) Awards 2023 con el premio al mejor fondo de Pensiones de España.

- **Ámbitos profesionales y vitales**
 - Medidas de conciliación
 - 2.492 personas se han acogido a permisos retribuidos
 - 2.017 reducciones de jornada
 - 507 excedencias
- Plan de Igualdad:
 - Aprobado con el 100% de la Representación Sindical y adaptado en febrero de 2023
- **Ámbitos de participación**
 - Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022:
 - 67% Total Favorable
 - 75% de participación

Voluntariado CaixaBank

17.240 personas

Absentismo gestionable:

4,12% enfermedad y accidente

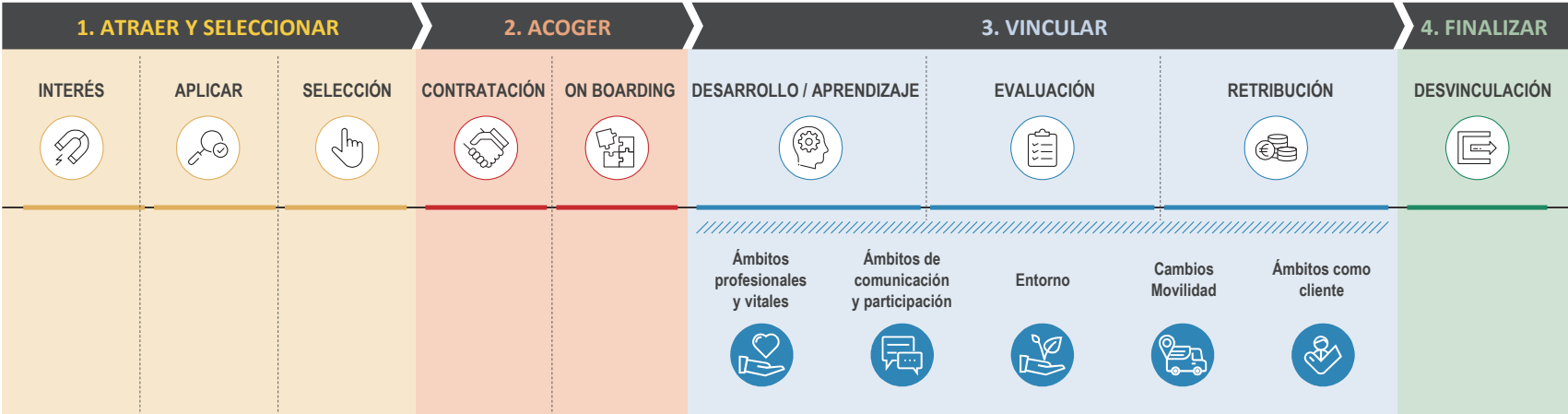
• Cambios y movilidad

18.921 eventos de promoción
99,5% posiciones directivas cubiertas internamente
5.457 cambios de nivel profesional

Desvinculación

>15.000 salidas por planes masivos desde 2012 a 2023 con un coste medio aproximado de 345.000€

Ciclo de vida del empleado



En 2023, se ha continuado desarrollando la **Propuesta de Valor al empleado/a** ajustándola al **Modelo de Cultura y Liderazgo** y con el objetivo de aumentar el compromiso e impulsar la marca empleadora para **ser el mejor Grupo Financiero en el que trabajar en España**. Este proyecto se desarrolla de acuerdo con cuatro pilares:

- **Generar impacto:** transformar la sociedad con acciones responsables y sostenibles que generan valor añadido en las personas y entorno acordes a nuestro propósito.
- **Crecer:** impulsar el desarrollo profesional a corto, medio y largo plazo en el Grupo CaixaBank y facilitar entornos diversos, inclusivos y saludables.
- **Ser un equipo:** promover la confianza y la colaboración entre los profesionales mediante la implementación de modelos de trabajo flexibles y proyectos transversales.
- **Innovar:** fomentar la agilidad y la digitalización, empoderando a los profesionales para ofrecer soluciones de calidad.

La difusión llevada a cabo de esta nueva propuesta de valor diferencial, debe mejorar la **experiencia del empleado/a** y accionar así, las palancas internas que permitirán conseguir que la plantilla entienda, conozca y valore la propuesta integral que la Entidad pone a su disposición. Al mismo tiempo, el empleado se convierte en prescriptor con la finalidad de atraer y fidelizar el talento, en un contexto de alta competitividad para disponer de los mejores profesionales.

Con el objetivo de trabajar la experiencia del empleado de forma proactiva, con iniciativas que impacten en el modelo de relación entre el empleado y la Entidad, así como generando una experiencia diferencial, se pasa a detallar los avances más significativos en cada uno de los momentos del ciclo de vida (poniendo foco en 2023 en la atracción y selección, la acogida/onboarding y la vinculación).

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 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 y candidatas y máangers, 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).

▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2022-2024

▪ 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

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

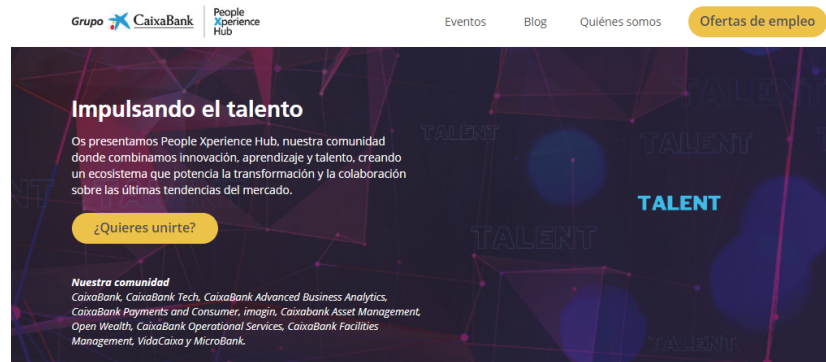
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En este marco de atracción y con una visión de Grupo, **People Xperience Hub** durante 2023 ha seguido impulsando iniciativas con el objetivo de crear una comunidad de talento tanto interna como externa, donde se comparte conocimiento y experiencias del Grupo CaixaBank.

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 detallada sobre los perfiles que se están buscando en las distintas filiales del Grupo, así como las distintas iniciativas que se llevan a cabo.

<https://www.peoplexperiencehub.com/>



People Xperience Hub, es también una comunidad donde la participación e involucración de cada una de las filiales tiene un papel fundamental en el desarrollo de la comunidad, gracias a su talento y conocimiento diferencial.

- 11 compañías
- + de 125 partnerships
- + de 350 embajadores
- + de 12.000 miembros
- 50 eventos

La actividad de People Xperience Hub comprende:

- Eventos: ferias de empleo, masterclasses, hackatones, webinars, programas de mentorship,...
- Ofertas de empleo: oportunidades profesionales activas del Grupo.
- Blog: se comparten proyectos disruptivos del Grupo, contenido formativo y eventos en los que se ha participado.

Con el objetivo de ser referentes en la atracción del talento y para garantizar un posicionamiento de liderazgo en el mercado, se disponen tres palancas principales:

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

El Grupo CaixaBank, cuenta con un servicio de Outsourcing para poder cubrir los objetivos de reclutamiento y selección dentro de People Xperience Hub.

Esta Comunidad tiene los siguientes principios rectores:

- El punto de partida es digital, pero irá más allá para aprovechar otras tendencias.
- Ser adaptable y escalable a las características especiales de cada filial del Grupo.
- Ser integrador dando cabida a los empleados y empleadas que están y a los que estarán.
- El plan ha de ser sostenible en el tiempo para asegurar los resultados.
- 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 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 cuatro acciones en función del impacto y la complejidad, las cuales son:

- **Digital Talent Referral**: 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 diferencial y de alto impacto en los candidatos y candidatas. Poniendo especial interés en aquellos 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:** impulsar la marca digital de la Entidad, celebrando Meetups abiertos al público con gurús internos y externos abriendo un espacio para aprender y conectar.
- **Construimos experiencias para el candidato:** identificar candidatos y candidatas que encajen con nuestras necesidades y presentación del proyecto de Employer Branding.

En estos ámbitos destacamos las iniciativas llevadas a cabo el último año:



Mobile World Congress. Participación del Grupo CaixaBank al evento de referencia global en el sector tecnológico de la mano de empleados referentes, en dos mesas redondas sobre dos de las tecnologías más punteras en la actualidad: Blockchain y Ciberseguridad. Jose Manuel Bolós Herrero, Innovation en CaixaBank Tech, participó en la mesa redonda “Blockchain en el mundo empresarial” donde se explicaron conceptos del Blockchain más allá de las criptomonedas. Los estudiantes asistentes, pudieron conocer de primera mano casos reales de las empresas asistentes: cómo funciona el blockchain, qué aplicaciones tiene y cómo está ayudando a transformar los negocios. Por otro lado, María Guillamon Bagán, directora de CyberSecurity Prevent & Detect en CaixaBank, participó en la mesa redonda “Hacking estratégico, el poder de lo básico”. Durante la sesión, a través de ejemplos teóricos y prácticos, explicaron el concepto de ciberseguridad, cómo se organizan los equipos a gran escala en el sector y la importancia de la ciberseguridad para las empresas de cara a protegerla de los miles de ataques recibidos diariamente.



Tech4Challenge. Colaboración entre CaixaBank Tech y Nucleo Digital School ha dado lugar a una iniciativa, en la que los alumnos de la escuela han participado de la mano de expertos de CaixaBank Tech, con el fin de enfrentarse a retos de negocio reales a través de soluciones tecnológicas. Esta iniciativa no solo ofrece un entorno de aprendizaje, sino que también representa un escaparate para la innovación y la tecnología.



JUMP2DIGITAL. El Grupo CaixaBank se ha consolidado como el main partner en el mayor evento de talento y transformación digital Jump2Digital, organiza-

do por la Barcelona Digital Talent en Barcelona, y participando en las diferentes actividades realizadas: Hackathon, Speed Dating, Mentoring, Twitch, una ponencia magistral y una mesa redonda de mujeres en Woman in Tech.



estableciendo soluciones que permitiesen mejorar el bienestar en la ciudad de Barcelona.

Hackathon “Tech4Good”. Organizado desde Barcelona Activa y Mobile World Capital Barcelona, el Grupo CaixaBank estuvo presente en este evento donde 144 alumnos de varias escuelas IT (Information Technology) se enfrentaron a retos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

Masterclass Norma IFRS17. Asistencia por segundo año consecutivo, al campus de Puerta de Toledo de la Universidad Carlos III de Madrid con el objetivo de realizar, junto con los alumnos del Máster de Ciencias Actuariales, un masterclass sobre la norma IFRS17 y los impactos sociales de su aplicación. El director de Reserving y dos actuarios Senior Reserving IFRS17 de VidaCaixa, fueron los encargados de explicar a los alumnos las bases de la norma IFRS17, su alcance, y cuál es el perfil actuario en relación con el IFRS17.

Webinar “Inversiones temáticas a través de los fondos de inversión” - Escuela de la Fundación de Estudios Financieros (FEF). Patricia Pomares, Senior Portfolio Manager de CaixaBank Asset Management, en colaboración con la Escuela FEF, reveló el poder de las inversiones temáticas durante un webinar dedicado a los productos financieros que apuestan por las tendencias que conllevarán los principales cambios sociales, demográficos y medioambientales, como la transformación digital, la inteligencia artificial o la esperanza de vida.

Immune Dialogues. CaixaBank Tech con el objetivo de promover e incentivar el rol de la mujer en el ámbito STEAM, patrocina este evento que consta de charlas mensuales protagonizadas por mujeres expertas de CaixaBank Tech y otras empresas punteras, sobre temáticas de actualidad como Cloud Computing, Inteligencia Artificial, Smart Working, Innovation, Advanced Analytics y Ciberseguridad.

Sesiones de Speed Dating coordinadas por Hacker X o los Recruiter Corner organizados por The Bridge. En estos encuentros, se busca identificar habilidades excepcionales y establecer conexiones que impulsen el crecimiento de todos los participantes.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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

- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

DevBcn. Asistencia a la conferencia multidisciplinar para desarrolladores, para aprender y compartir sobre las últimas tecnologías de software utilizadas en las empresas y relacionadas con el desarrollo backend y frontend, Agile, DevOps, Cloud y muchas otras.

24 horas de innovación con Dualiza. CaixaBank Dualiza y el Departament d'Educació realizaron la 4ª edición de las 24 horas de innovación, un evento único que pretende acercar a los estudiantes de Formación Profesional (FP) de toda Cataluña al mundo laboral.

Adicionalmente, el Grupo CaixaBank ha estado presente en las **ferias de empleo** más destacadas de ciudades como: Madrid, Barcelona, Girona, Tarragona, Lleida, Cantabria, Navarra, Bilbao, Valencia, Zaragoza y Sevilla, conectando así los mejores talentos del mundo académico y profesional. Durante este 2023, también han tenido lugar **jornadas de puertas abiertas** en las oficinas de CaixaBank de Madrid y Barcelona, en las que asistieron las Universidades Carlos III y Pompeu Fabra respectivamente.

	1er trimestre	2º trimestre	3r trimestre	4º trimestre
Grupo CaixaBank	uc3m Feria de Empleo UC3M UAM Feria de Empleo virtual, Universidad Autónoma de Madrid uc3m Open Doors – UC3M Deusto Feria de Empleo virtual, Universidad de Deusto MWC Ponencias Ciber y Blockchain, Mobile World Congress Universidad de Navarra Feria de Empleo Virtual, Universidad de Navarra esade Feria de Empleo, ESADE IQS Feria de Empleo, IQS UNIVERSITAT DE BARCELONA Foro presencial, Universitat de Barcelona	NUCLIO Hiring Week, Nuclio UNIVERSIDAD COMPLUTENSE Foro de empleo, Universidad Complutense de Madrid Universitat de Lleida Fira d'Ocupació virtual, Universitat de Lleida eada Feria de Empleo presencial, EADA TECH meetups Tech MeetUps ETSEIB Feria de Empleo, ETSEIB disCapacidad & Empleo Feria de Empleo, disCapacidad & Empleo uc3m Ponencia IFRS17 (VidaCaixa), UC3M UPF Feria de Empleo, UPC FME UPF Open Doors, Universitat Pompeu Fabra		JUMP2DIGITAL Ponencia Twitch, J2D Escuela FEF Webinar, Escuela FEF (CAM) uc3m Foreempleo, UC3M CUNEF Feria de Empleo, Universidad CUNEF COMILLAS Feria de Empleo, Universidad Pontificia Comillas Barcelona Digital Talent Jump2Digital, Barcelona Digital Talent LASALLE Talent Week, Universidad de La Salle
CaixaBank Tech	HACKERX Speed Dating, HackerX dialogues Immune Dialogues BRIDGE Recruiters Corner Ponencia, The Bridge factoria Hackathon, Factoria F5 dialogues Immune Dialogues uc3m T3chFest, UC3M 24h 24 h de innovación, Impulsp UC F. E. Ingeniería Industrial y Telecomunicaciones, Universidad de Cantabria womenhack Speed Dating, WomenHack dialogues Immune Dialogues	Universidad Zaragoza Feria de Empleo, Universidad de Zaragoza dialogues Immune Dialogues UNIVERSITAT ROVIRA I VIRgili Feria de Empleo, Universitat Rovira i Virgili UAB MEMEnginy, Universitat Autònoma de Barcelona UPC Feria de Empleo, Universitat Politècnica de Catalunya UPC Fórum Telecom, Universitat Politècnica de Catalunya UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA Feria de Empleo, Universidad Politécnica de Valencia BRIDGE Talent fair, The Bridge	DevBcn Barcelona Developers Conference dialogues Madrid 4 Tech, Immune Dialogues UNIVERSIDAD DE SEVILLA Feria de Empleo presencial, Universidad de Sevilla	SONDERSLAND Sondersland NUCLIO Tech4Challenge, Nuclio womenhack Speed Dating Barcelona, WomenHack

En la estrategia de comunicación digital actual de CaixaBank se encuentra el **Employee Advocacy**, un programa voluntario que tiene como objetivo ayudar a potenciar la identidad digital de los empleados, convirtiéndolos en embajadores de la marca, y aumentar la relevancia de la compañía en redes sociales. Entre las acciones de este año 2023 destacan: las sesiones formativas a empleados de diferentes áreas del banco, las asesorías personalizadas para la mejora de la identidad digital y las auditorías de los perfiles de los más de 150 embajadores que forman parte del programa.

La estrategia externa de la Entidad también cuenta con la actualización continua de los perfiles corporativos a través del **proyecto de Huella Digital**, que tiene como objetivo posicionar la marca empleadora de CaixaBank, esta incorpora los siguientes ámbitos de actuación:

Modo de difusión. Tipología de canales

	Medios off	Medios on	Redes sociales
Owned media		- Blog corporativo - Site de comunicación	
Earned media	 News	 News	 Influencers Employee advocacy
Paid media	 Publicidad & Branded content	 Publicidad & Branded content	 Campañas Paid

- **Plataformas** como Indeed (agregador de empleo de páginas web) o en **páginas de empleo** como Glassdoor, que ayudan a seguir construyendo un relato de marca empleadora, atractivo en el tiempo y a tener presencia en plataformas de empleo en las que la opinión de la Experiencia del Empleado y del candidato tiene mucha relevancia.
 - Descripción de la Compañía y branding del perfil actualizado: Quiénes somos, misión, visión y valores de la Compañía, contenido “Únete al equipo”, links a Redes Sociales y website oficial, todo ello con imágenes y vídeos de cómo es trabajar en CaixaBank.
 - Beneficios que ofrece la compañía y premios que ha recibido.
 - Elaboración de guías que incluyen argumentarios “tipo” para responder a las distintas tipologías de cuestiones que se puedan dar y que permite gestionar las reviews y comentarios en el perfil de la Compañía.
 - CaixaBank dispone de un perfil premium, con mayores funcionalidades entre

las cuales se permite publicar información de interés.

- **Uso de Redes Sociales** como LinkedIn, desde dónde se publican ofertas de empleo, se explican resultados corporativos o se comparten testimonios de empleados. La estrategia de contenidos está basada en los pilares estratégicos de la marca y ayuda a dar visibilidad a la Organización tanto a nivel nacional como internacional, creándose 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 la Empresa y estar presente en los rankings de “Mejores empresas para trabajar”.

- **Web corporativa de empleo**, desde el site CaixaBankcareers.com y con el objetivo de facilitar la captación de talento y eficientar la tarea de identificación y selección de candidatos, CaixaBank dispone de un 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.
 - Comunidad de Talento, en la que los candidatos pueden registrarse y crear un perfil profesional dentro de la base de datos de Selección.
 - Principios de Actuación de Selección. 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 hacemos, dentro y fuera de la Entidad.
 - Compromiso* entre Entidad y personas. Ir más allá para marcar la diferencia.
 - Confianza*, hablando claramente y escuchando activamente, con un estilo próximo, profesional y confidencial.
 - Confidencialidad* en todos los procesos de selección, que son confidenciales hasta su finalización.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
 - Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
 - Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Excelencia en la calidad del proceso a través de indicadores de seguimiento.

Igualdad de oportunidades y gestión 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 se aplican en los procesos de selección, tanto internos como externos, que se lleven a cabo por los equipos de la Dirección de Personas de la Entidad, así como por aquellas empresas externas que den apoyo en dichos procesos. Desde el equipo de selección se vela por el cumplimiento de nuestros principios con el fin de:

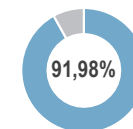
- Desarrollar y potenciar el crecimiento profesional del talento interno a través de los procesos de selección.
- Maximizar la calidad de los procesos de selección garantizando la política de confidencialidad y una plena orientación al servicio.
- Generar la mejor experiencia al candidato o candidata y al mánager.
- Optimizar los procesos de selección e integración atendiendo a criterios de eficiencia y transparencia.

Por tercer año consecutivo, CaixaBank ha sido reconocida por su gestión en 2023 y distinguida con el sello **“Top Employer Spain 2024”** por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto al entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados y empleadas.



“Top Employer Spain 2024”

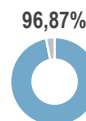
Puntuación Global



Bench: 2.302 empresas a nivel mundial, 137 a nivel nacional y 10 del sector Banca

Dato promedio

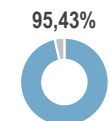
Mundial	España	Banca
85,18%	85,19%	91,19%



Cultura empresarial

Valores, ética e integridad
Sostenibilidad
Diversidad e inclusión

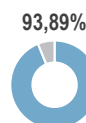
CaixaBank 2023: 96,45% | Sector Banca: 91,98%



Organización

Organización y Cambio
Digitalización RR.HH
Ambiente de trabajo

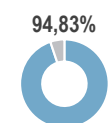
CaixaBank 2023: 96,44% | Sector Banca: 92,87%



Dirección

Estrategia empresarial
Estrategia de personas
Liderazgo

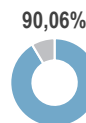
CaixaBank 2023: 94,36% | Sector Banca: 95,16%



Atracción

Marca empleador
Adquisición de talento
On-boarding

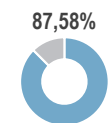
CaixaBank 2023: 90,65% | Sector Banca: 90,01%



Compromiso

Bienestar
Compromiso
Compensación y reconocimiento

CaixaBank 2023: 90,40% | Sector Banca: 85,12%



Desarrollo

Desempeño
Carrera
Aprendizaje

CaixaBank 2023: 84,11% | Sector Banca: 93,99%

El reconocimiento de las mejores prácticas de Recursos Humanos ayuda a CaixaBank a posicionarse como una marca empleadora de referencia que tiene como objetivo acompañar a las personas en todo el ciclo de vida del empleado.

CaixaBank dispone de **Recruitment Programs**, programas diferenciales, disruptivos e innovadores, que buscan transformar el sector a través del talento joven, la diversidad y el compromiso social. Con estos programas se pretende identificar y desarrollar el talento temprano, a través de experiencias únicas con el fin de crear cantera y anticipar necesidades futuras. Los programas son:

- **WONNOW.** 6ª edición del programa de talento, realizado en colaboración con Microsoft, dirigido a potenciar la presencia de mujeres en el ámbito de la tecnología y las ciencias desde el inicio de sus carreras profesionales. El programa tiene como objetivo fomentar la igualdad de género y premiar la excelencia académica y personal de las estudiantes de grados STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), ámbito en que la presencia femenina es proporcionalmente escasa. Este año se ha superado en un 3% el número de inscripciones respecto al año anterior, con un total de 1.006 mujeres inscritas en esta edición, de las que 15 de ellas han sido seleccionadas para incorporarse durante seis meses en proyectos estratégicos. Se han incorporado 10 WONNOW en CaixaBank y 5 en Empresas del Grupo (3 CaixaBank Tech, 1 en Payments and Consumer y 1 en CaixaBank Advance Business Analytics).
- **New Graduates, Talent Program (NGTP).** Programa de identificación de talento joven con el fin de incorporar en distintas áreas de Servicios Corporativos a jóvenes universitarios recién graduados en Administración y Dirección de Empresas, Empresariales o Economía, Ingeniería, Matemáticas, Estadística, Física o Química, o estudiantes de Máster y Postgrado, con alto dominio del inglés y buen expediente académico. El programa tiene una duración de dos años, con un plan de carrera que les permite participar en proyectos y entornos dinámicos y de colaboración, así como contribuir a su desarrollo.

Durante este año 2023 se han incorporado, entre Madrid y Barcelona, 65 jóvenes que formarán parte del desarrollo de proyectos estratégicos, innovadores y disruptivos, distribuidos en dos programas:

- Programa NGTP CIB (Corporate & Institutional Banking): 4ª edición con más de 900 candidatos y donde finalmente se han incorporado 15 jóvenes en las áreas de Structured Finance, Project Finance, Asset & Structured Trade Finance o Banca Corporativa (Transaccional).
- Programa NGTP Servicios Corporativos: 1ª edición donde se han incorporado 50 jóvenes en distintas áreas de los Servicios Centralizados.

Así mismo, participan en un programa de desarrollo personalizado impartido por la escuela de negocios ESADE, que pone el foco en el desarrollo de

sus competencias y que dispone de la figura de un Buddy que los acompaña durante estos dos años en su adaptación y desarrollo.

- **Data Talent Program.** Programa dirigido a incorporar el mejor talento de profesionales expertos en el ámbito del Data. Los participantes se han incorporado en diferentes áreas de Servicios Corporativos de CaixaBank y de Empresas del Grupo, colaborando en proyectos estratégicos y entornos dinámicos del mundo del Data Analyst, Business Analyst y Machine Learning. Los perfiles seleccionados son perfiles analíticos, creativos, apasionados del mundo Data y con formación reglada en este ámbito, con alto nivel de inglés y con conocimientos en sistemas de almacenamiento y de lenguaje de programación. El Data Talent es un programa retador y diferencial que busca transformar el sector a través del talento.
- **Programa de formación profesional dual** (a través de CaixaBank Dualiza). Realización de un piloto de formación profesional dual en auditoría de IT (Information Technology) y Banca Digital. Fruto del éxito de esta iniciativa el Comité de Dirección ha decidido incorporar a 17 nuevos alumnos en Servicios Centrales y en la Red comercial de Barcelona y Cataluña, a partir de junio de 2024.

Selección

Identificación e incorporación de candidatos externos e internos 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 y mejorar la experiencia digital de candidatos, con recursos diversos como buscadores avanzados, selección predictiva y las vídeo entrevistas.

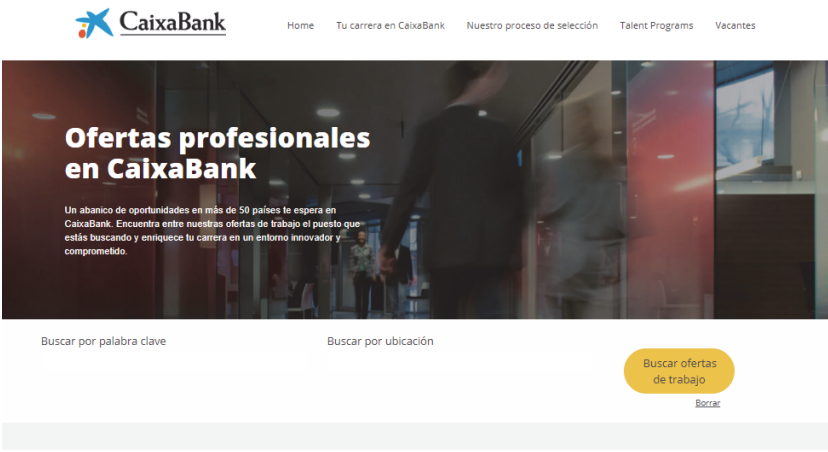
En el proceso de selección hay que destacar la aplicación de nuevas tecnologías con la utilización del módulo de contratación de SuccessFactors, que permite realizar una gestión automatizada de todas las convocatorias, que implica que de manera sistemática todas las vacantes siempre se publican en la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

Este proceso se inicia con la solicitud del mánager 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.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
 - Acoger
 - Onboarding
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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



- Destaca en 2023:
- Consolidación en la utilización de herramientas como la **vídeo entrevista** (Visio-talent) que permite optimizar el proceso de selección, como consecuencia de la digitalización y adaptación de los procesos habituales que se aceleraron a raíz de la pandemia COVID19.
 - Elaboración en SuccesFactors de **búsquedas proactivas de candidatos/as** en los procesos de selección y de movilidad interna de la Entidad, permitiendo así realizar la selección con parámetros objetivos y meritocráticos.
 - Incorporación para procesos en la Red de **nuevas metodologías de evaluación**, (dinámicas, entrevistas telefónicas, hackathon...).

Atracción	
Curriculums recibidos	21.289
Atractividad (Curriculums sobre Plantilla media)	59,0 %

Contratación - Selección externa	Nº de Contrataciones	% Hombres	% Mujeres	Edad Media
Contratación en Servicios Centrales	239	59,0	41,0	32,0
Contratación en Red Comercial *	396	53,0	47,0	29,7
Becarios	8	50,0	50,0	25,2

* Incluye 339 contrataciones en Banca Retail, 43 en Oficinas Internacionales, 5 en CIB, 5 en Banca privada, 3 en apoyo Red y 1 en DT/DG.

En 2023 CaixaBank ha contratado un total de 635 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 362 personas de menos de 30 años, 195 de 30 a 39 años, 68 de 40 a 49 años y 10 de 50 o más años.

Acoger

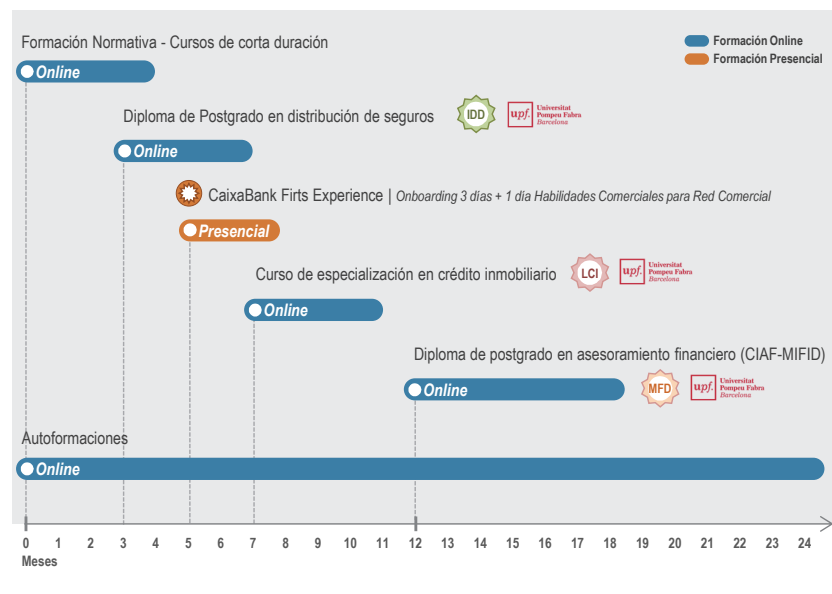
Onboarding

Experiencia de acogida e integración para conseguir una adaptación exitosa a la Organización o en el nuevo rol.

La apuesta de CaixaBank por la atracción y retención del talento a lo largo de los últimos años ha consolidado el **Itinerario Formativo de Onboarding**. Este programa nació ante la necesidad de cambiar la propuesta de formación a los nuevos empleados 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 un 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.

Itinerario Formativo de Onboarding (DAC Digital Agents CaixaBank), con una duración de dos años, este itinerario acompaña a los nuevos empleados 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.

Cronograma Itinerario Formativo de Onboarding



El programa se estructura en dos fases:

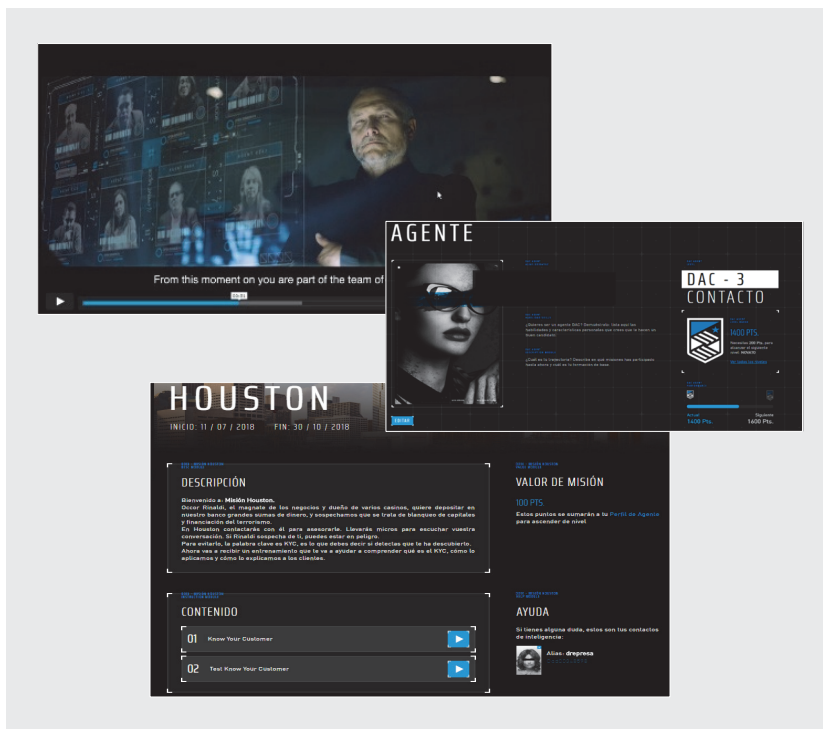
- **CaixaBank First Experience**, donde grupos de empleados interterritoriales realizan un training presencial en los Servicios Centrales de Barcelona, con el objetivo de darles la bienvenida y explicarles la Organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo) y el Plan Formativo. En esta 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 2023, se ha introducido un día más de formación para los nuevos empleados de Red Comercial en el que se trabajan las habilidades comerciales necesarias para las funciones del día a día en las oficinas.
- **Itinerario en Virtaula** (plataforma de e-learning de la Entidad):
 - *Formación Normativa de corta duración*, destinada a dotar a los empleados 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), la cual supone 200 horas de formación inicial y 25 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la universidad Pompeu Fabra ha elaborado un postgrado universitario “Diploma de experto en seguros” (DES).
- *Formación Normativa en Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI)*, regulada por el Banco de España, la cual supone 50 horas de formación inicial y 10 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la universidad Pompeu Fabra ha elaborado un curso “Curso de Ley de Crédito inmobiliario”.
- *Formación Normativa en Asesoramiento financiero (MIFID II)*, regulada por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y diseñada de acuerdo con las directrices ESMA (European Securities Market Authority) para MIFID II, la cual supone 150 horas de formación inicial y 30 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la Universidad Pompeu Fabra ha elaborado un postgrado universitario “Curso de Información y Asesoramiento Financiero (CIAF)”.
- *Formación Recomendada*, adaptada al perfil y rol de cada empleado dentro de la Entidad, trabajándose las habilidades y conocimientos que sean necesarios en cada caso, con un programa específico de onboarding: “Tú haces CaixaBank”, orientado a ser un elemento clave de la Experiencia de Empleado. Es un proceso de acompañamiento global que se inicia con el envío de la oferta de empleo y finaliza al cabo de dos años. Este programa, además, incluye acciones formativas y de Cultura de la Entidad, pretende ser un punto de acceso único a nivel administrativo e incluso asigna un tutor o buddy al empleado o empleada. Es una solución completa y dinámica, con funcionalidad móvil, colaborativa, de soporte al empleado y con funcionalidades de escucha activa.

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 (DAC). Para convertirse en auténticos expertos deberán realizar misiones y superar retos por todo el mundo con la ayuda de un tutor.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Acoger
Onboarding
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Acoger
- Onboarding
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



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.



El **Welcome pack**, dossier de bienvenida que incluye toda la información corporativa relevante para las nuevas incorporaciones, se ha consolidado en formato digital e incluye:

- 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 (adhesión plan de pensiones y datos póliza asistencia sanitaria Adeslas), vacaciones, excedencias y permisos.
- Información sobre Prevención de Riesgos Laborales.
- Guía rápida Obra Social “la Caixa”.

En CaixaBank, el término “acogida” va más allá del onboarding de los nuevos empleados, y por este motivo dentro del paraguas CaixaBank Experience se disponen otros programas como son:

- **CaixaBank Cross Experience** es un programa de formación para empleados que cambian su función dentro de la Organización y acceden por primera vez a ella en un nuevo segmento de negocio. El objetivo es acelerar la curva de aprendizaje, facilitar la movilidad interna y ayudar a la incorporación en el nuevo puesto/ segmento, haciendo que las personas se integren de un modo ágil y eficaz. Está compuesto por ocho Welcome específicos por segmento: Banca Premier, Banca Privada, AgroBank, HolaBank, Negocio, Microempresa, Empresa e Intouch.
- **CaixaBank Executive Experience** es el programa de onboarding que acompaña a los nuevos directivos/as en sus nuevas funciones, y que asumen por primera vez responsabilidad sobre equipos, tanto en posiciones de la Red Comercial como de los Servicios Corporativos. En este programa se ofrecen herramientas para facilitar la transición al nuevo rol como coordinadores de equipos y/o proyectos.

La implantación de los procesos de preonboarding y onboarding existentes actualmente, y juntamente con la contribución del **Portal de Onboarding** (disponible en SuccessFactors) han permitido la mejora de la experiencia del usuario. Además, con la puesta en marcha en 2023 del nuevo espacio en la intranet **People Xperience**, se complementa el contenido informativo relativo al proceso de nuevas incorporaciones, se incluye toda la información necesaria, así como acciones y recursos disponibles para la nueva incorporación, el buddy y el mánager. Adicionalmente, también se añade un espacio para dar a conocer la figura del Business Partner, un experto en Recursos Humanos que se focaliza en entender las necesidades del empleado, guiarlo durante todo su camino en CaixaBank y acompañarle en los momentos clave de su trayectoria profesional.

Durante el último trimestre de 2022, se inició el **Proyecto de Onboarding** para nuevas incorporaciones que tiene como objetivo convertir al Grupo CaixaBank en el grupo financiero favorito para trabajar, lo que implica disponer de una experiencia del empleado cercana, diferencial y que debe convertir a los empleados en prescriptores de la marca empleadora. Este proyecto busca generar engagement desde el inicio y acompañar a los nuevos empleados durante sus primeros años en la Entidad, acelera la curva de aprendizaje y reduce los tiempos de integración en los equipos. Por esta razón, la experiencia de Onboarding ha evolucionado e incorpora:

Durante el preonboarding:

- Envío de la oferta de empleo a los candidatos/as por parte del departamento de selección de la Dirección de Personas.
- Aceptación y firma de la oferta por el onboardee.
- Recepción de credenciales de acceso a la plataforma de onboarding.
- 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 Mánager (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.

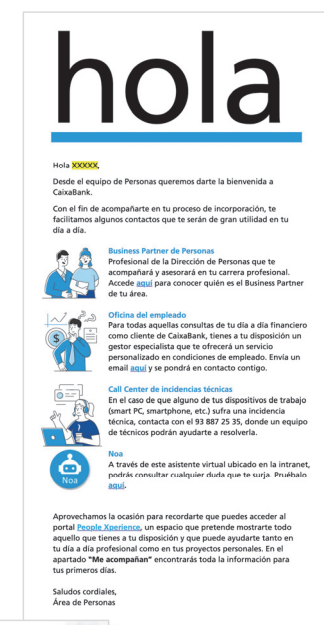
En el momento del onboarding:

- 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 Mánager y HR Business Partner.
- Generación de nuevos materiales de soporte para ayudar al responsable para que guíe a la incorporación en su desarrollo.
- 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 realizan 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).
- Incorporación de un punto de escucha automatizado a los treinta días desde la incorporación, para la mejora continua del programa. Además, se proporciona feedback a los HRBPs - Human Resources Business Partners, para que éstos trasladen puntos de mejora a los managers de sus ámbitos de influencia.



▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Acoger
Onboarding
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Por último, destinado a las nuevas incorporaciones procedentes de los programas de talento joven (New Graduates o Wonnow), la Entidad pone a disposición desde 2023 un nuevo programa formativo de Introducción al negocio bancario para no financieros. Se trata de un programa presencial creado junto con la UPF Barcelona School of Management, que imparte un conocimiento general de negocio bancario para nuevas incorporaciones sin estudios financieros previos, con el objetivo de que puedan entender mejor el negocio de la Entidad de la que forman parte.

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 la plantilla 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, adaptado a cada función, multidireccional, proactivo y que puede estar en todas partes), bajo el claim **#Saca Tu Power**.

CaixaBank Campus es el modelo pedagógico bajo el que se desarrolla la oferta formativa de la Entidad, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y donde la figura de los Trainers (formadores internos), como facilitadores de aprendizaje es un valor diferencial clave. Este modelo garantiza la coherencia de la formación con el Plan Estratégico y favorece el intercambio de experiencias y de buenas prácticas para potenciar el desarrollo profesional de todos los empleados. El modelo apuesta por la formación y el impulso de las habilidades profesionales como principal camino para la innovación.

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



Conocimiento conectado y compartido

Conocimiento conectado y compartido, entre las distintas personas que forman la Entidad. El conocimiento no es estanco, sino que está interconectado y en constante movimiento. Mediante esta interconexión, surgen nuevas ideas, evolucionamos, muchas veces de forma espontánea. Nuestra manera de hacer se basa en compartir conocimiento, en la horizontalidad y transversalidad. Porque la cultura de CaixaBank es compartir, colaborar y ser transversales.



Impulsando la transformación del negocio

El negocio se transforma lo que permite crear nuevas oportunidades, retos y aprendizajes. Esta cultura, propia de CaixaBank, permite que surjan oportunidades de aprendizaje en cualquier momento, de cualquier persona y en cualquier contexto. El desarrollo de las personas resulta clave para la Transformación del Negocio.



Aprendizaje continuo

Las habilidades concretas que las personas deben ir desarrollando vienen marcadas por el entorno en el que se encuentran. En la actual situación de constante cambio, esto supone un aprendizaje continuo. Esto se consigue mediante una cultura abierta y colaborativa entre profesionales.

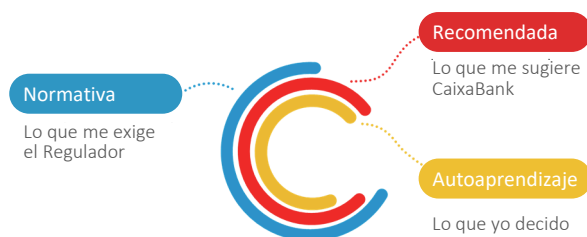
Sistema de detección de necesidades formativas.

La respuesta formativa se inicia y construye a partir de la detección de necesidades que surgen de las reuniones y reflexiones conjuntas con cada segmento de Negocio, feedback de los HRBPs del Territorio y resultados de la valoración por skills (incorporándose a partir de 2023 en el Proyecto Development by Skills el análisis de gaps de las Soft y Hard Skills). Seguidamente se realiza un diagnóstico y se diseña una respuesta formativa acorde para las necesidades detectadas que se plasman finalmente en el Plan anual de Formación (upskilling y reeskilling).

A continuación, se muestra el flujo de actividad en el proceso entre la detección de las necesidades formativas y la elaboración de los programas formativos.



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, dando respuesta a los requerimientos del regulador (formación Normativa), a los retos del negocio o lo que me sugiere CaixaBank (formación Recomendada) y a 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 21 horas de duración. Temáticas realizadas en 2023: Seguridad en oficinas (o en edificios), Curso sobre la Ley 8/21 referente al tratamiento de personas con discapacidad, Comercialización con transparencia de Seguros y de productos MIFID, Prevención Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo, Cambio climático, descarbonización y reporting, Normativa FATCA/CRS (Foreign Account Tax Compliance Act) y derecho a la competencia, Colectivos vulnerables y Ética e integridad.
- Certificación en IDD (Seguros) para la Red que comercializa productos de seguros. La formación inicial de 200 horas realizada en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (posgrado), VidaCaixa y SegurCaixa es para nuevos empleados/as e incorporaciones en la Red comercial, procedentes de otras áreas del Banco, mientras que la formación continua de 25 horas, realizada principalmente con VidaCaixa y SegurCaixa, es para todas las personas que comercialicen este tipo de productos y tengan la formación inicial realizada.
- 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 existe una formación continua de 30 horas, ambas impartidas por la Universidad Pompeu Fabra.
- Certificación LCCI (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 (LCCI) 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 31 de diciembre de 2023 la Entidad contaba con 30.510 profesionales certificados en IDD (formación continua de 25 horas), 29.528 en MIFID II y 29.189 profesionales certificados en LCCI. Mayoritariamente se centran en las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas, así como Gestores/as de Clientes (Gesto-

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

res/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 diseña para ayudar a los empleados/as a su desarrollo profesional. En esta formación se encuentran, entre otros, los siguientes programas agrupados por temática de:

- **Cultura y Diversidad.** Lanzamiento de los programas: “**Liderando Líderes**” para las Direcciones de Áreas de Negocio y “**Liderazgo Comercial en la Store**” para la Dirección de Oficina Store. Estos programas quieren extender la Cultura CaixaBank y potenciar modelo de liderazgo AHEAD (Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad).

- **Sostenibilidad. Plan de Formación ASG 360º** que comprende acciones con el objetivo de incorporar factores sociales, medioambientales y de buen gobierno para que estén presentes en todas las actuaciones de los profesionales de la Entidad y lleguen hasta los clientes.

- **Programa de Certificación en Finanzas e Inversión Sostenible:** Este programa ha sido completado por más de 9.100 profesionales de la Entidad, con funciones de gestión de Banca Privada y Banca Premier, y Dirección de Oficina, tiene como objetivo reforzar el papel del asesor en su relación con el cliente y anticiparse a los cambios en la exigencia de la sociedad en términos de Sostenibilidad. Además, el programa tiene asociado un proceso de Certificación donde los participantes que superan el examen externo consiguen un certificado emitido por una Universidad de referencia.

- **Profundización en Sostenibilidad:** Está acción formativa dirigida principalmente a gestores de Banca de Empresas, permite conseguir un conocimiento transversal más detallado del ámbito de la Sostenibilidad, desde la perspectiva de los criterios ambientales, los sociales y los de gobernanza, para continuar avanzando en entender las implicaciones del nuevo paradigma de la sostenibilidad en el conjunto de la economía, en el sector financiero y en CaixaBank.

Como muestra del compromiso de CaixaBank en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, adicionalmente se presenta un cuadro ilustrativo que muestra que parte de la formación realizada incorpora contenidos ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza. *Ver detalle en tabla 10 del Anexo.*

PLAN DE FORMACIÓN 360º ASG

01 FORMACIÓN GENERALISTA. Formación obligatoria y formación Troncal.

2022

- Adaptación test idoneidad a MiFID II y propuesta inversión.
- Formación de Profundización.
- Desarrollo de las Finanzas Sostenibles. Formación continua de MiFID.

2023

- Formación obligatoria vinculada a bonus de Riesgos asociados al cambio climático.
- Formación de Profundización.

02 FORMACIÓN RECOMENDADA. recomendada para cubrir las diferentes necesidades de segmentos y/o áreas.

2022

- Formación y certificación Inversiones sostenibles a gestores Banca Premier.

2023

- Formación en desarrollo directivo.
- Formación y certificación Inversiones sostenibles a nuevos colectivos.

03 FORMACIÓN ESPECIALISTA. Peticiones puntuales en función de necesidades concretas de los equipos.

2022

- CESGA, Certified ESG Analyst.
- SGARP, Sustainability and Climate Risk Certificate.
- Sustainable finance short course.
- Otras formaciones en sostenibilidad.
- Inscripciones externas.

2023

- CESGA, Certified ESG Analyst.
- SGARP, Sustainability and Climate Risk Certificate.
- Referentes de Sostenibilidad.

04 AUTOEVALUACIÓN. Escuela de Sostenibilidad / Virtaula. Formación voluntaria.

2022

- Actualización y nuevas formaciones en cambio climático.
- Finanzas sostenibles.
- Derechos Humanos.
- Inversión socialmente responsable.
- Contribución a la mejora del medio ambiente.

2023

- Nuevas acciones formativas:
- Agencias y ratings.

31.315 empleados únicos formados

343.173 horas

35.489 empleados únicos formados

199.519 horas

- **Comercial.** Programas con el objetivo de dominar las habilidades de venta y conocer las herramientas y sistemática para aproximarse de la mejor forma posible al cliente, transformando la oferta de valor en Negocio. Destacan programas como:

- **Mis Clientes (Salesforce).** El objetivo es mejorar la eficiencia comercial y tener una visión 360º de los clientes. Con el conocimiento del manejo de esta herramienta los empleados de CaixaBank sacan el máximo provecho en su día a día y se genera una óptima experiencia de uso desde el inicio.

- **Modelo Store Negocios, Store Retail y Store Pymes.** Formación para el desarrollo de relaciones de confianza a largo plazo con los clientes mediante un asesoramiento experto y la aportación de soluciones integrales para su actividad empresarial. Un equipo seleccionado por sus altas capacidades, a través de la especialización y una excelente sistemática y gestión, debe ser el referente en actividad comercial y rentabilidad en su Dirección de área de Negocio. El plan de formación tiene como objetivo que los empleados conozcan las características y funcionamiento del modelo Store:

- Garantizar la experiencia de cliente, bien sea a través de los canales digitales, en casa del cliente o empleando los diferentes espacios de la Oficina Store.
- Identificar las diferentes funciones que integran el equipo de la Store y las tareas que les corresponden.
- Conocer las principales reuniones que mantiene el equipo.
- Tomar conciencia de los principales puntos a tener en cuenta respecto a Riesgo de Conducta y seguimiento.

- **Gestores/as Senior.** Formación que tiene como objetivo principal conocer qué es CaixaBank Seniors (propuesta de valor de la Entidad dirigida a dar respuesta a las necesidades del segmento senior) y destacar la importancia del Gestor/a Senior en su implementación. Este proyecto ha sido pionero en el sector financiero español y ha permitido conocer con más profundidad al segmento para ir conformando un paquete de soluciones y servicios cada vez más adaptado a sus necesidades. Adicionalmente, tiene como objetivo mejorar la atención a este colectivo, especialmente para toda la operativa del día a día. Todo ello, en un contexto, consecuencia de la evolución del modelo comercial del sector financiero en el que el despliegue tecnológico ha llevado a una reestructuración y redefinición de los puntos físicos de venta, al aumento de los servicios a distancia y online

en entornos remotos y a la reducción del contacto personal.

CaixaBankSēniors

- **Development by Skills inTouch.** Formación dirigida al colectivo de gerentes y gestores del segmento de negocio inTouch, programa de upskilling donde se identifican tanto los retos y objetivos de negocio a mejorar, como las skills, prácticas o técnicas claves para el negocio. El itinerario del curso está englobado dentro de la formación “inTouch Flix”, mostrándose el contenido de forma atractiva y didáctica. El contenido se estructura mediante píldoras formativas que trabajan y se enfocan en el conocimiento y la relación con el cliente, videoclases donde el foco se pone en la gestión comercial eficaz de la cartera, y por último, las hojas de ruta para poner en práctica los conocimientos adquiridos.



- **Formación comercial para Segmentos:** Banca Retail, Banca Premier, Banca Privada, Banca Empresas, CIB & International Banking, AgroBank, HolaBank e InTouch: formación según necesidades de cada segmento por encima de las regulaciones de MIFID II, LCCI e IDD en las materias de: Finanzas, Riesgos, Seguros y Comercial.
- **Programas vinculados con el acompañamiento formativo del profesional** (cross-boarding), con el objetivo de facilitar su integración o el cambio de segmento de Negocio dentro de CaixaBank. En este apartado se encuentran las formaciones recomendadas vinculadas como los programas de Welcome a los distintos segmentos de negocio.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **Negocio Bancario.** Programas para la mejora de los conocimientos en Finanzas, Riesgos, Seguros, Gestión de la morosidad, con el objetivo de poder dar un mejor servicio a los clientes. Destacamos:
 - **Programas de posgrado: Asesoramiento Financiero, Experto en Ahorro y Previsión y Análisis de Riesgo Bancario.** Este itinerario formativo que siguen los segmentos prioritarios en asesoramiento les permite adquirir un importante conocimiento técnico sobre el negocio bancario. Se puede obtener el **Máster en Negocio Bancario, gestión y asesoramiento de clientes** 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. En 2023 se ha realizado la quinta edición y han participado en el Máster 136 profesionales de todas las territoriales.
 - **Gestión y prevención de la Morosidad.** En el contexto económico actual, se considera de vital importancia acercar la gestión de la morosidad a las oficinas desde la negociación, la generación de alarmas y la gestión preventiva del proceso. Esta formación pretende dar soporte a todas las personas de los distintos segmentos de negocio que gestionan morosidad para trabajarla también de forma preventiva a través de tres grandes ejes: Gestión preventiva, Negociación y Conocimiento operativo de procesos y seguimiento.
- **Nuevas formas de Trabajar y Agile.** Programas para avanzar hacia formas más colaborativas, transversales y que empoderen al empleado y faciliten la toma de decisiones. Dentro de este apartado encontraremos formaciones como:
 - **Fundamentos Agile:** Programa para conocer y profundizar en los fundamentos de la metodología Agile y la importancia de la Transformación Digital. Los contenidos que se trabajan son: Qué es la Transformación Digital, qué es la Agilidad y hacer Agile, Shuhari, Scrum y Kanban.
 - **Product Owner/Scrum Master:** programas basados en conocer estas figuras en profundidad, adquirir las destrezas que requieren, poner en práctica los conceptos con ejercicios de complejidad variable basados en situaciones reales. Los contenidos que se trabajan son: Repasar los conceptos de Agile y Scrum, objetivos y funciones de la propia figura y ejercicios prácticos en situaciones reales.

- **Data y Analytics.** Programas con la finalidad de divulgar la cultura del dato en CaixaBank para ayudar y mejorar el proceso de toma de decisiones. Se destacan:

- **Data visualization, Data movement tools, Gobierno y calidad del dato** y otras formaciones que se incluyen en la Escuela de Analytics. Estos programas se han focalizado en: la visualización del dato, modelos predictivos y análisis de datos entre otros para mejorar la toma de decisiones. Además, en 2023 se ha impulsado un **programa de certificaciones en Google Cloud**, enfocadas en áreas clave como ciberseguridad, arquitectura de datos, etc. para fortalecer el conocimiento y habilidades de los empleados en estas áreas emergentes y cada vez más relevantes en el panorama empresarial actual.

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 y formación en idiomas (Academia de inglés Education First).

Concretamente la Academia de inglés (Education First), está disponible para toda la plantilla y 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.

También está disponible una formación enfocada a equipos no directivos de Servicios Centralizados y Servicios Territoriales, que incluye **programas de postgrado en Compliance y Auditoría**, para adaptarse a los nuevos roles y competencias asociados a la estructura plana y ágil, así como acciones específicas adaptadas a cada área.

En 2023 se han incorporado otros contenidos a través de plataformas externas complementarias a Virtaula donde se realizan formaciones en colaboración con instituciones como la Universidad Pompeu Fabra y organizaciones como IMD Business School e ISDI.

En autoaprendizaje destacan los siguientes programas asociados a Transformación Digital:

- **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 cinco módulos formativos:

- Gestión de clientes: un nuevo punto de partida.
- Gestión de clientes: en un nuevo entorno.
- Gestión de clientes: omniexperiencia. Más cerca que nunca de los clientes gracias a las herramientas omniexperienciales.
- Gestión de clientes: habilidades comerciales.
- Gestión de clientes: habilidades comerciales 2.0. Potencia tus habilidades en este nuevo entorno digital.

• **Itinerarios de Transformación en la era Digital**, 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.

Contenidos formativos 100% online y trabajados transversalmente con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos. Se estructuran en cuatro bloques:

 Entorno Digital
7 horas online

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

 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.

En paralelo y como complemento al itinerario de Transformación Digital, está disponible para todos los empleados, el Data Community. Esta comunidad está focalizada en fomentar el conocimiento entorno al dato y a su impacto en la evolución de la digitalización. La comunidad lleva asociada una serie de sesiones donde expertos internos de CaixaBank, acompañados de expertos de otras empresas comparten proyectos que se están implementando o desarrollando en el Banco o bien se están analizando para su posterior implementación.

- **Itinerarios Office 365**, con el objetivo de mejorar en el uso de las herramientas: Teams, One Drive, Share Point, One Note.

Paralelamente a estos itinerarios se ha seguido desarrollando 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.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Normativa	Recomendada	+	Autoaprendizaje
Horas totales 1.987.792	Horas totales 580.157		
Nº Participantes 36.067	Nº Participantes 33.952		
Horas totales 2.567.949		Horas por persona 71	

Ver detalle CaixaBank S.A. en tabla 8 del Anexo y detalle Grupo CaixaBank en tabla 30 del Anexo

“ La formación va dirigida a la totalidad de la plantilla con independencia de la tipología de su contrato ”

En materia de subcontratación de proveedores, CaixaBank solicita que conozcan, se sensibilicen, acepten y se comprometan a dar cumplimiento del Código de Conducta de Proveedores del Grupo CaixaBank. En materia de prevención de riesgos laborales, se lleva a cabo además una coordinación de actividades empresariales, asegurando de este modo que el proveedor conozca la Política de Prevención de Riesgos Laborales de CaixaBank.

Excelencia del aprendizaje. CaixaBank busca la excelencia 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.

En el marco del resto de **empresas del Grupo CaixaBank**, destacan las siguientes actividades:

- Programa de implantación del modelo de liderazgo AHEAD para el colectivo de líderes (457 personas), para alcanzar acuerdos grupales desde el liderazgo, que impacten en las áreas de mejora del clima laboral de cada empresa. La satisfacción general del proyecto ha sido de 4,6/5 en media de todos los grupos realizados.
- La realización de la primera edición del programa Early Talent en 2023, para el desarrollo del talento emergente, ha contado con la participación de 45 personas, y un NPS medio del 97%.
- Oferta de autoaprendizaje como palanca de la formación y desarrollo de la plantilla, donde se revisan y actualizan los contenidos de forma constante para asegurar una alta calidad. Hasta un total de 1.286 personas (+7% respecto a 2022) han solicitado algún programa de autoaprendizaje.

Los **impulsores** son las personas y herramientas que permiten implementar la estrategia y el plan de aprendizaje:



Virtaula + plataformas externas

Una plataforma virtual, accesible, intuitiva y sencilla, capaz de adaptarse a los potenciales desarrollos de aprendizaje del futuro. Capaz de actuar como centralizador de formaciones con otras plataformas externas (como Cornerstone, disponible a partir de 2024).



Trainers

Referentes de conocimiento que actúan como formadores internos. Al garantizar su conocimiento mantenemos un conocimiento compartido y conectado entre toda la Compañía.



Escuelas externas

Escuelas de referencia del país ofrecen a nuestra plantilla conocimiento reglado mediante certificaciones o posgrados.

Virtaula.

Virtaula es la plataforma de aprendizaje online de CaixaBank. Una plataforma diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de los empleados. Durante este año 2023 se han realizado nuevos desarrollos que han permitido mejorar la experiencia en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje entre los que destacan:

- Mejora en la visibilidad de los accesos a las aulas de Virtaula para que aparezca destacado el nombre del curso, además del nombre del aula.
- Cursos únicos: desarrollo tecnológico que permite vincular las formaciones y autoformaciones con contenidos semejantes y un recuento de horas de formación recibida más ajustado.
- Mejora en los tiempos de carga del catálogo de autoformación.
- Mejora la información disponible en la página que permite un seguimiento de los cursos vinculados a bonus (formación obligatoria para recibir retribución variable).

- Apertura de nuevas escuelas (Agile) y mejora del diseño de las ya existentes (Sostenibilidad).
- Sincronización a través de plataformas externas de cursos con competencias asociadas al perfil de trabajo.

Además de otras funcionalidades ya existentes en la plataforma como:

- Implantación del sistema de videoconferencia Teams.
- Revisión catálogo de hard y soft skills.
- Actualización del 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.
- Disponibilidad de un buscador de autoformaciones.
- Creación del cuestionario de intereses formativos.
- Acceso inmediato, sin necesidades de autorizaciones.
- Recompensar el feedback de los empleados y empleadas.
- Mejora de la experiencia empleado: chatbot, informe para cada empleado o empleada y Aula de formación.

2023		
Valoraciones totales en cursos de autoformación	número de valoraciones	60.408
	media de valoración sobre 5	4,3
Aptos/as totales en cursos de autoformación		36.376
Respuestas a consultas del chatbot		1.842
Accesos a Virtaula		1.867.964
Plantilla activa que ha accedido a Virtaula		99%

En 2023 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 2.567.949 horas de formación. El 98% de la formación ha sido a través de metodología online y el 2% restante a través de presencial y webinar síncrona. El total de horas de formación por empleado/a en 2023 ha sido de 71 horas, reduciéndose sobre 2022 (-5 horas) como consecuencia de una menor carga de la for-

mación normativa y un mayor foco de la actividad de este año en el proceso de evaluación por competencias (Development by Skills).



Trainers CaixaBank, la comunidad de aprendizaje de Trainers (anteriormente formadores internos/change makers), cuenta en diciembre de 2023 con 1.155 personas, son la mejor garantía de la excelencia formativa y son el valor diferencial del modelo de aprendizaje de CaixaBank. Su papel es clave ya que se reconecta con su esencia como acompañantes y facilitadores de los procesos de aprendizaje de sus compañeros.

El propósito y rol de los Trainers es “Acompañar para inspirar y crecer juntos”.

- *Acompañando*. Estando cerca para ayudar en el día a día.
- *Inspirando*. Promoviendo la pasión por el aprendizaje.
- *Creciendo*. Desarrollando a las personas para ayudar a obtener su mejor versión.

Tipología de Trainers:

Trainer Negocio.

Especialidad: formación en producto. Centrado en negocio. Dinamización de aulas virtuales. Sesiones presenciales.

Trainer de Cultura.

Especialidad: cultura e integración. Centrado en atributos culturales de CaixaBank. Generador de clima y escucha activa, acompañamiento a nuevas incorporaciones.

Trainer Digital.

Especialidad: digitalización. Centrado en transformación digital y apoyo al cambio. Aplicación de las nuevas herramientas y transmisión de buenas prácticas.

Trainer de Riesgos y Morosidad.

Especialidad: riesgos de negocio. Centrado en financiero y operacional. Formación en los diferentes tipos de riesgos. Sesiones presenciales y virtuales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Los comportamientos clave que caracterizan la figura de Trainer CaixaBank, se engloban dentro de tres dimensiones (Personal, Profesional y Organizacional):

Dimensión	Comportamiento clave	Alcance y significado
Personal	Tener y transmitir pasión	Trabajar con ganas, energía e ilusión, disfrutando de lo que se realiza.
	Ser humildes	Aceptar las opiniones y aportaciones de los demás como base para el aprendizaje colaborativo.
	Mostrar empatía	Impulsar la Escucha activa para comprender las emociones y necesidades de los compañeros.
	Dar ejemplo	Impulsar el cambio a través del ejemplo propio, asumiendo el rol de "Early adopters".
	Generar, influir	Apoyarse en el Liderazgo "natural" y experiencia para influir en los compañeros. Generar, impulsar y promover iniciativas y buenas prácticas.
Profesional	Motivar	Impulsar el autodescubrimiento para generar la inquietud por el aprendizaje en los compañeros facilitando su aplicabilidad.
	Comunicar	Convertir a nuestro interlocutor en protagonista. Escuchar activamente, fomentando el dialogo y compartiendo los mensajes de forma clara y concisa.
	Ser creativos/as	Analizar las situaciones desde diferentes perspectivas, proponiendo soluciones de aprendizaje innovadores con foco en las necesidades de desarrollo de equipos y personas.

Organizacional	Ser catalizadores de Cultura CaixaBank	Transmitir a través de los comportamientos la cultura y los valores CaixaBank.
	Fomentar nuevos líderes	Identificar el potencial, desarrollar el talento y ofrecer oportunidades para impulsar el desarrollo profesional.

Los Trainers de CaixaBank, en cada Dirección de Área de Negocio (DAN) y de forma coordinada con la Dirección de Personas, se encargan principalmente de:

- Identificar las necesidades formativas de las personas de la Red, analizarlas y proponer soluciones que deriven en su ámbito de actuación.
- Impartir sesiones formativas solicitadas desde los Servicios Centralizados / DAN sobre determinados ámbitos de Negocio (sistemática, producto...).
- Ayudar a trasladar a sus compañeros las mejores prácticas y las principales novedades que afectan a Red de Oficinas.

Su actividad en 2023 se ha centrado en:

- Trabajar cuatro de los diez comportamientos identificados; tener y transmitir pasión, motivar, comunicar y ser catalizadores de la cultura CaixaBank.
- La realización de distintas sesiones sobre sistemática comercial, gestión de la morosidad e impago, impulso de la gestión remota y del Now cliente/ empleado (herramienta comercial de atención al cliente), así como trabajar el orgullo de pertenencia, focalizando en mejorar la cercanía y colaboración.
- El lanzamiento del Programa Trainers Academy 2023: para formar a los Trainers en los comportamientos identificados y trabajar su "expertise", alienado al propósito de CaixaBank "Estar cerca de las personas para todo lo que importa". Este programa consta de cuatro webinars de una hora cada uno y de una sesión presencial en cada una de las Direcciones Territoriales. Adicionalmente, gracias a la figura de los Reference Trainers de cada uno de los Territorios y la realización de focus groups, se impulsa el rol de Trainer y se dinamiza la comunidad, identificando también necesidades formativas para todo el colectivo.

Evaluación de la formación.

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. Los 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. Mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los/las participantes.

Nivel 3. 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. Mide el grado de consecución de los objetivos establecidos para la acción formativa.

A modo ilustrativo se presenta la evaluación realizada de uno de los programas realizados en 2023 *(Ver detalle en tabla 9-I y 9-II del Anexo)*:

Programa
Liderazgo Comercial en Oficinas Store Finalizado el proceso de integración de oficinas de la Red Retail, fruto de la integración entre CaixaBank y Bankia se detecta la necesidad de facilitar un espacio en el que los directores/as de oficina puedan compartir conocimientos y experiencia y así homogeneizar sus prácticas en la función, con el fin de afianzar la implantación de la sistemática comercial del Banco y sus Modelos de Cultura y Liderazgo. Se inicia el despliegue con las oficinas Store, por la dimensión de sus plantillas, el volumen de clientes al que atienden y su peso específico en la consecución de resultados. Liderazgo Comercial en la Store es un programa de Desarrollo Directivo para la Dirección de Oficina Store, diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y desarrollo de diversas habilidades clave para el liderazgo en el negocio de la Red de oficinas Store y que impacta de forma directa en la actividad comercial de este segmento. En el programa se trabajan: las principales habilidades para la dirección e implantación de la sistemática comercial, además de las habilidades para el liderazgo de los equipos. El programa sirve también como punto de encuentro entre las propias Direcciones de oficina Store y las Direcciones de Área de Negocio y de Negocio Retail, facilitando el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, conocimiento de la sistemática comercial y la estrategia del negocio. Intervienen en este programa los máximos responsables de la Dirección de Negocio y de Personas. La metodología del programa se estructura en la realización de las siguientes actividades desarrolladas a lo largo de dos jornadas:

- Masterclass:**
 - Intervención de la Dirección de Negocio, exponiendo los principales retos presentes y futuros del Banco y la estrategia.
 - Intervención de las Direcciones de Personas de Territoriales, exponiendo los Modelos de Cultura y Liderazgo.
 - Intervención de la Dirección de Banca Retail, exponiendo las claves del negocio, la situación del sector y el modelo de sistemática comercial del Banco.
- Talleres:**
 - Sistemática comercial (Gestión y organización comercial de la oficina).
 - Liderazgo AHEAD en la Store (comunicación, dirección y motivación de equipos comerciales).
 - Entrenamiento de habilidades de liderazgo (roleplay casos reales Oficina Store).

Beneficios para el negocio previstos inicialmente:
El programa se centra en el desarrollo de los conocimientos y las habilidades directivas clave para el liderazgo del equipo de una oficina Store, y en la homogeneización de la implantación del modelo de sistemática comercial de la Organización, ambos son aspectos clave para la consecución de los objetivos y retos de negocio fijados por CaixaBank. Los objetivos para este ejercicio están asociados además al incremento de la calidad de servicio percibida por el cliente y la venta de productos comercializados por la Red de oficinas. Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 en una escala de 5. Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que adquirieron los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial para aplicarlas en la gestión diaria. Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5. Resultados: el número de clientes vinculados y sus recursos, así como el importe de crédito al consumo deben mostrar una tendencia creciente. Adicionalmente se debe concretar una mejora de la actividad comercial, traducida en un incremento de las contrataciones para seguros generales (>15%), seguros de vida (>2,5%) y sistemas de seguridad (>15%).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

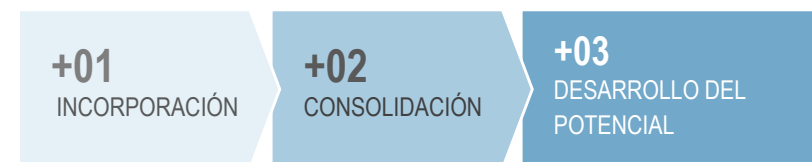
El **Plan Director de Desarrollo Directivo** acaba de completar la oferta formativa de CaixaBank, y tiene como lema **“nunca dejes de aprender... y ser un referente en aprendizaje para tu equipo”**. La Entidad fomenta los programas de desarrollo profesional tanto a nivel predirectivo como a nivel directivo, y por ellos en 2023 han pasado 17.778 participantes con una valoración media de 4,5 sobre 5.

Los programas incluidos dentro de este Plan Director, están centrados en el desarrollo de las habilidades y competencias para el liderazgo de equipos, y en fomentar la estrategia y transversalidad de la Entidad, reforzando el modelo **Modelo de Liderazgo AHEAD**. Este modelo está enfocado en crear Alianzas con una visión Humanista y Empoderadora, basada en la Anticipación y promotora de la Diversidad. El Modelo de Liderazgo AHEAD aplica a toda la plantilla y persigue un mayor autoliderazgo y responsabilidad en la toma de decisiones, así como promover la proactividad y transversalidad: todos los empleados somos líderes en nuestro ámbito de influencia.

AHEAD

- **Alianzas**
Líderes capaces de crear **Alianzas** desde la colaboración y el propósito común.
- **Humanismo**
Líderes **Humanistas** con ética y cercanía, referentes, que sitúan a las personas en el centro.
- **Empoderamiento**
Líderes **Empoderados** y comprometidos en la consecución de resultados sostenibles.
- **Anticipación**
Líderes que se **Anticipan**, promueven el cambio, son flexibles y aprenden de forma continua.
- **Diversidad**
Líderes con mentalidad **Diversa e Inclusiva**, abiertos a la tecnología y a la innovación

Se contemplan varias etapas en el ciclo vital de cada función. En el caso de los roles directivos, este ciclo contempla tres etapas: **Incorporación** (primer acceso a un cargo directivo), **Consolidación**, y una tercera para el desarrollo de los colectivos de **Alto potencial**. Se plantea un desarrollo incremental en el caso de las personas con responsabilidad sobre equipos, en función de su experiencia y consolidación en el cargo, con la propuesta de acciones de desarrollo adecuadas a las necesidades de cada momento del ciclo de vida en la función directiva, y adaptadas a los requerimientos de la organización. Se cuenta con el soporte de distintos partners de primer nivel, nacional e internacional, para el despliegue de las distintas acciones específicas.



+01. Incorporación: esta primera etapa consiste en una formación dirigida al desarrollo de un liderazgo centrado en uno mismo, en sentar bases del negocio y en disponer del conocimiento crítico para el desempeño de funciones específicas. Se plantea para colectivos de talento crítico o profesionales que están en funciones predirectivas o que acceden a nuevas funciones directivas.

Los principales programas realizados son:

- **Programa New Graduates CIB.** Programa presencial con el objetivo de ayudar en el desarrollo de habilidades competenciales, y dirigido al colectivo de New Graduates (Recruitment Program).
- **Programa Data Talent y New Joiners Data Talent.** Programas presenciales que facilitan la adquisición de conocimientos claves en el sector y el entrenamiento de las principales competencias hard y soft requeridas para el excelente desempeño de su función
- **Programa New Hire Analyst Program.** Programa presencial con el objetivo de capacitar a los participantes en la elaboración de documentación propia de su actividad, profundizando en el análisis económico-financiero, la modelización y valoración de compañías.
- **Procesos de Coaching de transición** que se estructuran en tres sesiones y que se dirigen a funciones predirectivas y directivas.

Los objetivos de estos programas varían según el target al que se dirigen (directivos o predirectivos), siendo los más transversales y destacados:

- Reforzar el mensaje y la puesta en práctica del Modelo de Liderazgo AHEAD.
- Desarrollar conocimientos específicos requeridos para el desempeño excelente de la función en CaixaBank
- Para los responsables de equipo, entrenar 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 los marcos de análisis, para aumentar la visión estratégica y las habilidades profesionales, tanto en los colaboradores individuales como en los responsables de equipos.
- Reforzar el networking y la transversalidad y explorar juntamente con otros 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.

+02. Consolidación: esta segunda etapa consiste en una formación dirigida a todos los directivos/as 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.

El contenido académico de los diferentes programas que contempla esta segunda etapa, contiene 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, Big Data y Analytics y liderazgo positivo.

Los objetivos de este 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.

- Liderazgo AHEAD: 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 que impulsan una cultura de responsabilidad
- Ser capaces de anticiparse al futuro.
- Actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia.

+03. Desarrollo alto potencial: en esta tercera etapa se plantean propuestas dirigidas a colectivos de alto potencial, con capacidad de incorporarse a corto plazo a nuevas responsabilidades.

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

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

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.

- **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.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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 juntamente con Universidades y Escuelas de negocio de reconocido prestigio mundial. Destacar la realización de los siguientes programas:

- Programa Enfocado. Mentalidad Digital Estratégica.
- Seminarios Aspen.
- Programa 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 los programas de desarrollo directivo:



Por último, destacar que en el ámbito del desarrollo directivo se realizan acciones transversales en las tres fases, incorporación, consolidación y desarrollo

del alto potencial:

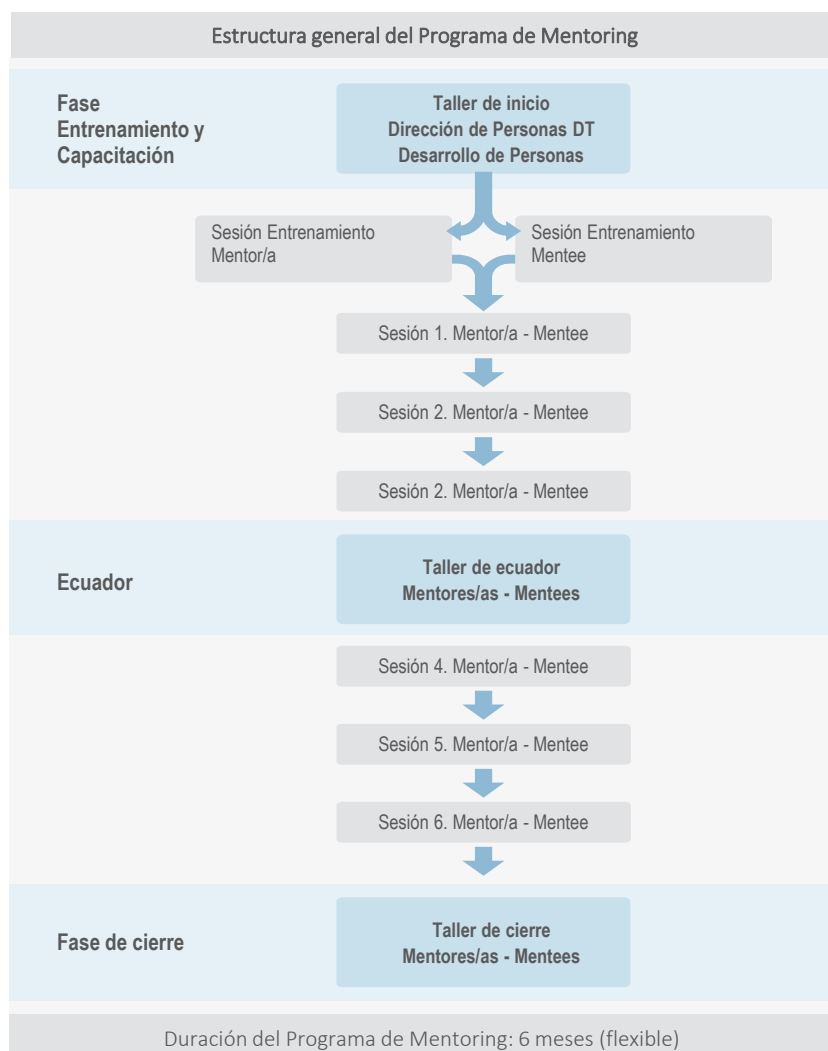
- **Acciones de Autoformación** con el objetivo de promover el autodesarrollo de los profesionales, cada semestre se ofrecen programas y acciones de desarrollo, contando para ello con consultoras de primer orden y con las principales escuelas de negocio, tanto nacionales como internacionales (IESE, IMD, EY, ESADE, Médico Mentor...), poniendo especial atención nuevas formas de trabajar, la transformación digital, la relación con los clientes, el desarrollo del potencial y wellbeing.
- **Acciones de acompañamiento:** diferentes iniciativas enfocadas a que el participante tenga una experiencia transformadora con el soporte de un mentor, tutor o profesional experimentado actuando como coach::

Coaching en diferentes momentos de la vida profesional, ofreciendo acompañamiento y planes de acción para la mejora personal y profesional, aportando disciplina y metodología. Destacan en 2023 las acciones de coaching de transición en formato online.

Mentoring, principalmente de género y generacional: como herramientas estratégicas para el desarrollo del Talento. Se dispone de la participación de directivos y directivas experimentados, y con ello se busca acelerar el desarrollo del potencial directivo junior a la vez que se transmite el conocimiento organizativo, los circuitos de relación no formal y, por tanto, la Cultura y Valores de la Entidad. Hay distintos programas según la finalidad como, por ejemplo, el Programa de Mentoring para el desarrollo (dirigido a mujeres en la Red) y el programa Buddy del colectivo WonNow. Destaca en 2023 la obtención de la **certificación AENOR para el proceso de Mentoring de CaixaBank**, siendo la primera empresa española en obtener este reconocimiento. Además, en este 2023 ha tenido lugar un programa de certificaciones de mentores y mentoras (tres ediciones con más de 200 participantes) que ha permitido consolidar el dominio de la técnica y garantiza así la seguridad y solvencia, y además da visibilidad y refuerza la figura del mentor.



En el siguiente gráfico se muestra la estructura general y el itinerario del Programa de Mentoring:



- **Acciones destinadas al fomento de la diversidad y la inclusión** dentro de la Entidad: dado que entendemos la diversidad como uno de los pilares fundamentales dentro de la estrategia global de desarrollo de personas, se han realizado diferentes iniciativas a lo largo del ejercicio 2023, siendo algunas de las más

destacables la participación en la iniciativa Closingap, el Crossmentoring realizado dentro de la Asociación Española de Directivos (AED) y los programas internos de mentoring de género para impulsar el acceso de las mujeres a posiciones directivas.

- **Programa de Sostenibilidad (ASG) para Directivos:** programa para sensibilizar a la Dirección sobre la importancia de la sostenibilidad en relación con los desafíos globales en la actualidad y el papel de las entidades financieras como impulsoras de la transición hacia una economía sostenible, así como para dar a conocer la estrategia de CaixaBank en materia de sostenibilidad.
- **Programa en sesgos cognitivos:** enfocado a corregir las distorsiones en los razonamientos que, aunque a veces ayudan a tomar decisiones rápidas, también pueden conducir a interpretaciones equivocadas en las personas del entorno.
- **Formación AHEAD Review:** en el marco del despliegue del proyecto Development by Skills, el programa comprende sesiones de formación online y materiales de soporte para capacitar a los directivos en el nuevo proceso AHEAD Review de evaluación 360º, y formación para los valoradores ascendentes (miembros de los equipos) y colaterales que intervienen por primera vez en este proceso.
- **Programas de aproximación a Negocio:** cabe destacar el programa de Liderazgo Comercial en la Store, con sesiones donde se pone de manifiesto la importancia de las posiciones de Dirección de Área de Negocio (DAN) y Dirección de Oficina Store en la Organización, a la vez que se realizan distintos talleres de habilidades de negocio y estrategia comercial. En estas sesiones interviene la Dirección de Negocio y de Personas, que ponen en valor el nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD.
- **Otras acciones.** Dentro de la estrategia de desarrollo de personas se han realizado otras acciones durante el año 2023, entre las que destacan las CaixaBank Talks (ponentes de primer nivel que aterrizan las tendencias y novedades en materias de negocio, transformación digital, habilidades y sostenibilidad), la Escuela de Inglés (a través de una plataforma online de acceso para todos los empleados/as), el proyecto de identificación de necesidades de Transformación Digital en proyectos transversales, o el proyecto de identificación y desarrollo del Talento temprano. En 2023 se ha consolidado la Comunidad de Desarrollo Directivo (espacio creado en People Now con el objetivo de convertirse en espacio de información y encuentro de Directivos y un lugar donde poder trabajar en su desarrollo profesional y personal).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Evaluación
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Indicadores más destacados:

Indicadores 2023	Participantes	Calidad media sobre 5
Programas de Desarrollo	5.597	4,6
Autoformación	768	4,5
Acciones de acompañamiento	4.162	4,8
CaixaBank Talks	4.519	4,7
Idiomas	2.732	4,2
TOTAL	17.778	4,5

El detalle de los CaixaBank Talks realizados en 2023 es el siguiente:

Invitado	Título	Fecha	Inscritos	Participantes	eNPS	Valoración
Marta Gascón (NTT data)	People Analytics, la versión más humana del dato	28 mar.	3.102	1.357	45	4,4
Marian Rojas	Céntrate en el viaje, no en el destino	25 oct.	9.976	5.066	87	4,8

Programas de desarrollo directivo en las Empresas del Grupo.

Han participado 1.122 empleados/as de Empresas del Grupo en 2023..

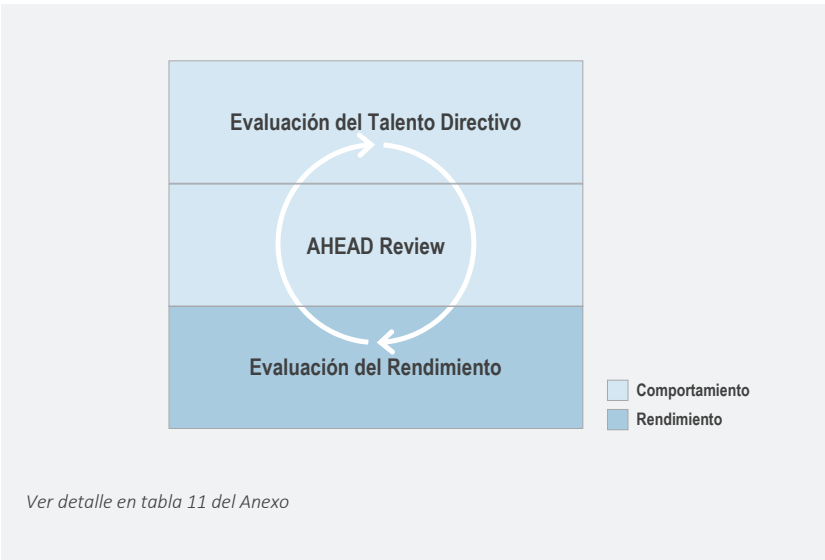
- Programa Estrategia y Liderazgo en IESE dirigido al colectivo predirectivo con potencial de promoción directiva a corto y medio plazo.
- Programa de onboarding directivo GPS, dirigido a nuevos directores con menos de un año en el rol directivo. Tiene el objetivo de acompañar en la transición al nuevo rol, dotando de visión estratégica y transversal sobre el liderazgo y el posicionamiento interno.
- Programas de mentoring transversales entre empresas del Grupo, con el objetivo de desarrollar personas con potencial y transmitir el conocimiento directivo.
- Resiliencia para gestionar el cambio: enfocado a un aprendizaje para gestionar la transformación y liderar equipos en situaciones adversas.
- Otros programas con visión Grupo CaixaBank como los vinculados a: AHEAD (para implantar el modelo corporativo de liderazgo), ASG y sector financiero “Presente y futuro” (para que los líderes conozcan a fondo la estrategia de sostenibilidad y criterios ASG de la organización) o procesos de Coaching a directivos (desarrollo de gaps de habilidades soft).

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). En CaixaBank cada año se realizan evaluaciones de comportamiento y de rendimiento.

Evaluación directiva



Ver detalle en tabla 11 del Anexo

El modelo de evaluación directiva se estructura en torno a tres ámbitos, la evaluación del Talento Directivo, el AHEAD Review y la evaluación del Rendimiento, y a partir de la información disponible en la plataforma SuccessFactors, se desencadenan una serie de procesos:

- La determinación del mapa de talento.
- La elaboración del Plan de Sucesiones. En el año 2023, se ha realizado una nueva revisión del Plan de Sucesiones basada en cinco líneas de trabajo:

- Revisión de la normativa existente para garantizar su actualización desde el punto de vista normativo.
- 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.

A cierre de 2023, el Plan de Sucesiones tiene identificadas 203 posiciones clave, distribuidas en tres ámbitos: Negocio, Transformación y servicios y Puestos de control y regulación. El Plan está disponible en la plataforma SuccessFactors, lo que permite su consulta y análisis en tiempo real, así como, actualizar y realizar cambios en todo lo relativo a posiciones clave, titulares y pool de sucesores con mucha agilidad.

- 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 interno, la Dirección de Personas cuenta con la colaboración de consultoras externas especializadas en la evaluación de competencias de los profesionales de la Entidad. 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 que son deseables para el buen cumplimiento en la posición.
- Solicitud de referencias a las personas del entorno del profesional, para conocer a fondo su estilo de liderazgo.
- A partir de la entrevista y en su caso de referencias, se genera un informe con toda la información relevante respecto al Talento Directivo de la persona.
- Frecuencia: adhoc para nombramientos, seguimientos o similares.
- Finalizado el proceso de Talento, los consultores/as externos dan el feedback al evaluado, resaltando los puntos fuertes y comentando aspectos de mejora a desarrollar partir de los cuales se diseña un Plan de Desarrollo Individual (PDI).

AHEAD Review

Programa de evaluación directiva basado en el Modelo de Liderazgo AHEAD. Este

modelo, diseñado para afrontar los retos que tiene la Entidad en el cumplimiento de su Plan Estratégico, se fundamenta en comportamientos específicos, observables y medibles para cada nivel de liderazgo y que son la base del proceso de valoración (9 soft skills y 28 comportamientos). El objetivo principal de AHEAD Review es impulsar el desarrollo y crecimiento de los directivos, promoviendo la adopción y aplicación de los comportamientos definidos en el modelo AHEAD.

El proceso de evaluación de AHEAD Review se estructura de varias fases donde se recogen las valoraciones desde distintas ópticas organizativas en una visión 360 (multidimensional) de los profesionales que interactúan regularmente con los directivos y cuya recurrencia será bienal. El proceso se estructura:

- Una primera entrevista donde el equipo de Personas profundiza en el conocimiento sobre el directivo. Adicionalmente, le acompaña y asesora a lo largo de todo el proceso.
- Identificación de los valoradores que participarán en el proceso de evaluación, tanto en visión ascendente como transversal.
- Lanzamiento de la recogida de la visión 270 (valoración propia, ascendente y transversal)
- Posterior lanzamiento de la visión del responsable completando la visión 360
- Finalizado el proceso de recogida de las evaluaciones, se elaboran los informes individuales dando paso a las conversaciones de feedback y definición de los planes de desarrollo individual (PDI) que disponen de un seguimiento continuo (ongoing).

Para garantizar una recogida objetiva de las evaluaciones en el proceso de AHEAD Review, se han considerado los siguientes puntos:

- Se requiere la participación de al menos cinco valoradores tanto en la recogida de la visión de equipo y transversales que aseguren la confidencialidad.
- Antigüedad en el centro y/o función de evaluados/as y evaluadores superior a 3 meses.

Evaluación del Rendimiento directivo

Desde el año 2022 está en vigor el Sistema de Retribución Variable (SRV) que afecta al Comité de Dirección, Colectivo Identificado y resto de directivos que reportan al Comité de Dirección.

Para la medición del rendimiento y en la evaluación de los resultados se utilizan factores anuales, con criterios individuales y criterios corporativos: cuantitativos

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Evaluación
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Evaluación
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

(financieros) y cualitativos (no financieros). La combinación adecuada de criterios cuantitativos y cualitativos depende de las funciones y de las responsabilidades de cada empleado. También se utilizan factores plurianuales que únicamente cuentan con criterios corporativos (cuantitativos), y que sirven para ajustar, a la baja, el pago de la parte diferida sujeta a factores plurianuales.

Los colectivos a los que aplica este nuevo Sistema de Retribución Variable son:

- Consejeros Ejecutivos.
- Miembros del Comité de Dirección de CaixaBank.
- Titulares de las Funciones de Control Independiente de Negocio y miembros del Colectivo Identificado en Servicios Centrales.
- Miembros del Colectivo Identificado no pertenecientes a Servicios Centrales.
- Resto de directivos que reportan directamente al Comité de Dirección.

El esquema de remuneración variable con métricas plurianuales se determina sobre la base de una remuneración variable objetivo establecida para cada uno de ellos, con un esquema de métricas y máximos de consecución que es el que le corresponde por sus funciones, y con un ajuste a riesgo en función del área a la que pertenecen o la posición que desempeña. Como consecuencia de lo anterior, cada uno de estos profesionales está asignado a un programa de remuneración variable o bonus específico.

El nivel de consecución para las métricas anuales se fija en función de retos corporativos y retos individuales. El porcentaje correspondiente a retos corporativos y a retos individuales depende del esquema de retos fijado por la unidad de negocio correspondiente:

- El porcentaje correspondiente a los retos corporativos se fija para cada ejercicio, y su ponderación se distribuye entre distintas métricas en función de los principales objetivos de la unidad de negocio.
- En cuanto a la parte de los retos individuales, se distribuye globalmente en base a los retos vinculados con la estrategia de la unidad de negocio.

Con respecto al establecimiento de los retos de los objetivos plurianuales, se tienen en cuenta los retos corporativos que se fijan cada ejercicio.

Todas las personas beneficiarias de este Sistema de Remuneración Variable (SVR) tienen fijado un porcentaje de pago upfront (inicial) y diferido (entre 4 y 5 años). A su vez, cada pago se realiza parte en efectivo y parte en acciones. En concreto, el nuevo sistema tiene la siguiente estructura:

	% Factores anuales	% Factores Plurianuales	% Pago upfront	Upfront: Peso efectivo/ acciones	% Pago diferido	Diferido: Peso efectivo/ acciones
Consejeros Ejecutivos	64%	36%	40%	50/50	60%	30/70
Comité de Dirección y titulares de funciones de control	70%	30%	50%	50/50	50%	30/70
Miembros del Colectivo Identificado	80%	20%	60%	50/50	40%	30/70
Resto de directivos que reportan directamente al Comité de Dirección	80%	20%	80%	90/10	20%	30/70

Todos los instrumentos entregados (efectivo y acciones) están sujetos a un período de retención de un año desde su entrega, durante el cual el empleado no podrá disponer de ellos excepto las acciones entregadas a los empleados que no sean miembros del Colectivo Identificado que no tienen periodo de retención.

Según la normativa vigente, la remuneración variable, incluida la parte diferida, debe pagarse o se consolida únicamente si resulta sostenible de acuerdo con la situación financiera de la Entidad en su conjunto, y si se justifica sobre la base de los resultados de la Entidad, de la unidad de negocio y de los resultados obtenidos por el profesional; en aquellos casos recogidos por la normativa en vigor a la que las entidades financieras están sujetas.

El número de evaluaciones directivas asociadas a comportamientos han sido 1.517 durante 2023. Adicionalmente 1.202 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: Skills Review y la evaluación del rendimiento.



Skills Review

Proceso de valoración por skills realizado a toda la plantilla que permite configurar el mapa de conocimiento y habilidades de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados. Se evalúan tanto las habilidades técnicas (hard skills) como competencias corporativas (soft skills), lo que unido a haber definido una arquitectura única de skills y perfiles profesionales permite disponer de una visión completa del perfil profesional.

Actividad 2023	
Dirección de oficina	3.367
Subdirección de oficina	2.029
Dirección de Banca Empresas/Privada/Instituciones	1.057
Gestores/as de Clientes/Asesores/as de Banca Privada (*Incluidas las evaluaciones de plan de carrera de gestores de clientes y ABP's).	9.131
Resto empleados y empleadas y otras funciones	14.100
Total	29.684

El proceso de Skills Review cuenta con una autovaloración inicial del propio empleado (N), con una valoración del manager directo (N+1) y con una revisión final del N+2 y de aquí se derivan las conversaciones para el desarrollo y el posterior Plan de upskilling o reskilling en función de los gaps detectados cuyo seguimiento es continuado (ongoing).

A continuación, se muestra el detalle de los comportamientos específicos para cada nivel de liderazgo del Modelo AHEAD, base del proceso de valoración:

SOFT SKILLS					
Comprometidos	Cercanos	Responsables y exigentes	Honestos y transparentes	Colaboradores	Ágiles e innovadores
• Impacto positivo en la sociedad • Diversidad (origen, género, cultura, pensamiento, generación) • Acción social	• Humildad • Largo plazo • Escuchar • Estar • Omnicanalidad	• Calidad • Proactividad • Rigor • Empowerment • Reconocimiento	• Confianza • Coherencia • Humildad • Entender	• Transversalidad • Participación • Redes • Sinergias • Comunidad	• Agilidad • Flexibilidad • Toma de decisiones • Digitalización • Omnicanalidad • Proactividad

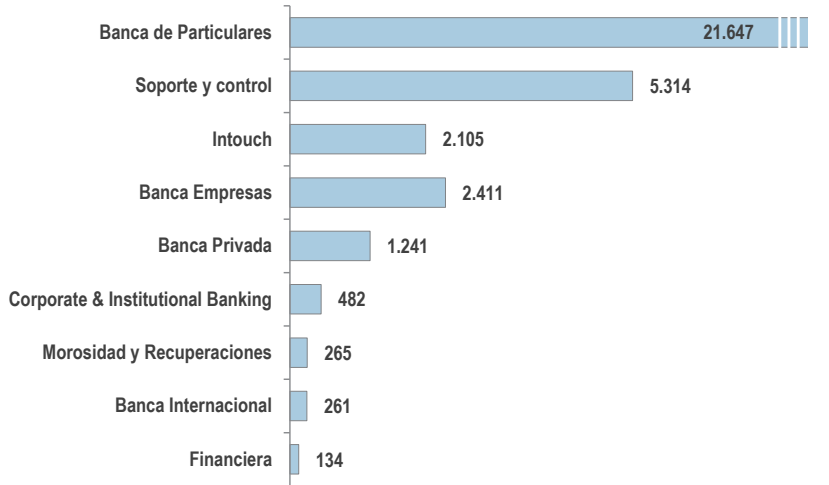
Evaluación del Rendimiento no directiva

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.

Hay diversos 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 29.684 durante 2023. Adicionalmente 33.658 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento.

Ver detalle en tabla 11 del Anexo.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Evaluación
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Retribución
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Retribución

El Consejo de Administración de CaixaBank aprobó en diciembre de 2023 una actualización de la Política General de Remuneración de CaixaBank, la cual detalla las principales características de cada elemento retributivo y está a disposición de todos los empleados a través de la intranet corporativa.

Los principios de la Política General de Remuneración son aplicables a todos los empleados y empleadas de CaixaBank y 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, garantizando en todo momento que los modelos y prácticas de remuneración no sean discriminatorias por motivos de género, edad, cultura, religión o raza y que garanticen un salario digno. La Política General de Remuneración incluye medidas para mitigar los riesgos de sostenibilidad entendidos como Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), y la adaptación de CaixaBank a esta tendencia, para dar cumplimiento a la normativa vigente.

La política de remuneración basa su estrategia de atracción y fidelización 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 se estructuran tomando en consideración el contexto de coyuntura y resultados, e 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. Esta remuneración se abona de forma quincenal (cada quince días) a la totalidad de la plantilla.
- 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 y de los criterios normativos y éticos de la Entidad.

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.
- Evaluaciones para Red Territorial, basadas en la consecución de objetivos de campañas comerciales.

La plantilla puede realizar un seguimiento online mensual con los resultados de sus consecuciones actualizadas tanto de los retos de negocio como de las campañas comerciales.

- Evaluaciones para los empleados/as de las áreas de Servicios Centrales de la consecución de retos asociados al Plan Operativo. Se acuerdan entre el empleado/a y el manager a inicio de año y la percepción de Bonus depende un 65% del desempeño individual y un 35% de una serie de métricas organizativas.

Dentro de los esquemas de retribución variable y con el objetivo de mitigar los riesgos de sostenibilidad, desde el año 2021, están incorporados en la Política General de Remuneraciones los factores de sostenibilidad entendidos como Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG). Éstos han sido reforzados con la implantación del nuevo sistema de Retribución Variable Plurianual ya que se han incluido también factores específicos en esta materia.

En línea con el modelo de gestión responsable del Grupo CaixaBank, los esquemas de retribución variable de los Consejeros Ejecutivos, la Alta Dirección, Colectivo Identificado, Servicios Corporativos, Banca Privada, Banca Empresas y Corporate & International Banking se vinculan a factores ASG, como: la Calidad, los retos de Conducta y Cumplimiento y al objetivo de movilización de finanzas sostenibles.

Se detallan a continuación, las métricas, ponderación, objetivo y resultado de los retos vinculados a factores ASG para este año 2023:

Métricas de medición de factores anuales 2023

		Ponderación Consejeros y Ejecutivos	Ponderación miem- bros del Comité de Dirección y resto de esquemas	Objetivo	Resultado	Nivel de consecución de Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección	Nivel de consecución del resto de esquemas
Calidad	Satisfacción del cliente en una métrica combinada de recomendación y experiencia cliente.	10%	5%	NPS oficina 69,7 IEX 90,0 NPS digital 58,5	NPS oficina 78,2 IEX 92,5 NPS digital 60	117%	100%
Compliance	Índice agregado de métricas que miden procesos de Prevención de Blanqueo de Capitales y correcta comercialización.	10%	5%	97,5	98,6	113%	100%
Sostenibilidad	Movilización de finanzas sostenibles	10%	5%	19.728 MM€	27.228 MM€	120%	100%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
 - Retribución
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

A partir del año 2024 se han incluido estos factores en la determinación de la retribución variable de toda la plantilla CaixaBank.

Las métricas de medición de factores plurianuales 2023-2025, que ajustan a la baja los importes diferidos a partir del tercer año, incluyen el reto de movilización de finanzas sostenibles, con una ponderación del 25%, y vinculado al cumplimiento del plan director de Sostenibilidad. El ajuste a largo plazo afecta a los Consejeros Ejecutivos, miembros del Comité de Dirección, miembros del Colectivo Identificado y Directivos de primera línea de reporte.

Con el objetivo de alinear la retribución variable con los objetivos de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, se ha mantenido el incremento del peso de las métricas vinculadas a factores ASG (como Sostenibilidad, Calidad y Conducta y Cumplimiento) en los esquemas de retribución variable tanto anual como a largo plazo. Este mayor peso de los factores ASG afecta tanto a Consejeros Ejecutivos, como a la Alta Dirección y a una parte importante de la plantilla.

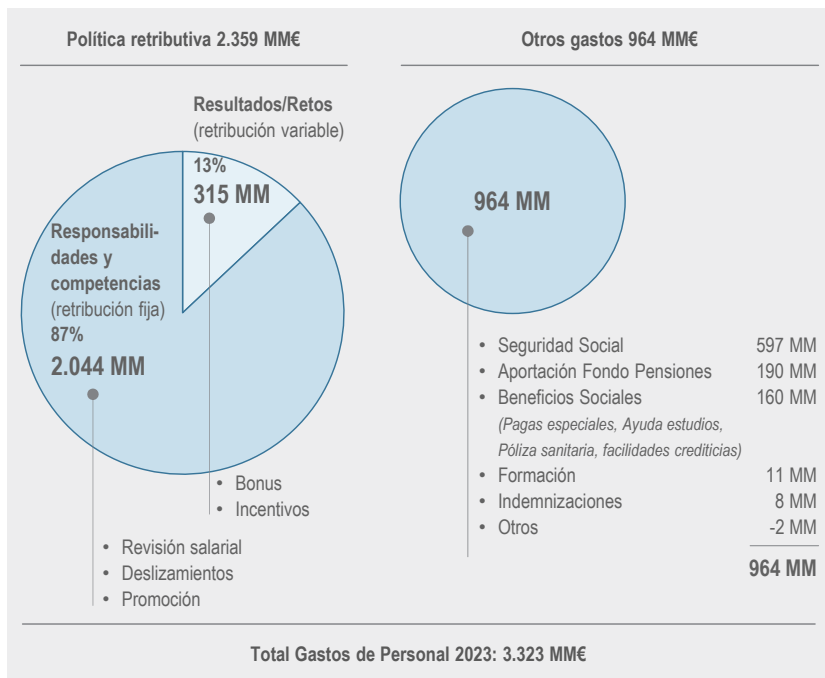
En 2023 todos los empleados tienen vinculada la percepción de la retribución variable a la realización y superación de cursos de formación obligatoria sobre ámbitos regulatorios o con especial sensibilidad desde el punto de vista de conducta y prácticas responsables. Con este objetivo, además de las certificaciones en MIFID II (29.528), la Ley de Crédito Inmobiliario (29.189) o la certificación en el ámbito de los seguros de la Insurance Distribution Directive

(30.510), se complementa mediante otros cursos vinculados a las prácticas responsables y el conocimiento sobre los productos y servicios por parte de empleados y empleadas. Esto es clave para garantizar que la información que se transmite a los clientes es clara y completa. La formación y sensibilización contribuyen además a garantizar un conocimiento adecuado de los productos y servicios por parte de los empleados y empleadas.

Formación en 2023	Vinculada a remuneración
Transparencia en la comercialización de Seguros y productos de Previsión Social	✓
Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo	✓
Cambio climático, descarbonización y reporting	✓
Protección al cliente	✓
Ética e integridad	✓

Los programas de Bonus e incentivos del año 2023 se estiman en unos 315 millones de euros y suponen el 9,5% de los gastos de personal del banco (y un 13,3% de la retribución).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Retribución
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



c) **Beneficios sociales y financieros** que suponen instrumentos de atracción y vinculación 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 y candidatas 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 con un porcentaje del salario pensionable y la rentabilidad asociada al mismo.
 - Colectivo origen CaixaBank: aportaciones del 10,5% del salario pensionable desde el mes 25 y del 9,5% a partir del mes 121.
 - Colectivo origen Bankia: homogeneización de las aportaciones de jubilación al mínimo del 7,5% sobre el salario pensionable, en el plazo de 60 meses. 0% hasta 01/04/22 y senda desde 1 de abril de cada año iniciando 2022: 4,2%; 4,5%; 4,9%; 5,75%; 7,5% de salario pensionable. Adecuación de la diferencia de aportación en Bankia y el 7,5%, con garantía del importe mínimo de aportación a fecha de integración.

- Colectivo de nueva entrada: a partir del 13 de mayo de 2024 según lo establecido en Acuerdo Laboral, las aportaciones serán durante los meses 2 y 12 del 4,5%, a partir del mes 13 y hasta el mes 84 (ambos incluidos) será del 6% y, a partir del mes 85, del 7,5%.

- Sistema de riesgos de prestación definida: prestaciones para la cobertura de fallecimiento e incapacidad equivalentes a las siguientes anualidades de salario pensionable en función de la contingencia y del colectivo:

Colectivo origen CaixaBank

Fallecimiento ⁽¹⁾		Incapacidad		
Viudedad	Orfandad	Permanente Total	Permanente absoluta	Gran invalidez
4 anualidades SP	1 anualidad SP por hijo hasta un máximo de 2 anualidades SP	6 anualidades SP	7 anualidades SP	8 anualidades SP

Anualidades: a efectos de cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000 €.

SP: Salario Pensionable.

⁽¹⁾ Se garantizan dos anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a dos anualidades.

Colectivo origen Bankia

	Fallecimiento ⁽¹⁾		Incapacidad		
	Viudedad	Orfandad	Permanente Total	Permanente absoluta	Gran invalidez
Límite máximo	4 anualidades SP	1 anualidad SP por hijo hasta un máximo de 2 anualidades SP	6 anualidades SP	7 anualidades SP	8 anualidades SP
Límite mínimo	2 anualidades SP		2 anualidades SP	3 anualidades SP	4 anualidades SP

Anualidades: a efectos de cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000 €.

SP: Salario Pensionable (con garantía mínima del salario pensionable de origen).

⁽¹⁾ Se garantizan dos anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a dos anualidades.

Para el **colectivo de nueva entrada**, en caso de fallecimiento, 2 anualidades de salario pensionable (se garantizan 2 anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a 2 anualidades). En caso de incapacidad permanente total 2 anualidades, por incapacidad permanente absoluta 3 anualidades y por gran invalidez 4 anualidades (a efectos del cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000€).

- **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.

Durante los últimos años se ha mejorado el servicio y la cobertura de salud incorporando tratamientos de nueva generación (la biopsia prostática por fusión de imágenes ecodirigidas en casos con alta sospecha clínica de cáncer de próstata, la banda de fijación de incontinencia de esfuerzo, y logopedia en cuadro médico para trastorno funcional y deglución atípica) y se ha dado acceso a nuevos servicios tecnológicos, donde destacan: 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, 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 en condiciones de empleado:

- Préstamos personales (tipo variable): préstamo de atenciones diversas (no exige justificación de la finalidad).

- Préstamos hipotecarios (tipo variable): préstamo A (financiación de la vivienda habitual), préstamo adicional A (complemento del préstamo A, una vez superados los límites), préstamo B (financiación de una segunda residencia) y préstamo adicional B y préstamo de mejora de vivienda (financiación de obras de reforma).

La cartera viva en diciembre 2023 es de 4.630 millones con unos 65.580 beneficiarios, destacan un 86% correspondiente a préstamos para vivienda y un 7% a préstamos de atenciones diversas y mejora de vivienda, el 7% restante corresponde a préstamos adicionales A y B.

Adicionalmente, se dispone de una oferta comercial a tipo fijo en condiciones de cliente para operaciones con finalidad de adquisición de la vivienda y consumo, incluyendo una modalidad eco/verde para quienes apostan por una financiación más sostenible, que ayude a cuidar el medio ambiente.

d) Beneficios sociales que suponen ayudas asociadas a situaciones familiares o personales que están regulados en el Convenio o bien en acuerdos laborales internos.

- **Ayudas a situaciones familiares:** gratificación económica por nacimiento de hijo o hija, 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. También 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 maternidad y paternidad.

Adicionalmente a las ayudas comentadas se dispone del **Plan Familia** (atención a empleados con hijos con discapacidad igual o superior al 33%) y en colaboración con la Fundación Adecco, CaixaBank pone a disposición de todas las personas trabajadoras este programa enmarcado dentro de la política de responsabilidad corporativa de la Entidad el cual forma parte de su compromiso con la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Este compromiso se materializa a través de un programa especialmente pensado para los empleados y empleadas de CaixaBank y para sus familias.

A través de este programa se ofrece a los hijos con discapacidad de los empleados y empleadas de la Entidad, el asesoramiento, orientación y puesta en marcha de un plan de acompañamiento personalizado según edad

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Retribución
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Retribución
 - Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
 - Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

y características personales a través del cual se le proporcionarán aquellos recursos necesarios para su futura integración en la sociedad y en el mercado laboral.

- **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	MME 2023
Aportación al Sistema de Pensiones	176,7
Póliza de Seguros	24,7
Ayuda a situaciones familiares	129,4
Ayuda a situaciones personales	40,4
Facilidades crediticias a empleados y empleadas	100,0
Total	471,2

Ver detalle en tabla 12 y 13 del Anexo

e) **Retribución flexible**, como complemento a los componentes ya comentados, existe el Plan Retribución Flexible (Compensa+) que permite un ahorro fiscal y la personalización de la retribución de acuerdo con las necesidades de cada persona. La retribución flexible se ha consolidado en CaixaBank gracias a la incorporación año tras año de nuevos y/o servicios disponibles para el 100% de la plantilla.



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.**

En el Acuerdo de 8 de mayo de 2019 se establecieron las bases para un Plan de Retribución Flexible a implantar en los próximos ejercicios. Es un sistema retributivo que permite a los empleados percibir parte de su retribución monetaria anual a través de la entrega de una serie de bienes y servicios, previamente seleccionados 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 y empleadas.

A 31 de diciembre de 2023 un total de 12.140 empleados habían suscrito 1 o más productos dentro del Plan de Retribución Flexible. La totalidad de la plantilla tiene a su disposición los siguientes:

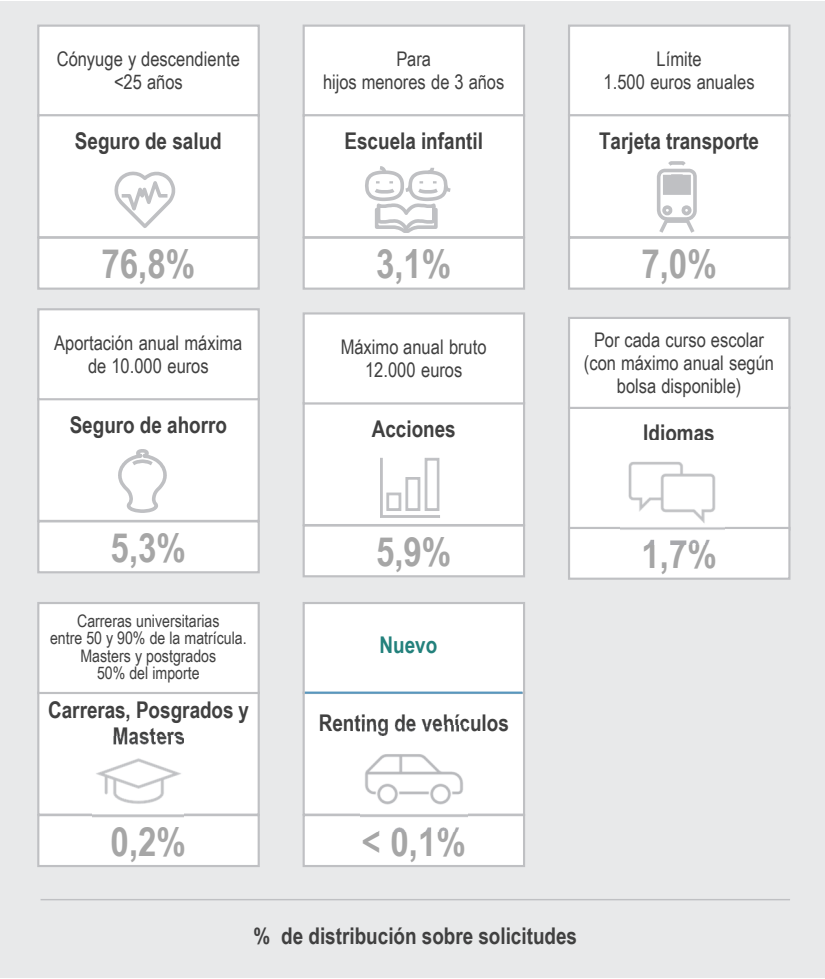
- Seguro Médico de Familiares: el empleado/a puede contratar el Seguro Médico de Familiares, o traspasar la póliza actual que tenga con Adeslas, para su cónyuge (casados legamente) y/o para hijos, menores de 25 años o con discapacidad reconocida legalmente del 33% o superior.
- Mejora Seguro Médico de Empleado: el empleado/a 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.

- Compra de acciones de CaixaBank: destinado a todos los empleados, estos tienen la posibilidad de contratar este servicio en cualquier momento del año, siendo el cambio de titularidad efectiva de las acciones una única vez al año, siempre con efectos del mes de febrero siguiente al de la solicitud de adquisición. Los empleados podrán destinar hasta un máximo de 12.000€ brutos anuales a la adquisición de acciones, y el importe estará exento de tributación fiscal en el IRPF, siempre que el empleado/a mantenga en su propiedad las acciones durante un mínimo tres años. Este producto equivale a un “Employee Stock Purchase Plan” (ESPP) al ser un programa que se ofrece a la totalidad de los empleados dentro de su paquete de compensación y beneficios pudiendo comprar acciones de CaixaBank.
- Formación en idiomas: cantidad destinada a la actualización o reciclaje personal de idiomas, dónde el empleado puede elegir el centro formativo concertado y todo el importe que destine la persona trabajadora en la contratación de este producto no estará sujeto a tributación. El empleado podrá destinar a este producto, la bolsa económica que la Entidad ponga a su disposición en cada curso escolar, según normativa laboral para la formación en idiomas, y también tendrá el mismo tratamiento fiscal que el indicado en el punto anterior.
- Formación cursos superiores (carrera, postgrados y másters): el empleado/a podrá destinar parte de su retribución a la actualización, capacitación o reciclaje formativo para mejorar el desarrollo de sus actividades y/o las capacidades relacionadas con su puesto de trabajo. El empleado podrá elegir donde realizar la formación en cursos superiores, Masters, Postgrados y/o Carreras, de entre los que consten en la lista de centros formativos asociados al programa. Además, la cantidad que el empleado tiene derecho a solicitar es:
 - Carreras en Universidades Públicas: 90% de la matrícula de las asignaturas y de las cuotas administrativas.
 - Carreras en Universidades Privadas: 50% de la matrícula de las asignaturas y de las cuotas administrativas.
 - Masters y Posgrados: 50% del coste del máster o del posgrado, con un importe máximo de 3.700 euros durante un período de 4 años.

Para seguir mejorando el Plan de Retribución Flexible Compensa+ y con el fin de ofrecer una mayor oferta de productos a la plantilla de CaixaBank, en 2023 se ha incorporado un nuevo producto:

- Renting de vehículos: un servicio de pago por uso del vehículo que se elija dentro del catálogo ofrecido por la Entidad (híbrido/eléctrico). En lugar de comprarlo o financiarlo, el empleado asume el coste de una cuota mensual por el uso y disfrute del vehículo.

Los productos ofertados actualmente por la Entidad con un máximo conjunto del 30% de su salario anual bruto son:



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado**
- Retribución**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
 - Retribución
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Para incentivar la adhesión al Plan de Retribución Flexible para la totalidad de la plantilla, se dispone de:

- Una plataforma online, Compensa+ y una APP, accesibles únicamente desde dispositivos corporativos. Desde esta plataforma se pueden realizar tantas simulaciones de contrataciones como se desee, así como efectuar las contrataciones de productos.
- Una campaña de comunicación para fomentar el interés en el Plan de Retribución Flexible de la Entidad. Para poder acceder a Compensa+, la plantilla previamente tiene que dar su aceptación al Plan de Retribución Flexible Compensa+, autorizando la cesión de sus datos a dicha plataforma.



¡Nuevos productos disponibles en tu Plan de Retribución Flexible!

Realizando un foco en el principal beneficio social que disponen los empleados en activo de CaixaBank que es el Plan de Pensiones, destacar que en 2023 sigue siendo líder en patrimonio y en rentabilidad a 3, 5, 10 y a 15 años, entre los mayores fondos de pensiones de empleo nacionales.

El Fondo de Pensiones de los Empleados de CaixaBank (PC30) ha obtenido en 2023 una rentabilidad anual del 6,72%. A 5 años el rendimiento anualizado del mismo se situó en el 5,81% anual (por encima del objetivo de inversión, del Euribor a 3 meses más 2,75% en el mismo periodo). El rendimiento anual desde la constitución del fondo se situó en el 3,95%.

Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados/as en España

Datos a 31 de diciembre de 2023, fuente: Inverco

	Patrimonio en MM€ a 31-12-2023	Rentabilidades anualizadas %				
		15 años	10 años	5 años	3 años	1 año
CAIXABANK *	8.280	5,46	4,52	5,81	3,87	6,72
ENDESA	3.055	4,15	3,18	3,31	1,70	7,45
TELEFÓNICA	2.916	2,51	2,33	2,47	1,68	6,35
BBVA	2.155	3,21	1,77	1,48	0,63	6,56
BANCO SANTANDER	1.002	2,57	2,29	2,43	1,42	10,08
RANKING (posición CBK)		1º	1º	1º	1º	3º
Subtotal Fondos Empleo (+/- 1.000 MM€)	17.407	3,58	2,25	3,10	1,86	7,44
TOTAL Fondos Empleo	35.986	2,96	2,09	2,35	1,33	7,73

* Desde el 12/03/2022 el Plan de Pensiones de Empleados CaixaBank incluye la parte de la empresa Bankia correspondiente al Plan de Pensiones de Grupo Bankia

Dentro del contexto del Fondo de Pensiones de Empleados, el desarrollo del actual Plan Estratégico 2021-2023, es clave puesto que se centra 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 sostenible que se definieron como prioritarios.

Por tanto, el fondo prevé ir más allá en su política de inversión sostenible mediante la implantación, ya desde 2021, de objetivos asociados a métricas relacionadas con la huella de carbono, con políticas ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y procesos de engagement (involucramiento) con gestoras y empresas para que mejoren en ese tipo de aspectos.

En resumen, los ejes del Plan Estratégico 2021-2023 son:

- **Reforzar el servicio y cercanía con el colectivo**, a través del diseño e implementación de un Plan de Comunicación basado en las líneas estratégicas establecidas.

La web del PC30 cuenta un diseño completamente renovado, ofreciendo al usuario una experiencia más interactiva y dinámica, y a su vez integrando la información relativa al Plan Colectivo Asociado el cual recibe las aportaciones voluntarias de la plantilla, mientras que en el Plan de Pensiones de Empleo (PPE) se integran las aportaciones realizadas exclusivamente por la empresa.



La actual Web del Fondo de Pensiones incorpora dos simuladores de prestaciones y aportaciones, que permiten al usuario a partir de información mínima, conocer una estimación de la aportación de jubilación que debería llevar a cabo para alcanzar su objetivo de jubilación, y conocer las distintas alternativas de forma de cobro que tendrá llegado el momento, en función de la casuística personal, dando la oportunidad al usuario de conocer como complementar la jubilación con su plan de pensiones, de forma óptima y con el mejor ahorro fiscal.

El pasado mes de mayo de 2023, tuvo lugar el segundo evento anual de partícipes y beneficiarios del PC30, en este se pudieron conocer de primera mano aspectos como el funcionamiento del fondo, las perspectivas para los instrumentos de ahorro a largo plazo, así como resolver algunas de las dudas más frecuentes que suelen surgir.



- **Profundizar en la alineación de las inversiones con el largo plazo**, donde como meta principal a abordar es la implementación de un ciclo de vida.

Destaca el éxito en la operación de movilización del Plan de Pensiones de Empleo del Grupo Bankia, al Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank, y al Plan de Pensiones Asociado de Empleados de CaixaBank.

- **Ahondar en el compromiso con la sostenibilidad**, a través de la aplicación de métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible que fueron definidos como prioritarios por el fondo. En base al análisis realizado en 2022 y que culminó con la aprobación el pasado día 26 de enero de 2023 con la adhesión a la iniciativa Net Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), queda demostrado el compromiso global con la sostenibilidad y el impulso de una economía baja en carbono.

Es también importante poner de manifiesto el compromiso del “PC30” con el Cambio Climático, el cual tiene definidos unos objetivos para la descarbonización, da soporte y apoyo Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), se encuentra adherido a iniciativas como la Montreal Carbon Pledge y la Climate Action100+ y ahora por medio de la nueva adhesión al NZAOA, se trabajará para alcanzar el compromiso de descarbonización en 2050.

El PC30 como promotor de sostenibilidad:

El pasado 10 de marzo de 2021 entró en vigor la nueva normativa europea que exige la divulgación del posicionamiento medioambiental de los instrumentos de inversión colectiva (SFDR-Sustainable Finance Disclosure Regulation). Dicha normativa permite catalogar a los fondos según su nivel de inversión responsable.

El trabajo realizado estos últimos años en lo referente a sostenibilidad ha supuesto que el PC30 sea catalogado como fondo que promueve las características ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) en su proceso de inversión. Esta catalogación refrenda el compromiso del PC30 con la sostenibilidad, compromiso que se traduce no sólo en una actitud más responsable como poseedor de activos sino en un mayor nivel de rentabilidad a largo plazo.

La adhesión al TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures) que pretende crear conciencia sobre los efectos del cambio climático, junto con el plan estratégico en el que se plantea profundizar en el impacto del fondo en temas de sostenibilidad garantizan la continuidad del enfoque responsable en el proceso de inversión del PC30. Por todo lo citado anteriormente, el PC30 se ha categorizado bajo el artículo 8 del Reglamento de Divulgación en el que se encuentran los productos que promocionan características de sostenibilidad en su gestión.

EL PC30 dispone de la máxima categoría en inversión socialmente responsable, siendo pionero en la inversión sostenible, el fondo Pensiones Caixa 30 es firmante del 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

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Retribución
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Retribución
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

recibió la máxima puntuación en estrategia y buen gobierno por parte de la entidad calificadora y en 2023 se ha renovado. La valoración de 5 estrellas obtenida toma importancia respecto a años anteriores, al existir por segundo año consecutivo una modificación en la metodología de evaluación con el objetivo de que fuera más exigente y diferencial entre signatarios. La revalidación de la máxima puntuación, sitúa al PC30 entre los fondos con mejor valoración ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) a nivel internacional, además destacar que esta edición era especialmente exigente en materia de propiedad activa (diálogo y voto).

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.



La Comisión de Control de Pensions Caixa 30, F.P. (PC30) dispone de unas creencias de inversión que persiguen un doble objetivo: servir de guía en el proceso de inversión del Fondo de Pensiones y permitir una toma de decisiones eficaz por parte de todos los agentes involucrados en el mismo (Comisión de Control, Subcomisiones, Entidad Gestora y Consultores), incorporando los conceptos asociados a la sostenibilidad.

- Un nivel de Buen Gobierno elevado conduce a una mejor toma de decisiones, lo que se traduce en mejores pensiones para nuestro colectivo.
- La sostenibilidad forma parte intrínseca de nuestra misión y genera un valor añadido para nuestro colectivo.
- El principal riesgo del Fondo es el incumplimiento de sus objetivos.
- Nuestro horizonte temporal de largo plazo supone una ventaja frente a otros inversores.
- La estrategia de inversión es el elemento principal para explicar nuestros resultados.
- La lucha contra el cambio climático y su impacto sobre nuestra cartera han de ser considerados en todas nuestras decisiones.
- El fondo ha de alcanzar sus objetivos velando por generar un impacto positivo con sus inversiones.

- La gestión de los costes deberá aportar valor al Fondo de Pensiones.
- El ejercicio activo de la implicación y el voto nos permite aspirar a generar mejores pensiones para nuestro colectivo.
- El seguimiento y análisis periódico de los resultados del Fondo ha de centrarse en la consecución de todos los objetivos fijados.
- **Disponer de una organización y recursos que mantengan el fondo a la vanguardia**, consiguiendo que éste sea un referente internacional y que se refuerce la posición de influencia en la industria. Destacan en este apartado:
 - Las adhesiones a diferentes diálogos colaborativos como **Advance** (iniciativa colaborativa por los derechos humanos, promovida por Naciones Unidas, que permite a los inversores institucionales trabajar juntos para afrontar problemas sociales), **Climate Action 100+** (mayor iniciativa global de inversores frente al cambio climático) o **Votes Against Slavery** (campaña de colaboración para garantizar que la esclavitud moderna no tiene lugar en los negocios o cadenas de suministro).



- El **Foro de Comisiones de Control**, celebrado el 14 de noviembre de 2023 junto con VidaCaixa, en una edición presencial, bajo el lema "Rompiendo límites. Creando oportunidades, LIMITLESS". Promovido por la Comisión de Control del Plan de Empleo de CaixaBank, es un punto de encuentro para profesionales del sector, donde se debaten temas de actualidad en el ámbito de la previsión social. Hasta un total de 313 inscritos para esta edición con una valoración media del 9,0 sobre 10, indicativa del alto grado de satisfacción de los asistentes.

Al fondo Pensiones Caixa 30 se le hayan otorgado numerosos premios en diferentes ámbitos (inversión socialmente responsable, innovación, ...), entre los que se destacan en 2023:

Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2023.

En diciembre de 2023 se celebró la ceremonia de los IPE Awards en Viena, donde el Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank PC30 logra el galardón al **mejor Fondo de Pensiones de España y es finalista en diferentes categorías en Europa**: Estrategia de inversión a largo plazo Gestión de riesgos y Fondo de pensiones corporativo.

Pensions & Investments World Pension Summit Innovation Awards 2023

PC30 nominado **finalista en la categoría Portfolio Management** en un contexto de mercado bajista.



A pesar de los buenos resultados del Plan de Pensiones en rentabilidad y la magnífica percepción que tienen los empleados y empleadas de este beneficio social, recientemente en febrero de 2023 se ha vuelto a lanzar una nueva encuesta a partícipes y beneficiarios con objeto de conocer su opinión, mejorar la experiencia de estos/as y conocer posibles áreas de mejora.

Datos económicos a 31/12/2023
Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Partícipes:		Beneficiarios:	
Subplan A	53.159	14.474	Jubilación
Subplan B	6	1.466	Invalidez
		3.725	Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

Subplan A	8.279,7
Subplan B	38,9

Aportaciones MM€:		Prestaciones MM€:	
218,2	Jubilación	472,7	Jubilación
11,8	Riesgo	10,5	Invalidez
		6,6	Defunción

En diciembre del 2023, se aprobó el nuevo Plan Estratégico 2024-2026 del “Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones”, el cual tiene como misión responder de manera responsable y sostenible a las necesidades a largo plazo de todos los Partícipes del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank. El fondo busca ser un referente europeo en Fondos de Pensiones de Empleo, destacando por su compromiso con el colectivo, la innovación y la sostenibilidad.

El nuevo plan estratégico se fundamenta en tres pilares:

- **Analizar y dar respuesta a las diversas necesidades del colectivo**, a través de la escucha activa, fomentar la comunicación directa mediante eventos anuales y educación sobre previsión social, así como modernizar los recursos digitales para una interacción más eficiente. Además, se impulsará una comunicación transparente de la actividad de la Comisión de Control del Plan de Pensiones hacia el colectivo.
 - **Alcanzar sosteniblemente una rentabilidad en línea con los objetivos**, este pilar se centra en mantener un enfoque cauteloso para alcanzar las metas, reduciendo el riesgo de pérdidas. Además, se continuará impulsando la puesta en marcha del ciclo de vida, se fortalecerá la resiliencia del proceso de inversión y se avanzará hacia una perspectiva integral de sostenibilidad, consolidando el compromiso con la lucha contra el cambio climático y asegurando un seguimiento efectivo de las inversiones mediante nuevas herramientas de monitorización.
 - **Consolidar un marco de gobernanza eficaz, colaborativo y a la vanguardia**, a través de un enfoque que cultiva y mantiene una cultura colaborativa mediante la actualización de responsabilidades y funciones internas, promoviendo así una toma de decisiones más efectiva. Además, buscaremos reforzar nuestra posición de influencia en la industria a través de la internacionalización del Fondo de Pensiones.
- Al mismo tiempo que se ha actualizado el Plan Estratégico, se han revisado la misión, la visión y los valores, siendo estos:
- **Misión:** responder a las necesidades y objetivos a largo plazo del colectivo, de una manera responsable y sostenible por todos los agentes involucrados en el funcionamiento del Fondo de Pensiones.
 - **Visión:** ser un referente en el ámbito europeo de Fondos de Pensiones de Empleo, reconocido por su compromiso con el colectivo, la innovación y la sostenibilidad.
 - **Valores:** compromiso con el colectivo, innovación y sostenibilidad.

Es importante recordar que el Touch point asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y, por tanto, uno de les 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 ajustada de género que permite comparar tra-

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Retribución
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

bajos 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 0,7% en 2023. El criterio de cálculo de los salarios incorpora la retribución fija, variable, beneficios sociales: aportaciones de ahorro y de riesgo al Fondo de Pensiones, ayudas económicas de estudios para los empleados/as y sus hijos/as, póliza sanitaria y otros complementos extrasalariales (compensación de comidas, renting de vehículos, etc...).

La brecha salarial bruta (comparativa de remuneraciones) calculada como promedio de remuneración de los hombres menos el promedio de remuneración de las mujeres sobre el promedio de remuneración de los hombres, es del 15,6%. Este cálculo realizado tomando la mediana de las remuneraciones sitúa la brecha salarial bruta en el 9,3%.

Los datos de brecha a nivel de Grupo CaixaBank se sitúan en 2023 en:

- Brecha ajustada: 1,1%
- Brecha bruta (promedio): 15,6%
- Brecha bruta (mediana): 8,6%

Desde el punto de vista de la inclusión laboral, desde CaixaBank se recoge el compromiso con la igualdad salarial entre hombres y mujeres en el plan de igualdad firmado en 2020. (ver apartado 5.6. Política de Compensación).

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Personas/Plan_de_Igualdad_CaixaBank_2020.pdf

Adicionalmente, la Política General de Remuneración del Grupo CaixaBank, en su quinto punto indica la normativa y las medidas para garantizar que la política de remuneraciones y las condiciones laborales que afecten a la remuneración, sean imparciales en cuanto al género.

Con la entrada en vigor del Real Decreto 902/2020 de 13 de octubre, se establecen unas medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma.

La norma se centra en 4 aspectos fundamentalmente:

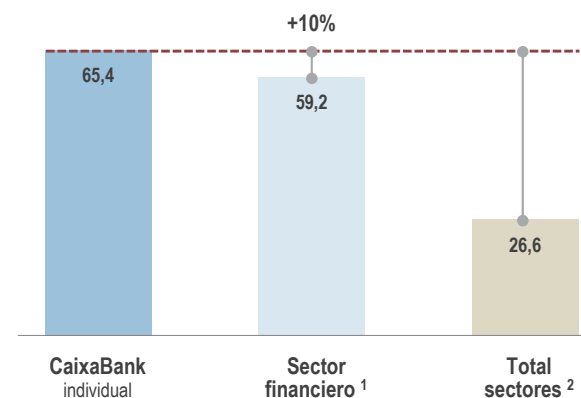
- El principio de transparencia retributiva.
- El principio de igual retribución por trabajo de igual valor.
- Registro Retributivo.
- Auditoría Salarial.

CaixaBank cuenta con un plan de igualdad firmado con la Representación Legal de los Trabajadores que incorpora el propio registro, una auditoría salarial y el diagnóstico, sin que existan diferencias salariales superiores al veinticinco por ciento (25%) a favor de ninguno de los dos sexos en retribución total y sin necesidad de establecer planes de acción para la corrección de estas. Aun así, se ha alcanzado el compromiso de analizar las causas y circunstancias que pudieran explicar las diferencias retributivas totales que, en promedio, pudieran existir entre el global de la retribución reconocida a uno y otro sexo que sean superiores a un 15%. Además, se ha creado un grupo de trabajo para diseñar un plan de acción que contribuya a reducir las diferencias.

En el siguiente gráfico se muestra la comparativa de salarios entre el resto de los sectores económicos y CaixaBank.

Salario medio por encima de la media del sector y de la economía Retribución fija y variable. Datos 2023 en miles de euros.

Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2022 proyectados en base a la información a 9M23



(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 2019-2023, 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 y las empleadas 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 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 así la corresponsabilidad, el rol de la mujer y que facilitan la conciliación, en su gran mayoría están recogidas en el Protocolo de Conciliación anexo en el Plan de Igualdad, que fue acordado con la Representación Legal de los Trabajadores en enero de 2020 y se ha adaptado en febrero de 2023, a fin de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en esta materia. Las medidas son consultables por la plantilla en la intranet corporativa en el nuevo espacio People Xperience (Gestiono mi tiempo).

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.

En el apartado de las excedencias, distinguimos las siguientes tipologías: 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, 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 (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).

En relación con las excedencias para la realización o finalización de estudios superiores, suponen una interrupción temporal de las carreras profesionales de la plantilla que, incluso permite vivir experiencias profesionales no retribuidas en otras empresas, no concurrentes con el banco, para adquirir la práctica ne-

cesaria para la obtención de la titulación relacionada. Asimismo, la excedencia solidaria permite interrumpir la relación laboral con la Entidad, para que la persona colabore con organizaciones no gubernamentales, entidades sociales y humanitarias, manteniendo el derecho al reingreso inmediato en la Entidad.

Las **reducciones de jornada** conllevan una reducción del horario de trabajo y están disponibles para la totalidad de la plantilla a la que acontece alguna de las siguientes causas de conciliación:

- 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.
- Reducción de jornada exclusiva de jueves tarde, hasta los 12 años, sin necesidad de llegar a reducir el 12,5% de la jornada diaria.
- Permiso retribuido de jueves tarde hasta los 3 años del menor en el caso de discapacidad igual o superior al 33% e indefinido en el caso de discapacidad igual o superior al 65%.

Adicionalmente, el Estatuto de los Trabajadores ya contempla las 4 siguientes:

- Cuidado de familiar hasta 2º grado con discapacidad 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 de entre un 50% y un 99,9% de la jornada diaria.
- Nacimiento prematuro u hospitalización del recién nacido. 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.

La Entidad dispone además de numerosos permisos retribuidos, cabe destacar las mejoras respecto a los permisos por maternidad y paternidad (nacimiento, adopción o acogida) y la acumulación de lactancia.

- Suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento de hijo/a: 16 semanas, con 2 semanas adicionales (una por progenitor) por cada hijo o hija distinta del primero. Se añaden 10 días naturales, o bien 14 en el caso de discapacidad o por parto múltiple.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- 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. La tercera son 10 días naturales a continuación de la suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento +5 días hábiles, no acumulables a los anteriores, durante los 12 primeros meses de vida del hijo/a.

A continuación, se muestra una comparativa de las mejoras CaixaBank respecto a la legislación, en materia de permisos, reducciones de jornada y condiciones económicas asociadas a suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento:

A nivel de permisos retribuidos y reducciones de jornada

Legislación	Mejoras CaixaBank (en Protocolo de conciliación CaixaBank)
01. Artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores. Suspensión de 16 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor.	10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad.
02. Artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores. 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 reducción de jornada exclusiva de los jueves de invierno por la tarde (suponiendo ésta una reducción inferior a 1/8 de la jornada). Se permite para el colectivo con hijos/as con una discapacidad el disfrute de un permiso retribuido 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 carácter indefinido .
03. No se establece ninguna legislación	Permiso retribuido de 30 días por nacimiento de hijo/a con discapacidad igual o superior al 65% pudiéndolo disfrutar dentro de los 24 meses desde el nacimiento.
04. No se establece ninguna legislación	Se contemplan dos supuestos sensibles a la hora de dar preferencia en la elección de las vacaciones 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
01. No se establece ninguna legislación	Ayuda por hijos/as del 5% del salario hasta los 18 o 21 años del hijo/a.
02. No se establece ninguna legislación	Gratificación especial de natalidad. Percepción económica en el momento del nacimiento, equivale a 1,15 pagas del salario (50% salario mensual).
03. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 3.400 €/año para hijos/as con discapacidad.	Mejora prestación anual hasta 5.150 €/año en caso de discapacidad $\geq 33\%$ y $< 65\%$, y en el caso de una discapacidad $\geq 65\%$ mejora de la prestación hasta 6.300€/año.
04. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 510 €/año para hijos/as hasta los 25 años. De 21 a 25 años si el hijo/a sigue estudiando y no percibe rentas superiores al salario mínimo	Hijos/as con discapacidad $< 33\%$ y hasta 25 años, abono de una cantidad adicional para cubrir los gastos en educación especial, terapia o transporte colectivo, hasta un importe máximo de 3.400 € mientras sea reconocida la discapacidad del hijo/a.
05. No se establece ninguna legislación	Ayudas en préstamos y anticipos: – En el supuesto de nacimiento, adopción y acogida, acceso a anticipos de hasta 1 anualidad. – Reducciones de jornada por razones de conciliación no impliquen una disminución de la capacidad crediticia.

Desde la Dirección de Personas, 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 una canastilla que incorpora unos detalles para el bebé y un recordatorio de todos los beneficios que se pueden disfrutar asociados ante la llegada de un hijo/a.

El resto de permisos retribuidos son: vacaciones, días de libre disposición, matrimonio, constitución de pareja de hecho, 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), asistencia a exámenes oficiales, cumplimiento de un deber inexcusable público y personal, permiso personalizado por violencia de género, de corta duración para urgencias o imprevistos personales y familiares, permiso para acompañar a la asistencia médica a hijos/as menores de edad a cargo (máximo de diez horas anuales con

carácter recuperable) y un permiso adicional (un día) cuando la persona trabajadora deba realizar exámenes de formación normativa en horario coincidente con un sábado, domingo o festivo.

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 a la Entidad), por adopciones internacionales o técnicas de reproducción asistida (hasta 1 mes), por situaciones personales o familiares graves o por estudios (hasta 10 días), para la finalización de estudios superiores o doctorados (de 1 a 6 meses), por hospitalización o curas paliativas de familiares de primer grado (de 1 semana a 6 meses) y permiso extraordinario sin sueldo (hasta 6 meses).

A continuación, se muestra el detalle de los principales casos registrados en el año 2023 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

Medidas de conciliación. Casos 2023	Nº de casos	% Hombres	% Mujeres
Excedencias			
Cuidado de hijos e hijas	358	7,5	92,5
Cuidado de familiar	62	22,6	77,4
Mantenimiento de la convivencia	20	15,0	85,0
Estudios	22	50,0	50,0
Solidaria	4	25,0	75,0
Razones personales no especificadas	31	38,7	61,3
Violencia de género	--	--	--
Cuidado de personas dependientes	10	10,0	90,0
TOTAL	507	13,6	86,4
Reducciones de jornada			
Cuidado de hijos e hijas	1.779	8,7	91,3
Cuidado directo familiar hasta 2º grado	36	19,4	80,6
Cuidado de hijo o hija enferma	202	13,4	86,6
TOTAL	2.017	9,4	90,6
Permisos retribuidos			
Suspensión por nacimiento	1.082	52,4	47,6
Ampliación Suspensión por nacimiento y acumulación lactancia	1.410	43,4	56,6
Adopciones y acogimientos	--	--	--
TOTAL	2.492	47,3	52,7

En el **Plan de Igualdad** se recogen **mejoras en materia de conciliación** y son las que se muestran a continuación:

Flexibilidad horaria - Medida de flexibilidad disponible para el 100% de la plantilla.

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

10 días naturales, o bien 14 en el caso de discapacidad o por parto múltiple.

Antes solo tenía ampliación la madre

Mejora de la base de aportación al fondo de pensiones del colectivo en reducción de jornada.

En aplicación de la ley 12/2022, se eleva la base de aportación al 100% al colectivo de partícipes que pueda encontrarse en situaciones de reducción de jornada por cuidado de hijo, cuidado de familiar hasta 2º grado, hospitalización de hijo prematuro, lactancia, violencia de género o/y otras que se incluyan en el estatuto de los trabajadores.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Otra de las mejoras que contiene el Plan de Igualdad es que recoge un objetivo de **representatividad de la mujer en posiciones directivas** 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). CaixaBank y la Representación Legal de los Trabajadores acordaron los términos de la **adaptación del Plan de Igualdad** (7 de febrero de 2023) con el objetivo de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en materia de representatividad de mujeres en posiciones directivas, fijando como objetivo del **43%** a 31 de diciembre de 2024.

Por último, destacar que bajo el paraguas del Plan de Igualdad están incorporados otros dos protocolos además del de Conciliación:

- Protocolo de prevención, tratamiento y eliminación del acoso. 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.

Este protocolo de gestión se inicia cuando por parte de la gestora externa se determina que existen indicios de acoso, entonces en la Entidad se activa un procedimiento interno de investigación de los hechos por parte de Asesoría Jurídico-Laboral que termina con una conclusión sobre la existencia o no de situación de acoso. Durante 2023, se han recibido 6 denuncias formales referidas a posibles comportamientos de acoso laboral y sexual. Determinan los gestores externos que hay 2 casos con posibles indicios de acoso que finalmente se resuelven con la no existencia de acoso. En el caso de concluir que ha existido acoso, se elevan las actuaciones al Comité de Incidencias, quien decidirá la sanción disciplinaria a aplicar a las personas implicadas.

- 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, así como en la retención y atracción de talento, se encuentra el trabajo en remoto. El Comité de Dirección aprobó el 19 de julio de 2021, un modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva, que se materializó en hasta 6 días de trabajo en remoto al mes en Servicios Centrales (30%) y en hasta 4 días al mes en Servicios Territoriales (20%). El porcentaje de adheridos a esta medida a 31 de diciembre de 2023 se sitúa en el 71,6%.

	Potencial	% Adhesión	% Hombres	% Mujeres
Adhesión a las medidas de trabajo en remoto	6.960	71,6	48,0	52,0

El modelo de trabajo en remoto es de carácter voluntario, flexible, consensuado con el manager y reversible según condiciones organizativas/operativas. Contempla la posibilidad de ejercer funciones desde un segundo domicilio.



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

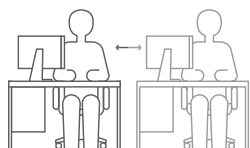
el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.

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. Excepto en 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.
 - 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 fuera de la jornada laboral deben tenerse en cuenta 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 cubrirán no solo las bajas por maternidad sino también las bajas del otro progenitor.



Por último, se acordó 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.

- 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 igual o 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 de acompañamiento al personal con discapacidad:

- 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

“Calidad interna, Tu voz”, es el espacio de participación y difusión de **Calidad y Voz de Cliente** y tiene como objetivo destacar la importancia de la voz, tanto de

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

los clientes, como la de la plantilla, para crear valor en toda la Organización. Recoge información sobre las opiniones de clientes y empleados, herramientas para contribuir a mejorar las experiencias de los clientes, actividades específicas sobre las que necesitamos su opinión y acceso al buzón de ideas ("Tus ideas"), dónde se puede hacer llegar en cualquier momento ideas y sugerencias sobre cualquier temática.

Desde Calidad Interna se dispone de un proceso de medición de los servicios a los empleados/as que se implementa mediante cuatro modalidades de encuestas:

01

Valoración global de los servicios de la Dirección de Personas

Objetivo: ampliar la valoración de los servicios del área de Personas con la Red y Servicios Centrales en el estudio global de servicios CaixaBank que se envía con dos oleadas anuales.

02

Encuestas Touch point con empleados y empleadas

Objetivo: recoger la valoración de los empleados y empleadas como clientes internos, a través de Encuestas Touch point.

03

Encuesta interdepartamental

Objetivo: valorar el apoyo y servicio global que ofrece el área de Personas a otras áreas de la Entidad y a las Direcciones Territoriales a través de la figura del Business Partner.

04

Encuesta de apoyo de la Dirección de Personas de los Territorios con la Red

Objetivo: valorar el apoyo y servicio global que ofrece el equipo de Personas de las Direcciones Territoriales a la Red de oficinas y centros.

Adicionalmente el equipo de Calidad Interna dispone del programa Aproxima-T, que pretende el acercamiento entre los Servicios Corporativos y las empresas del Grupo a la Red de oficinas, con el objetivo de reforzar el conocimiento de las áreas sobre la realidad de las oficinas en su día a día, para mejorar, posteriormente, el servicio y/o soporte prestado.

APROXIMA-T

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.
Think safely

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 Virtaula, como herramienta para compartir conocimiento y experiencias entre la plantilla. Asociado a esta idea está disponible el **Data Community** 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. Estas sesiones online que se organizan de forma periódica por el equipo de Formación de CaixaBank tienen un claro objetivo de compartir información sobre el ámbito de Data entre profesionales del Grupo CaixaBank.

Site Más Tiempo, donde los empleados pueden identificar aquellos procesos que son susceptibles de revisión, con el fin de agilizar tareas y reducir tiempos de respuesta en resolución de operativas.

Workplace Corner, portal de noticias relacionadas con novedades en el día a día del puesto de trabajo y siempre vinculadas con temáticas de IT (Information Technology).



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 y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados/a y se elabora bienalmente para toda la plantilla. En mayo

de 2022, se realizó el Estudio de Compromiso 2022 con el objetivo de estar más cerca de los empleados/das, siendo este el primer estudio universal realizado tras la integración con Bankia. Este estudio, por primera vez incorporó medición de Cultura y Liderazgo que han permitido identificar la percepción de los empleados y empleadas respecto a estos ámbitos. Los resultados del estudio permiten detectar las áreas de mejora para la posterior puesta en marcha de planes de acción corporativos focalizados en las principales líneas identificadas y que permitan avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

Tras este periodo de escucha, se diseñó un plan de acción transversal para todas las empresas del Grupo CaixaBank con el objetivo de seguir avanzando en la ambición de ser el grupo financiero preferido para trabajar. Para la elaboración del Plan de Acción, se identificaron los factores que importan al empleado/a en su relación con la empresa. La representación de estos factores dio lugar al framework engagement 360º que permite guiar tanto el análisis como el diseño y seguimiento de las acciones que impactan en el compromiso y la motivación de los empleados y empleadas.

En base a ese framework y mediante un análisis profundo de los resultados, se identificaron los 4 grandes ámbitos a mejorar:

Retos comerciales y campañas: trabajar en aspectos internos para la mejora del servicio al cliente buscando la excelencia.

Condiciones de Trabajo: trabajar la carga de trabajo y las barreras y cómo afecta en el desempeño del día a día para generar impacto en el servicio al cliente.

Agilidad, colaboración y cercanía: afianzar el propósito de Cercanía y trabajar la colaboración y el miedo al error que tendrá un impacto en la agilidad y potenciará la motivación del empleado.

Desarrollo profesional y Liderazgo: promover el desarrollo en base a meritocracia, habilidades y conocimientos.

Adicionalmente, se creó un comité específico de seguimiento con cinco miembros del Comité de Dirección para dar seguimiento a todas las acciones identificadas.

Con el objetivo de conocer anualmente la satisfacción de empleados y empleadas en los años en los que no se realiza el Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo para toda la plantilla se lleva a cabo un Radar del Estudio de Compromiso a una muestra representativa de

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
 - Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
 - Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

La estrategia de escucha activa del empleado de CaixaBank es un modelo integrado, de mejora continua, orientado a la acción y focalizado en mejorar la experiencia del empleado



la plantilla. Este Radar permite también hacer un seguimiento de las medidas adoptadas en el Plan de Acción del Estudio anterior y por tanto ver si existe una evolución favorable en el compromiso de la plantilla. De este modo en 2023, se ha realizado un Radar de Compromiso a una muestra de aproximadamente 7.200 empleados, con una participación del 56% y un total de favorabilidad del 64%.

Las empresas del Grupo también realizan bienalmente el Estudio de Compromiso, así como en años intermedios un Radar a una muestra representativa de la plantilla. En caso de tener una plantilla inferior a los 250 empleados, el Estudio de Compromiso se realiza a la totalidad de la plantilla de forma anual.

• **Pulsos estratégicos y Touch points** específicos. En 2023 se realizaron diferentes pulsos mediante un análisis cualitativo (focus groups) y cuantitativo (encuesta on line).

- **Touch points asociado al momento del onboarding.** Realizado a las nuevas incorporaciones y donde se alcanzaron más de 500 respuestas que han permitido recoger información sobre las vivencias de la plantilla para poder

adaptar o definir planes de actuación y mejorar la experiencia del empleado.

- **Touch points del journey del empleado:** con el objetivo de mejorar la experiencia empleado se siguen desarrollando de forma permanente en los procesos de CrossBoarding, Offboarding, Experiencia candidato interno/externo y dentro del ámbito de la conciliación asociado al permiso de nacimiento.

- **Escuchas específicas puntuales cuantitativas y a medida** en función de cuestiones concretas como, por ejemplo: la adopción de herramientas Office 365, la evaluación de formaciones, entre otras.

• Entre el manager y sus colaboradores se realizan las **Conversaciones para el Desarrollo** (Skills Review / Ahead Review) y las reuniones de fijación de Retos anuales.

Y además se realizan otros eventos o convenciones, que generan momentos de comunicación, dentro de los diferentes ámbitos de Negocio.

Comunicación interna. Su función se focaliza en:

- Transmitir los valores de la Entidad y la cultura corporativa, potenciando y visibilizando el orgullo de pertenencia como elemento diferencial.
- Difundir y acompañar los retos del Plan Estratégico y las prioridades de Negocio, reconocer y reforzar las buenas prácticas profesionales, fomentando el protagonismo de managers y empleados.
- Impulsar, dinamizar, crear contenido y monitorizar la intranet social corporativa, PeopleNow, facilitando la comunicación bidireccional, la conversación entre profesionales y la cercanía entre los equipos.
- Reforzar y acompañar la comunicación directiva, facilitando argumentos y contenidos para su despliegue, alineado con la estrategia de la Entidad.

El plan de actuación de la actividad de Comunicación Interna durante 2023 se ha centrado en:

- **Impulsar la CERCANÍA**, con el máximo protagonismo de los equipos y profesionales de CaixaBank, en base a nuestro propósito de marca **“Estar cerca de las personas para todo lo que importa”**.

Así se ha reflejado tanto en PeopleNow como en las acciones y eventos internos, donde los profesionales han podido compartir su orgullo de pertenencia y reforzar sus vínculos, así como visibilizar el trabajo transversal de los equipos y facilitar la participación de los managers, ofreciendo reconocimiento a los equipos.



Por ejemplo, en la **Convención de Directivos**, que reunió a más de 2.200 profesionales del banco y de todas las empresas del Grupo coincidiendo con la llegada al ecuador del Plan Estratégico 2022-2024, la agenda del acto puso en valor los avances y transformaciones conseguidos en este periodo, así como las claves que nos permitirán superar los objetivos y aspiraciones que tenemos por delante como Entidad. En el encuentro, se reconocieron a los equipos y profesionales del Grupo CaixaBank con una contribución excepcional.

PLAN 22 ESTRATÉGICO 24

A lo largo de todo 2023, la Alta Dirección de CaixaBank ha realizado un gran esfuerzo de cercanía, incrementando de forma muy elevada sus encuentros con profesionales de todos los perfiles y lugares. Desde PeopleNow, se ha hecho un seguimiento de las visitas y encuentros del Presidente, Consejero Delegado y otros miembros de Comité de Dirección con los equipos y profesionales de la Entidad.

- **Diseñar e implementar Planes de Comunicación Interna de los proyectos estratégicos de la Dirección de Personas**, como la nueva plataforma **People Xperience**, el espacio que reúne toda la información sobre de los servicios, productos, beneficios y operativas de Recursos Humanos con los que cuentan los profesionales de CaixaBank.



También se han comunicado los nuevos procesos de desarrollo profesional **Skills Review** y **AHEAD Review**, la puesta en marcha de la nueva **Oficina del Empleado** y el programa **Somos Saludables**, y se ha acompañado a la difusión interna, en especial entre el colectivo directivo, del **Plan NOSOTROS**, que persigue avanzar en la mejora del entorno profesional y que responde a la ambición del Plan Estratégico 2022-2024 de convertirnos en el Grupo Financiero preferido para trabajar.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **Desarrollar acciones participativas y de reconocimiento en PeopleNow.** Este 2023, han destacado las **acciones participativas de impacto social**, como el Día Internacional de la Mujer, el Mes Social del Voluntariado corporativo o el Día Internacional contra el Cáncer de Mama, que movilizó a todo el Grupo con más de 2.600 fotos compartidas en las comunidades de PeopleNow. Así como, **acciones para visibilizar la cara más personal de los profesionales de CaixaBank**, con la iniciativa de conocer de cerca a compañeros ‘escritores’ o vinculados a la música.

Por último, se han realizado **actos de reconocimiento o de dar protagonismo a colectivos específicos de compañeros** (vinculados a Ofimóviles o el segmento AgroBank), así como a los equipos de la red de oficinas de todos los rincones de la geografía nacional, a través de la serie de noticias ‘Buenos días’.



- **Consolidar PeopleNow** como el canal interno de información y de participación, con foco en la cercanía, tanto en los contenidos con protagonismo de empleados, como en la dinamización mediante acciones participativas. En 2023 han crecido todos los indicadores de uso de PeopleNow:
 - Más participación: 2 de cada 3 empleados han participado en PeopleNow y un total de 24.935 profesionales han compartido algún post, comentario o like.
 - Más conversación: cerca de un millón de interacciones (938.244) con noticias y con los mensajes generados por nuestra plantilla a través de comentarios y reacciones.



Por último, recordar las ventajas que presenta la intranet corporativa PeopleNow:

- Es un canal multidireccional que incentiva la participación.
- Los profesionales reciben, en un único espacio, la información segmentada, en función de su rol en la Entidad y de sus intereses.
- Posibilidad de comentar y compartir noticias, interactuar en las comunidades, reconocer a los compañeros, etc.
- Agilidad en la producción de noticias y se potencia la creación de contenidos de forma autónoma por parte de los empleados en las comunidades.
- Se refuerza la visibilidad interna de la Alta Dirección con su participación en los perfiles y en las comunidades.
- Se generan espacios autónomos de comunicación para los equipos dentro de cada uno de los ámbitos, segmentos y Direcciones Territoriales.
- Se favorece la transmisión de retos estratégicos de la Entidad en cada momento y mejora el posicionamiento interno de la Alta Dirección.
- Se pone en valor el reconocimiento, las buenas prácticas y los comportamientos positivos.

Modelos de trabajo más ágiles y transversales

Nuevas formas de trabajar siguen consolidándose en la Organización: la adopción de la transformación digital, la aplicación de metodologías ágiles para aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones, con foco en cliente y rompiendo silos mediante el trabajo colaborativo, la gestión por proyectos y la adopción de conocimientos específicos para hacer frente a los retos estratégicos.

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, 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.

Estos últimos años se han realizado las siguientes iniciativas:

- 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 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 Scrum Masters procedentes de la Red.
- La activación de equipos en el Customer Labs, con un ecosistema de personas con impacto directo (personal de CaixaBank S.A, Filiales de Grupo y externos).
- La expansión de prácticas Agile, Scrum, Shuhari y Kanban en diferentes ámbitos de los Servicios Corporativos, así como a nivel de Grupo, avanzando en diferentes iniciativas con éxito.
- Proyecto Changemakers, programa corporativo con 500 agentes del cambio internos que mediante dinámicas, prácticas y herramientas del mundo Agile y Nuevos Modelos de Trabajo, traccionan nuevas maneras de trabajar en sus áreas.

También en este periodo se ha diseñado, de forma coordinada con Tecnología, Negocio, Innovación, Personas 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 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 herramientas 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.

Desde la Dirección de Personas también se ha trabajado de manera directa en aportar herramientas tecnológicas o servicios digitales que permiten mejorar la gestión de la plantilla entre las que cabe destacar:

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- La implementación del nuevo portal People Xperience, los portales del Empleado y del Mánager, la app móvil de Successfactors (en móviles corporativos Android), y las evaluaciones de desempeño y competencias (Skills/Ahead Review) principalmente, para mejorar la experiencia del usuario siendo esta más positiva, tomando las best practices del mercado y mejorando el time to market.
- El desarrollo del proyecto de People Analytics, con el objetivo de implantar de forma progresiva una cultura Data Driven que permita tomar decisiones en base a los datos obtenidos en la elaboración de los casos de uso. Estos casos de uso que se desarrollarán permitirán adaptar los procesos, así como las formas de trabajar y tomar mejores decisiones, con el objetivo de ser más eficientes y poder extraer mayor valor a los datos. Los resultados de los casos de uso se podrán visualizar por parte del cliente interno en los cuadros de mando que se desarrollarán en Qlik Sense. En el marco de este proyecto se creó la figura de los Data Champions en la Dirección de Personas, cuya misión es acercar a todos los departamentos de forma gradual esta nueva realidad.

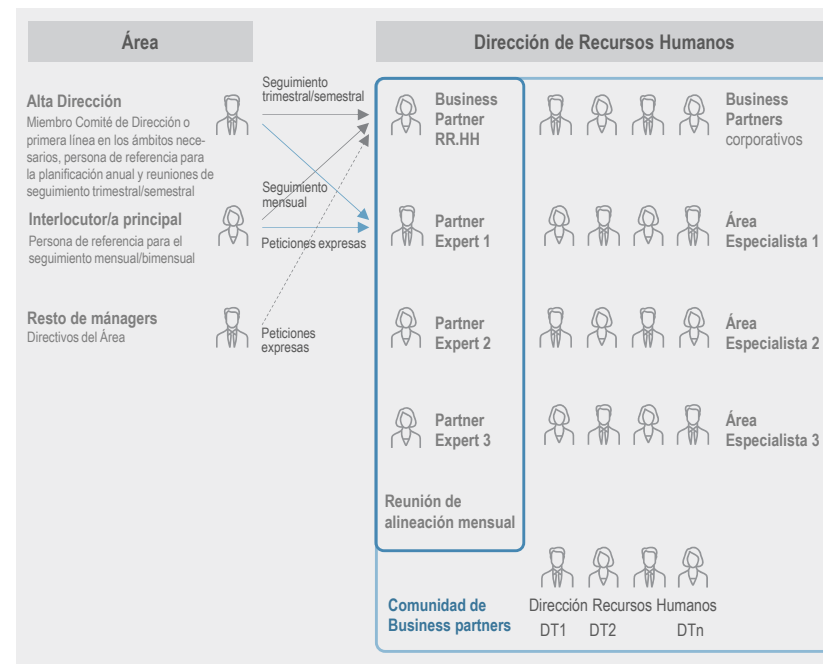
Con el objetivo de seguir avanzando en la transversalidad y logrando un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad con el cliente interno, se ha consolidado el Modelo HRBP (Human Resources Business Partners) asignando esta figura en todos los ámbitos de Servicios Centrales (miembros del Comité de Dirección y sus equipos dependientes) así como en la Red Territorial (incluido el ámbito internacional). A todo ello, también se une la evolución continuada de la figura del Middle Office que busca un replanteamiento continuo de los procesos de recursos humanos para mejorarlos, buscando la eficiencia y la optimización del tiempo y con ello mejorar la experiencia del empleado.

La implantación del modelo de relación con el cliente interno tiene como objetivos principales:

- 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 la Dirección de Personas.
- Incrementar el conocimiento global por parte del equipo de Personas sobre las áreas, anticipando necesidades y soluciones.
- Gestionar la demanda y la expectativa con decisión directa en ciertos ámbitos delegados, mejorando el time to market.
- Incrementar el conocimiento global por parte de Recursos Humanos 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.



La evolución e implantación del modelo de Business Partners durante este año 2023 ha llevado consigo un proceso de ampliación y reestructuración de equipos, con el propósito de generar un acompañamiento más cercano y de mayor calidad, reduciendo así la ratio de personas asesoradas por cada Business Partner. Con la consolidación y penetración del rol en toda la Organización, se ha logrado homogeneizar la actividad mediante un itinerario de formación y desarrollo que permite además posicionar la figura como la de un asesor experto para cada uno de los ámbitos gestionados.

El modelo de **HRBP (Human Resources Business Partners) de los Servicios Corporativos** trabaja estrechamente con la Alta Dirección para alinear la estrategia de la Dirección de Personas con los objetivos de cada una de las áreas. Además, participa en proyectos y procesos propios del área de Personas como:

- **Selección:** con acciones como la definición de las posiciones críticas que requieren procesos de selección, así como la descripción de los Jobs profiles y otros requerimientos de cada posición vacante.
- **Incorporación:** participación en procesos de bienvenida de las nuevas incorporaciones en las áreas, acompañando en el onboarding, así como en las revisiones del desempeño durante los primeros meses (período de prueba).
- **Fijación de retos y gestión retributiva (SGR):** acciones soporte y asesoramiento en el proceso de fijación de objetivos y evaluación de retos a managers, así como también en el proceso de gestión retributiva. La figura del HRBP está igualmente disponible para cualquier empleado que requiera soporte en cualquiera de los procesos.
- **Estudio de Compromiso:** soporte en la interpretación y explicación de los resultados, así como en la elaboración de los planes de acción derivados.
- **Formación:** ayuda en la detección de las diferentes necesidades formativas del área y en la relación con el departamento de formación para su gestión.
- **Ahead Review y Development by Skills:** impulso e implementación adaptada a cada área, junto con el soporte y asesoramiento experto al cliente durante todo el proceso, con el acompañamiento posterior y calibrado de calidad en cada una de las fases.

En este 2023, se ha tomado la iniciativa en el **desarrollo del Talento** mediante un proceso de entrevistas e identificación del talento. Se ha implementado un proceso de conocimiento de los equipos, realizando entrevistas basadas en el Modelo de Liderazgo AHEAD tanto a las personas que ocupan posiciones directivas como predirectivas. Este enfoque ha permitido identificar y revelar el talento oculto dentro de la Organización, lo que ha facilitado la implementación de estrategias para fomentar su desarrollo. La proactividad en este ámbito no solo ha promovido la retención y fidelización del talento potencial, sino que también ha permitido continuar evaluando el desempeño de los mejores perfiles no directivos. Además, se ha mantenido el foco en la diversidad, creando así una sólida cantera de candidatos cualificados para futuras posiciones directivas.

Por último, este año también han tenido lugar las denominadas “estancias”. Se trata de periodos de permanencia del Business Partner en las diferentes áreas, prestando un acompañamiento de proximidad y alcance. El objetivo es conocer a los equipos, resolviendo dudas in situ, garantizando así la comunicación efectiva.

Respecto al modelo de HRBP de los Territorios en Servicios Centrales, se ha seguido profundizando y evolucionando los procesos y controles internos para

potenciar la respuesta a los equipos de Personas de las Direcciones Territoriales, destacando, entre otros, las siguientes responsabilidades:

- Gestión y coordinación de procesos de Talento Directivo: reestructuraciones organizativas; promociones, destinaciones y consolidaciones directivas; planes de sucesión y mapas de talento; desayunos del Consejero Delegado con directivos y predirectivos, etc.
- Coordinación de procesos específicos de la Dirección de Personas en Territorios: nuevas contrataciones, creación de nuevas estructuras y selección interna de empleados, gestión de traslados, etc.
- Seguimiento, análisis y coordinación entre territorios de proyectos institucionales con impacto en red: Plan Nosotros, AHEAD Review y Skills Review, etc.
- Potenciación de la cercanía, comunicación y conocimiento de la realidad de negocio por parte de los equipos de Personas de cada Territorial: visitas presenciales, reuniones periódicas de acompañamiento, etc.
- Transformación de la función del HRBP en los territorios teniendo como principal propósito su cercanía con los profesionales. Por un lado, se ha elevado la función para ser percibidos como asesores de confianza que están cerca de los profesionales, para poder anticipar las necesidades del negocio y para reforzar la relación con los stakeholders clave. Por otro lado, se ha homogeneizado el rol para consolidar la ambición de la Dirección de Personas y la figura del HRBP en los Territorios, y estandarizar las formas de trabajar mediante actividades e interacciones clave para evolucionar las skills críticas del rol (job profile).

La transformación del rol del Director de Personas de la Territorial y de los HRBP se ha abordado desde tres aspectos clave:

- Mediante la definición y evolución de los roles con un carácter más estratégico y focalizados en aspectos de valor a través de una sistemática de trabajo homogénea, creando la guía del Director de Personas y del HRBP.
- Identificando y poniendo en marcha quick wins centrados en mejoras de procesos y cambios de rol, para generar impacto en el primer momento: seguimiento y acompañamiento en los procesos de evaluación de especialistas, en procesos de nombramiento de direcciones de oficina, modelo de visitas a oficinas...
- Desarrollando a los Directores de Personas y a los HRBP a través de un itinerario de formación y desarrollo específico para trabajar la implantación del rol, las nuevas formas de trabajo y las skills clave (habilidades de liderazgo, comunicación, etc.), potenciando su empoderamiento.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- 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
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Por último, ya en el ámbito más social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a CaixaBank, existe el voluntariado corporativo.

En el ámbito social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a la Entidad, existe el **Voluntariado CaixaBank**, formado en alianza entre CaixaBank, Fundación “la Caixa” y MicroBank. Su objetivo es el de trabajar en las causas sociales más importantes en la sociedad y que afectan en mayor medida a colectivos vulnerables o con necesidades de atención especiales. Focalizada en estar cerca de los que más lo necesitan, se presta una especial atención a los jóvenes y los mayores. Es por ello por lo que se han diseñado programas de ámbito nacional, que impulsan una mejor educación financiera, el éxito educativo de los menores, una mejor preparación para el mundo laboral y una mejor capacitación para afrontar los desafíos de las nuevas tecnologías, además de promover actividades de cuidado de nuestro planeta y fomento de la biodiversidad. Las actividades de voluntariado corporativo están dirigidas a los empleados del Grupo CaixaBank y Fundación “la Caixa”, aunque también se hace extensiva la invitación a participar se hace extensiva a familiares, amigos y clientes, así como a la sociedad en general.

La estrategia social de CaixaBank tiene como objetivo promover el bienestar de las personas, desarrollar comunidades locales fuertes y ayudar en la protección y cuidado del planeta. Además, CaixaBank promueve el activismo social entre sus empleados y empleadas y la sociedad en general a través de la Asociación de Voluntarios de CaixaBank y en colaboración con la red de entidades sociales referentes a nivel local con las que mantiene una estrecha relación.



La misión de Voluntariado CaixaBank se centra en:

- Ofrecer opciones de voluntariado para quienes desean un mundo mejor, más justo y sostenible.
- Desarrollar la solidaridad en nuestras comunidades locales.
- Priorizando nuestra atención en los colectivos más vulnerables.

Principios de actuación:

Compromiso de futuro y visión a largo plazo. La trayectoria de compromiso social del Banco motiva a seguir invirtiendo esfuerzos en apostar por el futuro deseado.

Apoyo a la innovación. Apostar por ideas de cambio que ayuden a mejorar la vida de las personas y favorezcan el desarrollo de las comunidades desatendidas a nivel local.

Impacto social y mejora continua. Foco en actuaciones transformacionales de alto impacto social y medioambiental positivo y escalable, con especial vocación en incorporar aprendizajes de mejora continua.

Movilización de recursos e implicación de la plantilla. Apoyando a los empleados/as, reconociendo el valor del compromiso social en la cultura corporativa de la Entidad y facilitando su participación en programas sociales.

Multiplicación de la actuación. Involucrar a terceros que compartan la visión transformacional de CaixaBank y quieran comprometerse para acelerar la construcción de una sociedad más justa e inclusiva

Durante el año 2023 y gracias al inestimable esfuerzo de los 17.240 voluntarios, desde Voluntariado CaixaBank se colaboró con cerca de 2.200 entidades sociales, a través de más de 25.000 actividades, para mejorar el bienestar de más de 372.000 personas en situación de vulnerabilidad.

El voluntariado corporativo ofrece una serie de beneficios personales y profesionales tanto para los empleados voluntarios, como para las empresas, a través del desarrollo de habilidades y el impacto en la cultura corporativa.

Beneficios para los empleados voluntarios	Beneficios para la Empresa
Personales: Sentido del logro y la satisfacción Ampliación de horizontes Desarrollo de habilidades y empatía Conexión con la comunidad	Reputación y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Atracción de Talento Retención de empleados Mejora de la cultura corporativa
Profesionales: Desarrollo de habilidades transferibles y de liderazgo Crecimiento de redes profesionales Compromiso y motivación	Desarrollo de liderazgo interno

La oferta de actividades sociales, en las que realizar acciones de voluntariado, se organizan en tres ámbitos: **programas estratégicos, actividades locales y soluciones a situaciones de emergencia.**

- **Programas Estratégicos:** programas diseñados para diferentes colectivos con el objetivo de potenciar habilidades y conocimientos, mejorando el bienestar y capacidades. Estos programas dan cobertura a las principales necesidades y preocupaciones del país, como el paro, el cambio climático, la vulnerabilidad de las personas mayores o la brecha tecnológica, actuando en 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Su contenido se agrupa en cuatro grandes líneas de trabajo: educación, digitalización, acompañamiento y medioambiente.



- Educación: acciones de voluntariado presenciales que fomentan compartir conocimiento entre los que lo tienen y los que lo necesitan. Se han diseñado diferentes programas formativos que ayudan a superar limitaciones en entornos o momentos clave en la vida de las Personas.
- Digitalización: contenidos sencillos y completos que ayudan en el aprendizaje de las principales herramientas de informática y de uso de las Redes Sociales necesarias para desenvolverse con soltura en una sociedad y momento, en el que su desconocimiento representa un alto riesgo de discriminación.
- Acompañamiento: Voluntariado CaixaBank apuesta por las diferentes formas

de acompañar. Una acción que implica, por ejemplo, estar junto a alguien para apoyarlo, impulsando su vida laboral, o compartir momentos con el colectivo de personas mayores y favorecer que tengan un mayor grado de autonomía y una mejor calidad de vida, creando así una estrecha vinculación para evitar la soledad no deseada.

- Medioambiente: programa desarrollado a nivel local y centrado en actividades que fomentan el activismo para favorecer la conservación de los bosques, la limpieza de playas, la protección de la biodiversidad y el cuidado del planeta en global, interviniendo sobre las consecuencias del cambio climático.
- **Actividades Locales:** desde las 30 delegaciones que Voluntariado CaixaBank tiene distribuidas en el territorio español, se promueven actividades sociales de cercanía en colaboración con entidades sociales, instituciones, asociaciones,... de su entorno con el objetivo de apoyar y dar solución a las necesidades que se detectan. Es a partir de estas actividades, donde nacen las iniciativas de programas que después se implementan a nivel nacional.



- **Situaciones de Emergencia:** sucesos y situaciones que requieren de una respuesta inmediata porque afectan a un gran número de personas y en un momento muy puntual. En el transcurso del año 2023, los voluntarios CaixaBank respondieron de manera activa a desastres naturales, abordando los impactos de los terremotos en Turquía, Siria y Marruecos, así como de las lluvias torrenciales por la DANA en España, son algunas de las acciones en las que se vuelca el voluntariado. Todo ello manteniendo actividades como la colaboración con el Banco de Alimentos o la coordinación que existe con el resto de los servicios ofrecidos a las Entidades Sociales en el ámbito financiero, gracias a la plataforma de captación de donativos en favor de causas sociales que CaixaBank pone a su disposición.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Fundación "la Caixa" | Incorpora

En el ámbito del **apoyo a la comunidad**, señalar que la Fundación "la Caixa" a través del **Programa Incorpora**, promueve la inserción laboral en la empresa ordinaria de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Su actividad se dirige:

- **Para las empresas.** Acompañando a la empresa antes, durante y después de la inserción laboral. Asesorando en temas fiscales y de RSC, ayudando a encontrar profesionales a la medida de cada empresa.
- **Para las personas.** Ofreciendo oportunidades laborales a las personas que más lo necesitan. Para ello, se diseñan itinerarios de inserción laboral personalizados a través del programa Incorpora y del resto de líneas que lo componen.
- **Para los profesionales de la inserción.** Herramientas y recursos gratuitos para la mejora de las competencias y la profesionalización de los técnicos de inserción laboral.

En **Incorpora** se cree en el empleo como motor para el desarrollo profesional y personal de las personas en riesgo de exclusión. Por ello, contribuye a mejorar la integración sociolaboral, generando oportunidades laborales reales con apoyo y seguimiento por parte de los técnicos del programa. Para poder garantizar el éxito de cada inserción laboral y la igualdad de oportunidades, se trabaja en cada caso de forma personalizada a través del programa Incorpora y del resto de iniciativas que lo integran: Autoempleo, acompañando a futuros emprendedores; Reincorpora, creando segundas oportunidades para personas privadas de libertad; Salud Mental, eliminando las barreras existentes en salud mental, e Incorpora, fomentando la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión, como mayores de 45 años, personas migrantes o mujeres y jóvenes en riesgo de exclusión.

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.

La cultura corporativa de CaixaBank pone a las personas en el centro —los y las profesionales que trabajamos en la Entidad, los clientes y la Sociedad— y potencia una forma de trabajo colaborativa y ágil. Para ello, en CaixaBank, Entidad que tiene como uno de sus pilares fundamentales la convicción de que las personas son lo primero, entendemos que el empleo de nuestras personas debe disponer de unas condiciones dignas, ser regular y estable.

Desde la Dirección de la Entidad se promueve que las personas que son contratadas en CaixaBank lo sean, con carácter general, mediante un contrato indefinido. En este sentido, la incorporación a CaixaBank, si bien excepcionalmente puede efectuarse mediante modalidades contractuales destinadas a abordar necesidades temporales (enmarcadas siempre en lo que la legalidad vigente permite y respetando estrictamente la finalidad de dicha temporalidad), con carácter general, dicha incorporación se enmarca dentro de una política de atracción de talento estable y se encamina a ofrecer un proyecto profesional sostenible y duradero en el tiempo.

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 se aplican a todos los empleados/as del sector. Por ello, la Entidad mantiene y promueve una total neutralidad con las diferentes fuerzas sindicales presentes poniendo a disposición de la plantilla y de los sindicatos todos los medios necesarios. 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.

A través de la intranet corporativa se facilita toda la información a la plantilla para que tenga conocimiento de las diferentes opciones sindicales, sus candidatos y así poder optar libremente por alguna de ellas.

En la siguiente tabla se muestra la representatividad sindical en CaixaBank resultantes tras las elecciones sindicales que tuvieron lugar a finales de 2022:

	SECB-FINE	CCOO	UGT	ACEEC	SATE	STOP	FEC	SIB	UOB	CSIF	CGT	TOTAL
Representación	41,27 %	30,62 %	18,39 %	3,87 %	1,46 %	1,15 %	1,04 %	0,94 %	0,84 %	0,21 %	0,21 %	100 %
Comité de Empresa												
Miembros	395	293	176	37	14	11	10	9	8	2	2	957
Otros												
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	5	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Comité Único de Salud Laboral	5	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	20

En el periodo del Convenio Sectorial 2019-2023, 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:

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 incorporaron 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. En febrero de 2023 se ha realizado una adaptación del Plan de Igualdad, con una negociación con la Representación Legal de los Trabajadores, estableciéndose las bases del acuerdo alcanzado con el objetivo de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en materia de igualdad. Para ello, durante 2022 ya se realizó un diagnóstico y una auditoría retributiva, tal y como establece la legislación actual, de conformidad con el principio de igualdad y en interés de fomentar la transparencia retributiva.

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 materializó el plan de desvinculaciones donde 229 personas de la provincia de Barcelona, de 58 años o más, se adhirieron y cursaron baja mayoritariamente a 1 de abril de 2020.

Acuerdo de condiciones de Préstamos a empleados/as, en 2020 se adapta de acuerdo con la LCCI (Ley de Contrato de Crédito Inmobiliario) y se incorporan mejoras en los préstamos de atenciones varias, en los préstamos hipotecarios y en los anticipos. En noviembre de 2023, se alcanzó un nuevo acuerdo en el que se establece, de forma coyuntural un tipo de interés máximo, a aplicar durante 2024, a los préstamos para compra de vivienda para paliar los efectos de la rápida e importante subida de los tipos de interés. Asimismo, se amplía y mejoran las condiciones de la oferta comercial Casa Fácil (préstamo en condiciones de cliente) dirigida a las personas trabajadoras de CaixaBank.

Regulación del trabajo en remoto, durante 2019 se puso en marcha la posibilidad de que 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. Posteriormente, esta posibilidad evolucionó con la aprobación posterior el 19 de julio de 2021 por parte del Comité de Dirección, de un nuevo modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva: hasta en 6 días al mes en Servicios Centrales (30%) y hasta en 4 días en Servicios Territoriales (20%).

▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2022-2024

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

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ Ciclo de vida del empleado

Entorno

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Acuerdo Laboral de integración de neX. CaixaBank, incorpora a través de la subrogación de sus contratos laborales, como personal fijo y propio de plantilla, en la fecha efectiva de integración, a las personas trabajadoras de neX. Esta incorporación se efectúa en virtud del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores; siendo de aplicación a dichas personas trabajadoras, para todo aquello que el pacto no recoge específicamente, el Convenio Colectivo de las Cajas y Entidades Financieras de Ahorro vigente en cada momento, los acuerdos laborales internos y el resto de condiciones laborales de CaixaBank que resulten de aplicación tal y como determina el Acuerdo Laboral para el ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de CaixaBank de 1 de abril de 2011, así como en el Acuerdo Laboral de CaixaBank de fecha 17 de julio de 2014.

Plan de Reestructuración y Acuerdo Laboral 2021. En el contexto de la operación de fusión entre CaixaBank y Bankia, se planteó la necesidad de una reestructuración que resolviera las duplicidades y solapamientos que se producían en los Servicios Centrales, estructuras intermedias y en la Red de oficinas. Con este objetivo, el 1 de julio de 2021, se alcanzó un acuerdo con el 92,8% de la representación sindical, que fue desarrollado posteriormente el 7 de julio, mediante el texto del acuerdo definitivo y el cual contempla: **un expediente de despido colectivo (art 51 Estatuto de los Trabajadores), la modificación de determinadas condiciones de trabajo vigentes en CaixaBank (art 41 ET)** con materias vinculadas a la reducción de costes, mejora de la eficiencia, competitividad, sostenibilidad (incluida la previsión social complementaria), flexibilidad y desarrollo del modelo de negocio, y un **acuerdo laboral de integración** para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia.

Respecto al expediente de despido colectivo se estableció inicialmente un número máximo de 6.452 salidas voluntarias, que se acompañaría de recolocaciones directas e indirectas en Filiales del Grupo CaixaBank. Con fecha 1 de enero de 2023 se han completado todas las salidas de empleados previstas, que junto a las salidas de 2021 y 2022, finalmente han sido 6.634. El número de salidas es mayor a las inicialmente previstas dado que se intercambiaron recolocaciones en empresas del Grupo por extinciones, según lo acordado en las comisiones de seguimiento del acuerdo laboral de reestructuración 2021, con la representación sindical.

Las líneas definidas en la modificación de las condiciones de trabajo se pueden dividir en tres bloques:

- Modelo de distribución de la Red (aumento oficinas Store, potenciación seg-

mento InTouch y aumento del número de especialistas).

- Modelo de previsión social complementaria (sistema de riesgos transformado a modelo de capitales y adecuación del porcentaje de aportación de jubilación).
- Otros compromisos: nuevos productos y servicios en el programa de retribución flexible Compensa +, establecimiento de nuevos permisos y protocolo de traslados y permutas.

Adicionalmente, por lo que respecta al acuerdo laboral de integración para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia, se ha seguido avanzando con la adecuación progresiva de la retribución fija a partir de 01/04/23, de los importes que superan la retribución en origen y con la adecuación a un mínimo del 4,5% del salario pensionable en las aportaciones de jubilación a partir de 01/04/23 y manteniendo la garantía de pensionabilidad en origen.

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 especificaciones del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank.** En aplicación de la ley 12/2022 y en el contexto de la negociación del Plan de Igualdad se acordó con la Representación Legal de los Trabajadores modificar las especificaciones del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank de forma que se eleva la base de aportación al 100% al colectivo de partícipes que pueda encontrarse en situaciones de reducción de jornada por cuidado de hijo, cuidado de familiar hasta 2º grado, hospitalización de hijo prematuro, lactancia, violencia de género o/y otras que puedan enmarcarse en las previsiones de los artículos 34.8, 37.6 y 48, 4 al 8, del Estatuto de los Trabajadores.
- **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 trabajo en remoto o la desconexión digital.

En mayo de 2022 se constituyó el Observatorio Sectorial para analizar la situación de inflación y otros condicionantes que afectan al sector. El acuerdo final se estableció entorno a un Plus de Mejora Convenio de pago recurrente anual (a partir de 2023) para compensar la pérdida de poder adquisitivo. El importe del plus mejora convenio equivale al 4,25% sobre el salario base de convenio con un mínimo de 1.000 € ya que pretende compensar más a los salarios bajos, los cuales están más perjudicados por la inflación. Finalmente se alcanzó un acuerdo con las tres secciones mayoritarias en el ámbito del Convenio Colectivo (FINE, CCOO y UGT).

- **Acuerdo Colectivo Convenio de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro 2024-2026** firmado el 18 de abril de 2024. Este Convenio permite la recuperación del poder adquisitivo de los empleados al regular una revisión salarial a tablas del 11% (5% en 2024, 3% en 2025 y 3% en 2026). Existe una cláusula de revisión si la inflación acumulada 2024 -2026 de forma que si se supera el 11% con un tope de un +3% que se aplicaría con efecto 1 de enero de 2027. Adicionalmente se acuerda un pago único en 2024 de 1.000 euros para la totalidad de la plantilla, la eliminación del nivel XIV (nivel de incorporación para nuevos empleados) y la ampliación con un día adicional de libre disposición durante cada año de la vigencia del nuevo Convenio.

Fomento del bienestar en un entorno saludable y sostenible

CaixaBank cuenta con una Cultura Corporativa que sitúa a las personas en el centro; desarrolla una cultura preventiva y lleva a cabo acciones para el fomento de la salud en entornos de trabajo seguros y sostenibles.

La Dirección de CaixaBank, sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan unas adecuadas condiciones de trabajo seguras y saludables, se reitera en las acciones que ya venía desarrollando y declara su compromiso de:

- Fomentar la cultura preventiva en todos los niveles de la organización, e integrarla en todos sus procesos.
- Garantizar el cumplimiento con la legislación aplicable a nuestras actividades, así como otros compromisos que la empresa suscriba voluntariamente.
- Considerar los aspectos preventivos desde el origen, en la propia fase de Diseño, en la contratación de obras o servicios y en la adquisición de equipos o productos.

- Prevenir los riesgos, daños y enfermedades profesionales implantando paulatinamente las medidas de mejora correspondientes y teniendo en cuenta los aspectos necesarios para garantizar una mejora continua en los niveles de protección.
- Formar y sensibilizar a los empleados, enfatizando la consulta y participación con ellos y con sus representantes, haciéndoles partícipes de la política de Prevención de Riesgos Laborales y priorizando la comunicación e información, de manera que la gestión en materia de Prevención de Riesgos Laborales incumba a todos los miembros de la organización.
- Establecer y mantener al día un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales que permita garantizar una protección adecuada a la salud y seguridad de todos los trabajadores, eliminando los peligros y reduciendo sus riesgos.

En el ámbito de la **prevención y la seguridad** de nuestra plantilla, en 2022 se realizó la adaptación del **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales** a la nueva norma ISO 45.001, y en 2023 se han superado las auditorías, tanto internas como externas del Sistema, obteniendo la certificación en ISO 45001.

Más allá de conseguir una certificación, esto implica situarse en un nivel superior en relación con la integración de la prevención y la perspectiva de seguridad y salud en todos los procesos de la Entidad.



El Comité de Dirección es el órgano que ostenta la máxima responsabilidad de la empresa en todo lo referente a Prevención de Riesgos Laborales y designa al Comité de Coordinación para el control y seguimiento eficaz del Sistema. Se realizan reportes de manera recurrente en función de la periodicidad con la que

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

se reúnen los diferentes comités que intervienen en el proceso de prevención de riesgos laborales:

- Comité de Dirección: con carácter semestral, aunque la norma establece periodicidad anual. El detalle de la información que se entrega al Comité de Dirección incluye: informes de revisión ordinarios (seguimiento de la actividad), así como la información acerca de las acciones relevantes en materia de bienestar y prevención de riesgos laborales y planes de acción previstos.
- Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales, con carácter semestral.
- Comité Único de Seguridad y Salud Laboral: con carácter ordinario trimestral y con carácter extraordinario cuando la situación excepcional así lo requiera.

De forma paralela, tienen lugar reuniones de trabajo de coordinación y comunicación entre el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales, la Dirección de Personas y los responsables de implementar las acciones correctoras en los centros de trabajo, así como con la Dirección de las distintas unidades de negocio sobre riesgos en materia de seguridad y salud.

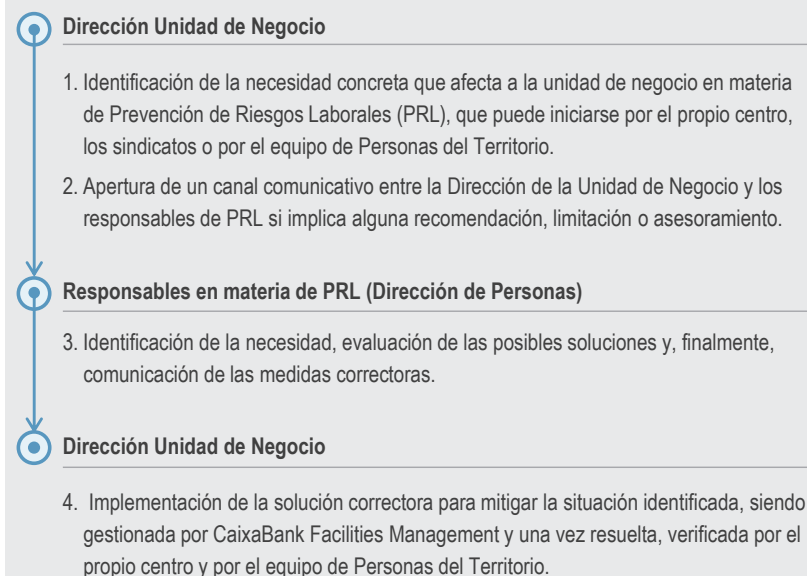
Principales temáticas de gestión:

- Soporte en la elaboración de contratos con proveedores respecto a las cláusulas de coordinación de actividades empresariales.
- Identificación y resolución de incidencias en los centros de trabajo.
- Adaptaciones, recomendaciones y limitaciones con informes de Vigilancia de la Salud sobre empleados o empleadas a los que hay que adaptar, de alguna manera, el puesto de trabajo.
- Asesoramiento o limitaciones de los puestos de trabajo sobre todo en modelos de Oficinas Store.
- Evaluaciones de las condiciones y riesgos de los centros de trabajo y de las funciones.
- Investigaciones de accidentes de trabajo para plantear acciones correctoras.
- Gestión de la prevención en las filiales y oficinas internacionales.
- Nombramiento y coordinación con los referentes de PRL y Bienestar de los Territorios.

De acuerdo con los compromisos comentados anteriormente, CaixaBank dispone de un Plan de Acción Preventivo de carácter anual y seguimiento trimestral, en materia de seguridad, salud y bienestar corporativo hacia la plantilla que actúa so-

bre distintos ámbitos:

- Actividades formativas a toda la plantilla: seguridad y salud, seguridad en sucursales y creación de un equipo de trabajo transversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Realización de las evaluaciones de riesgos y seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales.
- Evaluación de los centros de trabajo y de las condiciones ambientales de los mismos.
- Realización de las investigaciones de los accidentes que puedan producirse para determinar acciones preventivas.
- Gestión con otras áreas para coordinar actividades empresariales.
- Desarrollo del Plan Estratégico de Organización saludable mediante la elaboración de planes de acción anuales, que contengan: campañas en los seis pilares del bienestar, talleres específicos, retos, sesiones de Team Building y patrocinio de actividades deportivas u otras.



- 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. La Entidad dispone de un protocolo de actuación para afrontar el riesgo de atraco, amenaza 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 (apoyo psicológico y asistencia médica si se precisa, así como soporte jurídico en caso de interposición de denuncia).
- 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.
- Realización de reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral, tanto en sesiones ordinarias como extraordinarias.
- Protocolos y seguimiento específico a consecuencia de la afectación COVID19 o situaciones excepcionales (volcán de la Palma, clima extremo, etc).
- Gestión de las enfermedades respiratorias contagiosas causadas por virus (como la campaña anual de vacunación contra la gripe, yendo más allá de los colectivos target establecidos por el Ministerio de Sanidad).
- Mantenimiento de sistemas contraincendios.
- Adaptación del manual, los protocolos, procedimientos e instrucciones a normativa ISO 45001.
- Potenciación de bienestar y salud.
- Adaptación de los puestos de trabajo de personas con especial sensibilidad y/o discapacidad reconocida.
- Formación técnica a los Delegados de prevención, así como a los Referentes de prevención y bienestar del Territorio.
- Homologación de las evaluaciones de riesgos de edificios provenientes de

Bankia al sistema de Gestión de CaixaBank.

- Potenciación de la intervención preventiva en los centros internacionales, coordinando con Quirón (y/o partners de cada país) para homogeneizar las condiciones preventivas de todas las oficinas situadas en el extranjero.

El sistema de CaixaBank en relación con la prevención de riesgos laborales es revisado de forma periódica mediante auditorías:

- Auditoría reglamentaria externa: cada cuatro años, de acuerdo con la legalidad vigente.

- Auditoría interna y externa, según norma ISO 45.001, con periodicidad anual.

Anualmente se recogen todas las acciones 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 manual de gestión. El Servicio de Prevención Mancomunado (integrado en el banco desde 2023) en coordinación con los departamentos de la Dirección de Personas, Seguridad, Servicios Generales y el Comité Único de Seguridad y Salud, se encarga de gestionar la prevención, asesorando y garantizando la seguridad, salud y bienestar de la plantilla del Grupo CaixaBank. Adicionalmente, para la especialidad de Medicina del Trabajo, se ha optado por la colaboración del servicio de prevención ajeno Quirón Prevención.

CaixaBank, S.A. dispone de comités específicos para garantizar la seguridad y la salud de la plantilla:

Comité Único de Seguridad y Salud Laboral. Junto a los Representantes de los Trabajadores a través de los Delegados de Prevención, se hace seguimiento de la actividad preventiva y de su planificación anual correspondiente, así como de las situaciones excepcionales que puedan ocurrir en el transcurso del año.

Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales. Define las políticas en materia de prevención en este ámbito para mejorar el control, la gestión y el seguimiento de las necesidades en materia de seguridad y salud y la realización de acciones formativas. Al mismo tiempo, de acuerdo con el Manual de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, define, establece y revisa los objetivos de seguridad y salud asegurándose que sean alcanzados, los cuales se presentan en el **Plan Anual Preventivo** del sistema de gestión de prevención de Riesgos Laborales, que se encuentra al final de este punto , (seguimiento de 44 métricas en 5 capítulos diferenciados con revisión trimestral periódica).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Plan Anual Preventivo del sistema de gestión de prevención de Riesgos Laborales

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Métricas a conseguir	Indicador de medición	Acumulado 2023	Objetivo 2023	Semáforo
Objetivo 1: Gestión de la prevención de riesgos laborales: para mejorar la eficiencia de los procesos y lograr la excelencia en la gestión preventiva				
1. Lograr una mejora continua de la gestión preventiva	Grado de cumplimiento de las actividades planificadas en el Plan Anual Preventivo	✓	✓	●
2. Cumplimiento legislación SGPR (Sistema Gestión Prevención Riesgos Laborales)	Nº de requisitos legales revisados	24	24	●
3. Revisiones legales de equipos sujetos a normativa industrial y de seguridad y salud	Nº de certificados de instalaciones de baja tensión, OCA-Organismo de Control Autorizado	1.163	725	●
	Nº de mantenimientos instalaciones clima, toma de tierra, etc...	11.550	12.000	●
	Mantenimiento contra incendios Red de oficinas	✓	✓	●
	Nº de edificios con mantenimiento contra incendios	41	41	●
4. Coordinación actividades empresariales	Implantación instrucción ISST-01 (según detección de necesidades)	✓	✓	●
5. Participación de la Representación Legal de los Trabajadores (RLT)	Reuniones ordinarias y extraordinarias (CUSSL)	5+6	4+4	●
6. Actualización documental	Elaboración de la memoria anual de actividades	✓	✓	●
	Elaboración de la memoria de vigilancia de la Salud	✓	✓	●
	Informe de siniestralidad laboral	✓	✓	●
	Acreditación mediante la certificación ISO 45001	✓	✓	●
Objetivo 2: Integración de la Seguridad, Salud y Bienestar en la Organización: promoción de la cultura, sensibilización y concienciación de la plantilla.				
1. Fomentar la Salud y el Bienestar	Índice de incidencia siniestralidad < Sector	1,75	1,77 (sector)	●
	Reconocimientos médicos	1.852	850	●
	Campañas / talleres de Salud y Bienestar	298	298	●
	Valoración médica PES (personal especial sensibilidad)	141	141	●
	Desarrollo del Plan de Acción de Organización Saludable 2023	✓	✓	●
	Obtención de la certificación del Sistema de gestión de Organización Saludable	✓	✓	●
	Adhesión a la Declaración de Luxemburgo	x	x	●
	Promoción y mejora de la plataforma Somos Saludables (acciones)	317	317	●
2. Mejorar la sensibilización y formación de la plantilla	Formación en Seguridad y Salud Laboral (aprobados) ⁽¹⁾	820	1.751	●
	Formación en Seguridad Física (aprobados) ⁽¹⁾	58	379	●
	Formación en PRL (trabajo en remoto) (aprobados) ⁽¹⁾	687	857	●
	Formación a delegados de PRL	36	36	●
	Formación en PRL para referentes en Territorios	✓	✓	●
	Formación en PRL para la Dirección (aprobados) ⁽¹⁾	226	293	●
Objetivo 3: Mejora continua de las condiciones de trabajo y entorno de la plantilla: Seguridad, Salud y Bienestar Corporativo.				
1. Mejora de las condiciones de trabajo para la prevención de atracos y agresiones	Nº actuaciones de sensibilización frente al riesgo de atraco, amenazas, agresiones	63	3	●
	Nº de videoporteros instalados en oficinas S1 y V	68	60	●
	Modernización de las instalaciones	380	430	●
2. Mejora de las condiciones del entorno y sus instalaciones	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de la iluminación	231	80	●
	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de máquinas de climatización	522	150	●
	Nº de actuaciones realizadas en centros derivadas de Evaluación de Riesgos	686	750	●
	Nº de mejoras de accesibilidad (barreras arquitectónicas)	44	20	●
Objetivo 4: Identificación proactiva del riesgo: mejora de la protección y seguridad de la plantilla.				
1. Evaluaciones de Riesgo	Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en centros corporativos	10	5	●
	Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en la red	1.000	750	●
2. Preparación ante emergencias	Nº de revisiones de planes de autoprotección o de emergencia	40	40	●
	Nº de formaciones en emergencias	47	47	●
	Nº de simulacros de emergencia	38	38	●
3. Revisión. Evaluación de riesgos psicosociales	Nº de informes/actas reuniones	5	5	●
Objetivo 5: Gestión COVID: adaptación de las condiciones de trabajo y entorno de la plantilla en materia de Seguridad, Salud y Bienestar consecuencia de COVID-19.				
1. Adaptación condiciones entorno de trabajo e instalaciones durante la gestión COVID	Mant. y revisión de las instalaciones de clima de acuerdo a recomendaciones COVID	4.993	4.191	●
	Limpieza desinfectante de instalaciones	5	5	●
2. Coordinación de actividades empresariales	Acciones con Proveedores y ETT's (COVID)	✓	✓	●
3. Mejora de la sensibilización y formación de la plantilla	Asesoramiento y consulta en materia Covid (intranet)	✓	✓	●

(1) No se han examinado la totalidad de los empleados convocados.

Dentro de la estrategia comunicativa en materia de prevención de riesgos laborales, se llevan a cabo dos iniciativas tanto a nivel interno para la totalidad de la plantilla de CaixaBank como a nivel externo para los proveedores de la Entidad.

- A nivel interno los empleados/as disponen del detalle de la información relativa a la actuación de las **evaluaciones de riesgos/inspecciones internas** (identificación, evaluación y valoración de los riesgos) de cada centro, así como la planificación de las acciones preventivas que se deriven de las mismas, a través de la intranet corporativa PeopleNow.
- A nivel externo en el marco de la subcontratación de servicios con proveedores, la Entidad solicita que estos conozcan la **Política de Prevención de Riesgos Laborales** (PRL) de CaixaBank. Este apartado es uno de los aspectos básicos y primordiales en la fase de homologación de un proveedor previa a su contratación. En todos los contratos mercantiles se articula una cláusula en materia de prevención en la que se realiza la coordinación de actividades en materia de prevención de riesgos laborales.



Por la excelente gestión en materia de prevención de riesgos laborales, **CaixaBank obtuvo en 2022 el Premio Prever en la categoría de Empresas e Instituciones**, otorgado por el Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo, en el seno de las XXIII jornadas técnicas de prevención de riesgos laborales.

Riesgos Psicosociales.

Con motivo de la última **evaluación de riesgos psicosociales** realizada el año anterior y en base a los resultados obtenidos, en 2023 se ha realizado un programa de intervención sobre los diversos factores psicosociales que afectan a la plantilla de la Entidad, definiendo a su vez planes de acción para la optimización de los factores alterados. En base al estudio y análisis realizado, se han determinado cuatro líneas de actuación:

- **Carga de trabajo:** revisión de la cantidad de trabajo, la intensidad del ritmo y la imprevisibilidad de las tareas.
- **Participación:** revisión del nivel de participación para proponer ideas en procesos, procedimientos de trabajo, normas, planificación del trabajo, productos, servicios.

- **Desempeño del rol:** revisión de las situaciones donde se reciban instrucciones contradictorias, así como las funciones y responsabilidades.
- **Demandas psicológicas:** revisión de las situaciones con elevada intensidad cognitiva y las demandas emocionales que se planteen.

A continuación, se muestran los distintos factores psico-sociales analizados:

Factores psicosociales	Tiempo de trabajo
	Autonomía
	Carga de trabajo
	Demandas psicológicas
	Variedad de contenido
	Participación supervisión
	Interés por el trabajador - compensación
	Desempeño de rol
	Relaciones y apoyo social

Como consecuencia de todo el proceso de evaluación, análisis y diagnóstico de estos factores, durante este año se han implementado una serie de acciones optimizadoras, las cuales se distribuyen en tres grandes bloques de actuación según su naturaleza:

- **Negocio.** Incorpora acciones directamente vinculadas con la actividad comercial como: la revisión de los procesos de fijación de retos, del seguimiento de ventas, de carterización de clientes, racionalización del calendario de acciones comerciales, etc...
- **Soporte organizativo y procesos.** Revisa aspectos relacionados con una perspectiva operativa de la actividad como: procesos administrativos y operativos en la red, aplicaciones y herramientas, supervisión de la relación entre la red y los servicios centralizados, etc...

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **Gestión y desarrollo de personas.** Acciones con impacto en el total de la plantilla como: la revisión de la carga de formación regulatoria, la revisión del proceso de coberturas internas, la implantación de la nueva plataforma de bienestar y Salud (“Somos Saludables”), el desarrollo de la Oficina del Empleado, la identificación de best practices en los Territorios y el diseño de acciones, etc...

Adicionalmente, otras de las principales medidas preventivas adoptadas en el ámbito de los riesgos psicosociales han sido:

- Realización de focus groups con diferentes grupos funcionales para obtener información cualitativa y poder extraer conclusiones adicionales de la evaluación de riesgos psicosociales cuantitativa realizada.
- Creación de un grupo de trabajo específico dentro del seno del Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSSL) junto con la Representación Legal de los Trabajadores para avanzar en la planificación de medidas preventivas que impacten en la mejora de los factores psicosociales.
- Potenciación de la visión preventiva en los centros internacionales, motivo por el que CaixaBank fue reconocida con el premio internacional (Occupation Risk Prevention 2019).
- El protocolo de Vigilancia de la Salud contempla la realización de reconocimientos médicos periódicos, así como reconocimientos por motivos de salud, cuando una persona considera que tiene una situación personal (sensibilidad y/o discapacidad) en la que se deba adaptar su puesto de trabajo. También se realizan campañas proporcionando información preventiva respecto a distintas enfermedades, como la hipertensión, deshabituación del tabaco, que está disponible para su consulta en la intranet corporativa. Es importante destacar que la Entidad de la mano del Servicio de Vigilancia de la Salud, pone al servicio de los empleados la posibilidad de adaptar la carga de trabajo de su puesto con motivo de una situación personal concreta (enfermedad, embarazo, etc...) mediante la realización de un reconocimiento médico y con el objetivo de materializar las adaptaciones que los médicos determinen. Del mismo modo, existen programas de reincorporación paulatina al puesto de trabajo durante un periodo de tiempo a partir del reconocimiento médico oportuno.
- Disponibilidad de un Servicio médico asistencial en los edificios corporativos de Barcelona y Madrid que da un servicio de asesoramiento y atención primaria, tanto presencial como virtualmente.

- Disponibilidad para todos los empleados un servicio de asesoramiento psicológico gratuito y con carácter totalmente confidencial proporcionado por la Fundación Vivofácil tanto del espectro laboral como del personal acompañando a la persona que lo necesite. Este servicio complementa el apoyo psicológico que existe de acuerdo con el protocolo de prevención de riesgos laborales asociado a situaciones de atracos, agresiones, amenazas u otras situaciones excepcionales vinculadas con el trabajo, que se reportan trimestralmente en el seno del Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSSL).
- Plataforma Somos Saludables: Canal de comunicación donde se facilita toda la información relativa a los diferentes programas de bienestar y salud que se ofrecen a la plantilla (campañas de salud, alimentación saludable, actividad física y actividades relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente y la solidaridad, ...).

Organización Saludable

El objetivo primordial de una Organización Saludable es lograr el máximo bienestar posible de las personas que forman parte de la empresa o tienen una vinculación con ella (clientes, accionistas, proveedores, sociedad en general...), este es un enfoque que va mucho más allá del mero cumplimiento normativo en materia de Seguridad y Salud Laboral. Por este motivo se ha implantado un nuevo **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)**, certificable por AENOR, que ayuda a orientar todas las iniciativas en el marco de una estrategia única, ordenar las acciones y maximizar su impacto en bienestar y así generar confianza para todas las partes interesadas.

El modelo de Organización Saludable es una nueva estrategia de liderazgo colectivo, que parte de la cultura y valores empresariales y se centra en el bienestar de los equipos para optimizar y llevar a la excelencia todos los recursos y procesos.

CaixaBank apuesta por este modelo 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 la realización en 2022 de un **diagnóstico** para conocer posibles gaps en esta materia, se ha establecido un Plan Director que se completa con planes anuales que desarrollan las medidas a llevar a cabo en materia de Salud y Bienestar.

Para la elaboración de cada Plan de Acción, se realiza un **Estudio Integral de Identificación de Factores de Organización Saludable** que permite construir un modelo explicativo relacional de los distintos factores y subfactores, que tienen una influencia en la Salud (física y emocional) y el Bienestar. El estudio se realiza en dos fases: una primera cualitativa con la realización de Focus Group tanto con los empleados como con otros stakeholders (clientes, accionistas y proveedores) y una segunda fase cuantitativa. El objetivo es establecer, implementar y mantener una metodología para la identificación continua de los factores que influyen en la Organización Saludable.

Al mismo tiempo, existe el **Grupo Experto Multidisciplinar de Organización Saludable**, con unas tareas y funciones bien definidas, los cuales han sido fomentados y designados formalmente por la Alta Dirección y entre sus responsabilidades están:

- Construcción de la estrategia global de Organización Saludable y de la hoja de ruta a futuro.
- Definición de un Plan General en el que se recojan y prioricen las grandes líneas de actuación.

La Dirección de CaixaBank está sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan la cultura del bienestar, así como unas adecuadas condiciones de trabajo seguras, saludables y comprometidas con el entorno, protegiendo y promoviendo activamente la salud y el bienestar de las personas. Se reitera en las acciones que ya venía desarrollando en el Programa

Empresa Saludable y declara su firme compromiso, además de los ya definidos en la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo con la aprobación de la Política de Organización Saludable.

La estrategia como Organización Saludable permite a la Entidad ser referente en Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional, con:

- Actividades y campañas en la plataforma virtual “Somos Saludables”, donde se genera concienciación y se ofrecen recursos y beneficios para una salud

- global y el bienestar de los empleados/as y sus familias.
- Adaptación de contenidos y talleres según necesidades e intereses.
- Disponibilidad de un canal específico “Somos Saludables” en PeopleNow, para compartir contenidos y llegar así de forma más directa a los profesionales de la Entidad, contribuyendo a la mejora de su experiencia.
- Plataforma “Adeslas Salud y Bienestar”, complemento del canal Somos Saludables, dando acceso a servicios personalizados para cuidar y gestionar la salud.
- Realización de una Evaluación de Factores psicosociales, con el objetivo de revisar nuestro diagnóstico y planificar acciones de mejora.
- Servicio de atención psicológica, y un equipo médico asistencial y de fisioterapia.
- Talleres de Gestión emocional priorizando en centros donde la actividad requiere de una carga emocional más elevada.
- Patrocinio de acciones de actividad física o nutricional.
- Realización programas con enfoque en la diversidad (género, edad, etc), creación de programas adhoc en cada una de las Direcciones Territoriales, dotación de recursos a toda la plantilla para poder hacer acciones de Bienestar.

El programa **Somos Saludables**, muestra el compromiso de fomento del bienestar en entornos saludables y sostenibles y la mejora de la calidad de vida de nuestros profesionales. A través de las actividades y campañas de su plataforma virtual, se genera concienciación y se ofrece beneficios para una salud global y el bienestar de los empleados/as y sus familias.

En abril de 2024, la plataforma Somos Saludables se ha actualizado unificando todos los recursos y servicios de salud y bienestar al alcance de todos los profesionales de la Entidad. La comunicación ha tenido lugar coincidiendo con la celebración de la primera #SemanaDelBienestar (del 8 al 12 de abril), donde con motivo del Día Internacional del Deporte (6 de abril) y del Día Mundial de la Salud (7 de abril), se han realizado diversas actividades e iniciativas con el objetivo de impulsar y mejorar la salud de los profesionales de CaixaBank.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Entorno
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



La nueva plataforma Somos Saludables propone un nuevo impulso para poner en forma a los profesionales de CaixaBank, disponer de recursos de autoconocimiento emocional, cuidar su nutrición, ofrecer información sobre campañas de salud y diferentes talleres, programas, beneficios y muchas otras ventajas. Todos los servicios y recursos disponibles figuran distribuidos en los seis pilares del bienestar, los cuales son dinámicos y participativos y se irán renovando mes a mes a partir de una planificación de contenidos calendarizada.

Los seis pilares del bienestar en los que figuran todas las propuestas de Somos Saludables en base a su naturaleza son:

- **Salud y Seguridad**, información sobre las campañas de salud en curso y acceso a reconocimientos, revisiones médicas, recursos preventivos y programas terapéuticos para mejorar el bienestar.
- **Espacios de trabajo**, exploración de diferentes consejos y recomendaciones para desarrollar la labor profesional en entornos de trabajo saludables, seguros y sostenibles.
- **Alimentación saludable**, participación en concursos de cocina, asistencia a talleres y webinarios con expertos y programas de salud nutricional.
- **Actividad física y deporte**, iniciativas como Gympass (programa de bienestar corporativo que mediante suscripción mensual permite el acceso a diferentes gimnasios y estudios sin contratos ni costes adicionales) o participación en diversas actividades deportivas.
- **Bienestar emocional**, impulso del desarrollo personal a través de programas

formativos, charlas con expertos y recursos de apoyo psicológico.

- **Bienestar financiero**, puesta en valor de los beneficios disponibles para la plantilla (planes de pensiones, préstamos en condiciones beneficiosas, club de compras,...) , como elemento que impacta en el bienestar global.

La plataforma dispone de nuevas funcionalidades y recursos como:

- Inscripciones a talleres, cursos o charlas para cuidar el bienestar emocional.
- Participación en comunidades deportivas, acceso a la inscripción en carreras o eventos de deporte o bien realización de ejercicios en el gym virtual.
- Solicitud de revisiones médicas o chequeos, así como conocer consejos para prevenir enfermedades.
- Menús saludables y tips para cuidar la nutrición, con concursos de recetas o libros recomendados.
- Consejos para trabajar de forma segura y saludable.

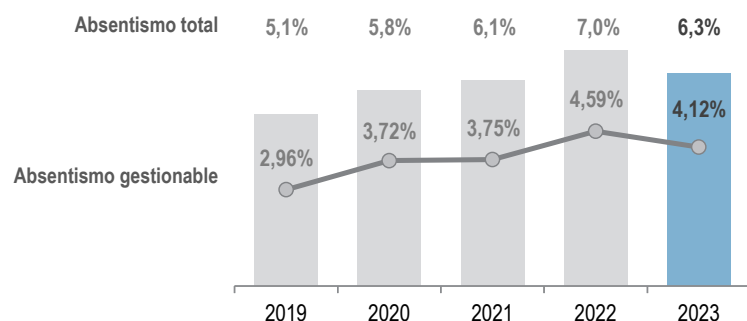
A nivel de actividad presencial, están a disposición de todos los empleados los siguientes espacios físicos: sala de lactancia, servicio de consulta de fisioterapia y servicio de asesoramiento médico tanto en Barcelona como Madrid.

A todo ello, el **Observatorio de Salud**, ofrece una visión integrada y completa desde la perspectiva de la salud (diagnóstico de la salud) y sirve como un buen termómetro del bienestar. Destacan entre las informaciones del Observatorio:

- Información agregada sobre las causas del absentismo por contingencia común y profesional en la Entidad.
- Información de los ámbitos en los que hay que realizar actuaciones específicas.
- El futuro desarrollo de una herramienta predictiva del absentismo (en el marco del proyecto People Analytics) que nos permitirá anticiparnos y establecer acciones preventivas.
- Información derivada de los reconocimientos médicos de vigilancia de la salud que tienen como finalidad, orientar la actividad preventiva en este ámbito.
- Otras fuentes de información en análisis: Adeslas y Mutuas de Accidentes.

Todas estas iniciativas en Salud, Seguridad y Bienestar impactan positivamente sobre el absentismo en CaixaBank.

El incremento del índice de absentismo en CaixaBank para el periodo de 2020 a 2022, viene marcado por el impacto de la pandemia por COVID19. A partir de 2023 y una vez superada la pandemia, el absentismo muestra una tendencia favorable al reducirse el absentismo global en un 10% (del 7% al 6,3%) y motivado principalmente por un descenso del absentismo gestionable (enfermedad común y accidente de trabajo) que ha pasado del 4,6% al 4,1%.



En 2023 CaixaBank presenta un total de 90 horas perdidas por empleado/a, dato inferior al registrado en 2022 que fue de 99 horas y que se situó por debajo de la media de España del mismo año, que en el segundo semestre de 2022 fue de 113 horas (en todos los sectores), esta comparativa ha sido realizada utilizando el **12º Informe de Adecco sobre Absentismo** (datos 2022), publicados durante el segundo semestre de 2023, en base a los 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

La Dirección de Personas junto con Mutua Universal y Umivale, 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 por la pandemia que originó un repunte en el índice de absentismo de todas las compañías, se ha continuado conteniendo el absentismo mediante diversas palancas de actuación:

- Impulsando 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 la Dirección de Personas (Relaciones Laborales, Cultura y Gestión de Personas) que intervienen en las diferentes fases de su gestión.
- Optimizando la gestión del absentismo mediante la modificación del protocolo de gestión de la IT por parte de las mutuas para anticipar la actuación en todos los territorios a partir del séptimo día de baja en lugar del decimo-segundo día de baja y la simplificación del procedimiento de comunicación entre esta y los empleados y empleadas.
- Gestionando 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 2023 han cambiado de nivel profesional por experiencia 1.455 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.

Ver detalle en tabla 17 del Anexo

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Eventos de promoción, año 2023	
Planes de carrera	7.665
Cobertura de vacantes	8.982
Clasificación de oficinas	708
Capacitación	229
Nombramientos	1.337
Total	18.921

- **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. Y en el caso de estar adscritos a una oficina Store se aceleran las carreras en tres meses adicionales por cada año.
 - *Carrera de Gestores y Gestoras de Clientes I* (Gestores/as de negocio y Gestores/as senior): mediante el Acuerdo Laboral de Reestructuración de julio 2021, se vuelve a mejorar la carrera de los GCI que concretamente reduce 1 año el tiempo de permanencia para alcanzar el nivel XI y pudiendo alcanzar el nivel VI trascurridos 3 años en el nivel VII. Promoción a Nivel VI en 16 años.
 - *Carrera de Gestores de Clientes II* (gestores/es de Banca Premier y Banca Empresas): promoción a Nivel V en 15 años.
 - **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 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 2023 a 8.982 empleados/as a realizar un cambio en su carrera profesional (aproximadamente el 64

% 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) ofrece 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 los Principios de Actuación de Selección, para garantizar la transparencia de nuestros procesos de selección.
- Un rediseño del modelo de comunicación, generando un efecto positivo y reconocimiento.
- Una mayor autonomía de los Territorios en la propuesta de los candidatos para cada vacante.

La profesionalización del modelo de movilidad interna de Servicios Centrales pretende principalmente la búsqueda de candidatos de manera proactiva con estos dos proyectos:

- **Buscador de candidatos en SuccesFactors**, herramienta de búsqueda de candidatos/as para los procesos de Selección y de Movilidad interna de la Entidad a través de la información disponible en la plataforma.
- **Herramienta de recomendación de candidatos**. El objetivo de este caso de uso es desarrollar un modelo que estime la adecuación de una persona a una posición determinada. La herramienta utilizará un modelo de aprendizaje automático (Machine Learning) para realizar las recomendaciones y la interfaz gráfica de usuario para visualizar los resultados del modelo será QlikSense. El uso de esta herramienta proporcionará información homogénea y uniforme para el desarrollo del proceso de identificación y propuesta de candidatos, así como su evaluación posterior en el Comités de cobertura de vacantes de la Entidad.
- **Movilidad Interna** a través de la figura del business partner, se pretende mejorar la experiencia del candidato/a y del/la manager durante todo el proceso de selección, desde la detección de la necesidad de publicar una vacante, voluntad de participación de los empleados/as en cualquier proceso, hasta el acompañamiento en la incorporación en su nueva función.

Estos proyectos de movilidad interna tienen como objetivo:

- **Fidelizar el talento.** Cuatro son las tendencias que jugarán un papel decisivo en el área de Personas: 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 más tiempo a sus empleados.
- **Identificar las competencias clave del futuro,** como la capacidad de identificar cuáles son las competencias requeridas para las posiciones vacantes actuales y cuales lo serán para las vacantes en el futuro y valorar que grado de adecuación tienen los empleados y empleadas con ellas (People Planning).
- **Reforzar la transparencia y las oportunidades de crecimiento interno.** Uno de los factores clave para tener una buena estrategia de movilidad interna es alinear-la con la estrategia general de la Dirección de Personas y con la de la propia Entidad, con una definición adecuada de las partes del proceso y aportando transparencia, de esta forma, los empleados saben realmente que existen nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la propia Entidad. Unos Principios de Actuación 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 manager.** Para combatir el obstáculo de retención de los manager 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.

Con la constante introducción de nuevas iniciativas y mejoras se impacta tanto al empleado como a los manager. Las mejoras para empleados son:

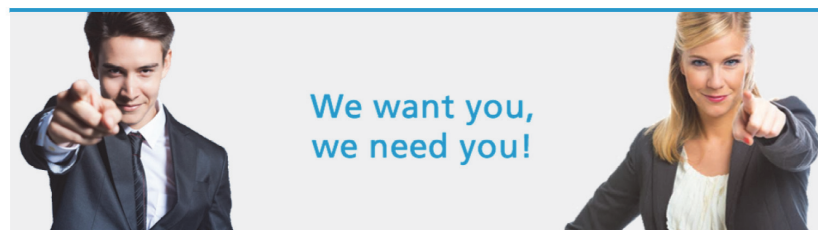
- Información de la vacante más detallada y con una persona de contacto del área (que no es el manager). Este 2023 se ha añadido además el detalle del jobprofile del puesto, así como las skills requeridas (soft y hard).
- Confidencialidad del candidato.
- Más oportunidades de desarrollo con la ampliación en el currículum vitae (inquietudes, intereses y conocimientos). Mantener actualizado el currículum vitae en el portal del empleado es necesario en la corresponsabilidad de la gestión del talento, por este motivo de manera periódica, se lanzan campañas de comunicación a toda la plantilla.

- Publicación durante dos semanas de las solicitudes de vacantes en los Servicios Centrales.
- Mejorar la transparencia con la publicación de vacantes de Direcciones de Servicios Centralizados y vacantes externas.

Las mejoras para los manager son:

- Preselección cualificada de candidatos de Servicios Centralizados (carta de presentación, informe, video entrevista).
- Agilidad en la incorporación: máximo 45 días naturales tras la elección del candidato.
- Participación del Director/a de oficina en los procesos de selección de la Red, como owner del proceso.
- Visibilidad del Manager sobre los procesos.
- Pueden solicitar publicaciones para las vacantes aprobadas por la Entidad y pueden solicitar a la 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).

SOMOS CAIXABANK



El Career Site de CaixaBank aporta más información del modelo de selección para la mejora de la transparencia y el conocimiento.

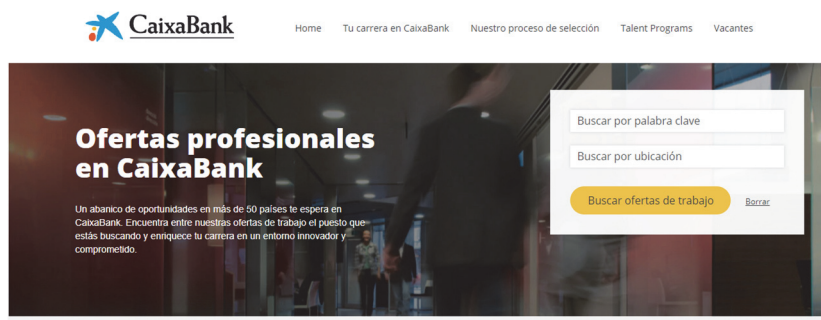
Esta plataforma, soportada en tecnología SAP SuccessFactors, dispone las siguientes mejoras:

- 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).

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 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
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Finalizar
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- 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 Personas puede lanzar convocatorias masivas y desde el departamento de Talento y HR Business Partners 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 2023 se han clasificado 3.046 oficinas (esto supone un decremento de -188 oficinas respecto al año anterior, motivado principalmente por el volumen de integraciones de 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 2023, un total de 5.457 empleados/as han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone casi un 15% de la plantilla.

Cambios de nivel: 5.457, año 2023. Distribución

Gestor/a de clientes	1.785	32,7%
Carrera por experiencia	1.455	26,7%
Nombramientos	1.337	24,5%
Cobertura de Cargos	339	6,2%
Capacitación	229	4,2%
Clasificación de Oficinas	187	3,4%
Asesor de Banca Privada	125	2,3%

Ver detalle en tabla 18 del Anexo

Finalizar

Desvinculación:

La desvinculación en CaixaBank se produce principalmente por dos motivos: el colectivo senior 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 derivado de los Planes de salidas masivos acordados, desde 2012 hasta 2023 han causado baja más de 15.000 empleados/as, ya sea mediante programas de desvinculaciones voluntarias incentivadas o mediante Planes de Reestructuración, en todos los casos la adhesión ha sido voluntaria y el coste unitario global se ha situado alrededor de los 345.000€/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.

A pesar de esto, en el último acuerdo de Plan de Reestructuración llevado a cabo por la integración de Bankia en 2021, CaixaBank para mitigar el impacto de las salidas, acordó un **Plan de Recolocación garantizada** para todos los empleados que se adhirieron y que podían activar el plan, con consultoría individualizada e ilimitada, recursos formativos, orientación laboral (talleres de empleo), soporte en iniciativas de emprendimiento/autoempleo (asesoramiento financiero, patrimonial, fiscal y laboral) y reskilling/upskilling con foco en competencias digitales y mindset digital.

Este Plan cuenta con un equipo de consultores de empleo de forma exclusiva a la búsqueda individualizada de ofertas y oportunidades de empleo para los candidatos de CaixaBank y con el Programa Talento Senior para incentivar la recolocación de los mayores de 50 años. El plan se apalanca en una plataforma tecnológica y otros recursos disponibles para identificar las capacidades necesarias en el mercado (conectar oferta y demanda y orientar la capacitación de los perfiles), a través de la creación de un “ecosistema de empleo” que integra a las empresas líderes regionales y pequeñas/medianas empresas en el ciclo completo. La duración es: 12 meses + 6 meses + Indefinido si el empleado activo no se ha recolocado en el periodo inicial y con posibilidad de aplazar o suspender el programa si la persona no se consolida en el puesto.

Finalmente, el número de personas que se han acogido al programa de recolocación ha sido de 4.362 (3.618 empleados, 54,4% de las desvinculaciones, y 744 familiares).

Itinerario Plan de recolocación garantizada



Este momento de salida por desvinculación es uno de los momentos WoW que se determinaron en el ciclo de vida del empleado. 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.

En el nuevo diseño dentro de la intranet corporativa People Xperience, se ha incorporado un mayor grado de información accesible para el empleado en el momento de la desvinculación con la Entidad. Esta información incorpora aspectos de tipo operativo para la finalización en el propio puesto de trabajo, así como posibles actividades a realizar una vez finalizada la relación laboral como por ejemplo el voluntariado u otras actividades de ocio mediante la Asociación de Personal de la Entidad.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Finalizar
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Finalizar
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Por lo que respecta a los empleados/as que se contratan en prácticas para la Red de oficinas y que deciden salir de la empresa, su decisión viene motivada principalmente porque consideran que reciben una retribución por debajo de lo esperado o porque no ven cumplidas sus expectativas.

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 (entre otras especialidades) o de Formación Profesional (grado superior en administración y finanzas) 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 de este. Esto se articula mediante: reuniones de transferencia, FAQs, Módulo formativo de relevo, Manuales de procedimientos, Comunidades de práctica profesional, Ronda de contactos, etc.

El acompañamiento en la fase de desvinculación y la gestión de las necesidades del colectivo “pasivo” (personas desvinculadas) se realiza poniendo a disposición de este colectivo el teléfono de atención 93.887.25.37 y mediante un seguimiento a través de VidaCaixa/CaixaBank dependiendo del colectivo desvinculado. Para realizar las gestiones relativas al Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank disponen de 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.



<https://www.fpecaixa.info/ca/>

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 senior 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 crece la reputación de la empresa.
- Comunidades de Colectivo Senior que puedan dirigir y coordinar procesos de mentoring, comunidades de aprendizaje, etc.

MEMORIA 2023
PERSONAS

Anexos y Tablas

CaixaBank S.A.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- 1. Movimientos de Plantilla**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 1. Movimientos de Plantilla

	2022	2023	Variación neta
Plantilla CaixaBank	36.089	36.225	136
Movimientos año 2023			
Altas y reingresos	1.097	Bajas y ausencias	-961
Nuevas contrataciones	635	Bajas definitivas	-400
Servicios Centrales	239	Jubilación	-2
Banca Particulares	339	Defunción	-17
Banca Empresas y Banca Privada	5	Despido	-92
CIB/Mercados	5	Baja voluntaria	-126
Oficinas Extranjero y B. Internacional	43	Finalización de contrato	-20
Direcciones Territoriales / Apoyo Red	4	No superación periodo de prueba	-17
		Invalidez permanente	-25
Internalizaciones procedentes de Grupo ⁽¹⁾	28	Plan de Reestructuración 2021	-101
Reincorporaciones	434	Ausencias	-561
Excedencia	320	Excedencia	-373
Otros	114	Otros	-188

1) 14 personas de CaixaBank Facilities , 6 de Servicio Prevención Mancomunado y 8 de CaixaBank Operational Services.

Tabla 2. Rotación de Plantilla

	2019	2020	2021	2022	2023
Bajas totales ⁽¹⁾	2.273	442	1.369	5.539	400
Bajas totales (sin Planes de Reestructuración)	338	423	236	220	299
Bajas voluntarias	154	95	123	90	126
Plantilla media anual	28.509	27.454	40.023	36.731	36.091
Plantilla cierre de ejercicio	27.572	27.404	41.602	36.089	36.225

% de rotación de plantilla	2019	2020	2021	2022	2023
Rotación Global (bajas totales/plantilla media)	8,0%	1,6%	3,4%	15,1%	1,1%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	1,2%	1,5%	0,6%	0,6%	0,8%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	0,5%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%



Detalle de la rotación de la plantilla por género y tramo de edad	2023											
	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 Global (bajas totales/plantilla media)	1,1%	1,4%	0,9%	30,8%	6,2%	2,7%	1,4%	0,4%	0,5%	0,6%	4,8%	25,6%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	0,8%	1,0%	0,7%	30,8%	6,2%	2,6%	1,3%	0,4%	0,5%	0,4%	0,8%	6,7%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias/plantilla media)	0,3%	0,5%	0,2%	19,2%	3,5%	1,6%	0,7%	0,1%	0,1%	0,0%	0,3%	3,3%

1) En 2023, de las 400 bajas totales 178 son mujeres (44,5%) y 222 hombres (55,5%).

▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2022-2024

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

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ Ciclo de vida del empleado

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

2. Rotación de Plantilla

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 3. Estructura demográfica
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 3. Estructura demográfica

	Hombres		Total		Mujeres	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023
personas	12.397 (45,0%)	15.423 (42,6%)	27.572	36.225	15.175 (55,0%)	20.802 (57,4%)
edad media	44	47	43	47	43	46
antigüedad media	17	19	16	20	16	20

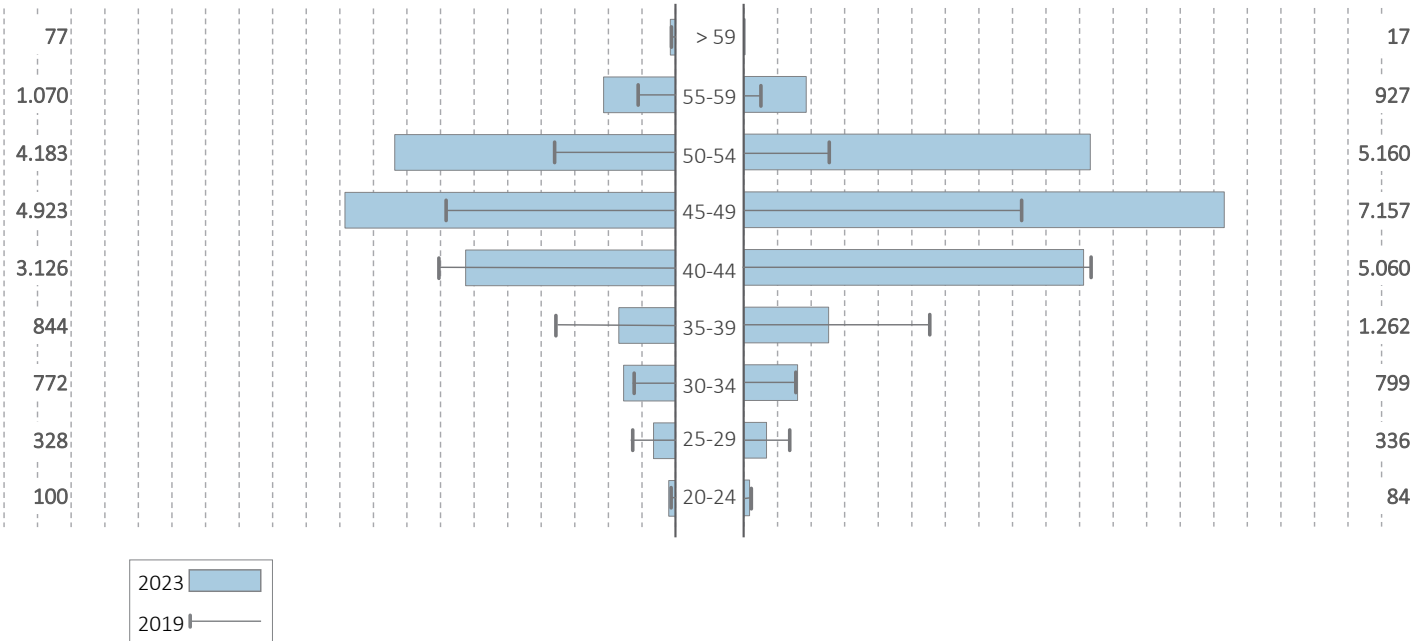
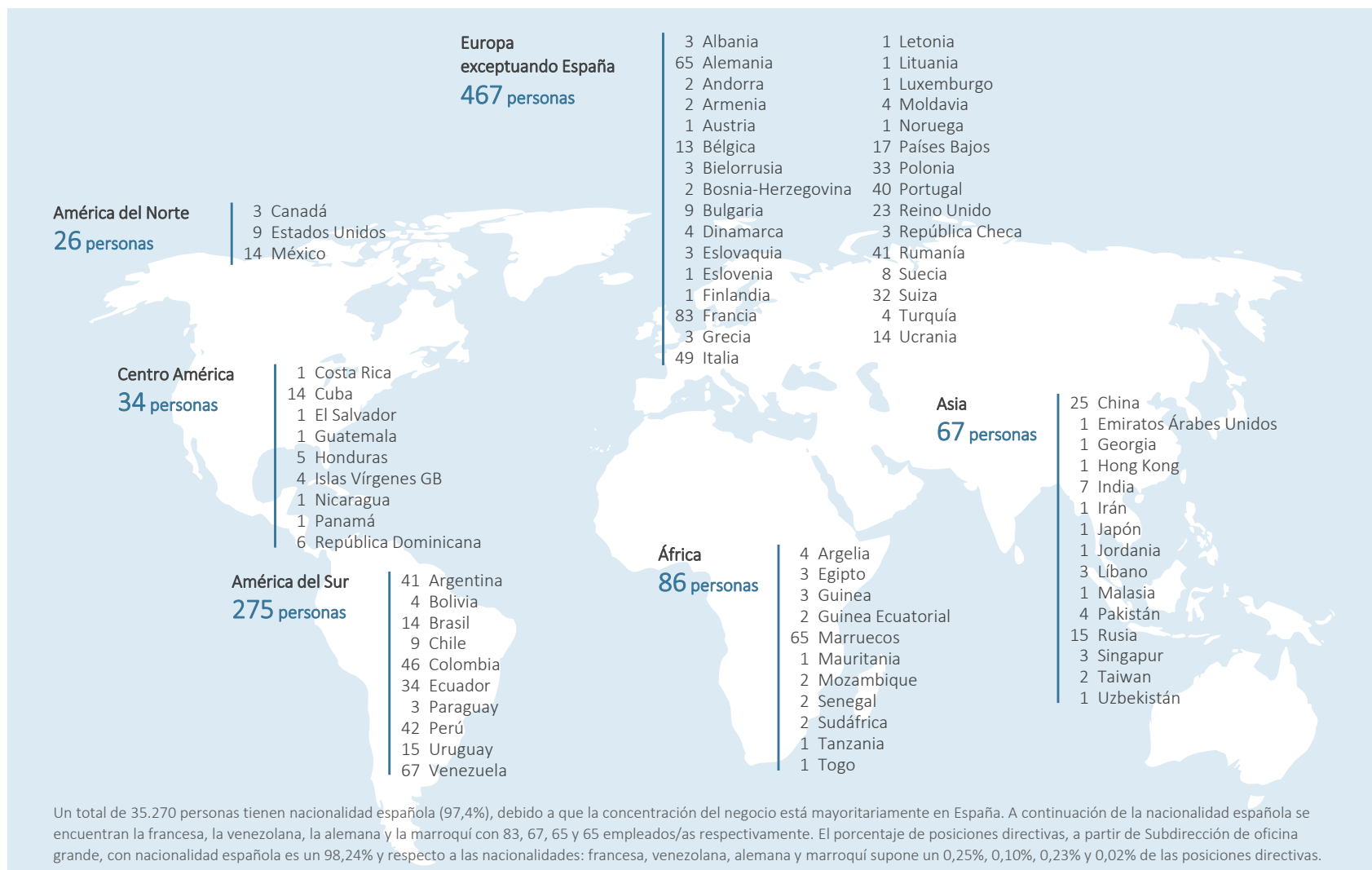


Tabla 4. Mosaico de culturas

955 personas originarias de 79 países diferentes a España



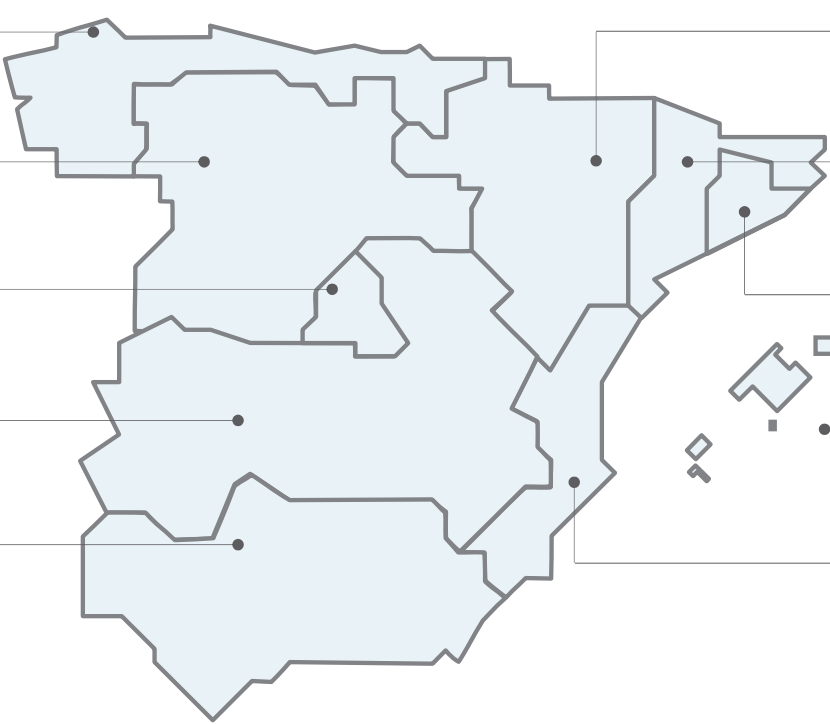
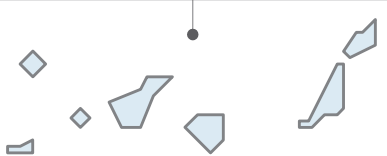
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 4. Mosaico de culturas
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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

Norte									
Oficinas	368	28	9	5	142	156	28		
Plantilla	1.809								
Castilla y León									
Oficinas	229	26	4	3	122	52	22		
Plantilla	1.188								
Madrid									
Oficinas	524	144	13	16	51	257	43		
Plantilla	4.540								
Castilla La Mancha - Extremadura									
Oficinas	179	15	1	3	63	75	22		
Plantilla	1.068								
Andalucía									
Oficinas	677	85	-	6	258	270	58		
Plantilla	4.121								
Canarias									
Oficinas	219	28	2	2	89	88	10		
Plantilla	1.442								



Ebro									
Oficinas	246	27	1	2	138	61	17		
Plantilla	1.247								
Cataluña									
Oficinas	413	109	8	9	238	26	23		
Plantilla	2.836								
Barcelona									
Oficinas	374	206	13	13	30	83	29		
Plantilla	3.972								
Baleares									
Oficinas	176	23	5	4	79	55	10		
Plantilla	1.122								
Comunidad Valenciana y Región de Murcia									
Oficinas	512	81	11	10	187	186	37		
Plantilla	3.677								

	2022	2023
TOTAL Oficinas	4.444	4.163
Store	705	772
Store Negocios	96	67
Store Pymes	-	73
Rurales	1.483	1.397
Urbanas	1.534	1.309
Centros especializados ⁽¹⁾	364	363
InTouch	138	137
Imagin	124	45
TOTAL Plantilla	30.144	29.625 ⁽²⁾

¹ Incluye centros de: Banca de Empresas, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotores, Agentes Financieros, Monte de Piedad y otros.

² Incluye InTouch (2.231 personas) y Negocio Digital Imagin (142).

Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

Red Territorial	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Alta Dirección	50	64,9	27	35,1	77
Plantilla Dirección Territorial	271	42,7	363	57,3	634
Dirección/Dirección Segmento	63	65,6	33	34,4	96
Responsables/Especialistas/Técnicos	157	40,9	227	59,1	384
Empleados/Empleadas	51	33,1	103	66,9	154
Banca de particulares	10.121	39,0	15.799	61,0	25.920
DAN-Dirección de Área de Negocio	136	58,9	95	41,1	231
Dirección oficina	2.042	56,0	1.602	44,0	3.644
Subdirección oficina/2º Responsable	982	33,1	1.987	66,9	2.969
Gestor/a de Clientes II - Banca Premier	1.292	34,8	2.423	65,2	3.715
Gestor/a de Clientes II - Empresas	320	54,7	265	45,3	585
Gestor/a de Clientes I - Gestor Negocio	930	39,7	1.415	60,3	2.345
Gestor/a de Clientes I - Gestor Senior	408	25,3	1.204	74,7	1.612
Equipos de suplencia/soporte	493	56,6	378	43,4	871
Empleados y otras funciones	2.660	34,4	5.083	65,6	7.743
Funciones inTouch	858	38,9	1.347	61,1	2.205
Banca Privada	694	55,9	548	44,1	1.242
Dirección de Centro de Banca Privada	51	61,4	32	38,6	83
Dirección de Banca Privada (inc. Coord. Equipo)	455	61,3	287	38,7	742
Asesor/a de Banca Privada	163	54,7	135	45,3	298
Otras funciones	25	21,0	94	79,0	119
Banca de Empresas	802	60,2	530	39,8	1.332
Dirección de Centro de Empresas	111	77,1	33	22,9	144
Dirección de Banca de Empresas	265	71,4	106	28,6	371
Gestor/a de Clientes II - Empresas	191	55,8	151	44,2	342
Otras funciones	235	49,5	240	50,5	475
CIB - Corporate & Institutional Banking	166	63,4	96	36,6	262
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficinas Especiales	128	40,6	187	59,4	315
Extranjero	143	59,3	98	40,7	241
Apoyo Red	931	44,8	1.145	55,2	2.076
Riesgos	145	50,7	141	49,3	286
Total Red Territorial	13.459	41,5	18.953	58,5	32.412

Servicios Centrales	Total
Plantilla por áreas	
Presidencia	13
Secretaría General	178
Consejero Delegado	26
Negocio	554
Riesgos	656
Personas	177
Seguros	9
Auditoría Interna	223
CIB (Corporate & Institutional Banking) e International Banking	361
Cumplimiento y Control y Public Affairs	217
Contabilidad, Control de Gestión y Capital	334
Comunicación y Relaciones Institucionales	76
Financiera	164
Medios	573
Sostenibilidad	44
Payments & Consumer	12
Digital Transformation & Advanced Analytics	194
Pendientes de destino	2
Total Servicios Centrales	3.813

Plantilla por funciones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Comité de Dirección	14	82,4	3	17,6	17
Dirección	322	66,1	165	33,9	487
Gerencia	499	52,1	458	47,9	957
Gestores/as	649	47,1	728	52,9	1.377
Empleados y otras funciones	480	49,2	495	50,8	975
Total Servicios Centrales	1.964	51,5	1.849	48,5	3.813

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **6. Estructura organizativa y funcional**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 7. Transformación del modelo de negocio
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 7. Transformación del modelo de negocio

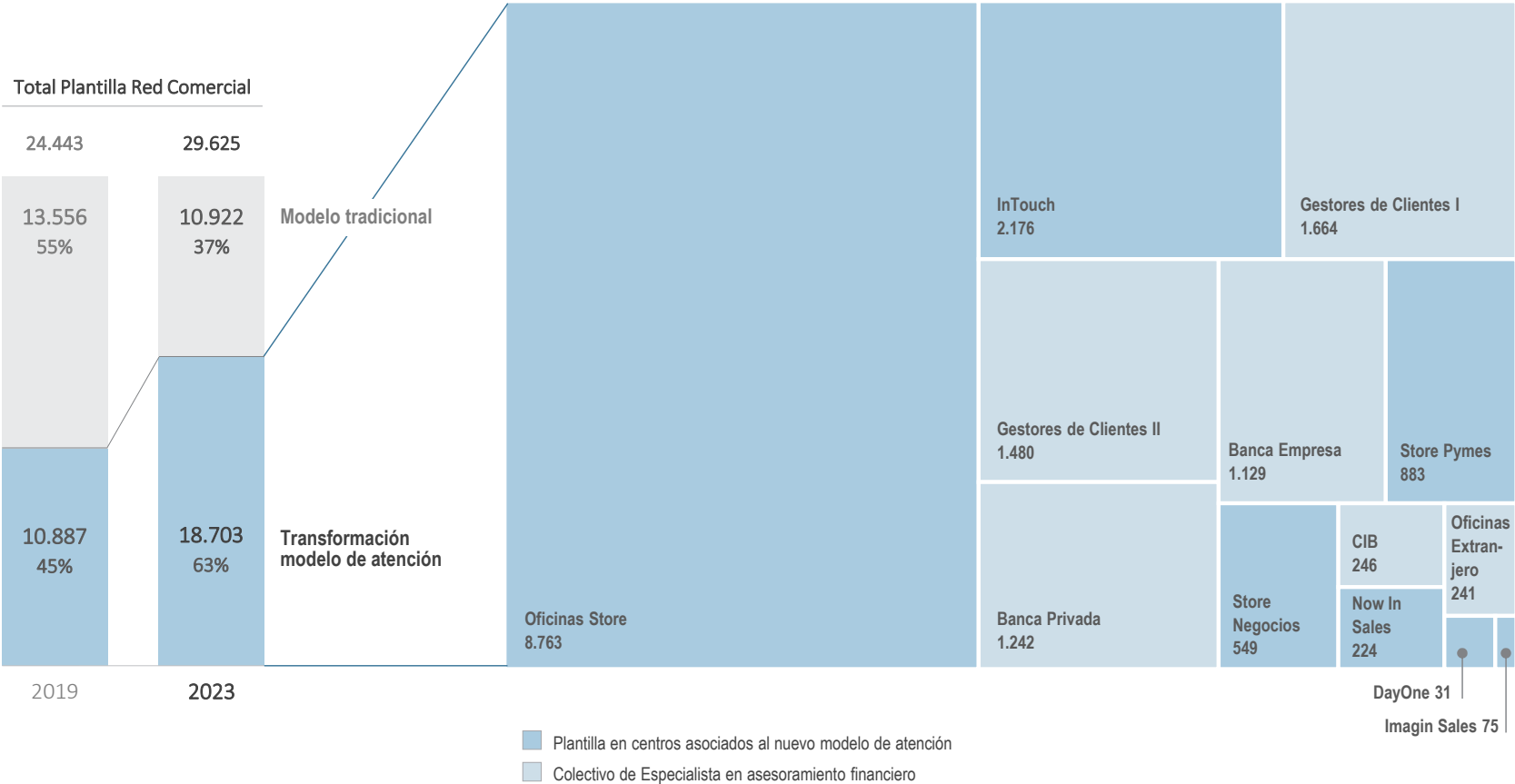
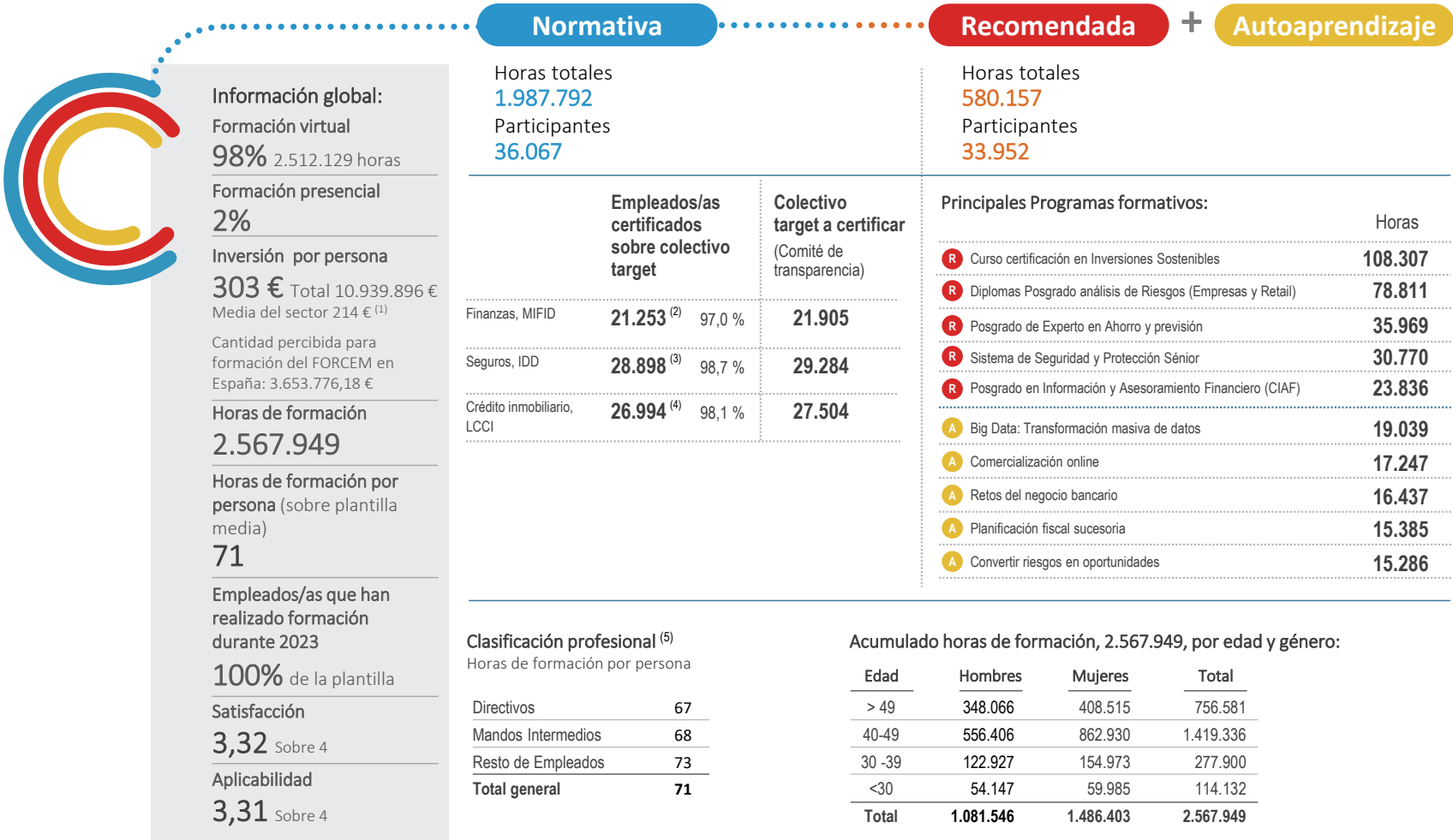


Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2023



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **8. Actividad formativa**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

1) Fuente: Encuesta 2022 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras- GREF.

2) CaixaBank dispone de 29.528 empleados/as con certificación en Finanzas MIFID.

3) CaixaBank dispone de 30.510 empleados/as con certificación en Seguros IDD.

4) CaixaBank dispone de 29.189 empleados/as con certificación en Crédito inmobiliario LCCI.

5) Colectivo "Directivo": el comprendido a partir de la Dirección de Oficina (Red) y Direcciones de los Servicios Centralizados. Mandos Intermedios: funciones que estando por debajo jerárquicamente de la clasificación anterior, mantienen personal a su cargo. Resto de la plantilla figura clasificada como Resto de Empleados.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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 Liderazgo Comercial en Oficinas Store

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
Finalizado el proceso de integración CaixaBank-Bankia se detecta la necesidad de facilitar un espacio en el que los directores/as de oficina puedan compartir conocimientos y experiencia y homogeneizar sus prácticas, con el fin de afianzar la implantación de la sistemática comercial del Banco y sus Modelos de Cultura y Liderazgo. Se inicia el despliegue con las oficinas Store, por la dimensión de sus plantillas, el volumen de clientes al que atienden y su peso específico en la consecución de resultados. Es un programa de Desarrollo Directivo diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y desarrollo de habilidades clave para el liderazgo del negocio de la Red de oficinas Store y que impacta de forma directa en la actividad comercial de este segmento. En el programa se trabajan: las principales habilidades para la dirección e implantación de la sistemática comercial, además de las habilidades para el liderazgo de los equipos. El programa sirve también como punto de encuentro entre las Direcciones de oficina Store y las Direcciones de Área de Negocio y de Negocio Retail, facilitando el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, conocimiento de la sistemática comercial y la estrategia del negocio. Intervienen en el programa los máximos responsables de la Dirección de Negocio y de Personas. La metodología del programa se estructura en la realización de las siguientes actividades desarrolladas a lo largo de dos jornadas: Masterclass: - Intervención de la Dirección de Negocio, exponiendo los principales retos presentes y futuros del Banco y la estrategia. - Intervención de las Direcciones de Personas de Territoriales, exponiendo los Modelos de Cultura y Liderazgo. - Intervención de la Dirección de Banca Retail, exponiendo las claves del negocio, la situación del sector y el modelo de sistemática comercial del Banco. Talleres: - Sistemática comercial (Gestión y organización comercial de la oficina). - Liderazgo AHEAD en la Store (comunicación, dirección y motivación de equipos comerciales). - Entrenamiento de habilidades de liderazgo (roleplay casos reales).	El programa se centra en el desarrollo de los conocimientos y las habilidades directivas clave para el liderazgo del equipo de una oficina Store y en la homogeneización de la implantación del modelo de sistemática comercial de la Organización, ambos son aspectos clave para la consecución de los objetivos y retos de negocio fijados. Los objetivos para este ejercicio están asociados al incremento de la calidad de servicio percibida por el cliente y la venta de productos comercializados por la Red de oficinas. Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 en una escala de 5. Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que adquirieron los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial para aplicarlas en la gestión diaria. Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5. Resultados: el número de clientes vinculados y sus recursos, así como el importe de crédito al consumo deben mostrar una tendencia creciente. Adicionalmente se debe concretar una mejora de la actividad comercial, traducida en un incremento de las contrataciones para seguros generales (>15%), seguros de vida (>2,5%) y sistemas de seguridad (>15%).	<i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i> Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva con una nota global de 4,8 en una escala de 5. Adicionalmente, el NPS del programa obtiene el 90,5%. Adquisición de conocimiento: los participantes valoran en un 4,6 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial, para aplicarlas en la gestión diaria. Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un 4,8 en una escala de 5. Resultados: la profundización en la sistemática comercial, homogeneizando la manera de trabajar, con foco en el cliente para afianzar así la relación entre cliente y gestor, ha permitido conseguir aumentar la base de clientes vinculados (+1,1%), los recursos de los clientes (+3,1%) y el crédito al consumo (+1,9%). Adicionalmente, se constata un incremento en la contratación de seguros generales (24%), seguros de vida (6%) y en sistemas de seguridad (24%).	758 participantes (100% del target y 2,1% sobre el total CaixaBank) <i>Dirigido a:</i> Dirección de Oficina Store

Tabla 9-II. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Evaluación del Programa Superior de Gestión en la Recuperación

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
Ante la necesidad de las entidades financieras de reducir pérdidas financieras, mejorar rentabilidad y cumplir con las regulaciones, protegiendo a su vez su reputación mediante la generación de una buena liquidez y estabilidad a largo plazo, durante 2023 CaixaBank implementó el Programa Superior de Gestión en la Recuperación. El programa proporciona una formación superior y de alto impacto, que dota a los participantes de la preparación, competencias y habilidades adecuadas y necesarias, para obtener una visión integral de la función recuperatoria, que les capacite y permita desempeñar con éxito dicha actividad. Entre los objetivos específicos del programa se encuentran: - Aportar una completa formación técnica, jurídica y financiera. - Desarrollar las habilidades para que los participantes empaticen y gestionen los diferentes tipos de recuperaciones. - Compartir las mejores prácticas en procesos recuperatorios para encontrar la mejor solución para cada cliente. - Homogeneizar la formación de todos los profesionales de la recuperación para transmitir de manera uniforme las políticas y criterios establecidos. Se ha diseñado con la participación de las Direcciones de Riesgos, Asesoría Jurídica y Personas, con el objetivo de incorporar el contenido más relevante en cuanto a procesos y políticas, además de expertos externos que exponen las mejores prácticas y habilidades en los procesos recuperatorios. Además, cuenta con un marchamo universitario otorgando el Certificado del Curso Superior en Gestión de la Recuperación por la Universidad Camilo José Cela (3 créditos ECTS). Con metodología blended learning y una duración total de 80 horas, el programa se estructura en dos partes, una de tipo online (40 horas) y otra de once webinars sincronas (total 24 horas) y dos jornadas de formación presencial (total 16 horas), para trabajar diferentes habilidades de gestión. Los importantes beneficios obtenidos en este programa inciden directamente en: los resultados de negocio (logrando así una mayor rentabilidad para la Entidad), la satisfacción del cliente (mediante la atención y la propuesta de las mejores soluciones) y el desarrollo profesional de los gestores.	El programa, diseñado adhoc, busca mejorar los resultados del negocio a través del impacto en la dinámica comercial en la relación con el cliente. Se refuerzan contenidos críticos, se profundiza en el proceso de gestión de la recuperación de los distintos segmentos, impactando en la sistemática comercial, desarrollando competencias y habilidades en la relación con los clientes para encontrar la mejor solución y todo ello, generando engagement en la función. Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 en una escala de 5. Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos vinculados con la función recuperatoria y las habilidades y técnicas de mejorar en la negociación. Aplicabilidad: los participantes valoran como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5. Resultados: la experiencia global del programa se valora por encima de 8 sobre 10. Incremento de la gestión comercial vinculada con las recuperaciones de créditos impagados a partir de un incremento de las visitas comerciales y de los contactos telefónicos realizados (>30%), como muestra de la mejora de sistemática comercial y habilidades adquiridas. La mejora de la gestión en recuperaciones deberá incrementar el importe de las recuperaciones (>15%) y situar la ratio de morosidad por debajo del sector.	<i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i> Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva en un 4,7 en una escala de 5. Adquisición de conocimiento: los participantes valoran en un 4,8 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos vinculados con la función recuperatoria y las habilidades y técnicas de mejorar en la negociación. Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un 4,7 sobre 5. Resultados: la experiencia global del programa se valora en un 9,4 en una escala de 10. La actividad de los gestores de recuperaciones acredita un incremento en el número de visitas presenciales (+53%) y de contactos telefónicos (+182%) respecto al periodo anterior a la realización del programa. En cuanto al apartado de recuperación de créditos impagados, se observa un incremento del importe recuperado (+22%) respecto al periodo anterior. La ratio de morosidad (2,8%) se consigue situar por debajo del valor del sector (3,6%).	473 participantes (98,7% del target y 1,3% sobre el total CaixaBank) <i>Dirigido a:</i> Gestores de Recuperaciones

Portada

Índice

Prólogo

Plan Estratégico 2022-2023

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

Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

Ciclo de vida del empleado

Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

9-II. Evaluación de la formación

Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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:
Cumplimiento de las exigencias reguladoras y cobertura de riesgo reputacional	Programas adaptados a necesidades específicas	Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento
ASG	ASG	ASG
Información y asesoramiento MiFID II • CIAF: curso de Posgrado de Información y Asesoramiento Financiero • Formación continua en MiFID II Colectivos vulnerables Comercializar con transparencia seguros y productos de previsión social Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo Cambio climático, descarbonización y reporting Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI) • Formación inicial • Formación continua en LCCI Ética e integridad Nueva ley de discapacidad Formación Seguros (IDD) • Diploma de Posgrado en Distribución de Seguros • Formación continua en Seguros Seguridad en CaixaBank FATCA/CRS y derecho a la competencia Comercializar con transparencia productos MiFID ASG e inversión responsable tras un año de implantación de la normativa europea El impacto del ASG en la gestión (desde el cliente hasta la gestión) Green MiFID	Onboarding y Crossboarding • Welcome Banca Premier • Welcome Banca Privada • Welcome Negocio • Welcome Microempresa • Welcome Empresa • Welcome Intouch • Welcome Agrobank • Welcome Holabank • Modelo Store • Modelo Store Negocios • Consejeros senior: Gerontología Itinerarios de Proximidad Digital • Gestión clientes Un nuevo punto de partida • Gestión de clientes en un nuevo entorno • Gestión de clientes. Herramientas Omniexperiencia • Gestión de clientes. Habilidades comerciales Cultura Comercial Dirección Oficina y Dirección de Área Gestión de Oficina con equipo remoto Agile Servicios Centrales Renting Auto Sistemas de seguridad y protección senior NPS/feedback and loops Curso Mis Clientes Curso Financiación e Inversión Sostenible Curso Inversiones Sostenibles Profundización en Sostenibilidad	Itinerarios Transformación en la era Digital: • Data Academy • Entorno Digital • Habilidades digitales • Agile Formación Office 365: • Teams • OneDrive • OneNote • SharePoint • Reuniones efectivas • Gestión de tareas • Equipos eficaces • Colaboración documental Postgrado Auditoría Postgrado Compliance Academia de Inglés EF Microformaciones ligadas a competencias (80 cursos) CIAF Avanzado Postgrado en análisis de riesgos Banca Empresas Postgrado en análisis de riesgos Banca Particulares Cursos en la escuela de Sostenibilidad: • Inversión Socialmente Responsable, Derechos Humanos • Contribución a la mejora del medioambiente • Finanzas Sostenibles, Formación en Sectores Posgrado de experto en ahorro y previsión

● Acciones formativas en las que incluyen contenidos de ASG entre otros.
● Acciones formativas específicas de ASG

ASG: Ambientales, Sociales y de Gobernanza. Formaciones relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza

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	
		2023	812
		Acumulado 2020-2023	3.171
②	Ahead Review + Feedback 180º	Nº de evaluaciones	
		2023	705
		Acumulado 2020-2023	1.081
③	Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2023	
		Personas	1.202

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. Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

Rendimiento

- ③ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)
Programa ILP (incentivos a largo plazo - periodo Plan Estratégico).

Nivel no Directivo

①	Conversaciones para el desarrollo / Skills Review	Nº de evaluaciones	
		2023	30.981
		Acumulado 2020-2023	68.166
②	Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2023	
		Personas	33.658

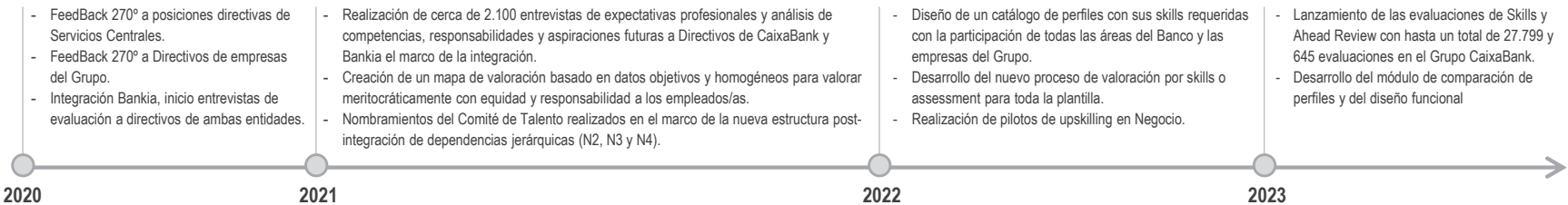
Comportamiento

- ① Herramienta para objetivizar 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.

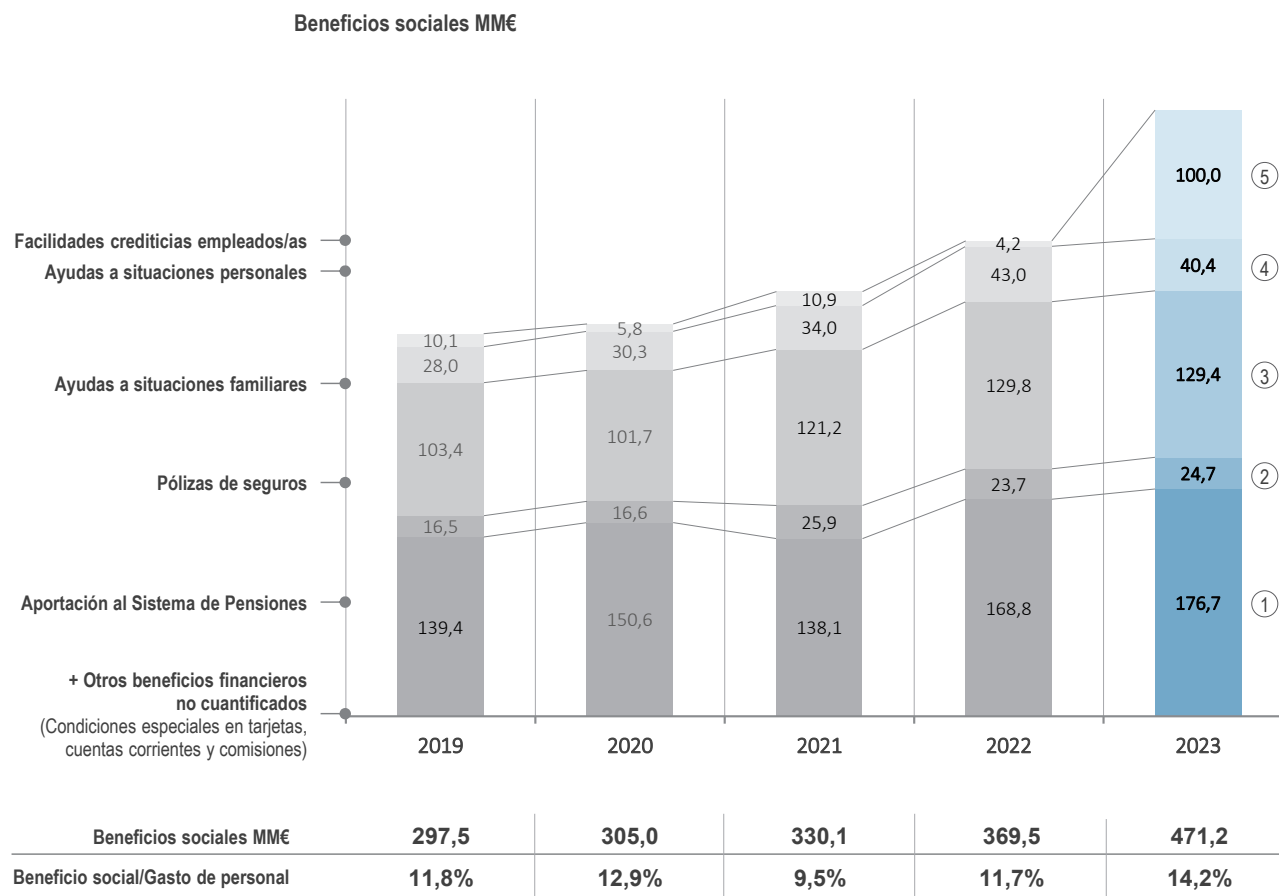
Cronograma de hechos más relevantes del período 2020-2023



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 11. Métodos de evaluación
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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 Euríbor en octubre 2022 se sitúa en 2,629% versus -0,477% del año anterior, esta subida de tipos provoca una mayor diferencia entre lo que paga el empleado y el mejor cliente.
- ④ Menor importe de complemento de salario hasta el 100% por bajas (asociado una bajada del absentismo).
- ③ Aumento del 5% del salario para hijos de empleados por revisión salarial e incrementos de niveles por carreras.
- ② Coste asociado al incremento del coste de la póliza del 4,5%.
- ① Incremento de aportaciones motivado por la adecuación progresiva de Bankia, incrementos de salario pensionable por carreras profesionales y revisión salarial en 2023.

Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

Beneficios	2019 MM€	Personas beneficiarias	2020 MM€	Personas beneficiarias	2021 MM€	Personas beneficiarias	2022 MM€	Personas beneficiarias	2023 MM€	Personas beneficiarias
Aportación al Sistema de Pensiones	139,4		150,6		138,1		168,8		176,7	
(1) Aportaciones de ahorro	110,6		107,9		119,2		167,1		166,9	
(2) Prima de riesgo	28,9	36.631	42,7	37.074	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *
Seguros	16,5		16,6		25,9		23,7		24,7	
(3) Póliza sanitaria	16,4	32.118	16,6	31.579	25,8	66.594 **	23,6	45.984	24,4	44.859
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,1		0,0		0,1		0,1		0,3	
Ayudas a situaciones familiares	103,4		101,7		121,2		129,8		129,4	
(5) Gratificación por nacimiento	2,1	943	1,8	770	1,7	796	1,8	834	1,6	748
(6) Ayuda por defunción	0,9	377	1,0	419	0,9	395	1,1	498	1,2	512
(7) Ayuda estudios - guarderías	3,3	3.197	2,7	2.613	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308
(8) Ayuda estudios - descendientes	21,0	20.072	21,6	20.282	31,9	30.012	28,9	26.450	29,3	26.451
(9) Ayuda hijos - 5% salario	73,9	20.075	72,5	19.153	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553
(10) Complementos de maternidad/paternidad	2,1	1.070	2,1	932	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236
Ayudas a situaciones personales	28,0		30,3		34,0		43,0		40,4	
(11) Gratificación por antigüedad	0,7	208	1,7	505	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,8	2.059	1,4	1.612	1,6	1.552	1,3	1.391	1,5	1.403
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	25,6	7.666	27,2	8.782	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923
Facilidades crediticias a los empleados	10,1		5,8		10,9		4,2		100,0	
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	10,1	29.061	5,8	28.877	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471
(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados										
Beneficios sociales MM€	297,5		305,0		330,1		369,5		471,2	
Beneficios sociales / Gasto de personal	11,8%		12,9%		9,5%		11,7%		14,2%	

- (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 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

* Incluye personal pasivo y activo

** Para el colectivo Bankia se incluyen familiares en la póliza sanitaria

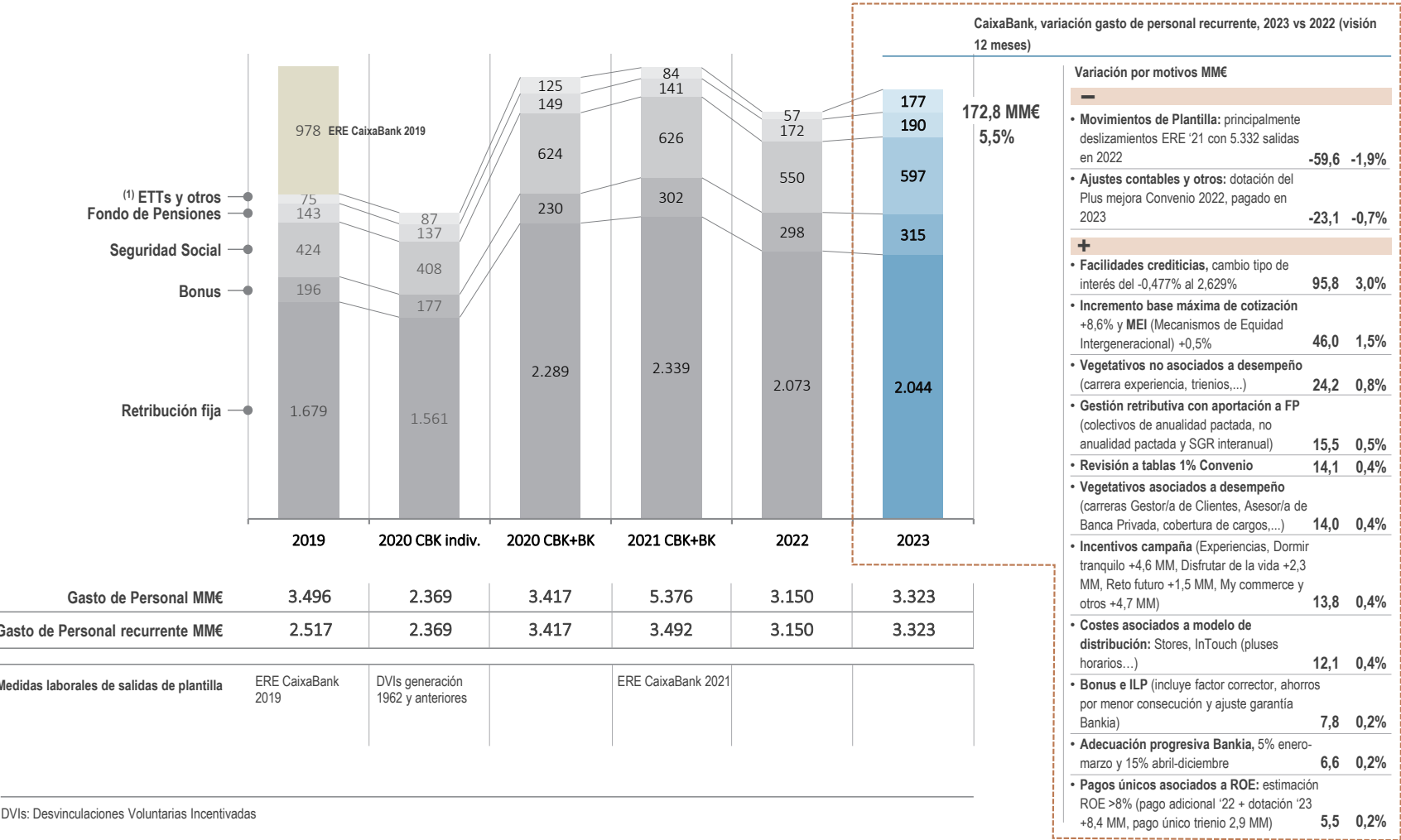
*** Incluye menor participación en beneficios que el año anterior

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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 MM€



DVIs: Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas

(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: 2019 - 14 MM | 2020 CBK indiv. - 19 MM | 2020 CBK+BK - 19 MM | En 2021 se modificó el criterio contable y pasó a gastos generales.

Tabla 15. Radar Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, realizado en 2023

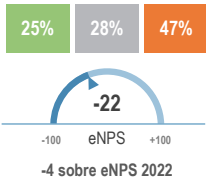
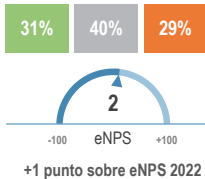
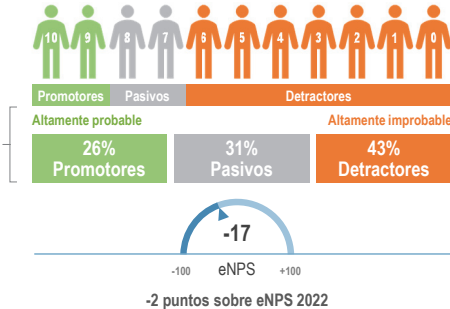
TF = Total favorable: Porcentaje de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”	Total CaixaBank										Servicios Centrales				Red Territorial				
	Radar 2023	Variación 2023			Var. S/22	Género		Generaciones				Radar 2023	Variación 2023			Radar 2023	Variación 2023		
		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22		Hombres	Mujeres	Z post 1993	Y 1982-1992	X 1971-1981	Baby Boomers ant. 1971		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22		sobre 2022	sobre 2020	Var. S/22
Total favorable	64%	-3%	-8%	▼	64%	64%	60%	61%	64%	60%	64%	-7%	-11%	▼	64%	-2%	-7%	▼	
% Participación	56%	-19%	-14%	▼	63%	51%	46%	55%	56%	60%	73%	-7%	-7%	▼	53%	-22%	-15%	▼	
Resultados por dimensiones (TF)																			
Liderazgo y Progreso de la Organización	77%	-2%	-8%	▼	77%	77%	73%	74%	78%	73%	77%	-4%	-9%	▼	77%	-2%	-8%	▼	
Comunicación	72%	1%	5%	▲	70%	73%	65%	71%	72%	65%	72%	-1%	5%	▼	72%	2%	6%	▲	
Una Organización en la que trabajar	68%	-6%	-17%	▼	69%	68%	57%	63%	69%	57%	68%	-8%	-18%	▼	68%	-6%	-17%	▼	
Condiciones de trabajo	66%	-3%	-6%	▼	66%	65%	69%	63%	66%	69%	66%	-2%	-7%	▼	66%	-4%	-6%	▼	
Compromiso	64%	8%	-1%	▲	63%	64%	62%	64%	67%	62%	64%	1%	-6%	▲	64%	9%	0%	▲	
Entorno Organizativo	53%	-1%	-7%	▼	52%	53%	50%	50%	53%	50%	53%	-13%	-19%	▼	53%	1%	-5%	▲	
Motivación Intrínseca	51%	0%	-4%	=	50%	52%	45%	49%	52%	45%	51%	-13%	-16%	▼	51%	2%	-2%	▲	
Orientación a Cliente y Resultados	46%	-4%	-12%	▼	45%	47%	45%	47%	46%	45%	46%	-16%	-21%	▼	46%	-2%	-10%	▼	

Los resultados de la Red Territorial son los que marcan los resultados globales

eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotores - % Detractores

¿Cuánto recomendarías CaixaBank como buen lugar para trabajar?



Atributos de Cultura y Modelo de Liderazgo

Cultura	%
 Total Cultura	62
Comprometidos	64
Cercanos	64
Responsables y exigentes	61
Honestos y transparentes	67
Colaboradores	51
Ágiles e innovadores	64

Modelo de Liderazgo	%
 Total Liderazgo	79
Alianzas	79
Humanismo	77
Empoderamiento	80
Anticipación	81
Diversidad	80

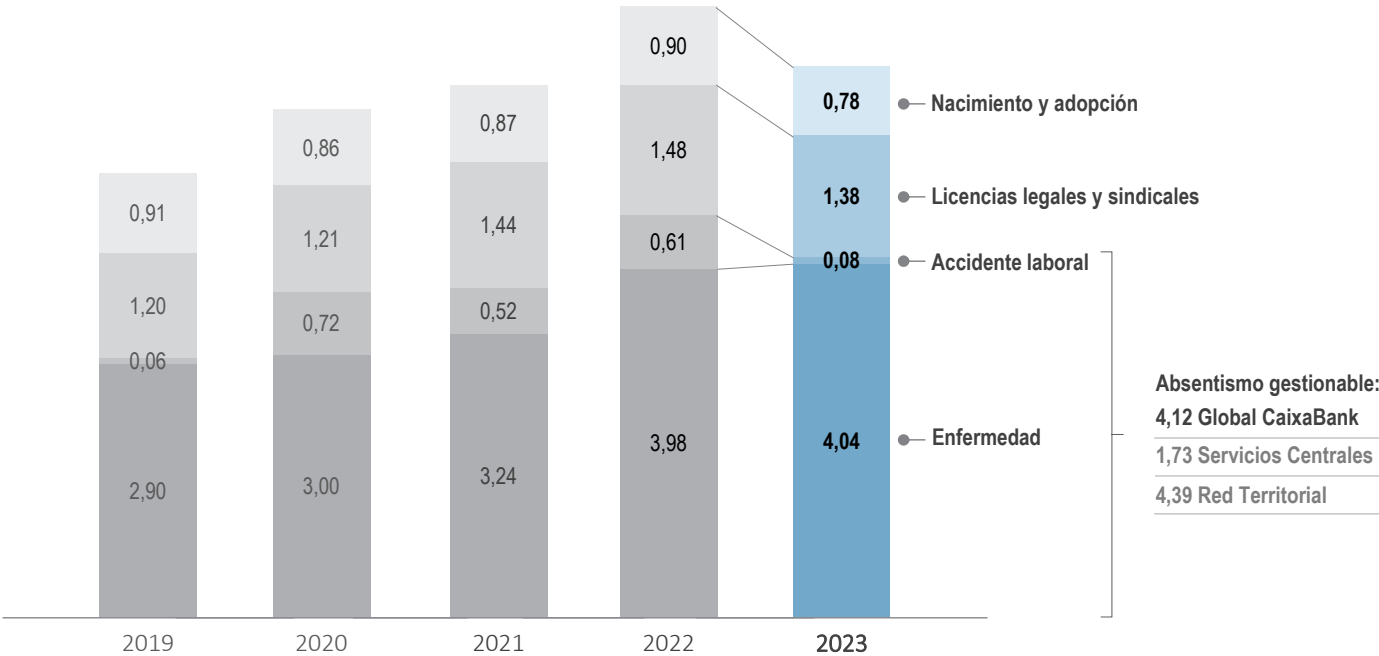
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 15. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 16. Ausencias
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 16. Ausencias

Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:

Índice	5,1%	5,8%	6,1%	7,0%	6,3%	Global CaixaBank	4,1 % Servicios Centrales	6,5 % Red Territorial
Días	531.174	587.283	891.006	937.232	828.961			



Índice de absentismo gestionable. enfermedad y accidente:

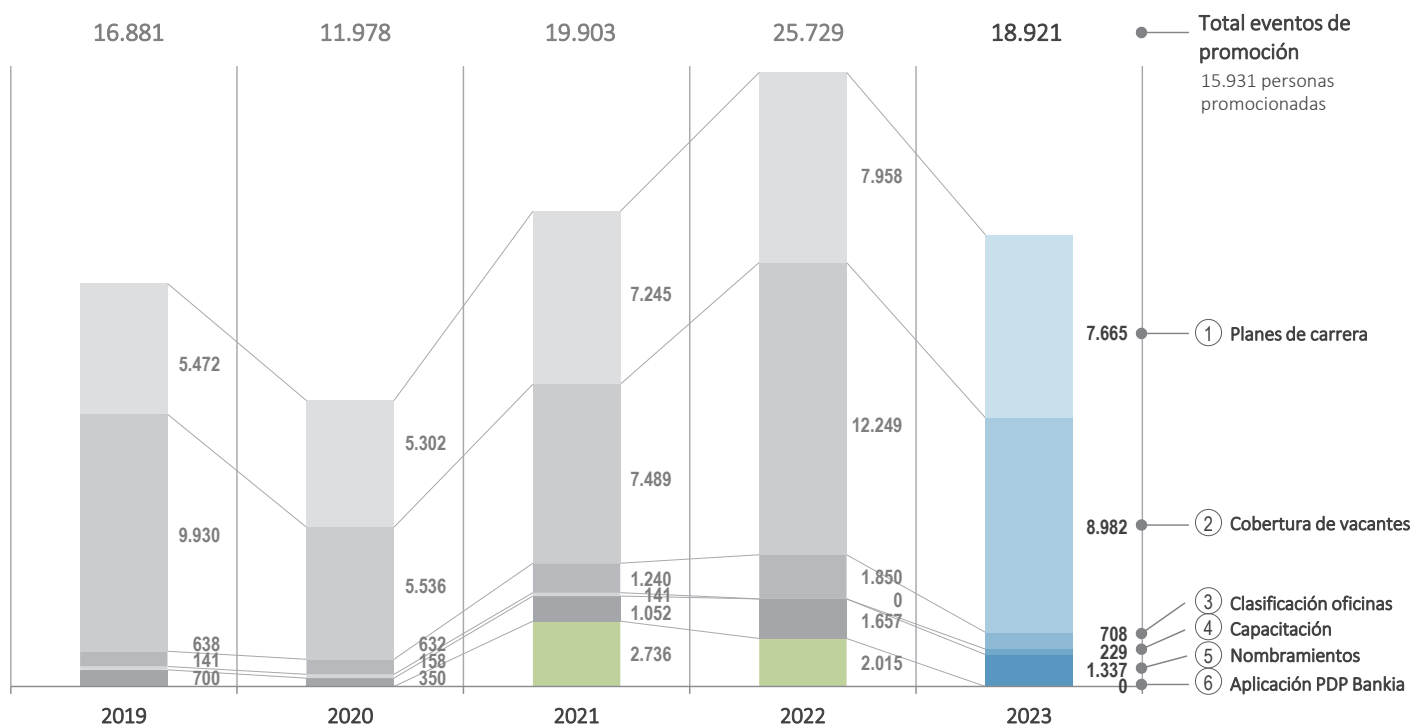
Índice	3,0%	3,7%	3,7%	4,6%	4,1%
--------	------	------	------	------	------

Enfermedad en los últimos 12 meses: 11.544 personas

Días de duración	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 17.560 casos	69%	7%	18%	6%
de 534.980 días	9%	5%	43%	43%
Media (días)	3	21	73	303

Tabla 17. Promociones

Todos los empleados y empleadas disponen de una carrera por experiencia que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2023, 1.455 empleados y empleadas han cambiado de nivel profesional por experiencia.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 17. Promociones
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- ① Incluye: Carrera de GCI: Promoción a Nivel VI en 16 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.
- ⑥ Sistema de Promoción y Desarrollo Profesional (PDP), que mejoraba la carrera de Convenio, basado en la consecución de objetivos profesionales y desempeño personal.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 18. Promociones. Cambio de Nivel
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

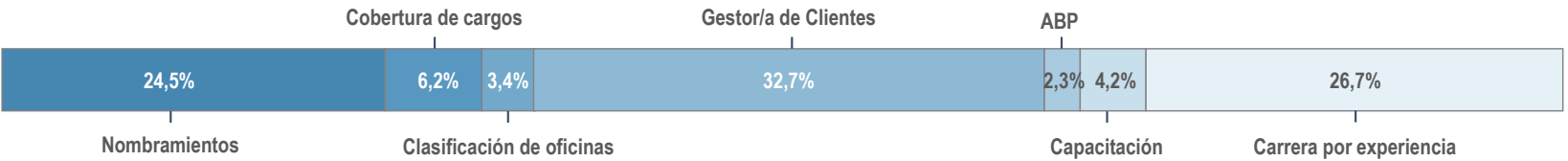
Tabla 18. Promociones. Cambios de Nivel

Cambios de nivel retributivo por motivos

	2022					2023				
	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Nombramientos	1.657	721	43,5	936	56,5	1.337	648	48,5	689	51,5%
Cobertura de cargos	475	234	49,3	241	50,7	339	149	44,0	190	56,0%
Clasificación de oficinas	125	73	58,4	52	41,6	187	94	50,3	93	49,7%
Gestor/a de Clientes	1.626	643	39,5	983	60,5	1.785	678	38,0	1.107	62,0%
ABP (promoción por cambio de etapa)	125	64	51,2	61	48,8	125	60	48,0	65	52,0%
Capacitación	-	-	-	-	-	229	101	44,1	128	55,9%
Carrera por experiencia (antigüedad)	1.577	523	33,2	1.054	66,8	1.455	460	31,6	995	68,4%
PDP Bankia*	2.015	812	40,3	1.203	59,7	0	0	-	0	-
Total	7.600	3.070	40,4	4.530	59,6	5.457	2.190	40,1	3.267	59,9%

* PDP: Promoción y Desarrollo Profesional

Cambios de nivel año 2023



Renuncias y revocaciones

	2022	Hombres	%	Mujeres	%	2023	Hombres	%	Mujeres	%
Renuncias	1.221	566	46,4	655	53,6	872	381	43,7	491	56,3
Revocaciones	523	253	48,4	270	51,6	293	142	48,5	151	51,5
Total	1.744	819	47,0	925	53,0	1.165	523	44,9	642	55,1

Tabla 19. Promociones. Planes de Carrera

Gestor/a de Clientes I

Año	Negocio	Senior	Total
1	79	35	114
2	29	17	46
3	104	39	143
4	86	40	126
5	65	4	69
6	78	26	104
7	38	11	49
8	88	104	192
9	97	90	187
10	144	121	265
11	147	173	320
12	110	5	115
13	183	168	351
14	175	308	483
15	142	10	152
16	116	50	166
Plan carrera finalizado	761	411	1.172
	2.442	1.612	4.054

Gestor/a de Clientes II

Año	Banca Premier	Banca Empresas	2º Responsable Comercial	Total Personas
1	21	2	1	24
2	15	-	4	19
3	175	11	4	190
4	193	29	16	238
5	310	32	26	368
6	351	55	46	452
7	335	47	49	431
8	227	53	40	320
9	265	72	114	451
10	280	63	74	417
11	353	51	36	440
12	155	45	64	264
13	210	81	58	349
14	153	84	46	283
15	140	50	51	241
Plan carrera finalizado	770	253	87	1.110
	3.953	928	716	5.597

Asesor/a de Banca Privada (ABP)

Etapas	Año	Personas
1	1	-
2	2	-
	3	1
3	4	1
	5	4
	6	2
4	7	29
	8	113
	9	79
	10	67
Plan carrera finalizado		2
		298

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.

• 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 19. Promociones. Planes de Carrera
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- 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 2023 (efectos enero 2024)	
	% Oficinas	Categorías ¹	Resultados	Cambios de nivel de oficina:
Recursos ajenos 40%	1,5	A1	46	Ascienden 354
	2,1	A2	64	Descienden 836
	3,1	B1	94	Mantienen 1.856
	4,6	B2	140	
	4,6	C1	140	Clasificadas 3.046
	7,1	C2	216	
Inversiones 25%	6,6	D1	201	Ascensos año anterior (octubre 2023): 925
	11,1	D2	338	Consolidación parcial (categoría intermedia) 232
	12,3	E1	375	No consolidan 182
	17,3	E2	527	Consolidan o ascienden 487
	29,7	F1	905	Integradas no clasificadas 24
			3.046 Clasificadas	
Margen ordinario 25%	Otras oficinas			
	Singulares		177	
	S1		287	
	S2		277	
Clientes vinculados 10%	Total		3.787	
	Ventanillas		450	

¹ Categorías: A y B Oficinas grandes
C y D Oficinas medianas
E y F1 Oficinas pequeñas
S1 Oficinas singulares unipersonales
S2 Oficinas singulares de 2 empleados/as

Tabla 21. Promociones. Cobertura de vacantes

Movimientos año 2023

	Total designaciones							
	Solicitudes		Designaciones		Designaciones / Solicitudes		Designaciones directas	
	Total	solicitudes por plaza	Total	% mujeres	% hombres	% mujeres	Total	% mujeres s/total función
Dirección oficina	4.180	4,2	1.002	47,5	21,7	27,0	238	45,8
Subdirección oficina/2º Responsable	4.240	6,0	707	64,4	12,5	20,4	178	73,0
Dir. Banca Empr./Instituciones/Privada	368	8,0	46	41,3	11,3	14,8	39	35,9
Gestión de Clientes	13.666	4,0	3.418	63,8	21,4	27,7	166	61,4
Equipos de soporte/suplencia	968	4,1	236	48,3	25,3	23,5	1	100,0
Posiciones específicas	17.546	6,6	2.675	60,3	13,8	16,4	276	50,0
Total	40.968	5,1	8.084	60,1	17,3	21,7	898	55,0

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 21. Promociones. Cobertura de vacantes
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
22. Principales indicadores
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 22. Principales indicadores

¿Cómo somos?	2019	2020	2021	2022	2023	Target
Disponemos de una plantilla altamente cualificada						
Profesionales Certificados (MIFID) sobre Target	14.855	14.870	21.527	20.665	21.253	-
% Profesionales Certificados sobre Target	95%	95%	98%	96%	97%	>85%
Horas formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio	108	81	92	76	71	-
Inversión formación por empleado, en euros	468	414	231	300	303	-
Valoración de la formación, sobre 10	8,3	8,1	8,4	8,4	8,3	>=8
Empleados formados	27.527	27.404	41.602	36.089	36.225	-
% Empleados formados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formación online	96%	98%	99%	98%	98%	>90%
Formadores internos	1.958	1.043	1.163	1.162	1.155	-
% Empleados con titulación universitaria	97,1%	97,4%	90,8%	93,0%	93,3%	-
% Mujeres en posiciones STEM y con formación STEM	-	-	40,7%	39,9%	40,3%	>=45%
% Mujeres en el total de personal de tecnología de la información (TI)	39,6%	38,9%	38,4%	34,8%	35,8%	-
Potenciamos la diversidad y la meritocracia						
% Mujeres en plantilla	55,0%	55,2%	56,0%	57,5%	57,4%	>=50%
% Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B)	41,3%	41,6%	41,3% ⁽¹⁾	41,8%	43,0%	43% en 2024
% Mujeres en posiciones no directivas	58,3%	58,2%	59,4%	60,2%	59,8%	
% Mujeres en Junior Management	42%	44%	42%	44%	46%	>=50%
% Mujeres en TOP Management	23%	22%	24%	31%	33%	>=35%
% Mujeres en Revenues positions	42%	43%	41%	43%	44%	>=45%
% Acceso a posición directiva (1a vez mujeres)	46,8%	44,7%	53,7%	48,2%	51,6%	>50%
% Designaciones mujeres / Total Designaciones	56,7%	56,0%	57,0%	58,4%	60,1%	>50%
% Designaciones/Solicitudes - hombres	19,0%	18,4%	13,9%	15,5%	17,3%	-
% Designaciones/Solicitudes - mujeres	22,7%	20,5%	17,3%	20,6%	21,7%	% superior a designaciones/solicitudes (hombres)
% Posiciones cubiertas internamente	98,0%	97,4%	99,4%	98,8%	96,8%	
% Posiciones Directivas cubiertas internamente	99,3%	99,1%	99,9%	100,0%	99,5%	>=95%
Empleados con discapacidad	213	222	433	407	425	-
% Generación Z (Posteriores a 1992)	2,1%	2,5%	1,7%	2,3%	3,1%	-
% Generación Y (milenial, nacidos entre 1982 y 1992)	15,3%	15,5%	14,1%	15,6%	15,7%	-
% Generación X (nacidos entre 1971 y 1981)	65,2%	65,4%	61,2%	68,4%	67,9%	-
% Baby Boomer (anteriores a 1971)	17,4%	16,6%	23,0%	13,7%	13,3%	-
Aseguramos un alto compromiso y satisfacción / empoderamos a nuestros profesionales						
% Satisfacción global ⁽²⁾	75%	71%	74%	67%	64%	Tendencia positiva
% Satisfacción desarrollo profesional ⁽²⁾	74%	71%	73%	69%	61%	-
% Nivel empowerment ⁽²⁾	70%	64%	67%	59%	60%	-
% Retención del Talento	89,3%	86,1%	83,4%	73,5%	82,3%	>85%

¿Cómo nos organizamos?	2019	2020	2021	2022	2023	Target
Oficinas/Centros	4.139	3.809	5.185	4.444	4.163	-
Número de oficinas de Banca Retail	3.918	3.571	4.615	3.818	3.618	3.425 en 2024
Convencionales	2.488	2.033	2.828	1.947	1.712	-
Store	458	548	608	705	772	-
Store Negocios	42	49	84	96	67	-
Store Pymes	-	-	-	-	73	-
AgroBank	784	801	959	900	828	-
HolaBank	146	140	136	170	166	-
Número de Centros Especializados	221	238	570	626	545	-
Digitales/Virtuales	21	23	37	25	29	-
InTouch	-	-	137	138	137	-
Banca Empresas	125	125	190	146	145	-
Banca Privada	53	68	127	88	86	-
CIB/ Corporativa e instituciones	16	15	16	15	37	-
Centros de Recuperaciones	-	-	41	37	15	-
Imagin	-	-	-	124	45	-
Resto (Negocio de Promotores, Montes de Piedad,...)	6	7	22	53	51	-
Red internacional	27	27	27	26	26	-
Especialistas ⁽³⁾	7.122	7.504	10.020	10.874	11.187	
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores de Negocio	1.962	2.129	2.689	2.534	2.442	2.577 en 2024
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores Senior	-	-	-	1.203	1.612	1.794 en 2024
Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier	2.499	2.676	4.248	4.083	3.953	4.031 en 2024
Gestores de Clientes II (GCII) - Empresas	802	810	1.137	926	928	921 en 2024
Asesores de Banca Privada (ABP)	174	126	240	302	298	233 en 2024
Otros (Banca Privada, Banca Empresas, CIB e Internacional)	1.685	1.763	1.706	1.826	1.954	-
Y contribuimos a los Datos Financieros	2019	2020	2021	2022	2023	Target
ROTE	7,7%	6,1%	7,6% ⁽⁴⁾	9,8%	15,6%	-
% Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios)	55,4%	54,5%	57,7%	49,8%	40,8%	-
Retorno de la inversión en capital humano Grupo (€)	3,59	3,67	3,64	4,63	6,90	-
Clientes (incluye España y Portugal) (MM€)	15,6	15,2	20,7	20,2	20,1	-
Resultados Grupo (MM€)	1.705	1.381	5.226	3.129	4.816	-
Aportación Obra Social (MM€)	545	560	510	515	538	-

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [22. Principales indicadores](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

1) Perímetro CaixaBank preintegración. 39,9% con perímetro incluyendo Bankia.

2) En 2022 se ha modificado la estructura del cuestionario, reduciéndose tanto las dimensiones como el número de preguntas. Se mantiene la serie histórica porque en el caso de haberla adaptado a la estructura actual del cuestionario, los números presentados hubieran sido similares y por tanto la tendencia que se muestra es correcta.

3) Gestor/a de Clientes incluye la función de Gestor/a de Clientes Adjunto, no siendo así en el target.

4) Esta ratio no incluye en el numerador los resultados de Bankia generados con anterioridad a 31-03-2021 y asociados a la fusión.

Portada
Índice
Prólogo
Plan Estratégico 2022-2024
Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
Ciclo de vida del empleado
Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos
Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos

	2019	2020	2021	2022	2023
Bloque I. Igualdad y no discriminación					
Total de contrataciones	431	353	42	256	635
Contrataciones - hombres	222	190	16	138	351 (55,3%)
Contrataciones - mujeres	209	163	26	118	284 (44,7%)
Contrataciones Directivos/as	13	12	1	0	8
Contrataciones Mandos Intermedios	41	21	15	29	75
Contrataciones Resto de Empleados/as	377	320	26	227	552
Nombramientos y procesos de selección internos ⁽¹⁾					
Total de nombramientos	10.261	5.708	7.569	12.352	9.098
% Nombramientos - hombres	44,3	45,1	44,1	42,5	40,7
% Nombramientos - mujeres	55,7	54,9	55,9	57,5	59,3
Flexibilidad horaria					
Empleados/as con flexibilidad horaria	17.896	18.262	26.389	24.612	25.299
% sobre total plantilla cierre del ejercicio	64,9	66,6	63,4	68,2	69,8
Empleados con flexibilidad horaria - % hombres	48,8	48,3	48,9	46,1	45,6
Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres	51,2	51,7	51,1	53,9	54,4
Reducciones de jornada, permisos retribuidos y Excedencias ⁽²⁾					
Total de reducciones de jornada	1.727	1.080	2.166	2.326	2.017
% sobre total plantilla media del ejercicio	6,1	3,9	5,4	6,3	5,6
Reducciones de jornada - % hombres	7,6	8,1	8,9	9,2	9,4
Reducciones de jornada - % mujeres	92,4	91,9	91,1	90,8	90,6
Total de permisos retribuidos	2.555	2.344	3.059	3.081	2.492
% sobre total plantilla media del ejercicio	9,0	8,5	7,6	8,4	6,9
Permisos retribuidos - % hombres	27,3	37,8	41,5	44,7	47,3
Permisos retribuidos - % mujeres	72,7	62,2	58,5	55,3	52,7
Total de excedencias	555	769	615	526	507
% sobre total plantilla media del ejercicio	1,9	2,8	1,5	1,4	1,4
Excedencias - % hombres	9,0	9,2	11,9	11,4	13,6
Excedencias - % mujeres	91,0	90,8	88,1	88,6	86,4
Disfrute del periodo mínimo por nacimiento ⁽³⁾					
% Hombres	95,0	90,2	95,6	97,1	99,4
% Mujeres	99,2	99,3	98,6	98,6	100,0
Despidos desglosados por edad y sexo					
Total de despidos	60	48	53	77	92
Despidos - hombres	36	24	27	38	50
Despidos - mujeres	24	24	26	39	42

(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, solidaria, estudios, razones personales no especificadas y violencia de género. En 2023, el 99,6% de las mujeres que realizaron un permiso por nacimiento siguieron vinculadas en la empresa.

(3) La información 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 2023 el índice de frecuencia de accidentes es del 1,14 (0,42 para los hombres y 1,66 para las mujeres). El índice de gravedad es del 0,12 (0,10 para los hombres y 0,14 para las mujeres).

	2019	2020	2021	2022	2023
Bloque II. Condiciones laborales					
% Plantilla adherida a Convenio Colectivo	100	100	100	100	100
Miembros en los comités de empresa	759	759	924	957	957
% de representación sindical					
Miembros CC.OO.	308	308	349	293	293
% representación CC.OO.	40,58	40,58	37,77	30,62	30,62
Miembros SECB	284	284	296	395	395
% representación SECB	37,42	37,42	32,04	41,27	41,27
Miembros UGT	136	136	167	176	176
% representación UGT	17,92	17,92	18,07	18,39	18,39
Miembros resto	31	31	112	93	93
% representación resto	4,08	4,08	12,12	9,72	9,72
Indicadores de riesgos psicosociales					
Índice incidencia (accidentes en jornada de trabajo con baja/media anual de afiliados a la Seguridad Social *1000)	2,38	1,27	1,44	2,20	1,75
% Índice atracos (número de atracos/oficinas *100)	0,35	0,25	0,21	0,42	0,25
Número de agresiones a empleados/as	19	22	21	13	17

Bloque III. Entorno y lugar de trabajo					
Accidentes (tipología de accidentes)					
Total de accidentes	400	227	363	350	367 ⁽⁴⁾
Accidentes mortales (<i>fatalities</i>)	0	0	1	1	0
Accidentes graves	1	0	0	0	0
Accidentes no graves o leves	399	227	362	349	367
% Accidentes no graves o leves	99,8	100	99,7	99,7	100,0
Absentismo					
Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	1.356.617	1.647.500	2.416.421	2.690.834	2.369.326
% Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	2,96	3,72	3,75	4,59	4,12

Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente	872	613	1.098	315	1.113
Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos	747	25.932	40.451	400	33.216
Campañas realizadas de mejora de la salud	27	11	24	27	74
Oficinas modernizadas para la prevención de atracos	1.000	450	467	403	380
Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos	638	186	483	663	1.010
Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros	8.119	6.067	5.036	12.483	14.393

Tabla 24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad (ASG-Ambiental, Social y de Gobernanza)

Las políticas de Recursos Humanos impactan en la parte Social y en la parte de Gobernanza

Social (impacto de la Organización en su entorno social, en la comunidad)	
8 Trabajo decente y crecimiento económico:	
Desarrollo profesional para empleados de CaixaBank - Total empleados/as	36.225
% de contratos indefinidos	100,0
% hombres	43
% mujeres	57
% Posiciones directivas cubiertas internamente	99
MM€ en sueldos y salarios	2.346
% de retribución variable ligada a calidad en el servicio	99,4
MM€ en tributos de la Entidad a cargo de la Seguridad Social	597
% de la plantilla adherida a algún Convenio Colectivo	100
4 Educación de Calidad	
Formación de la plantilla	
MM€ de inversión en formación	>10
MM€ de horas de formación	2,6
Horas de formación por empleado	71
% de formación online	98
Profesionales certificados en MIFID II	29.528
Profesionales certificados en LCCI	29.189
Empleados que han superado la formación ASG	35.489
Principales cursos en prácticas responsables:	
• Transparencia en la comercialización de productos de seguros y planes de pensiones	✓
• Prevención de Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo	✓
• Cambio climático, descarbonización y Reporting	✓
• Protección al Cliente: Colectivos vulnerables	✓
• Ética e Integridad	✓

5 Igualdad de Género	
Programa Wengage	
Plan de Igualdad, % de acuerdo con la representación sindical:	
Excedencias	507
Permisos retribuidos	2.492
Reducciones de jornada	2.017
% de mujeres en posiciones directivas	43,0
% de mujeres en plantilla	57
Empleados con discapacidad	425
Comité de Diversidad (primer nivel), trimestral	✓
Adhesión a Women Empowerment – Principios de las Naciones Unidas	✓
Programa Diversidad AgroBank, nº oficinas rurales en poblaciones de <10.000 habitantes	1.416
Líder en diversidad de género en Europa. % mujeres gestoras de fondos.	39,5
% brecha Salarial CaixaBank S.A.	0,7
Certificación EFR, Fundación MásFamilia. Primera Entidad financiera española en obtener el nivel de excelencia A	✓
Bloomberg 2023. CaixaBank top 3 del mundo en el índice de igualdad de género	✓
Soporte a las principales asociaciones de mujeres (Igualdad en la empresa: Charter Diversidad, Más Mujeres, EJE&CON, etc...)	✓
3 Salud y Bienestar	
Programa Somos Saludables	✓
Escuela de Rendimiento Sostenible	✓

Gobernanza (cumplimiento de normas y reglamentos externos o propios de la Compañía)	
Creación de la Dirección de Sostenibilidad en 2021.	✓
% de mujeres en el Consejo de Administración	40
Política General de Remuneraciones se ha vinculado a los Riesgos ASG.	✓

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Dimensiones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas



▪ Portada

▪ Índice

▪ Prólogo

▪ Plan Estratégico 2022-2024

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

▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ Ciclo de vida del empleado

▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

25. Resultado asociado DJSI a las políticas de Recursos Humanos

Tabla 25. Resultado asociado DJSI a las políticas de Recursos Humanos

Reconocimiento por parte de Standard & Poor's Global (DJSI) a las medidas adoptadas desde el equipo de Personas que queda reflejado en los resultados de la dimensión social y que contribuye de forma positiva al índice global.

	CaixaBank						Dow Jones Sustainability Index		
	Puntuación 2022	Puntuación 2023	Variación	Percentil 2022	Percentil 2023	Variación	Media 2022	Media 2023	Variación
Total Sustainability Score	80	82	2	90	95	5	84	80	-4
Social Dimension	81	85	4	87	93	6	88	85	-3
Labour Practice Indicators ¹	86	91	5	92	93	1	88	89	1
Human Capital Development ²	53	100	47	35	96	61	89	88	-1
Talent Attraction & Retention ³	92	81	-11	97	93	-4	85	80	-5
Occupational Health & Safety ⁴	63	75	12	86	87	1	73	81	8
Human Rights ⁵	98	98	-	98	97	-1	91	92	1

1 KPIs de diversidad de la plantilla y de igualdad de remuneraciones.

2 Formación a empleados y empleadas que desarrollan sus "skills", inversión realizada y consecución de objetivos.

3 Programa de incentivos para retener el talento, tasa de rotación, evolución resultados encuesta de clima.

4 Tasa de absentismo, iniciativas para asegurar el bienestar y salud de la plantilla.

5 Política de Derechos Humanos, assessment interno y publicación de resultados.

MEMORIA 2023
PERSONAS

Anexos y Tablas

Grupo CaixaBank



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank
- 26. Movimientos de Plantilla

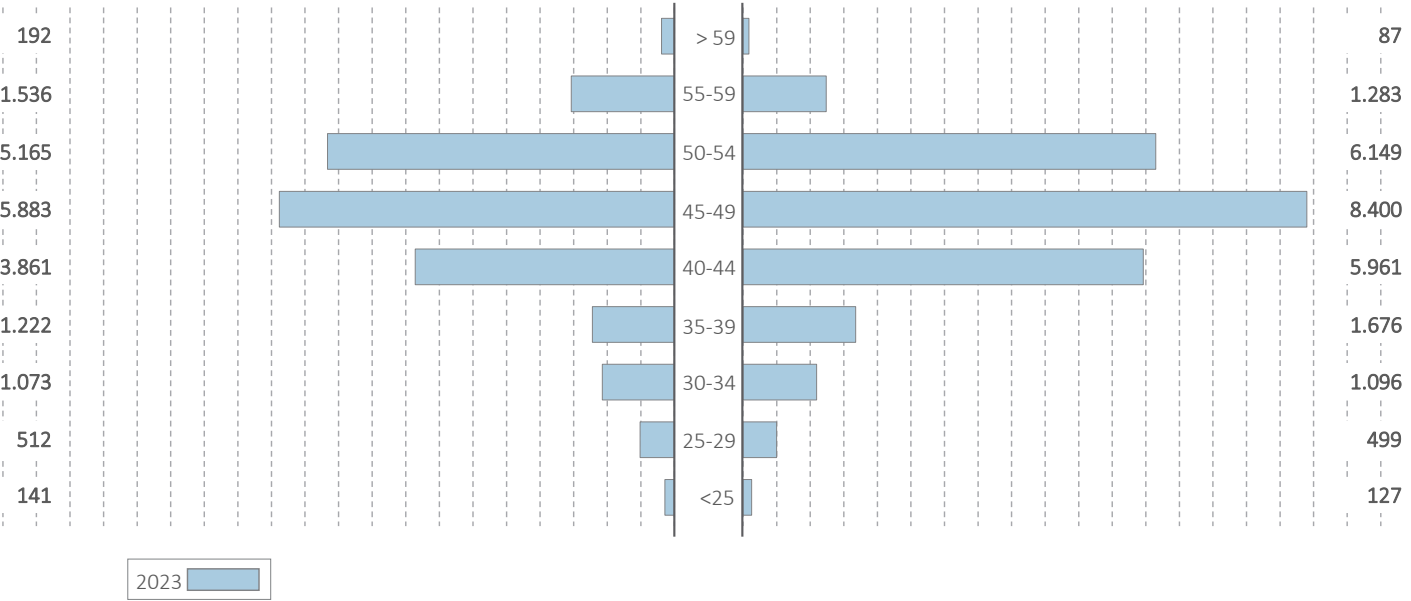
Tabla 26. Movimientos de Plantilla

	2022	2023	Variación neta
Plantilla Grupo CaixaBank	44.625	44.863	238
Movimientos año 2023			
Altas y reingresos	1.881	Bajas y ausencias	- 1.643
Nuevas contrataciones	1.295	Bajas definitivas	- 924
CaixaBank S.A.	635	Jubilación	-163
Apoyo al Negocio	220	Defunción	-22
Actividad de Negocio	325	Despido	-153
Otras empresas	115	Baja voluntaria	-280
		Finalización de contrato	-78
Reincorporaciones y otros	586	No superación periodo de prueba	-30
		Invalidez permanente	-25
		Otras bajas recurrentes	-25
		Desvinculaciones incentivadas	-47
		Plan de Reestructuración	-101
		Ausencias (excedencia y otros)	-719

Tabla 27. Estructura demográfica

personas
edad media
antigüedad media

Hombres	Total	Mujeres
2023	2023	2023
19.585 (43,7%)	44.863	25.278 (56,3%)
47	46	46
18	19	19



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank
- 27. Estructura demográfica

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank
- 28. Mosaico de culturas

Tabla 28. Mosaico de culturas

5.419 personas originarias de 88 países diferentes a España

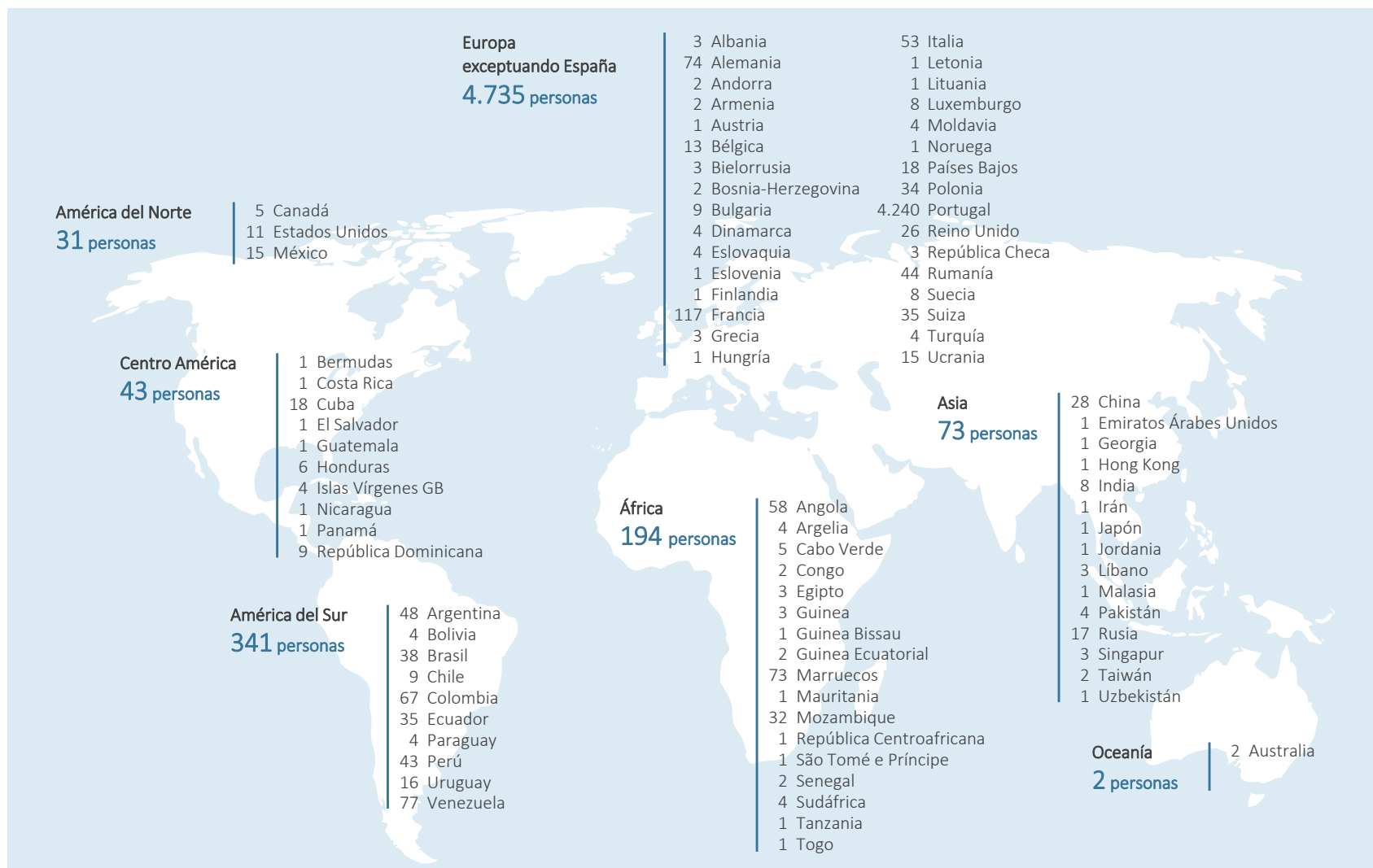


Tabla 29. Estructura funcional

Grupo CaixaBank	Directivos						Mandos intermedios					Resto empleados/as					
	Total	Total	Hombres %		Mujeres %		Total	Hombres %		Mujeres %		Total	Hombres %		Mujeres %		
CaixaBank S.A.	36.225	4.857	2.845	58,6	2.012	41,4	7.014	3.350	47,8	3.664	52,2	24.354	9.228	37,9	15.126	62,1	
Apoyo al negocio	1.942	104	71	68,3	33	31,7	193	111	57,5	82	42,5	1.645	960	58,4	685	41,6	
CaixaBank Operational Services S.A.U.	703	21	9	42,9	12	57,1	115	63	54,8	52	45,2	567	234	41,3	333	58,7	
CaixaBank Tech	915	56	45	80,4	11	19,6						859	609	70,9	250	29,1	
CaixaBank Facilities Management S.A.	190	11	9	81,8	2	18,2	46	30	65,2	16	34,8	133	71	53,4	62	46,6	
CaixaBank Advance Business Analytics	134	16	8	50,0	8	50,0	32	18	56,3	14	43,8	86	46	53,5	40	46,5	
Actividad de Negocio	6.525	492	322	65,4	170	34,6	1.000	537	53,7	463	46,3	5.033	2.064	41,0	2.969	59,0	
CaixaBank Payments & Consumer	612	104	70	67,3	34	32,7	153	74	48,4	79	51,6	355	139	39,2	216	60,8	
Wiwai SelectPlace	52	8	4	50,0	4	50,0	16	8	50,0	8	50,0	28	5	17,9	23	82,1	
Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A.	8	2			2	100,0	3	1	33,3	2	66,7	3	1	33,3	2	66,7	
CaixaBank Equipment Finance, S.A.	8	2	2	100,0			2			2	100,0	4	1	25,0	3	75,0	
Banco BPI	4.263	285	190	66,7	95	33,3	595	324	54,5	271	45,5	3.383	1.306	38,6	2.077	61,4	
BPI Suisse	9	2	2	100,0			6	3	50,0	3	50,0	1	1	100,0			
VidaCaixa, S.A.	815	17	8	47,1	9	52,9	85	50	58,8	35	41,2	713	327	45,9	386	54,1	
BPI Vida e Pensões S.A.	68	13	4	30,8	9	69,2	5	4	80,0	1	20,0	50	18	36,0	32	64,0	
Bankia Mediación	20						5	3	60,0	2	40,0	15	6	40,0	9	60,0	
VidaCaixa, S.A. Mediación	1											1			1	100,0	
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.	260	11	9	81,8	2	18,2	61	31	50,8	30	49,2	188	101	53,7	87	46,3	
BPI Gestão de ativos	42	12	10	83,3	2	16,7	1	1	100,0			29	17	58,6	12	41,4	
CaixaBank AM Luxembourg	8	2	2	100,0			1			1	100,0	5	3	60,0	2	40,0	
Imaginersgen	62	5	3	60,0	2	40,0	15	10	66,7	5	33,3	42	16	38,1	26	61,9	
Nuevo MicroBank, S.A.U.	44	13	7	53,8	6	46,2						31	14	45,2	17	54,8	
CaixaBank Wealth Management	18						1			1	100,0	17	11	64,7	6	35,3	
CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A.	9	4	2	50,0	2	50,0						5	3	60,0	2	40,0	
Building Center, S.A.U.	217	11	9	81,8	2	18,2	50	28	56,0	22	44,0	156	91	58,3	65	41,7	
Openwealth, S.A.U.	9	1			1	100,0	1			1	100,0	7	4	57,1	3	42,9	
Otras empresas	171	6	5	83,3	1	16,7	12	7	58,3	5	41,7	153	85	55,6	68	44,4	
Inversiones Inmobiliarias Tegui Resort S.L.	143	3	2	66,7	1	33,3	8	5	62,5	3	37,5	132	69	52,3	63	47,7	
Credifimo E.F.C. S.A.U.	14	2	2	100,0			1			1	100,0	11	8	72,7	3	27,3	
Líderes de Empresa Siglo XXI S.L.	6											6	6	100,0			
Puerto Triana S.A.U.	8	1	1	100,0			3	2	66,7	1	33,3	4	2	50,0	2	50,0	
Total Grupo CaixaBank	44.863	5.459	3.243	59,4	2.216	40,6	8.219	4.005	48,7	4.214	51,3	31.185	12.337	39,6	18.848	60,4	

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**
- 29. Estructura funcional**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank
- 30. Actividad formativa

Tabla 30. Actividad formativa

Principales indicadores 2023:

Formación virtual
94% 2.769.009 horas
Formación presencial
6%
Inversión Total
15,1 MM€
Inversión por persona
338 €
Media del sector 241€ ⁽¹⁾
Horas de formación
2.955.351
Mujeres 56,9 %
Hombres 43,1 %
Horas de formación por persona (sobre plantilla media)
66,1

Segmentación por clasificación profesional

	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	203.557	146.404	349.961
Mandos Intermedios	253.469	275.450	528.919
Resto Empleados	815.940	1.260.531	2.076.471
Total	1.272.966	1.682.385	2.955.351

Segmentación por tramos de edad

	Hombres	Mujeres	Total
< 30 años	71.111	75.668	146.779
30-39 años	169.175	191.383	360.558
40-49 años	627.224	957.474	1.584.698
> 49 años	405.456	457.860	863.316
Total	1.272.966	1.682.385	2.955.351

1) Fuente: Encuesta 2022 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 31. Estudios de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo realizados en 2023

	BPI Vida e Pensões	BPI Gestão de ativos	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	Building Center	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Operational Services	MicroBank	Credifimo	Telefónica Consumer Finance	CaixaBank Payments & Consumer	CaixaBank Equipment Finance	Wivai	CaixaBank Tech	CaixaBank Advanced Business Analytics	Puerto Triana	CaixaBank Titulización	Imagin	VidaCaixa	Bankia Mediación	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participación	82	100	93	100	90	97	88	95	85	100	89	86	90	90	95	88	80	92	86	100	100
TF - Total Favorable	73	86	74	74	70	77	70	83	93	75	71	74	67	75	79	83	58	72	76	92	94
Neutro	16	12	17	9	17	15	17	12	6	18	16	19	19	15	11	16	19	19	15	6	5
Desfavorable	11	2	9	17	13	8	13	5	1	7	13	7	14	10	10	1	23	9	9	2	1
Cultura																					
Favorable	78	92	76	80	70	84	75	83	94	86	69	58	55	74	87	93	56	72	74	93	98
Neutro	15	6	17	6	20	11	17	13	6	6	18	31	26	17	7	7	17	19	19	6	2
Desfavorable	7	2	7	14	10	5	8	4	0	8	13	11	19	9	6	0	27	9	8	1	0
Liderazgo																					
Favorable	81	94	78	88	77	89	76	89	94	93	85	82	82	84	92	95	40	87	15	95	99
Neutro	13	6	15	8	15	8	13	8	6	3	9	7	14	11	4	5	17	9	15	4	1
Desfavorable	6	0	7	4	8	3	11	3	0	4	6	11	4	5	4	0	43	4	10	1	0
Empowerment																					
Favorable	65	93	71	89	74	76	62	84	88	71	75	78	63	75	80	71	29	71	75	96	100
Neutro	22	7	18	6	15	14	20	11	12	29	14	17	15	14	10	0	29	19	15	4	0
Desfavorable	13	0	11	5	12	10	18	5	0	0	11	5	22	11	10	29	42	10	10	0	0
eNPS	19	47	16	0	10	33	21	59	91	13	19	17	-2	33	33	57	-50	31	29	81	100
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotores	31	50	36	33	33	50	41	69	91	38	37	33	26	48	49	57	13	45	75	88	100
Pasivos	57	47	44	33	44	33	40	21	9	38	44	50	46	38	35	43	25	41	15	6	0
Detractores	12	3	20	33	23	17	19	10	0	24	19	17	28	14	16	0	63	14	10	6	0



eNPS - Employee Net Promoter Score

$$\text{eNPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

31. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo



MEMORIA 2023 PERSONAS



Pintor Sorolla, 2-4
46002 Valencia
www.caixabank.com