

MEMORIA 2024 PERSONAS





MEMORIA 2024

PERSONAS



Contenido

Índice.....	5	Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.....	73	Anexos y Tablas. CaixaBank S.A.....	169
Prólogo.....	7	Principales indicadores.....	73	Tabla 1 – Movimientos de Plantilla.....	170
Plan Estratégico 2022-2024. Principales indicadores.....	9	Evolución de la plantilla 2020-2024.....	73	Tabla 2 – Rotación de la Plantilla.....	171
Plan Estratégico 2022-2024.....	11	Evolución de la plantilla 2023-2024.....	74	Tabla 3 – Estructura demográfica.....	172
Plan Estratégico 2022-2024. Líneas estratégicas.....	12	Estructura demográfica.....	75	Tabla 4 – Mosaico de Culturas.....	173
Impulsar el crecimiento del negocio.....	12	Estructura organizativa.....	76	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.....	77	Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional.....	175
Ser un referente en sostenibilidad en Europa.....	12	Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank.....	79	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.....	79	Tabla 8 – Actividad formativa.....	177
1ª línea de actuación. Evolucionamos el Modelo de Cultura y Liderazgo.....	14	Principales indicadores.....	80	Tabla 9-I – Evaluación de la formación.....	178
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar, diversidad e inclusión y sostenibilidad.....	23	Historia del Grupo CaixaBank.....	80	Tabla 9-II – Evaluación de la formación.....	179
3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas.....	48	Evolución de la plantilla 2010-2024.....	82	Tabla 10 – Gestión del conocimiento.....	180
4ª línea de actuación. Una Experiencia Empleado única y diferencial.....	51	Evolución de la plantilla 2023 -2024.....	85	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.....	85	Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales.....	182
Indicadores Plan Estratégico 2022-2024.....	70	Estructura organizativa.....	87	Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios.....	183
Resultados Plan Estratégico 2022-2024.....	71	Estructura funcional.....	87	Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal.....	184
		Cadena de valor.....	88	Tabla 15 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	185
		Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores.....	92	Tabla 16 – Resultados MercoTalento.....	186
		Ciclo de vida del empleado.....	93	Tabla 17 – Ausencias.....	187
		Atraer y Seleccionar.....	93	Tabla 18 – Promociones.....	188
		Atracción.....	93	Tabla 19 – Promociones. Cambios de Nivel.....	189
		Selección.....	99	Tabla 20 – Promociones. Planes de carrera.....	190
		Acoger.....	100	Tabla 21 – Promociones. Clasificación de oficinas.....	191
		Onboarding.....	100	Tabla 22 – Promociones. Cobertura de vacantes.....	192
		Vincular.....	104	Tabla 23 – Principales indicadores.....	193
		Desarrollo y aprendizaje.....	104	Tabla 24 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos....	195
		Evaluación.....	118	Tabla 25 – Contribución de Recursos Humanos a la sostenibilidad.....	196
		Retribución.....	121	Tabla 26 – Resultado asociado DJSI a las políticas de RR.HH.....	197
		Ámbitos profesionales y vitales.....	134	Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank.....	199
		Ámbitos de comunicación y participación.....	139	Tabla 27 – Movimientos de Plantilla.....	200
		Entorno.....	150	Tabla 28 – Estructura demográfica.....	201
		Cambios y Movilidad.....	161	Tabla 29 – Mosaico de culturas.....	202
		Finalizar.....	164	Tabla 30 – Estructura funcional.....	203
				Tabla 31 – Actividad formativa.....	204
				Tabla 32 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	205

Prólogo

Una vez finalizado el Plan Estratégico 2022-2024 de CaixaBank, podemos afirmar que la Entidad presenta una posición de liderazgo, de solvencia y fortaleza, y dispone del mejor equipo, lo que nos va a permitir encarar el futuro con confianza. Las tres prioridades estructurales que se establecieron para el período 2022-2024 se han logrado:

- **Ser rentables de forma sostenible** transformando la manera en la que actuamos porque la sociedad, los hábitos de nuestros clientes y la tecnología están cambiando el entorno. Se ha logrado una fuerte mejora de la rentabilidad (ROTE 18,1%) que juntamente con la culminación de la integración ha permitido aumentar el pulso comercial, recuperando el crecimiento de la base de clientes y mejorando el comportamiento de las cuotas de mercado, y todo ello adaptando el modelo de relación a las preferencias de los clientes (69% de clientes son digitales).
- **Ofrecer un servicio sobresaliente a nuestros clientes**, ofreciendo calidad de servicio a largo plazo. Se ha puesto foco en la calidad de servicio, mediante el programa de Mejora de Atención al Cliente (MAC), mejorando el indicador de NPS relacional Retail interno (16%) y mejorando también en el benchmark externo.
- **Lograr una satisfacción profesional muy elevada de los empleados** de la Entidad, con el impulso de iniciativas dentro del Plan Nosotros mejorando en cómo hacemos las cosas. Se han mejorado la experiencia del empleado tal y como reflejan los resultados del Estudio de Compromiso publicados en noviembre de 2024 (Total Favorabilidad: 69% | +5% s/2023) y escalando posiciones en el ranking de Merco Talento de mejores empresas para trabajar (7^a posición global) y situándonos en trabajadores propios como 3^a posición global y 1^a posición sectorial.

Por tanto, se ha logrado una dinámica positiva en las ambiciones de CaixaBank de ser líderes en lo financiero, ser el lugar donde los clientes quieren estar y ser el Grupo financiero preferido para trabajar.

Para lograr ser el Grupo financiero preferido 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 ha acompañado a pilotar la transformación del sector y ha permitido ir en la buena dirección en 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 ello se ha trabajado en disponer de equipos que sean capaces de adaptarse a la realidad cambiante y 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 Plan Estratégico han sido:

- 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 han sido imprescindibles.
- Incorporar a personas con nuevos perfiles (perfiles más tecnológicos y analíticos), compitiendo por un factor muy escaso con todos los sectores, y adaptando la Cultura para acoger a estas personas.
- Asentamiento de nuevas formas de trabajar: combinando el trabajo en remoto y la presencialidad velando por la eficiencia y los intereses personales, y mejorando modelos de trabajo haciéndolos más transversales para dar una excelente respuesta al cliente.
- La Diversidad en el sentido más amplio, requerimiento para ser una Entidad excelente, con una realidad como lo actual era necesario 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) conduciendo los nuevos modelos organizativos dónde 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, han sido los ejes del Plan Director de Personas 2022-2024.

En la Memoria de Personas, se presenta la información en tres grandes apartados: Contribución de Personas al 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

<p>1. Impulsar una cultura de equipo y de Liderazgo cercano.</p>	<p>2. Nuevas formas de trabajar con respeto por la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad</p>	<p>3. Transformar la gestión del modelo de desarrollo de las personas</p>	<p>4. Propuesta de valor única y diferencial para el empleado</p>	<p>5. Evolucionamos hacia una cultura Data-Driven</p>
<p>Medición del Modelo de Cultura y Liderazgo: Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2024 (dirigido al 100% de la plantilla)</p> <p>69% Total Favorabilidad (TF)</p> <p>68% TF dimensión Cultura</p> <p>56% TF atributo Colaboradores</p> <p>69% TF atributo Responsables y Exigentes</p> <p>81% TF dimensión Liderazgo</p> <p>72% TF dimensión Engagement</p> <p>3 eNPS</p> <p>Plan Nosotros + de 150 iniciativa dirigidas a avanzar en la mejora del entorno profesional.</p> <p>Líneas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el negocio y la atención (Programa MAC, Mejor Atención Cliente). • Agilizar procesos de la Organización (Programa Más Tiempo). • Reforzar el talento de los profesionales (Development by Skills). <p>• 52,8% máñagers que han realizado formación en tendencias de liderazgo y gestión de equipos.</p>	<p>Formas de trabajar: 64,8% adhesión al trabajo en remoto</p> <p>Plataformas disponibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SuccessFactors - PeopleNow - Virtaula <p>Adopción de metodologías Agile y uso de Microsoft Copilot</p> <p>Diversidad:</p> <p> Wengage Empowering DIVERSITY</p> <p>Programa de diversidad con visión holística (género, funcional, generacional, LGTBI, Cultural,...)</p> <p>43,4% mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficinas A y B (grandes)</p> <p>> 1.000 participantes en mentoring femenino</p> <p>0,7% brecha salarial ajustada que garantiza la igualdad retributiva (CaixaBank S.A.)</p> <p>Reconocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel A Certificación efr (Empresa Flexible y Responsable) • Distintivo DIF, Igualdad en la Empresa (Ministerio de Igualdad) • Premio en la categoría de Top Intercultural Diversity Company, otorgado por INTRAMA. 	<p>Inclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Familia con Fundación Adecco • Plan Aflora con Vivofácil • Programa Incorpora de la Fundación "la Caixa" <p>Sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Formación ASG 360º 30.037 empleados • 227.891 horas de formación • Programa Referentes en Sostenibilidad 	<p>Development by Skills:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura Skills y perfiles profesionales • Realización de evaluaciones Ahead Review (directivos) y Skills Review (no directivos), alcanzando prácticamente al 100% de la plantilla • Upskilling / Reeskillng • Revisión procesos de Personas • Adaptación de sistema <p>Plataforma PeopleSkills (gestión del desarrollo)</p> <p> PeopleSkills Espacio de desarrollo profesional</p> <p>4,8 sobre 5 de valoración global en programas de desarrollo directivo</p> <p>4,9 sobre 5 de valoración global en procesos de acompañamiento (coaching y mentoring)</p> <p>12,6% de designaciones directas en vacantes abiertas</p>	<p>Propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de PVE (PeopleXperience) • Oficina del Empleado • Nuevo Servicio de Atención al Empleado (SAE) • Consolidación del modelo de Business Partners de Personas <p>Proyecto de Organización Saludable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo Experto Multidisciplinar de Organización Saludable - 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 - Plataforma Somos Saludables <p>37,2% de la plantilla adherida al Plan Compensa+ (retribución flexible)</p> <p>• Medidas de conciliación: 1.997 reducciones de jornada, 438 excedencias y 2.233 permisos retribuidos</p>

“ 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 ha mantenido 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 y promoviendo los atributos de agilidad y colaboración.

Una vez finalizado el Plan Estratégico 2022-2024 y a pesar de que el contexto en el que se definió el Plan ha cambiado significativamente, podemos afirmar que este ha evolucionado 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.

El escenario macrofinanciero ha resultado más favorable gracias a unos tipos de interés de referencia más altos (EUR 12M en 2,7% en 2022-2024 vs previsión de 1,1%) y a un crecimiento promedio del PIB que se ha situado ligeramente por encima de la previsión. Por su parte, los créditos y depósitos han crecido algo menos de lo previsto mientras que los recursos no invertibles han crecido en mayor medida.

La Entidad cierra este Plan con una dinámica positiva en crecimiento del negocio y calidad, preparando una evolución importante en el modelo de atención y la tecnología para el próximo plan, a la vez que se mantiene comprometido en impulsar la agilidad y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

” La visión estratégica de CaixaBank para el periodo 2022- 2024 se puede sintetizar 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 ha sustentado 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, se han expandido 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 han sido:

- Impulsar los ecosistemas como nueva fuente de ingresos; la vivienda, la movilidad, la salud, el entretenimiento, los negocios o el segmento senior.
- 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.

Durante el Plan Estratégico, se ha mantenido una dinámica positiva en relación con el crecimiento del negocio y la calidad. La culminación con éxito de la integración con Bankia ha permitido aumentar el pulso comercial, estabilizando y comenzando a hacer crecer de nuevo la base de clientes y mejorando el comportamiento de las cuotas de mercado, siendo especialmente remarcable la mejora en la cuota de nueva producción de vivienda (+1,9 respecto al objetivo). Respecto a los objetivos marcados en el Plan, por un lado, se ha seguido afianzando su liderazgo en banca minorista con una evolución favorable de las principales cuotas de mercado. Por otro lado, destaca también la evolución positiva del crédito CIB, apoyada por un significativo crecimiento de la cartera en Banca Internacional, que sobrepasa el objetivo fijado para el cierre del Plan Estratégico en 2024 (x3,5 vs diciembre 2021 y x2 vs objetivo).

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 han sido:

- 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.

A lo largo de estos tres años, CaixaBank ha seguido evolucionando el modelo de atención con el objetivo de hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de cada cliente. Se ha registrado una buena evolución de la capacidad de venta digital, con más de 13 millones de clientes digitales en España y Portugal de los cuales aproximadamente la mitad, son clientes con un uso intensivo de los canales digitales del Grupo. Paralelamente, se han superado los 3,5 MM de clientes en Imagin, superando así el objetivo 2024 del Plan.

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.

Tras la finalización del Plan Estratégico, CaixaBank se ha consolidado como un referente en sostenibilidad en Europa. Se ha establecido una base sólida –procesos, sistemas y equipos– para incorporar la sostenibilidad en su gestión global. En este sentido, la movilización acumulada de fondos sostenibles ha superado ampliamente el objetivo fijado para 2024 (+36%), mientras que 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 también incorporaba dos habilitadores transversales que daban soporte a la ejecución de estas tres prioridades estratégicas: por un lado, las personas y la cultura, y, por otro, la tecnología y los procesos.

Habilitadores clave:



CaixaBank ha puesto especial foco en las **Personas** y la **Cultura**, con la ambición de ser el mejor Grupo financiero en el que trabajar:

- Impulsando una cultura de equipo ilusionante, comprometida, colaborativa y ágil, que promueva un liderazgo más cercano y motivador.
- Potenciando los programas de desarrollo y los planes de carrera de sus empleados, con un modelo de desarrollo de las personas más proactivo en la capacitación de los equipos y con foco en skills críticas.
- Promoviendo nuevas formas de trabajo colaborativo, potenciando el trabajo en remoto y ayudando a sus empleados a desarrollar su potencial con igualdad de oportunidades a través de una cultura basada en la meritocracia y la diversidad.

CaixaBank se ha situado finalmente en la 7^a posición global en el Ranking Merco Talento 2024 (empresas más atractivas para trabajar) y en la 2^a dentro del sector financiero. Además, se ha completado el proceso de identificación de skills críticas con el fin de evaluar y planificar aquellos procesos y actividades estratégicas y definir acciones de upskilling y reskilling que mejoren la propuesta de valor para los empleados. También destaca la evolución de mujeres en posiciones directivas, que se ha situado finalmente en un 43,4 % en diciembre de 2024, superando el objetivo previsto del 43%.

En cuanto a **Tecnología y procesos**, CaixaBank cuenta con excelentes capacidades tecnológicas, en las que seguirá invirtiendo para continuar 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 para mitigar el riesgo creciente en este ámbito.

- Avanzar hacia la gestión de procesos end-to-end a través de identificar y rediseñar procesos clave y la construcción de piezas modulares reutilizables de arquitectura funcional.
- Eficientar la asignación de recursos.

En tecnología, se ha avanzado según lo previsto en la absorción del cloud (+1% del objetivo previsto) y en reforzar la ciberseguridad. El plan de transformación de procesos ha avanzado en la mejora de la infraestructura y los procesos end-to-end. Además, se han desplegado también varios casos de uso de IA (Inteligencia Artificial).

En la presentación del Plan Estratégico, se definió como objetivos financieros del Grupo CaixaBank 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%.

Al cierre del Plan, las principales métricas financieras mostraron resultados muy favorables, registrándose una mejora significativa de la rentabilidad con un ROTE del 18,1% (objetivo >12%). Los costes se mantuvieron cerca del nivel de 2021 a pesar del shock inflacionista. La ratio de eficiencia alcanzó mínimos históricos (38,5%), al igual que la ratio de morosidad (2,6%). Por último, se ha seguido manteniendo unos niveles de solvencia y liquidez muy sólidos superando ampliamente el objetivo de distribución de capital anunciado en el Plan Estratégico y hasta alcanzar los 12.000 MM€ (objetivo de ~9.000 MM€).

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

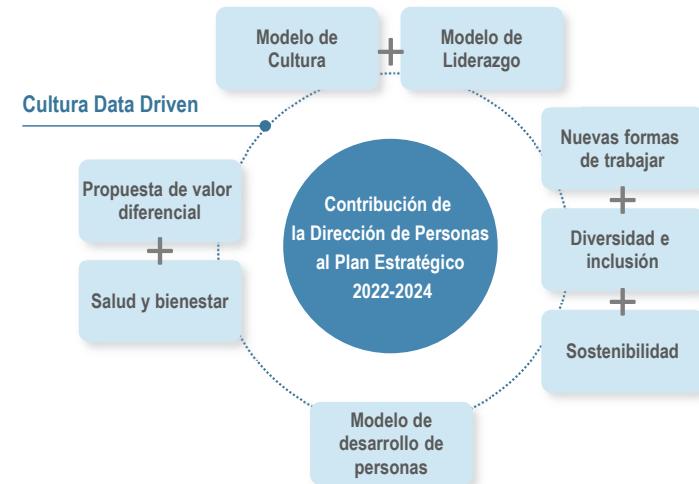
Las principales líneas de actuación o palancas definidas en el Plan Director han sido:

- 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 llegara a toda la plantilla del Grupo, la Dirección de Personas se ha apoyado 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 Business Partners de Personas, la Dirección de Personas de las Territoriales y de la Filiales de Grupo, Mánagers y Directivos, Trainers de Cultura, etc.



La contribución se ha materializado en un Plan Director, que ha sido la hoja de ruta a lo largo de los tres años del Plan Estratégico, y que ha dispuesto de un seguimiento 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**, que pone al empleado en el centro:

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**

El Modelo de Cultura se define en base a 3 ejes fundamentales que se despliegan en 6 atributos y cada uno de ellos disponen de unos 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.

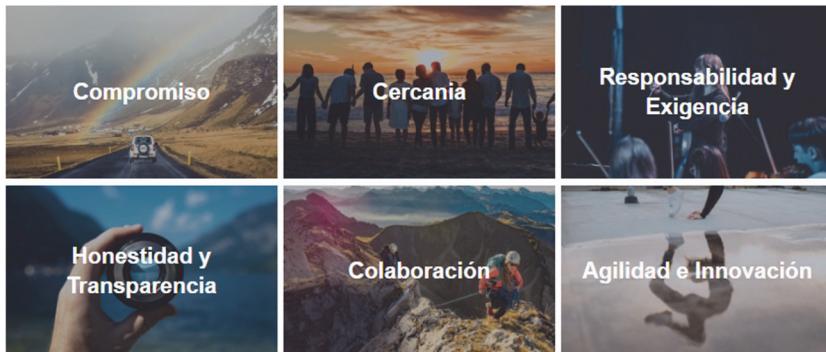
Conocimiento de las personas/ Humanización / Escucha / Estar

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 disruptión (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 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.
- 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).



- 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

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.

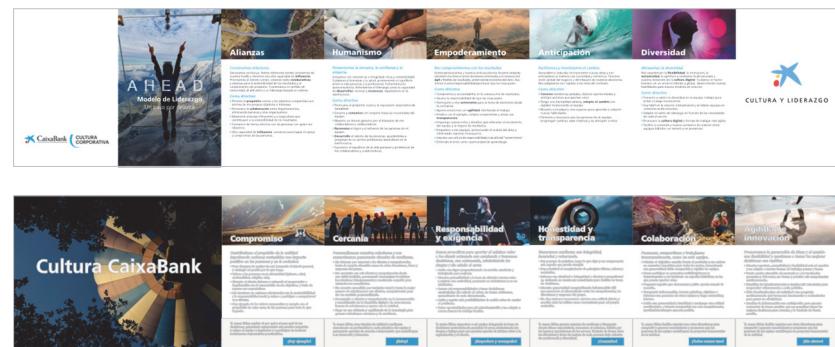
Agilidad/ Transparencia/ Autonomía

- **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 de un Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo anualmente (en adelante Estudio de Compromiso), en 2024 se ha escuchado a la totalidad de la plantilla. Con carácter general la Entidad realiza un Estudio de Compromiso a la totalidad de la plantilla cada dos años y en los años intermedios se lleva a cabo 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 como de las dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD respecto a su responsable inmediato.

- Desarrollo e implementación del **Plan Nosotros**, un plan de acción 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”, “Liderazgo Comercial” para directores de área de negocio y directores de oficina, donde se trabajan 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 CaixaBank y sus comportamientos para las nuevas incorporaciones (dentro del Programa First Experience).
- Formación en Cultura y Modelo de Liderazgo AHEAD a profesionales que acceden a posiciones directivas.

Propuesta de valor empleado

- Creación de una 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.
- 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, segmentándola y adaptándola a los distintos colectivos.
- Comunicación de la propuesta de valor a nivel externo y difusión a nivel interno.

Emabajadores

- Business Partners de Personas, 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 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 durante todo su ciclo de vida en la Entidad.

Para alcanzar estos objetivos la Entidad se ha apalancado en acciones dirigidas a tres colectivos, en 2024 cabe destacar las siguientes:

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

• Dinámicas de orgullo de pertenencia

- Implementación de dinámicas participativas con los Business Partners con el objetivo de fortalecer el Propósito, la Cultura CaixaBank y el orgullo de pertenencia. En los últimos resultados del Estudio de Compromiso, ya se pone de manifiesto una mejora en la valoración del orgullo de pertenencia.

• Comunidad Directiva.

- Plan de contenidos recurrente.
- Creación de contenidos adhoc de diferentes tipologías (podcast, vídeos, artículos, Talks). 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.

▪ 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

- 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 Business Partners de Personas 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 sesiones de formación sobre el 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”, para todas las direcciones de oficina (incl. colectivo en oficinas Store) y donde participan los DAN (Direcciones de Área de Negocio) como recurso de apoyo a la sesión. 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.**
 - Los Trainers han recibido formación y materiales sobre el Modelo de Cultura y el Modelo de Liderazgo para garantizar que lo transmitan eficazmente en sus ámbitos de influencia.
- **Canal Teams Trainers**
 - Espacio de cultura en el canal Teams de Trainers de Cultura con contenidos relacionados (encuestas, videos, podcast, artículos...).
- **Difusión Plan Nosotros**
 - Los Trainers son los principales impulsores del Plan Nosotros, que agrupa las medidas implementadas tras recoger las necesidades detectadas en el Estudio de Compromiso. Cada Trainer visita las oficinas más cercanas a su ubicación, comunicando las acciones adoptadas en respuesta a la escucha del empleado para mejorar su experiencia en CaixaBank.
- 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.
- **Portales de Cultura Corporativa CaixaBank y Modelo de Liderazgo AHEAD.**
 - Sites explicativos del Modelo de Cultura y Liderazgo en PeopleNow. La plataforma cuenta con dos espacios: uno dedicado al Modelo de Cultura y otro al de Liderazgo. En cada uno se presentan ambos modelos en detalle, junto con materiales de apoyo, incluidos vídeos explicativos. Disponibles también en el espacio People Xperience.
- **Canal Somos CaixaBank.**
 - Plan de contenidos anual con diversidad de soportes (podcast, vídeos, 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.

- **Propuesta de Valor para el empleado.**

- Consolidación de People Xperience, espacio en la Intranet de CaixaBank, que aglutina un conjunto único de servicios, prestaciones, ventajas y beneficios para los profesionales de CaixaBank. Un espacio para informar y poner en valor todo lo que significa trabajar en CaixaBank.
- Campaña de comunicación realizada durante todo el año #Por ser CaixaBank, en las que se ha transmitido a toda la plantilla los beneficios sociales con los que cuentan por formar parte de la Entidad (55 noticias publicadas en 2024).

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 permitió 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 para avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

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

- Cuestionario de 64 preguntas que permite la medición del Compromiso y Satisfacción del Empleado, los comportamientos de Cultura, las skills del Liderazgo, el Engagement (desde 2024), el eNPS (employee net promoter score) y aporta información de otros aspectos como análisis de retención, orgullo de pertenencia, el propósito o la carga de trabajo / estrés. El Estudio presenta resultados asociados a los siguientes índices:
 - Compromiso y Satisfacción (TF=Total Favorabilidad)
 - Cultura (TC=Total Cultura)
 - Liderazgo (TL=Total Liderazgo)
 - Engagement (TE=Total Engagement)
 - Segmentación por género, generación, antigüedad, Red y Servicios Centrales, segmentos de negocio, tipología de oficina, función, etc.

Los principales resultados del Estudio de Compromiso 2024 han sido:

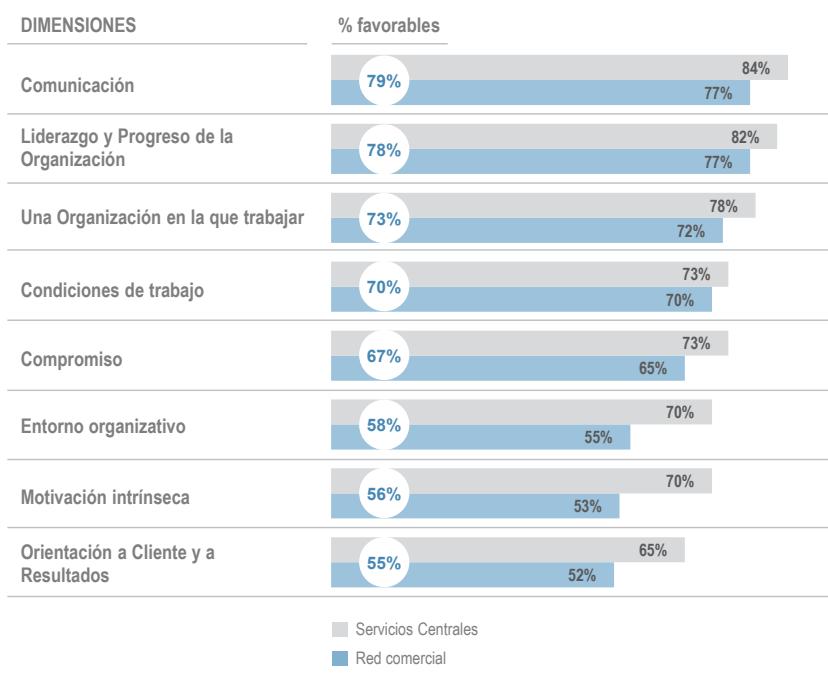
- Participación del 83% (34.964 personas) lo que supone +8% respecto al Estudio de Compromiso 2022.
- TF (Total Favorabilidad) del 69% (+2% sobre 2022). Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran los siguientes resultados: en Servicios Centrales TF del 75% (+4% sobre 2022) y en la Red Territorial TF del 67% (+1% sobre 2022).
- TC (Total Cultura) del 68% (+2% sobre 2022).
- TL (Total Liderazgo) del 81% (+0% sobre 2022).
- TE (Total Engagement) del 72%.



▪ 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

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

- La competitividad de CaixaBank en el sector.
- El responsable inmediato que ante un necesidad personal busca una solución.
- La solidez de la Entidad y la capacidad de avanzar.
- La diversidad de los equipos que es valorada y reconocida.
- La cercanía en cuanto a la escucha activa a clientes y compañeros.
- El reconocimiento por parte de los mánagers del logro y el esfuerzo de los colaboradores.
- 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 destaca que la Honestidad y la Transparencia es el atributo mejor valorado, y dónde existe mayor recorrido de mejora es en la Colaboración (objetivo común entre distintas áreas, más acusado en la Red).

El bloque de Liderazgo ha sido muy bien valorado (81%) en todas sus dimensiones sin diferencias significativas por ámbito organizativo (Servicios Centrales/ Red) 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 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.

2022	Medición Estudio de Compromiso A toda la plantilla, escucha activa sobre Compromiso, Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo
2T 2022	Roadshow Compartir resultados La Dirección de Personas comparte análisis y resultados con cada miembro del Comité de Dirección
2023	Radar de Compromiso A una muestra representativa (7.200 personas), punto de situación y análisis de las iniciativas Plan Nosotros
2024	Nueva medición Estudio de Compromiso A toda la plantilla, escucha activa sobre Compromiso, Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo
2025	Nueva medición Radar de Compromiso A una muestra representativa de la plantilla
2T 2022 – 2024	 Plan Nosotros Iniciativa dirigida a avanzar en la mejora del entorno profesional (Plan de acción compuesto por iniciativas diseñadas a raíz de los resultados recogidos en el Estudio de Compromiso 2022).

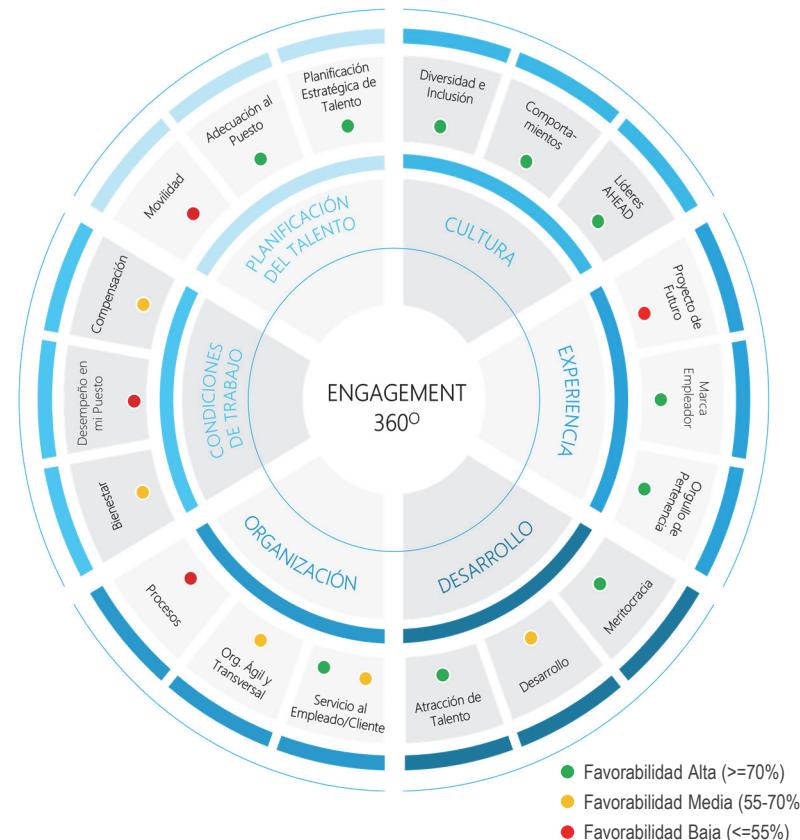
Para continuar mejorando en la estrategia de escucha activa del empleado y tras el periodo de escucha de 2022, se inició un análisis profundo que permitió identificar las palancas que mejoran la experiencia del empleado. A raíz de este análisis, se comenzó a idear un modelo de compromiso 360º para medir 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** permite 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 los empleados. Este modelo cuenta con 6 bloques diferenciados y 18 dimensiones.

A continuación, se muestra el mapeo de las dimensiones y preguntas del Estudio de Compromiso 2024 (en base a una escala de favorabilidad: alta, media y baja) con el modelo de engagement 360, destacándose los resultados más favorables y las oportunidades de mejora.



Resultados muy favorables en

- Todas las dimensiones de Cultura
- Marca empleadora
- Orgullo de pertenencia
- Meritocracia
- Atracción del talento
- Servicio al empleado
- Adecuación al Puesto
- Planificación Estratégica de Talento

Oportunidades de mejora en

- Proyecto de Futuro
- Desarrollo
- Servicio al cliente
- Organización Ágil y Transversal
- Procesos
- Bienestar
- Desempeño en mi puesto
- Compensación
- Movilidad

- 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

El Plan de acción o líneas de trabajo que persiguen el objetivo de mejorar el compromiso de la plantilla surgen de una escucha inicial del empleado centrada en la mejora continua para alcanzar la mejor experiencia del empleado que permite a posteriori un análisis de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, así como la identificación de los puntos de dolor y que se complementa con Focus Groups que permiten profundizar en las áreas de mejora.



El Plan de acción desarrollado en 2024 establece las siguientes líneas de trabajo:

- **Ámbito Comercial.** Fomentar acciones y dinámicas que faciliten la consecución de los objetivos comerciales y promuevan la búsqueda de la excelencia a nivel de servicio al cliente.
- **Colaboración, carga de trabajo y procesos.** Trabajar la carga de trabajo y las barreras materiales (herramientas ofimáticas) e inmateriales (procesos, sistémicas y formas de trabajar) para fomentar la colaboración e incrementar la agilidad.
- **Desarrollo, movilidad interna, compensación y bienestar.** Promover la movilidad interna y el desarrollo de carrera con proactividad y transparencia, fomentando el reconocimiento y una gestión retributiva objetiva y transparente.
- **Propósito y proyecto de futuro.** Trabajar en mejorar el atractivo del propósito y proyecto de futuro de la Entidad, así como en el uso de la Obra Social y la Acción Social en el discurso comercial.

El governance para la activación del proyecto del plan de acción incluye la creación de un **SteerCo** compuesto por 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 Secretaría 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 actualmente más de 150 iniciativas de mejora en tres grandes líneas de actuación. El Plan Nosotros se compartió inicialmente 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.

Ofera 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. 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.

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

Nuevas formas de trabajar siguen consolidándose 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).

▪ 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

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.

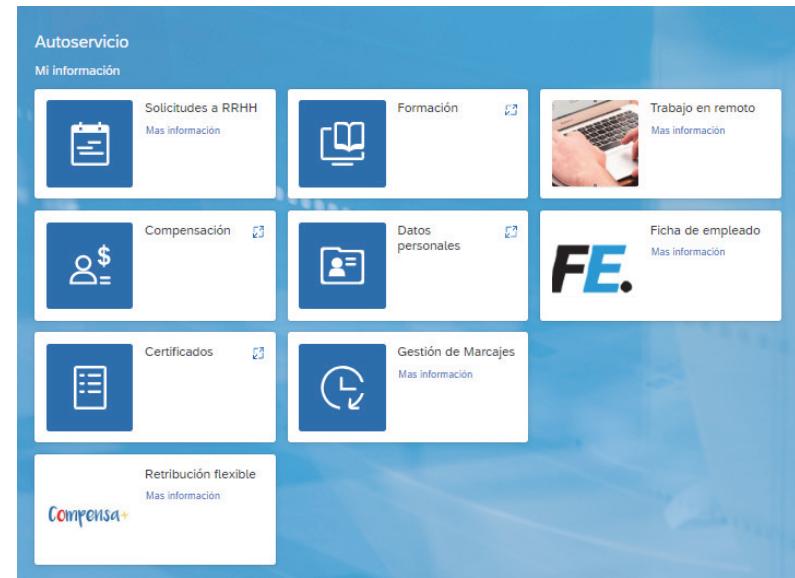
Los elementos clave del actual modelo de trabajo flexible de CaixaBank son:

- 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 y Centros InTouch (20%) más flexibilidad el resto de los días.
- Existe una evaluación del mánager 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 las 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 mánager.
- 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 desconexión 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 mánager en SuccessFactors) para automatizar el proceso de adhesión y registro horario.



- Programa de Liderazgo y gestión de equipos híbridos y deslocalizados con sesiones a toda la plantilla de Servicios Centrales para maximizar el rendimiento de los equipos y asegurar el engagement.
- 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 mánagers.
- 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 2024, en Caixabank S.A. existía un 64,8% de adhesión al programa de trabajo en remoto (6.201 empleados adheridos sobre un potencial de 9.566).

Trabajo en Remoto: % de adhesión	64,8
Potencial: 9.566. Adheridos 6.201 (46,0% Hombres 54,0% Mujeres)	

Este modelo se ha implementado en la mayoría de las filiales del Grupo, con ciertos ajustes en los porcentajes para adaptarse a sus necesidades. Su adopción responde a la demanda de un modelo flexible que combinara presencia- lidad y trabajo en remoto, favoreciendo la retención y atracción del talento, especialmente en perfiles digitales.

Empresa	Modelo de trabajo a distancia	Adheridos
CaixaBank Tech	Hasta 3 días semanales	1.166
VidaCaixa	Hasta 2 días semanales	468
CaixaBank Payments & Consumer (CPC) ¹	Hasta 2 días semanales	339
CaixaBank Asset Management	Hasta 2 días semanales	234
CaixaBank Advance Business Analytics	Hasta 2 días semanales	101
BPI Vida e Pensos	Hasta 2 días semanales	72
Imagin	Hasta 2 días semanales	47
Facilitaea	Hasta 2 días semanales	33
BPI Gestão de ativos	Hasta 2 días semanales	18
VidaCaixa Mediación OBS	Hasta 2 días semanales	17
CaixaBank Equipment Finance	Hasta 2 días semanales	1
Banco BPI	Hasta 6 días mensuales	3.286
CaixaBank Operational Services (COPs) ¹	Hasta 6 días mensuales	615
Building Center	Hasta 6 días mensuales	201
CaixaBank Facilities Management (CFM) ¹	Hasta 6 días mensuales	147
MicroBank	Hasta 6 días mensuales	38
Credifimo	Hasta 6 días mensuales	12
CaixaBank Titulización	Hasta 6 días mensuales	9
Openwealth	Hasta 6 días mensuales	1
CaixaBank Wealth Management Luxembourg	Hasta 4 días mensuales	36

(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).

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, han sido 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.

- a) SuccessFactors. Incluye PeopleSkills, para la gestión del desarrollo.
- b) PeopleNow. Con acceso a People Xperience, que aglutina el conjunto de informaciones, servicios, prestaciones, ventajas y beneficios para los empleados).
- c) Virtaula. Plataforma de aprendizaje online de CaixaBank. Una plataforma diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de los empleados.

Transformación Agile, adopción de prácticas y valores ágiles que fomentan la cultura de la mejora continua y la eficiencia en la aportación de soluciones, rompiendo silos mediante el trabajo colaborativo. Esto supone, trabajar de forma iterativa, aceptando el error, con foco en la entrega mejorando los flujos de trabajo y la gestión de la demanda. Se han llevado actuaciones como:

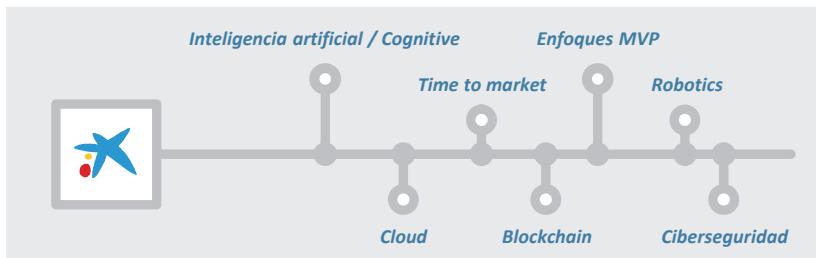
- Autoformación (dentro del itinerario de transformación digital).
- Formaciones en los Servicios Corporativos, (con foco en fundamentos de agilidad).
- Integración de prácticas de agilidad empresarial en el día a día.
- Lanzamiento de los Retos desde el proyecto Agilidad CaixaBank.
- Creación de 11 Value Streams (Cadenas de Valor) como modelo de trabajo colaborativo de Negocio y Tecnología que incorpora buenas prácticas ágiles para una entrega de valor End-to-End.
- Creación de un equipo directivo estratégico de impulso en agilidad a nivel corporativo.

▪ 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 2024 se refuerza el impulso del Proyecto Changemakers, programa corporativo con más de 500 agentes del cambio internos que mediante dinámicas, valores, prácticas y herramientas impulsan el cambio desde dentro de los equipos, para evolucionar las formas 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.

Además, en su lanzamiento en 2022, se pusieron a disposición los itinerarios de Transformación en la Era Digital, contenidos formativos 100% online, diseñados en colaboración con el área de Negocio y otros departamentos de Servicios Corporativos, para toda la plantilla.

- **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 para prepararlos en las nuevas formas de trabajar.

Los objetivos de este acompañamiento son:

- Fomentar la colaboración interna entre empleados 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, su crecimiento interno y dinamizar la captación de talento.

Para llegar a ello, CaixaBank ha puesto a disposición de sus empleados 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**, es una 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. Este programa, actualmente en fase de análisis para evaluar su posible ampliación en los Servicios Centralizados, comenzó con 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 Entidad, 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.

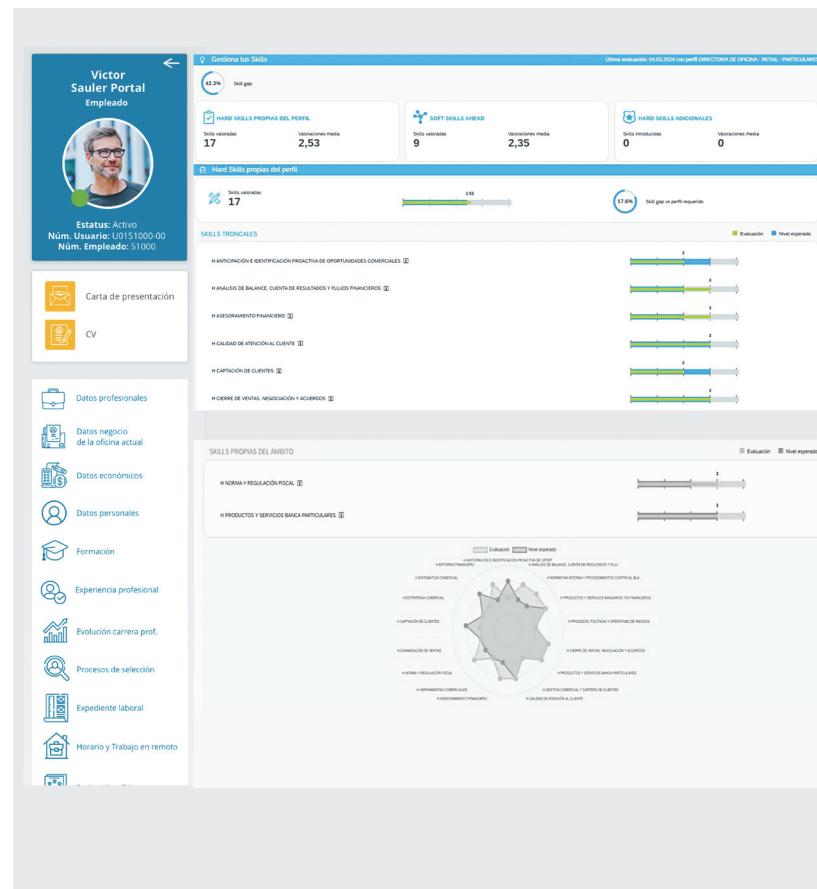
En la actualidad, se continúa dando acompañamiento para extender el uso de estas herramientas a través de la formación en Virtaula con los Itinerarios Office 365 para de esta manera fomentar el trabajo colaborativo.

- **Plataforma SuccessFactors** para mejorar los servicios digitales de Personas a los empleados 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 2024 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 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, 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 (trasladados, absentismos,...), horario y trabajo en remoto, talento (directivo y no directivo), skills (hard y soft) así como habilidades y otros datos de interés.

En 2024 se ha ampliado la ficha del empleado con la integración de la visión de People Skills, proporcionando un desglose detallado de las skills troncales y específicas del ámbito, evaluadas por el responsable en comparación con las expectativas para cada perfil. Además, ahora se pueden añadir skills adquiridas a lo largo de la trayectoria profesional del empleado (Skills adicionales), incluso aquellas no definidas en su job profile. También se sugieren formaciones para cubrir los gaps identificados en cada skill, así como otras formaciones alineadas con el job profile. Esta visión está disponible tanto para el empleado como para el manager.



- 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](#)
- **2^a 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

- 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



- 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 renuncias
 - 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.



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 las Empresas del Grupo, alcanzando más de 700.000 interacciones durante 2024, 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 y su perfil.
- Un cuestionario de intereses formativos.
- Posibilidad de recompensar el feedback de los empleados.
- Facilidad de interconexión con otras plataformas formativas externas (Education First y Cornerstone en 2024).



Para mejorar la experiencia del empleado, la plataforma cuenta con un diseño en constante evolución, incorpora un chatbot de asistencia y permite generar informes de actividad individualizados para cada empleado, entre otras funcionalidades. Además, incluye contenido totalmente integrado para el aprendizaje y mejora de idiomas. Los contenidos formativos son principalmente online y se desarrollan de manera transversal con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos. Virtaula sigue sumando nuevos desarrollos que maximizan las oportunidades de aprendizaje en el entorno virtual y flexibilizan 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, funcional, generacional, LGTBI y Cultural. 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.

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.
- Sensibilización a toda la Organización en términos de inclusión y diversidad.
- Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad.
- Fomentar la contratación e inclusión de personas con discapacidad, generando un impacto social a corto y largo plazo.

Programa de Diversidad de Generacional

Objetivos del programa:

- Anticiparse a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla.
- Identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la Organización.
- Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la Entidad.
- 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 conocimiento de valor sobre la realidad de este colectivo.

Programa de Diversidad Cultural

Objetivos del programa:

- Fortalecer relaciones en un mundo interconectado, fomentando respeto y tolerancia en el trabajo.
- Reconocer la variedad de culturas y promover igualdad de oportunidades.

▪ 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 2022, se lanzó el **Plan de Diversidad e Inclusión 2022-2024** para abordar los nuevos desafíos tanto internos como externos y seguir consolidándose como una empresa líder en esta materia a nivel nacional e internacional. Este Plan, que ha finalizado en 2024, ha destacado por llevar el programa Wengage a una nueva dimensión más estratégica y holística. A lo largo de estos tres años, se ha trabajado en cuatro retos clave, desde los cuales se estructuran todas las iniciativas y líneas de acción de diversidad e inclusión desarrolladas en 2024.

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 43,4 % a diciembre 2024).
- 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 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 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, entorno rural y deporte, así como comunicar y sensibilizar sobre diversidad e inclusión y consolidar nuestro posicionamiento.

Las acciones destacadas en 2024 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 directivas de referencia, independientes y vinculadas a empresas líderes en sus sectores, y se reúne con una frecuencia cuatrimestral.

Plan Impulsa, creado en 2024 con el objetivo de acelerar la presencia de mujeres en posiciones directivas. El plan implementa acciones aceleradoras en las fases de identificación del talento, desarrollo y cobertura de vacantes, que complementan las medidas ya existentes en el actual Plan de Igualdad y que ya se están aplicando en la Entidad.

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 1.000 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.

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 ha continuado con el despliegue del programa de mentoring en la mayoría de territorios. Este proceso de certificación 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.



5ª edición 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 o directiva de contrastada capacidad de liderazgo y trayectoria profesional (mentor).

Participantes en la 5ª edición

Con el apoyo de:



AGBAR (SUEZ)	CORPORACIÓN HIJOS DE RIVERA	GRUPO ONCE	REPSOL
AIRBUS	DELOITTE	GRUPO PLANETA	SABA
AENA	DRAXTON	HAVAS MEDIA GROUP	SARAH MARLEX
ALTIA	DOMINGO ALONSO GROUP	JOHNSON	SEAT
AMAZON	DXC TECHNOLOGY	KPMG	SEGURCAIXA
AMADEUS	EMT	KW GSI	STEELCASE
ATICOS BALHER	ENAGÁS	MC MUTUAL	TEATRO REAL
BANCO SABADELL	EXOLUM	MERCK	TELEFÓNICA
CAIXABANK	FORTINET	NATURGY	TMB
CAMPORÍO	GRUPO ADM	NTT DATA	UNITED BARCODE SYSTEMS
CELLNEX	GRUPO ISS	PENGUIN RANDOM HOUSE	VISTAGE
COFARES	GRUPO DESÍA	PORTAVENTURA	VW FINANCE SERVICES

48 EMPRESAS

253 PAREJAS

506 PARTICIPANTES

Programa de mentoring Closingap, mentoring cruzado dirigido a mujeres de las organizaciones que, como CaixaBank, 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:

Contenido del Programa Wengage en la intranet, con un relato más allá de igualdad de género y enfocado a las distintas diversidades: funcional, generacional, LGTBI, cultural, etc.



Refuerzo de la diversidad de género en todos los ámbitos

Semana de la igualdad 2024 (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:

- Campaña participativa en PeopleNow #SemanaDeLalgualdad, que incluyó diversas acciones como: la publicación de más de 50 noticias con entrevistas a mujeres profesionales del Grupo CaixaBank, la subida de más de 500 fotografías para visibilizar el talento femenino, la creación de publicaciones en comunidades y la producción de un video corporativo con las claves de Wengage, presentado por profesionales de CaixaBank.
- Jornada en colaboración con la Fundación Quiero Trabajo, enfocada en apoyar a mujeres en riesgo de exclusión laboral mediante formación, mentoring y acceso a oportunidades que promuevan su integración en el mercado laboral.
- 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". En 2024 se ha realizado un taller en la Dirección Territorial de Madrid.
- Charlas sobre Diversidad con Laia Palau (exjugadora española de baloncesto) y Mercè Brey (experta en diversidad y liderazgo).
- Canal Directivo. Creación de un Kit para la Dirección de comunicación, con recursos para transmitir en las reuniones internas con el objetivo de sensibilizar a sus equipos.

A nivel externo se destacan:

- Personalización de las oficinas All in One y edificios corporativos en Madrid y Barcelona con motivo del Día Internacional de la Mujer, y personalización en las oficinas Store para conmemorar la #SemanaDeLalgualdad.
- Publicación de contenidos en redes sociales durante la #SemanaDeLalgualdad, centrados en mujeres directivas, sobre la personalización de oficinas y citas inspiradoras relacionadas con el #8M.

■ 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
2^a 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

- Actos externos con la participación de empleadas y clientes de CaixaBank. Destaca el acto en Valencia "Compromiso con nosotras", con el objetivo de promover la igualdad de género y que contó con destacadas voces inspiradoras de mujeres de diferentes generaciones y sectores profesionales.



Adicionalmente se destacan otras acciones como:

Desayunos con Talento, encuentros organizados en las distintas Territoriales que reúnen a profesionales de diversos roles en oficina junto con responsables de Dirección. Estos espacios fomentan la colaboración, el intercambio de ideas y el desarrollo profesional, fortaleciendo la conexión entre equipos y promoviendo el talento interno.

Día de las mujeres y las niñas en la ciencia. Con motivo de esta celebración, el pasado 11 de febrero de 2024, compañeros de las distintas Territoriales compartieron publicaciones en PeopleNow presentando a sus hijas y explicando los estudios STEM que estas realizan.

Jornadas Wengage, organizadas en las distintas Territoriales con el objetivo de difundir la cultura de inclusión, promover la igualdad de oportunidades y fomentar el desarrollo profesional entre todos los colaboradores.



Adaptación a la nueva Ley de Libertad Sexual. Apoyo a las víctimas de violencia de género o de violencia sexual.

CaixaBank, manifiesta su rechazo hacia cualquier forma de violencia contra las mujeres y muestra el compromiso y apoyo a todas las víctimas. Para ello, dispone de los siguientes recursos y medidas para acompañar a las mujeres que se encuentran en esta situación:

- Elaboración y difusión de un recopilatorio de derechos laborales reconocidos a las víctimas de violencia de género y víctimas de violencia sexual para facilitar el ejercicio de estos derechos.
- Buzón centralizado y confidencial para que, aquellas mujeres que puedan ser víctimas de violencia de género o de violencia sexual 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), 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).
- En enero de 2024, y en el marco de la nueva **Ley de Libertad Sexual**, que impone nuevas obligaciones empresariales para prevenir conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo, especialmente en apoyo a las víctimas de violencias sexuales, CaixaBank lanzó una **formación normativa dirigida a toda la plantilla**, incluido el colectivo directivo. Esta formación, vinculada al Plan de Igualdad, **aborda la prevención del acoso en el entorno profesional y los derechos laborales de las víctimas de violencia de género o sexual**.

- Publicación de contenidos de sensibilización en el canal interno PeopleNow con motivo del día Internacional de la “Eliminación de la Violencia contra la Mujer” y el manifiesto interno por parte de CaixaBank acerca del rechazo hacia cualquier forma de violencia contra las mujeres y del compromiso y apoyo a todas las víctimas.
- Protocolo de actuación para la gestión de productos y servicios financieros para clientas que son víctimas de violencia de género, como un colectivo vulnerable que requiere un trato y una atención especiales.
- 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.

Igualdad retributiva y procesos de Recursos Humanos

- Adaptación del Plan de igualdad a las nuevas normativas. En 2023 se actuó 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.

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:

Bloomberg

CaixaBank ha sido incluida en el **Bloomberg Gender Equality Score**, el ranking internacional que reconoce el esfuerzo en transparencia y en lograr que las mujeres avancen en el mundo empresarial.



Además, CaixaBank ha renovado en 2024, por decimocuarto 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**.

- 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

Plan de Diversidad funcional 2022-2024. El Programa de diversidad funcional consiste en la sensibilización, integración y apoyo de empleados 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 inicial 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 con discapacidad y focus group a los mánerger 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 de las personas con discapacidad. Este primer diagnóstico cualitativo sobre la discapacidad en CaixaBank, permitió poner de manifiesto la necesidad de crear de un Plan de acción transversal inicial que estableciera una unidad responsable para la supervisión, gestión, implementación y seguimiento de todas las acciones relacionadas con las personas con discapacidad, y que también, incluyera las 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.
- De forma paralela, tuvo lugar 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 objeti-

vo 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 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. En 2024 se han beneficiado hasta un total de 364 familias.
- **Continuidad del proyecto** que incorpora a tres 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 en modalidad outsourcing.

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 y sus familiares, de la mano de Vivofácil para acompañar y asesorar 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.



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.

- Con motivo del **Día Internacional de las personas con discapacidad** (3 de diciembre 2024), se destacaron las siguientes actividades de visibilización y sensibilización de la discapacidad:

- La publicación de la nueva **Guía de discapacidad y trato adecuado**, elaborada con la colaboración de profesionales de CaixaBank con discapacidad.



- El rodaje de primer capítulo de la **nueva miniserie interna: Talento sin etiquetas**, que tuvo lugar en Servicios Centrales Barcelona y donde se muestra mostramos cómo se vive la discapacidad en CaixaBank desde diferentes perspectivas.

Adicionalmente, todos los empleados 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: Desarrollo del talento y fomento de la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la sociedad.

- Segunda edición del proyecto de **evaluación y orientación sociolaboral para jóvenes con TEA**, a través de una donación vinculada a la LGD (Ley General de Discapacidad), se financia este proyecto pionero para fomentar la inclusión laboral de las personas con TEA: un curso de evaluación 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 2024, ha tenido lugar una nueva edición donde los jóvenes adquieren un conocimiento realista de sí mismos, de sus intereses vocacionales, habilida-

▪ 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
2^a 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

des, 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. En esta edición los alumnos han visitado CaixaBank para hacercarse a la realidad profesional de una entidad financiera.

- 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.
- **Fomento de 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.



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, webinarios, 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.
- 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).

Desarrollo de iniciativas de diversidad 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 a **REDI** (Red empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI) 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 **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 2024, en el marco del Plan LGTBI 2023-2024:

- Elaboración de una Guía de diversidad LGTBIQ+ en el entorno laboral, con el objetivo de visibilizar al colectivo y fomentar la sensibilización e inclusión.
- Benchmark de best practices en diversidad LGTBIQ+ en empresas de referencia.
- Día contra la LGTBIofobia (17 de mayo), publicación en PeopleNow reafirmando el compromiso con el respeto y la igualdad de derechos.
- Día del Orgullo LGTBI (28 de junio):

- Tematización de la oficina All in One de Colón (Madrid) en dos fechas clave: el 28 de junio y el 6 de julio (día del desfile), coincidiendo con el acto central de Madrid Orgullo (MADO).



- Publicación en PeopleNow con el compromiso de CaixaBank y enlace a contenido de sensibilización.
- Tematización en oficinas Store y en la programación general en las pantallas de la oficina.
- Sensibilización y visibilidad de la diversidad LGTBIQ+ a través de contenidos en redes sociales corporativas.
- Focus group con clientes LGTBI para conocer su experiencia con las entidades financieras y detectar oportunidades de mejora en CaixaBank.
- Disponibilidad para toda la plantilla de un **Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso**, que desde 2023 incluye también al colectivo LGTBI.

Diversidad cultural

El nuevo Plan de Acción de Diversidad Cultural busca fomentar la comprensión y el valor de la diversidad como clave para construir relaciones sólidas y armoniosas en un mundo cada vez más interconectado. Al conocer y respetar las distintas culturas, promovemos la inclusión y enriquecemos nuestra convivencia a través de la diversidad de tradiciones, costumbres y creencias. Además, en nuestro lugar de trabajo se fomenta el respeto mutuo y la tolerancia, creando un ambiente donde todos pueden sentirse valorados y aceptados.

▪ 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](#)
- **2^a 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 CaixaBank estamos comprometidos con la diversidad cultural y es por ello por lo que queremos velar por un entorno de multiculturalidad inclusivo que promueva la igualdad racial y de etnias con acciones de sensibilización y comunicación interna y externa. Coincidiendo con el día 21 de mayo, **Día Mundial de la Diversidad Cultural**, se llevaron a cabo por primera vez diferentes acciones de sensibilización y comunicación a través de PeopleNow y de las redes sociales corporativas. En 2024, se destaca la elaboración de:

- **Guía práctica sobre la diversidad cultural** en nuestro entorno profesional con información relevante sobre actitudes y lenguaje inclusivo, sesgos inconscientes, situaciones cotidianas,... para ayudar a detectar estereotipos racistas y prejuicios respecto a personas de otras culturas que contribuye a mejorar nuestras relaciones interculturales con nuestros compañeros y clientes.



- Libro **Recetas del Mundo** que recoge la diversidad de culturas de las personas que trabajan en CaixaBank. Creado con la participación de 20 empleados originarios de diferentes países que, mediante una receta, ha ayudado a descubrir la diversidad cultural existente.

Por último, desde CaixaBank se está desarrollando un plan de **diversidad cognitiva**, que pone foco en la diversidad “invisible” para aprovechar la riqueza de las diferentes perspectivas, estilos y procesos de pensamiento. Se ha empezado a trabajar en cómo sensibilizar y dar herramientas a los profesionales de CaixaBank en la gestión de la diversidad cognitiva con diferentes acciones para comprender y gestionar las diferencias de comportamiento y comunicación en

el entorno de trabajo (cómo pensamos, cómo nos comunicamos, qué valoramos, cómo nos relacionamos, ...).

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

Empresas.

- **CaixaBank Premio Empresaria, 8^a edición** de estos premios que reconocen el talento y la excelencia profesional de 12 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 (IWEC). 104 ganadoras territoriales desde 2017 a 2024.



- **Comunidad Premio 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.** 4 ª edición de estos premios que reconocen el liderazgo y el talento de mujeres profesionales autónomas españolas. Con 12 ganadoras regionales y 1 ganadora nacional..



- Nuevo acuerdo con la **Asociación de Mujeres en el Sector Público**.
- **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.
- Impulso a la Igualdad de género en el ámbito rural y científico. CaixaBank, a través de AgroBank, refuerza su compromiso con la igualdad de oportunidades mediante dos iniciativas académicas en colaboración con universidades:
 - Cátedra AgroBank "Mujer, Empresa y Mundo Rural" (Universidad de Castilla la Mancha): Creada para fomentar la igualdad y el desarrollo en entornos rurales, facilitando la transferencia de conocimiento y el emprendimiento. En 2024, lanzó el "Premio al Mejor Trabajo de Fin de Máster", reconociendo investigaciones que contribuyan al progreso del mundo rural con enfoque de género.
 - IV Cátedra AgroBank "La Ciencia en Femenino" (Universidad de Lleida): Premia la excelencia de mujeres científicas en agricultura, ganadería y alimentación, promoviendo la equidad en el ámbito científico. En 2024, otorgó el "Premio al Mejor Trabajo de Fin de Máster" a proyectos innovadores en estos sectores.
- Presencia en eventos del sector: Jornadas del Medio Rural y Premios de Excelen-

cia a la innovación de mujeres rurales.

- ClosinGap. Women for a Healthy Economy, CaixaBank es miembro de la asociación Closingap que analiza el coste económico y social de las brechas de género y del impacto de las iniciativas para reducirlo. CaixaBank ha elaborado y liderado el informe del clúster "Brecha de género en el medio rural", analizando el coste de oportunidad que representa esta desigualdad en el ámbito rural.
- Proyecto de Mentoras 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 año y que además cuenta con la colaboración de la consultora LeaderPlanet y se alinea con el compromiso de CaixaBank de fomentar la igualdad de oportunidades y el empoderamiento femenino en entornos rurales.
- **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 a atender las necesidades del segmento senior, con un modelo de relación "back to the basics", fundamentado en cuatro pilares:
 - Gestor Senior: gestor especialista dedicado en exclusividad a la atención y asesoramiento de los clientes senior, formados en gerontología de la mano de expertos, con el propósito de que conozcan los cambios que pueden experimentar las personas con la edad y de esta manera sean capaces de atender de la mejor manera posible a los clientes senior, sin tener en cuenta prejuicios asociados a la edad, sino adaptándose a la situación de cada cliente. Realizan la gestión integral de una cartera de clientes y los acompañan en su operativa diaria, capacitándoles en el uso de herramientas adecuadas para mejorar su día a día y así conseguir darles mayor autonomía. 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.

- 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

- 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 los premios Emprendedor XXI, Cátedra Longevity Institute UB (Universidad de Barcelona), 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, habiéndose validado de nuevo en 2024.

Ampliamos el compromiso con nuestros clientes senior:

-  **+ de 1.600 profesionales especializados con dedicación exclusiva**
-  **Cajeros de uso fácil y adaptados para libretas**
-  **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 1.300 municipios)**
-  **Actividades de voluntariado dirigidas a personas mayores**

- **Eventos en Direcciones Territoriales.**
- **Compromiso con Nosotras.** El pasado 8 de marzo de 2024, Día Internacional de la Mujer, se celebró en la Territorial Valencia la jornada “Compromiso con Nosotras”, con el objetivo de promover la igualdad de género. El acto comenzó con la intervención de la Agente de Diversidad & Inclusión de CaixaBank en la Comunitat Valenciana y contó con una mesa redonda, moderada por Maribel Vilaplana, en la que participaron destacadas profesionales de diversos sectores: Mª Emilia Adán, decana de los Registradores de España, Natalia Vicente, estibadora del Puerto de Valencia, Mª Carmen Hurtado, paracaidista del Ejército del Aire y del Espacio y Chelo Muñoz, comandante de Air Nostrum.
- **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 “neutrales”) 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).
 - CaixaBank, es el primer banco que lanza un **servicio de videointerpretación en lengua de signos** en sus oficinas. El servicio SVíusal, que está dirigido al cole-

tivo de personas con discapacidad auditiva y es totalmente gratuito, elimina la barrera de la comunicación, mejora la transparencia, evita errores fruto de la fluidez en las conversaciones y permite ofrecer a este colectivo propuestas de valor de inversión y financiación.



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. Bajo el lema “Una mirada al futuro” se ha celebrado la sexta edición de “**Economic Equality Summit**” un espacio de debate centrado en el talento juvenil, el emprendimiento y la tecnología como motores clave para avanzar en la igualdad de género y se ha puesto un énfasis especial en el impacto económico de la desigualdad para el país. En esta edición, se han entregado los **Premios ClosinGap**, que reconocen a figuras que, a través de su desempeño profesional y personal, han contribuido activamente a reducir la brecha de género. Los galardonados han sido destacados por su compromiso y esfuerzo en promover la igualdad de oportunidades, demostrando que el avance hacia una sociedad más equitativa es posible y necesario.



- 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 Wonnow y otras colaboraciones.

Iniciativas en Innovación y educación

- 7ª edición Premios WONNOW 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 1.078 candidatas inscritas. Las 16 ganadoras del premio de la beca se incorporaron en el Grupo CaixaBank en octubre de 2024 e iniciaron el programa de mentoring con Microsoft.
- #ChicasImparables un programa de formación en liderazgo para jóvenes de entre 15 y 18 años con profesorado de IE University promovido por CaixaBank.



- Donaciones a proyectos que impulsan la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Donación para un curso pionero orientación laboral jóvenes con TEA por parte de Specialisterne. Desarrollo del curso y captación de participantes.
- Donación en forma de becas para jóvenes con discapacidad, de la mano de la Fundación Randstad y la Fundación Prevent.

- 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

Iniciativas en Deporte

- Reportajes y contenidos igualdad de género en el deporte.
- Apoyo al deporte femenino a través del patrocinio de la selección femenina de baloncesto, más de la mitad de los clubes de fútbol de la Liga F, así como de otros deportes con fuerte arraigo territorial y con participación femenina relevante, reafirmando el compromiso de CaixaBank con la igualdad de oportunidades en el ámbito deportivo.
- 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.
- Patrocinio del Sail Team BCN, el equipo femenino y de jóvenes promesas que compitió en la 37 Copa América y presentación del libro "Sentir la libertad".



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.
- CaixaBank se sumó al **Mes Europeo de la Diversidad 2024**, una iniciativa de la Comisión Europea y de la Plataforma de Cartas de la Diversidad de la UE, que tiene como objetivo celebrar y promover la diversidad en el lugar de trabajo.

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.
- Realización de la sexta edición 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 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.



Adhesión a la 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 CEO's 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.

CaixaBank cuenta con el sello de *Diversity Leading Company*, un reconocimiento de *Equipos & Talento* por el compromiso con el liderazgo y el talento femenino, y el impulso y gestión de la diversidad. Además, cuenta también con el sello *Empowering Women's Talent* por el compromiso en el desarrollo del talento femenino.



Woman Forward®



RED EMPRESARIAL POR LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGTBI

CaixaBank ocupa el 6º puesto el II Ranking Empresas Igualdad de género de la Fundación Woman Forward, cuyo objetivo es promover el liderazgo femenino en el entorno empresarial. Adicionalmente, se recibió el Premio Bronce en la siguiente categoría *Gran empresa con Consejo*, entregado por Carme Artigas, Co-Chair AI Advisory Body United Nations.

Adhesión a esta iniciativa promovida por varias redes de mujeres en el ámbito de la banca española y con el apoyo y orientación estratégica de la Asociación Española de Banca (AEB), cuyo propósito es liderar e impulsar el cambio concienciando sobre el valor de la mujer en los puestos de decisión de la banca en España.

Premio en la categoría de *Top Intercultural Diversity Company*, otorgado por INTRAMA a las empresas con mejor igualdad de oportunidades.

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, “Generaciona”.
- 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.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ 2^a 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

- Patrocina a Intrama: evento FactorW Diversidad.
- 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 Fundación 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 IWEC. La IWF promueve el liderazgo femenino y la igualdad en el mundo y la Fundación IWEC 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 portfolio 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 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 (7^a 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 se creó 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 50 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:

- 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 de apoyo para su actividad de representación: presentación sobre sostenibilidad para uso interno/externo disponible en PeopleNow, factsheet (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:
 - Webinars de seguimiento del Plan de Banca Sostenible 2022-2024 y presentación en exclusiva del próximo Plan de Sostenibilidad 2025-2027 que incluye la aportación de la visión de los Referentes de Sostenibilidad.
 - 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 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.

- 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

Mientras que en 2021 se pusieron las bases para sensibilizar a la plantilla y garantizar los conceptos básicos de la materia, durante los siguientes años se ha ido acelerando e incrementando la actividad formativa en materia de sostenibilidad, destacando siguientes programas de formación:

- Curso de Adaptación del test idoneidad a MiFID II y propuesta inversión.
- Curso de Profundización en materia ASG.
- Curso de Desarrollo de las Finanzas Sostenibles.
- Formación y certificación en Inversiones sostenibles para los gestores Banca Premier y los asesores de Banca Privada.
- Formación y certificación en Financiación e inversión sostenible dirigido a todos los directores de Oficina y gestores de Negocios.
- 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 aborda el papel de la banca en la reducción de emisiones y los objetivos de descarbonización de la cartera de préstamos e inversión.
- Formación especializada atendiendo solicitudes puntuales en función de necesidades concretas de determinados equipos (Certified ESG Analyst CESGA, Sustainable Finance, etc.).
- 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.

En 2024 se han realizado 227.891 horas de formación con 30.037 empleados formados, impartiendo los siguientes contenidos formativos:

Formación Generalista (obligatoria y troncal):

- Formación obligatoria para el colectivo de asesores de clientes de la red Retail en normativa de sostenibilidad (nuevo test de idoneidad).
- Formación de Profundización, conocimientos avanzados sobre conceptos de sostenibilidad, el marco institucional, supervisor y regulatorio. Formación con una duración de 8 horas, dirigida a colectivos del ámbito de Banca Corporativa.
- Formación Normativa de continuidad para los colectivos que están sujetos a la recertificación de MIFID e IDD (Insurance Distribution Directive).

Formación Recomendada especialista (recomendada para cubrir las diferentes necesidades de segmentos y/o áreas):

• Curso de certificación en financiación e Inversión sostenible para subdirectores de Oficina, con una duración de 25 horas, que incide en el contexto actual de la sostenibilidad, el impacto en el modelo económico tradicional y la comercialización de productos ASG. En 2024 se alcanzó la cifra de 12.411 personas certificadas.

- Nuevo ciclo formativo sobre la transición energética, de carácter más técnico dirigido a equipos de Riesgos y Negocio.
- Programa de formación para los Referentes de Sostenibilidad.
- Webinars formativas sectoriales

Formación Especialista (peticiones puntuales en función de necesidades concretas de los equipos):

- Certificación CESGA (Certified ESG Analyst) para personas con necesidades avanzadas de formación en sostenibilidad.
- Programas específicos en abierto.

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.

Anualmente, el plan de acción de analistas realizado por CaixaBank, consiste en 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 realiza 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 2024 han participado 85 empresas de la mano de CaixaBank y el 66% 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
3^a 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

3^a 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 determinados perfiles cada vez son más escasos y demandados. En consecuencia, es necesario transformar e impulsar aquellos conocimientos y habilidades que son críticos para asegurar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

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 está suponiendo una transformación en la gestión de Personas de CaixaBank y sus empresas del Grupo, impactando en la práctica totalidad de los procesos propios de la función de Personas. Ha implicado la creación de un modelo ágil y personalizado de desarrollo, poniendo 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 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 autodesarrollo.
- 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

Resultados esperados de la inversión en formación 2025-2030

Proporción de empleadores que esperan los siguientes resultados de la inversión en programas de formación para trabajadores entre 2025 y 2030.

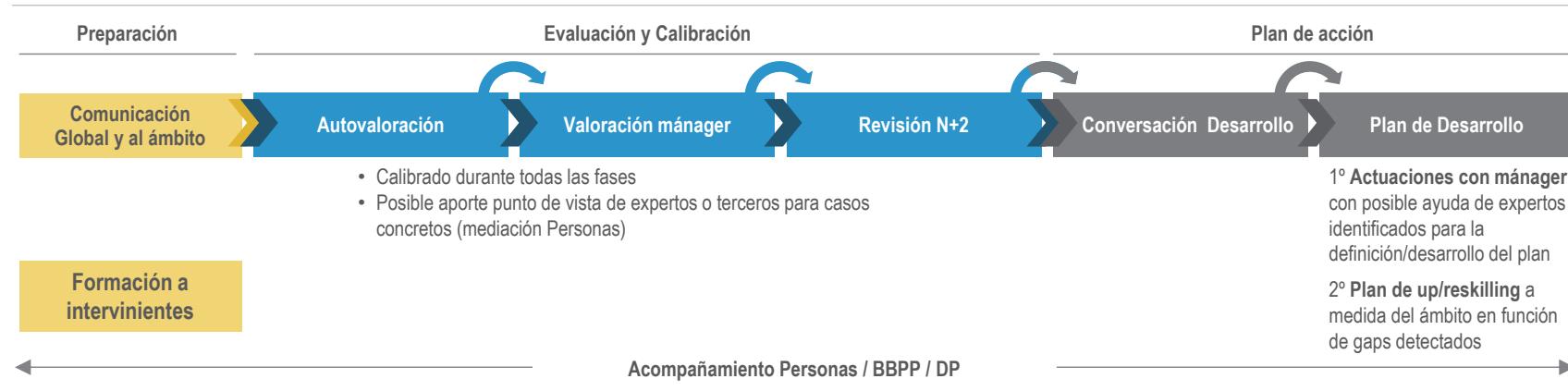


Fuente: Foro Económico Mundial, Encuestas sobre el Futuro del Trabajo 2024

El proyecto se articula 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 de perfiles con sus skills requeridas, abierto a necesidades futuras de mercado, 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.
- **Proceso de valoración por skills** para toda la plantilla, con el lanzamiento de evaluaciones. Este proceso se segmenta en:
 - **Skills Review** (destinado a toda la plantilla excepto la Dirección). Durante el 2024 se han realizado 7.495 evaluaciones, completando el proceso lanzado el año anterior y cubriendo aproximadamente todo el colectivo. La definición de una arquitectura única de competencias y perfiles de trabajo, junto con la evaluación tanto de las habilidades técnicas (hard skills) como las personales y sociales (soft skills), proporciona una visión completa del perfil profesional. El circuito del proceso de Skills Review incluye una autoevaluación inicial del empleado (N), una valoración del mánager directo (N+1) y una revisión final por parte del N+2. A partir de aquí se generan conversaciones de desarrollo y se elabora un plan de upskilling o

reskilling basado en los gaps detectados lo que permite disponer de un mapa de conocimientos y habilidades en la Entidad.



- **AHEAD Review** (dirigido a la Dirección). Se ha implementado un proceso de valoración 360 (multidimensional), basado en el modelo de liderazgo AHEAD de CaixaBank, centrado exclusivamente en las soft skills. Este proceso de evaluación directiva, que contribuye al desarrollo y crecimiento directivo, se basa en comportamientos observables y medibles. Durante 2024 se han realizado 338 evaluaciones a directivos, completando el proceso lanzado el año anterior y cubriendo aproximadamente todo el colectivo.

El Modelo de Liderazgo AHEAD desglosa cada letra del acrónimo AHEAD (Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad) en comportamientos específicos, que sirven como base para el proceso de valoración de AHEAD Review.

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.

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% alineada 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 objetivice 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.

El proceso de AHEAD Review, representado en el siguiente circuito, recoge las distintas visiones del proceso de valoración. Una vez analizados los resultados, se pasa a la fase de feedback y diseño de planes de desarrollo individualizados, con el objetivo de potenciar el desempeño y el crecimiento de cada uno de los participantes como directivos.

- 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
- 3^a 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



- **Proceso de upskilling/reskilling** a través de una respuesta formativa y de los planes de desarrollo individual para los distintos profesionales de la Entidad para trabajar aquellas skills donde se ha detectado área de desarrollo en el proceso de valoración.
- **Revisión y adaptación de los procesos de Personas al nuevo modelo basado en skills**, adoptar un modelo de gestión por Skills implica adaptar procesos de Personas 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 basados 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 Personas experimenten evoluciones similares.

- **Adaptación de los Sistemas de Personas**, 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 02/06/2024 - 07/07/2024

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.

PeopleSkills

Espacio de desarrollo profesional

En el marco del proyecto Development by skills y para la Gestión y el Desarrollo de las skills, CaixaBank lanzó en junio de 2024 la plataforma **PeopleSkills** que permite a todos los empleados:

- Gestionar sus skills, consultando los resultados del proceso de Skills Review, identificando sus áreas de mejora e introduciendo skills adicionales a su job profile.

- Desarrollar sus skills a partir de una funcionalidad avanzada que recomienda formaciones asociadas a cada una de las skills en función de los gaps y job profile de cada empleado.

A partir de 2025 se desarrollarán nuevas funcionalidades que permitirán a las personas comparar sus Skills con la de otros perfiles, recibir recomendaciones adecuadas a sus conocimientos, habilidades e intereses profesionales, o la posibilidad conocer skills y perfiles críticos y de acceder a contenidos formativos propios de ellos de forma gamificada.

CaixaBank impulsa la cultura de feedback continuo, y cuenta con herramientas como Skills Review y AHEAD Review para fomentar las conversaciones para el desarrollo, y permitir a la organización tener una visión integral de cada empleado y de su potencial de crecimiento profesional.



Development by Skills, ganador del **Premio Global** en la octava edición de los **Premios Talento y Liderazgo** que reconocen y valoran iniciativas que contribuyen a la transformación de las organizaciones y generan un impacto positivo en el negocio a través de las personas.

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

Con la formulación del propósito de marca de CaixaBank, “*Estar cerca de las personas para todo lo que importa*”, y con el objetivo de continuar impulsando la proximidad hacia nuestras personas, los empleados de CaixaBank, se han llevado a cabo una serie de iniciativas encaminadas a generar una experiencia del empleado diferencial.

Diversos factores, como los resultados obtenidos en el Estudios de Compromiso, la posición en rankings de marca empleadora (MercoTalento, Top Employer, entre otros), junto al contexto del mercado laboral (lucha por el talento, gran renuncia, etc.), impulsan la mejora continua de la **Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**. Esta herramienta clave, junto a la estrategia de marca empleadora, busca posicionar a CaixaBank como un referente para atraer al mejor talento del mercado, fidelizar y crear orgullo de pertenencia con el equipo actual, alineándose con el propósito y bajo el claim:

“Elige estar cerca de todo lo que importa, Elige 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

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4 ^a 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

La propuesta de valor de CaixaBank pone en el centro el desarrollo personal y profesional de sus empleados, promoviendo una experiencia laboral que combina bienestar, crecimiento y flexibilidad. Este enfoque refuerza el compromiso de construir un entorno inclusivo y motivador, que inspire a los equipos a dar lo mejor de sí mismos.

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

- Actualización y reorganización constante de la información en el portal de **PVE PeopleXperience**, estructurando la información de forma clara para que el empleado perciba de forma directa la Propuesta de Valor al Empleado, es decir, todo aquello que CaixaBank pone a disposición de sus empleados y la diferencia respecto a sus competidores. El portal ha sido diseñado con 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 y captar las sensibilidades de las nuevas generaciones que acceden al mercado laboral (por ejemplo, el impacto de la actividad en la sociedad, la apuesta por la diversidad, etc...). En este sentido, se han actualizado diversos materiales de comunicación para dar a conocer esta propuesta de valor a los colectivos interesados, con un mensaje adaptado al canal y al colectivo al que nos dirigimos.
- 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 empleadora de CaixaBank de cara a captar al mejor talento del mercado. Adicionalmente la Entidad participa en diferentes monitores de marca empleadora que nos permiten posicionarnos como el grupo financiero favorito para trabajar en España.

La Propuesta de Valor al empleado está alineada con el Modelo de Cultura y Liderazgo, tiene el objetivo de aumentar el compromiso y hacer más atractiva la marca empleadora para ser el mejor Grupo Financiero en el que trabajar, y cuenta con el claim “Elige estar cerca de todo lo que importa, Elige CaixaBank” que se desarrolla en cuatro pilares.



Queremos que crezcas, que te desarrolles, que encuentres oportunidades para avanzar en tu carrera y [que lo hagas en CaixaBank](#).

Queremos **cuidar de ti**. Contribuimos en tu bienestar financiero y personal, con una compensación competitiva y múltiples beneficios.

Ofrecemos diferentes medidas para tu conciliación en tus momentos vitales y para crear un ambiente de trabajo saludable en el que sientas seguridad y bienestar, desarrollándote en un [entorno diverso e inclusivo](#).



En CaixaBank [trabajamos para construir un camino sólido para ti](#), para nosotros, y para las próximas generaciones.

Juntos queremos [innovar, transformar y prepararnos para los desafíos](#) que están por venir.

Porque [lo que hacemos trasciende y tiene impacto](#). No trabajamos solo para nosotros, [trabajamos para un futuro sostenible y justo](#).

Cuidamos de nuestro [entorno](#) y contribuimos a mejorar la vida de las personas, porque sabemos que juntos podemos crear un impacto positivo al mundo que nos rodea.

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.
- Ánalysis momentos de relación y mapa de agentes involucrados en etapas de selección.

- Principios de actuación de Selección estandarizados para todo el Grupo.
- Rediseño del Carrer Site externo donde se destacan los beneficios sociales y la cultura corporativa, mejorando la experiencia del candidato y la visibilidad de la marca CaixaBank.
- Experiencia del candidato externo. Se recoge su experiencia tras una entrevista con el mánager con el fin de mejorar la experiencia de los candidatos.

Con el fin de mejorar la marca empleadora y, de este modo, atraer y fidelizar al mejor talento del mercado laboral, se trabaja continuamente en:

- 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 2025** 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 2024 en el monitor de mejores empresas en las que trabajar **MercoTalento**, CaixaBank se ha situado en la **séptima posición del ranking global**, siendo la segunda entidad financiera preferida.

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

- **Onboarding y Crossboarding:** trazabilidad y acompañamiento mediante un buddy. Optimizar y homogeneizar la comunicación de directivos y Business Partners.
- **Onboarding:** tiene como objetivo que los empleados que se incorporan en la Entidad tengan una experiencia de empleado cercana, diferencial y que se sientan acompañados y acogidos desde el primer día.

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.
- Creación de nuevas guías para ayudar a los responsables a integrar a los nuevos empleados.
- Mejorar el proceso de asignación del Buddy 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 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, 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4^a 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
▪ 4^a línea de actuación. Experiencia
▪ Empleado único 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

A partir de los 90 días de la incorporación, el empleado es convocado a una semana intensiva de formación que forma parte del programa “CaixaBank First Experience” (que se lleva a cabo durante los dos primeros años en la Entidad) y 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 en su misma situación.

Como novedad en 2024, se añade la realización de encuestas de seguimiento a los 6 y 12 meses tras la incorporación, con el objetivo de seguir recogiendo feedback y detectar así posibles áreas de mejora en su experiencia.

- **CrossBoarding** para mejorar la experiencia de todos aquellos profesionales que cambian de función, centro o departamento y generar un mayor engagement y acompañamiento durante los primeros meses del proceso.

Las medidas implementadas han sido:

- El proceso de análisis y detección de gaps entre la experiencia actual versus la deseada. Se mide a nivel interno la experiencia de los candidatos que no han superado el proceso (experiencia candidato interno).
- 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 Protocolo de cobertura de vacantes en el marco del Proyecto de agilidad, que prioriza la movilidad interna, la transparencia y la agilidad en los procesos de selección. Se ha creado la Oficina Técnica de Selección para mejorar la experiencia de candidatos y managers, reduciendo los tiempos de cobertura y asegurando un enfoque objetivo en la evaluación competencial.
- Rediseño del Career Site interno para facilitar el acceso a oportunidades laborales y ofrecer recursos que apoyen el desarrollo profesional (guías para la elaboración de currículums y preparación de entrevistas) y donde se dispone de alertas de vacantes y enlaces directos a FAQs.

- **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 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, videos) 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.



Q. ¿Qué estás buscando?

Buscar

Trabajar en CaixaBank significa compartir un mismo propósito: **estar cerca de las personas para todo lo que importa**. Y para lograrlo, queremos estar a tu lado en los momentos clave, contribuir a tu bienestar y a tu desarrollo y mejorar continuamente como equipo para poder **ser los mejores embajadores** con nuestros clientes y con la sociedad.

PeopleXperience es un nuevo espacio que pretende mostrar todo aquello que tienes a tu disposición que puede **ayudarte en tu día a día profesional** y también **en tus proyectos personales**.

Principales puntos clave:

- Toda la oferta de servicios, productos, ventajas y beneficios, reunidas en un solo espacio.
- Mayor claridad en los contenidos y orientada al usuario.
- Organización de la información más intuitiva y estructurada en base al ciclo de vida del empleado.

- Experiencia de uso mejorada, con elementos gráficos y contenidos más personalizados.
- Contenidos novedosos: "Club de Compras", que integra y amplia la oferta de ventajas 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, entre los que se encuentran: la **Oficina del Empleado**, los **Business Partners** y el **Servicio de Atención al Empleado (SAE)**.

- Modelo de relación con el empleado como cliente: **Oficina Empleado**, 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 partir del diagnóstico de situación inicial, se identificó que la experiencia del empleado, en su rol como cliente de CaixaBank, presentaba áreas de mejora. Por ello, se llevó a cabo una revisión del modelo actual de atención al empleado y se concluyó que era necesario impulsar un nuevo enfoque de relación, centrado en ofrecer:

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 servicios financieros, en beneficios sociales o en determinados procesos de Personas.

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.

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

Consultas y operativa:

- Flexibilidad horaria en gestiones (de 8:30 a 18:30 horas de lunes a jueves, y de 8:30 a 15:00 horas los viernes, vísperas de festivos y durante el periodo

de verano).

- Servicio de atención telefónica directo, 93 102 82 87 (horario 24/7).
- Gestores formados en atención a empleados de CaixaBank.
- Atención comercial, un gestor InTouch/Connecta cada 1.000 empleados aproximadamente.
- Atención, contratación y asesoramiento por gestores especialistas.
- Muro, WhatsApp Muro, Cita Previa y NPS como herramientas clave para la interacción, gestión de solicitudes y medición de la satisfacción de los empleados.

Gestión de oportunidades personalizadas para el empleado y sus familiares.

- Información y asesoramiento de productos disponibles.
- Ventajas y ofertas exclusivas.

En 2024 se han atendido un total de 14.959 clientes, 13.120 empleados y 1.839 familiares de primer grado, con un total de 2.594 operaciones de activo y un NPS del 97,89%. El servicio de Oficina Empleado, mensualmente recibe de media más de 1.600 llamadas al teléfono exclusivo, más de 700 emails en el buzón y gestiona más de 8.700 muros por parte de sus profesionales.

- Consolidación del modelo de **Business Partners de Personas**, tanto en los Servicios Corporativos como en los distintos Territorios, incluida 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 **Servicio de Atención al Empleado (SAE)**, desarrollado a finales de 2024, este nuevo canal de consultas se basa en una herramienta de ticketing, que agiliza la gestión de solicitudes y optimiza el tiempo de los Business Partners para que se enfoquen en su rol estratégico de cercanía, conocimiento y desarrollo de las personas. Este permite además recopilar información clave mediante herramientas analíticas para identificar las principales preocupaciones de los empleados.

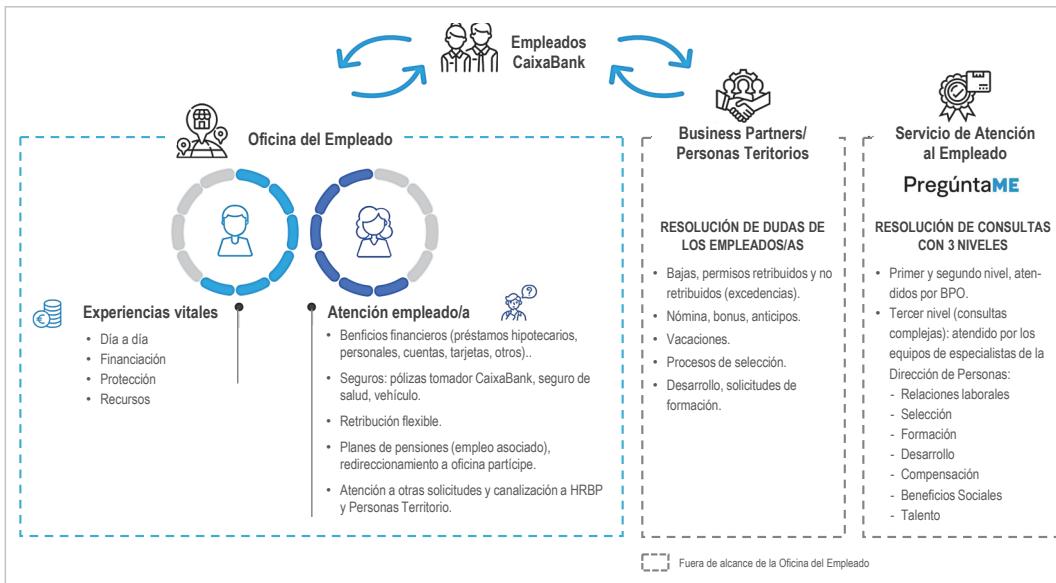
- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4ª línea de actuación. Experiencia Empleado única y diferencial**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
-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

PregúntaME

*Para que no te
quedes con la duda*

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4^a línea de actuación. Experiencia**
- **Empleado único 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

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



Se apuesta por la omnicanalidad para dar respuesta a las necesidades específicas de los empleados. Gracias al perfil altamente digitalizado, la mayor parte de operativa es autogestionada por los empleados a través de los canales existentes (CaixaBank Now, PeopleNow, PeopleXperience, Compensa+, Servicio de atención al empleado -SAE-, consultas a NOA, etc.).

- **Actos de reconocimiento a los 25 y 35 años de servicio** en la Entidad. Tras la pausa obligada en 2020 debido a la pandemia, esta iniciativa ha sido retomada, rediseñando su concepto para darle un enfoque renovado. Con estos actos, se busca honrar la dedicación y el compromiso de quienes han contribuido durante años, incrementando su sentido de pertenencia y motivación. Este reconocimiento no solo refuerza la cultura corporativa, sino que también inspira a compañeros y contribuye en definitiva a la fidelización del talento.

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

- **Offboarding:** CaixaBank prioriza el acompañamiento en el momento de la salida y la vinculación posterior disponiendo de acciones como:

- Un modelo de entrevistas de salida para conocer los motivos de la rotación y así incorporar procesos de mejora en la gestión.
- Un proceso para identificar el conocimiento crítico del colectivo con posibilidad de abandonar la Entidad 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 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 partícipes y beneficiarios del Plan de Pensiones.

En 2024 destaca la realización de encuestas de salida para todos aquellos empleados desvinculados de forma voluntaria tras los siete días posteriores a la salida y con el objetivo de identificar posibles áreas de mejora en el proceso de salida.

Salud y Bienestar

CaixaBank promueve una **Cultura de Salud y Bienestar** que sitúa a las personas en el centro, promoviendo una diversidad de acciones para el fomento de la salud, el bienestar y la seguridad que permitan crear entornos de trabajo saludables, seguros y sostenibles.

Como parte de la creación de una experiencia de empleado única y diferencial, CaixaBank trabaja con enfoque de mejora continua, con un **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)** centrado en promover activamente la salud y el bienestar de la plantilla, complementariamente y de forma coordinada con un **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (ISO 45001)**, que vela por la prevención de los riesgos asociados al trabajo.

Desde 2023, la Entidad dispone de certificados **SIGOS e ISO 45001**, acreditados y auditados anualmente por AENOR y AUDELCO respectivamente. Estas normas son voluntarias y van más allá de los requisitos legales, que posicionan a la Organización en un alto nivel en relación con la integración de la prevención y la perspectiva de Salud y Bienestar en todos sus procesos.



La promoción de la cultura del bienestar y la salud, se materializa en el desarrollo del **Programa de Bienestar Corporativo "Somos Saludables"**, con el que se pretende impulsar todos los factores y variables que afectan al bienestar de las personas y que influyen en su motivación, satisfacción personal, su estilo de vida y su compromiso con CaixaBank.

El objetivo es conseguir trabajadores, familiares, clientes, proveedores y resto de stakeholders más sanos, motivados y satisfechos. Desde el cuidado de la salud y el bienestar de la plantilla se impacta de forma positiva en la experiencia de los empleados de CaixaBank con el objetivo de lograr su máximo compromiso y orgullo de pertenencia.

La Alta Dirección ejerce su liderazgo promoviendo la cultura del bienestar y la salud. Ha establecido y revisa periódicamente una **Política de Organización Saludable** y una Política de Salud y Seguridad Laboral, aplicable a todas las operaciones con empleados, contratistas o personas bajo supervisión, y define anualmente los objetivos a lograr, integrando los requisitos del sistema de gestión de organización saludable en los procesos de negocio de la Entidad.

Para la difusión y la promoción de la cultura del bienestar es clave la colaboración y participación de diversas áreas transversales, así como la participación activa de representantes de todas las Direcciones Territoriales para obtener una visión cercana a lo que requiere cada empleado. Por ello, se han creado los siguientes roles y grupos de trabajo:

- 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. Están representadas todas las Territoriales para actuar de forma coordinada y aprovechar las sinergias con un objetivo de bienestar común para toda la Organización.

- Red de Embajadores de Bienestar.

Definida la figura del Embajador de Bienestar por parte de las Direcciones Territoriales, que junto a los Business Partners de Personas son el nexo de conexión con cada empleado para mantener una escucha activa y feedback continuo que permita recoger todas las necesidades y expectativas en materia de bienestar y así sentar las bases para dar una adecuada respuesta a las mismas.

Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024

Con el Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024, se inició una nueva etapa que supone un salto cualitativo en el camino de lograr el objetivo de que CaixaBank consiga la máxima excelencia de la gestión de la Salud y el Bienestar y se convierta en una organización referente. En esta etapa se ha avanzado hacia un modelo integral de bienestar que se estructura en torno a 6 pilares con los siguientes objetivos estratégicos:

- 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
- 4^a 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 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 WellHub (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.

Con el fin de posicionar **CaixaBank como Organización Líder y referente en materia de Salud y Bienestar**, se establecen los siguientes objetivos:

- 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.

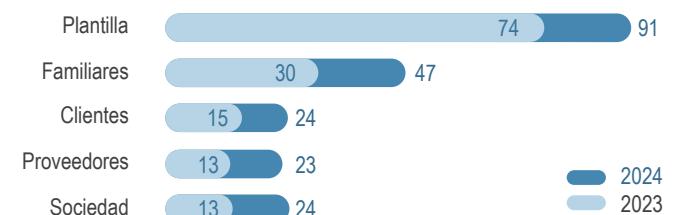
• Planes de Acción de Organización Saludable 2024

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 2024 ha sido planificado y desarrollado por el GEOS (Grupo Experto de Organización Saludable) y está integrado por representantes de todas las Direcciones Territoriales 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 2024 han tenido lugar **un importante número de acciones** dentro del marco del Plan de Acción, aproximadamente un 20% más de las que se desarrollaron el año anterior, y se ha incidido especialmente en todas aquellas que tenían un impacto en **la salud, la alimentación y 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.

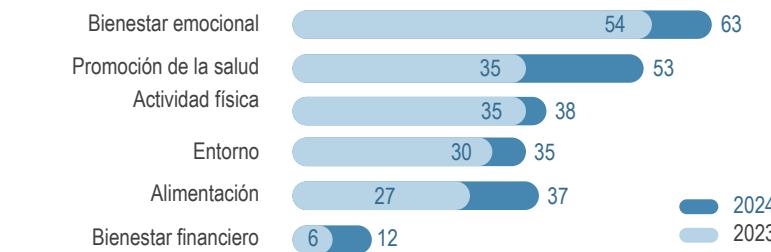
Número de acciones/programas que van dirigidos a cada grupo de interés



Seguidamente se muestra el detalle del conjunto de acciones que se han desarrollado para el Plan de Acción de 2024 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, los programas de acción social entre otros, con el objetivo de implementar un programa integral de acciones.

Prevención, salud y bienestar

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



• Prevención de riesgos laborales y promoción de la salud

- Revisiones médicas. Fomento y mejora de la comunicación a la plantilla, con recordatorios en la intranet corporativa (PeopleNow, PeopleXperience y en la plataforma Somos Saludables) de cara a procurar un mayor número de reconocimientos médicos realizados. Durante 2024 se han lanzado comunicaciones al personal de todas las oficinas adjuntando la información de los centros médicos más cercanos a sus puestos de trabajo. Destaca la realización de más de 1.400 reconocimientos este año y la puesta en marcha de un piloto con una unidad móvil de Quirón que realizó hasta 65 reconocimientos médicos.
- Observatorio de Salud. Análisis de indicadores ligados al absentismo laboral (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.
- Campañas de donación de sangre en Madrid con la Cruz Roja y en Barcelona

- en colaboración con el “Banc de Sang i Teixits” y de vacunación con el fin de prevenir los casos de gripe.
- Formación en prevención del ictus en oficinas All in One y oficinas Store. En 2024 hay 1.140 personas formadas y 98 oficinas que han obtenido la certificación “Espacio cerebroprotegido” que otorga la Fundación Freno al Ictus.



- Cuidado del sueño. Incluido el acceso a la APP SleepCycle dentro del plan digital gratuito de Wellhub (anteriormente Gympass) al que pueden acceder todos los empleados. Esta aplicación, ayuda a monitorizar y mejorar la calidad del sueño y el descanso.
- Programa terapéutico de menopausia. Realización de dos ediciones del Programa de Intervención Terapéutica grupal para la salud y bienestar de la mujer que consiste en un acompañamiento durante nueve semanas (una sesión por semana) junto con la realización de una dieta antiinflamatoria y el acompañamiento de profesionales en salud a la menopausia.
- Tips preventivos de adicciones en el portal Somos Saludables. Nuevo espacio de sensibilización en el portal para la prevención de adicciones, en el que se han publicado tres artículos sobre esta temática: "Adicciones a sustancias", "Adicciones conductuales" y "¿Qué es una adicción?".
- Comité de Coordinación Interbancaria de Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Participación en las reuniones trimestrales del comité (ordinarias y extraordinarias) a raíz de la DANA de Valencia. Adicionalmente, CaixaBank ha participado también en cinco eventos relacionados con la Asociación PRL Innovación, en los que se han tratado diversas temáticas sobre salud y bienestar laboral.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4^a 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
▪ 4^a 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

• Gestión emocional

- Servicio de atención psicológica. Identificación de oportunidades de mejora y diseño de un plan integral para el bienestar emocional, que será incorporado al futuro Plan Estratégico de Organización Saludable 2025-2027. Esta estrategia ofrece un enfoque holístico de la salud emocional. A través del servicio de Atención Psicológica 24/7, se han atendido 1.061 llamadas este 2024, proporcionando un apoyo clave.
- Servicio adicional disponible para toda la plantilla a través de la plataforma Adeslas Salud y Bienestar, que incluye orientación médica en medicina general y pediatría, así como atención psicológica con especialistas.
- Acciones de Prevención psicosocial 2024. Se han realizado tres reuniones del Comité Extraordinario Psicosocial para el seguimiento de la estrategia preventiva psicosocial y una nueva evaluación a través de Focus Groups.
- CaixaBank Talks de Bienestar emocional con el psiquiatra Javier Quintero, titulada "Comprender y gestionar las emociones: la importancia del apoyo social" a la que asistieron 205 personas y otras charlas con expertos como la que tuvo lugar con el chef Miguel Cobo a la que asistieron 200 personas sesión. En ella se compartió su inspiradora historia personal y profesional, titulada "Evolución" que trata sobre aspectos como la importancia del esfuerzo, el trabajo en equipo o la perseverancia.
- Talleres de gestión emocional para toda el área de riesgos y morosidad. El equipo interno de psicólogas de Salud y Bienestar de CaixaBank ha diseñado un programa que combina una formación específica y totalmente personalizada con una propuesta que facilita herramientas de gestión emocional. En la primera edición que ha tenido lugar este año, se han realizado hasta un total de 14 talleres a los que han asistido 370 personas.
- Incorporación de 124 nuevos recursos vinculados con el bienestar emocional en la plataforma digital Somos Saludables en 2024.
- Actos de reconocimiento 25/35 años. Realización de hasta 22 actos en Servicios Centrales y Red Territorial para homenajear a 8.500 empleados que cumplieron 25 y 35 años entre los años 2020-2024, recuperando retroactivamente los eventos suspendidos de años anteriores como consecuencia de la pandemia.
- Soporte psicológico (grupal y personalizado) con motivo de la emergencia producida por la DANA de Valencia.

• Promoción de la actividad física y el deporte

- Fomento de los planes Wellhub para toda la plantilla. Este servicio conecta a los empleados con las mejores opciones de fitness, mindfulness, nutrición, terapia online y gestión del sueño mediante suscripciones con importantes descuentos. Con las diversas acciones de promoción y el incremento de los partners, se ha duplicado el número de suscriptores de Wellhub respecto al año anterior y al cierre de 2024, Wellhub contaba ya con más de 6.700 suscriptores entre empleados y familiares.



- Fomento de actividades en el territorio a partir de la escucha activa en las Direcciones Territoriales para identificar necesidades y expectativas, impulsando así eventos deportivos presenciales adaptados a cada zona. Destaca Runners CaixaBank o Plaza 3x3 CaixaBank.
- Diseño de una landing para crear comunidades deportivas en el portal Somos Saludables con el fin de promover la interacción con personas que tienen intereses afines.
- Espacios polivalentes: mantenimiento de las actividades colectivas en salas adaptadas para ejercicio en Barcelona y Madrid.
- Reto de pasos con motivo del Día Mundial contra el cáncer de mama. Por cada 15.000 pasos realizados por los participantes se donaron 3€ a favor de la Asociación Española Contra el Cáncer. En total han participado activamente en el reto 810 personas del Grupo CaixaBank con un total de más de 37 millones de pasos (26.163 km). Con este reto se ha conseguido recaudar 7.475€ que se donaron para la lucha contra el cáncer de mama.



• Alimentación saludable

- Comedores corporativos saludables con opciones de menús más saludables en los edificios corporativos.
- Programa terapéutico *Dieta antinflamatoria "BeEnergy"*. Parte del programa de intervención terapéutica grupal para la salud y bienestar de la mujer.
- Reparto de fruta en edificios corporativos, aprovechando la Semana del Bienestar realizada durante el mes de abril.
- Organización de charlas con nutricionistas, con más de 600 asistentes, y realización talleres de nutrición en las Direcciones Territoriales.

• Gestión y difusión de la cultura del bienestar (Comunicación interna y externa)

- Rediseño de la plataforma digital "Somos Saludables". Para adaptarse a la evolución realizada del bienestar en el Plan Estratégico, a los nuevos servicios y a la organización por pilares. De esta forma, se ha conseguido unificar la ubicación de todos los contenidos, servicios y recursos en un único lugar, mejorando la experiencia del empleado en la búsqueda de respuestas a sus necesidades. El número de visualizaciones en 2024 asciende a 63.894.

Además, para mejorar la notoriedad del Programa Somos Saludables entre todos los grupos de interés (stakeholders), el equipo de Prevención, Salud y Bienestar, en colaboración con Comunicación Interna y Externa, ha generado 26 noticias institucionales en PeopleNow durante 2024, sumando así un total de 74.541 visualizaciones en su conjunto.

- Promoción del bienestar: Creación y distribución de un díptico informativo a través de la red de Embajadores de Bienestar para su entrega durante visitas a oficinas. Además, se difundió un nuevo vídeo del programa Somos Saludables con motivo de la Semana del Bienestar, utilizando todos los canales disponibles para la plantilla (PeopleNow, PeopleXperience, plataforma Somos Saludables), así como las pantallas de los edificios corporativos.



- Realización de actividades para conmemorar los días mundiales del deporte (6 de abril), de la Salud (7 de abril) y de la Seguridad y Salud en el trabajo (28 de abril). Destaca la organización de la Semana del Bienestar que tuvo lugar del 8 al 12 de abril de 2024, con una agenda que incluyó más de 80 actividades presenciales de bienestar, y en las que participaron 2.600 personas aproximadamente en todas las Territoriales.



- Participación en foros y eventos organizados por entidades relacionadas con el bienestar, entre estos destaca la organización de un evento realizado en colaboración con Ágora Bienestar Talks celebrado en el CaixaForum de Valencia donde se presentaron casos de éxito y buenas prácticas en la implantación de programas integrales de bienestar laboral en empresas.
- Elaboración de un Plan de comunicación interna de Organización Saludable, que incorpora la estrategia transversal, las acciones y los hitos más relevantes realizados en 2024 con el fin de poner en conocimiento de toda la plantilla la información sobre Somos Saludables: noticias, eventos, actividades y recursos de promoción de la salud y el bienestar disponibles.
- Redifusión de comunicaciones realizadas desde organizaciones que han otorgado premios de Bienestar y Salud en las que CaixaBank ha obtenido galardones.
- El Programa Somos Saludables tuvo cobertura en radio, medios online y agencias, alcanzando 2,7 millones de personas. La Semana del Bienestar apareció en prensa y medios digitales con 2.000 lectores diarios. La colaboración CaixaBank y Wellhub se difundió en La Razón y medios digitales, llegando a 2,25 millones de personas.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **4^a 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

- 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. En relación con la Semana del Bienestar, destacan diversas publicaciones de *stories* en Instagram y en LinkedIn, donde se ha publicado un carrusel de fotos con un post con una audiencia potencial de 205.600 y 4.683 interacciones.
- **Beneficios sociales**
 - Ampliación de la cobertura sanitaria de Adeslas de los empleados, incorporando anualmente nuevas coberturas que mejoran la prestación del servicio.
 - Realización de publicaciones con contenidos de salud y difusión con hasta ocho webinars sobre temáticas diversas, desde temas que afectan a los hijos (aprendizaje, alimentación...) como a contenidos sobre la salud física (infarto, cáncer...) o emocional (depresión).
 - Taller online para madres y padres que se reincorporan al trabajo tras el permiso de nacimiento.
 - CaixaBank en Familia, actividades lúdicas para hijos de empleados en los edificios corporativos con motivo de las fiestas navideñas.
- **Bienestar financiero**
 - Firma de un nuevo Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro que incluye mejoras salariales para toda la plantilla (incremento 11% en 3 años).
 - 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+).
 - Oficina del Empleado. Servicio financiero que incorpora un modelo de atención más personalizada, on line y telefónica, y especializada en productos para empleados. En 2024 se ha trabajado para ampliar el número de empleados y familiares atendidos y así favorecer su bienestar financiero, alcanzando casi 15.000 personas atendidas y con un valoración del servicio muy positiva (NPS de un 97,89).

- Afectaciones por la DANA en Valencia. CaixaBank ha concedido anticipos excepcionales por un total superior a los 1.665.000€.

Cultura y diversidad

- **Integración de la diversidad en la salud y el bienestar**
 - Análisis de la integración de las distintas perspectivas de diversidad (género, generacional, funcional,...) desde el punto de vista de la salud y el bienestar. Destaca en 2024 la identificación y análisis de las variables intergeneracionales que pueden influir en las necesidades y expectativas en materia de salud y el bienestar de la plantilla, con el fin de mapear las diferencias existentes entre las diferentes generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y (Millennials) y Generación Z.
 - Talento Senior. Participación junto a otras empresas y AON definiendo los retos y acciones ante la gestión del talento senior, además de la colaboración en la elaboración del estudio de AON "Oportunidades y retos del Talento Senior" en el cual se analizan los factores para impulsar su gestión.
 - Acciones de sensibilización sobre la discapacidad como: la publicación de la nueva Guía de discapacidad y trato adecuado o el rodaje del primer capítulo de la nueva miniserie interna: Talento sin etiquetas.
 - Análisis interno de la situación de la discapacidad mediante la realización de focus groups con profesionales de Personas de todo el ámbito territorial y con el equipo de Selección, además de entrevistas en profundidad a empleados con discapacidad y a managers que tienen a su cargo colaboradores con diversidad funcional.
 - Realización de un diagnóstico a partir del cual se pueda mejorar la accesibilidad digital de empleados con discapacidad visual.
- **Evolución del Modelo de Liderazgo AHEAD**
 - En relación con la evolución del Modelo de Liderazgo AHEAD (con la inclusión en Humanismo del cuidado del bienestar y la salud, promoviendo el equilibrio entre la vida personal y profesional) se siguen 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 videos en la Comunidad Directiva para sensibilizar sobre el modelo; explicación del Modelo en el Programa First Experience (nuevos empleados) y se han visitado todos los Territorios impartiendo formación a los Trainers de Cultura.

• Escucha Activa

- Realización de un Estudio de Compromiso a toda la plantilla que incluye un ítem relacionado con el bienestar a la hora de evaluar al responsable inmediato. Además, se ha hecho una encuesta del Plan Nosotros (plan de acción) para analizar los progresos.

• Formación

- Realización de programas de autoformación.



CaixaBank ES Escuela de Bienestar

AUTOFORMACIONES DISPONIBLES

- ACTIVIDAD FÍSICA [Guía / Inscripción](#)
- ALIMENTACIÓN SALUDABLE [Guía / Inscripción](#)
- CAMINO HACIA LA SALUD [Guía / Inscripción](#)
- CARBOHIDRATOS [Guía / Inscripción](#)
- GRASAS DE CALIDAD [Guía / Inscripción](#)
- PENSAMIENTO POSITIVO [Guía / Inscripción](#)
- PROTEÍNAS [Guía / Inscripción](#)

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.

Se destacan las siguientes autoformaciones:

“Cómo recuperar el control de tu salud”, que abarca desde las fuerzas generadoras de salud (alimentación, sueño, ejercicio...), la nutrición y la prevención de la obesidad, así como la gestión del estrés y el bienestar emocional.

“Bienestar emocional paso a paso”, que consta de 16 píldoras de contenidos y que ayuda a profundizar en el origen de la ansiedad, identificando los miedos y aprender a enfrentarlos para mitigar el impacto de la ansiedad en nuestra mente.

• Mejora del entorno trabajo

- Ergonomía: atención al 100% de las solicitudes de adaptación ergonómica, proporcionando equipos como sillas ergonómicas, reposapiés y reposamuñecas. Además, se han desarrollado acciones de sensibilización y formación

postural a través de la plataforma Somos Saludables (vídeos sobre la técnica Alexander, microdescansos y otros artículos), junto con sesiones presenciales para ofrecer herramientas de ergonomía postural a los colaboradores.

- Incorporación de un nuevo mobiliario adaptado a la nueva sistemática comercial del puesto de trabajo de los Responsables de Atención a Clientes (RAC) y Atención rápida (AR) en oficinas Store. Supone una importante mejora ergonómica que responde a las necesidades del puesto según la nueva sistemática comercial.
- Salas de lactancia y primeros auxilios. Actualmente ya se dispone de 42 salas habilitadas en los edificios con más de 50 trabajadores.
- Realización de 77 mediciones de gas radón en los centros seleccionados para evaluar la presencia de niveles altos de este gas en las zonas geológicas con mayor riesgo.
- Realización de tareas de reacondicionamiento en 38 oficinas afectadas por la DANA para disponer de unas condiciones de trabajo saludables, así como mediciones de calidad del aire y de salubridad de los centros por la acumulación de agua, barro y materiales orgánicos.

• Sostenibilidad

- CaixaBank integra la protección del medioambiente como una prioridad estratégica, por ello impulsa la financiación de proyectos sostenibles, la gestión del riesgo climático y la reducción del impacto operativo. En este marco, ha movilizado más de 86.800 millones de euros en finanzas sostenibles para la transición energética, microcréditos y apoyo a empresas. Además, avanza en la descarbonización con nuevos objetivos en nueve sectores y refuerza su compromiso con iniciativas como el Grupo de Movilidad Sostenible y el Plan de Sensibilización.

- Microcréditos de CaixaBank. Hasta un total de 424.522 personas en riesgo de exclusión social han sido beneficiadas, un 17% más del objetivo de la Entidad.

• Acción Social

- Programa de Voluntariado, con la colaboración y coordinación de más de 2.500 entidades sociales de toda España, más de 20.000 voluntarios y más de 29.000 actividades, beneficiando a un total de 430.000 personas en situación de vulnerabilidad.

▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
4 ^a 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**
- **4^a 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

- Otras acciones como: el Árbol de los Sueños (donde se han atendido a las ilusiones navideñas de niños en situación de vulnerabilidad), el Proyecto de todos (presentándose proyectos de diversas entidades sociales en los que colaboran los propios empleados de CaixaBank, y apoyando mediante donaciones aquellos proyectos finalistas), o ReUtilízame (programa para canalizar excedentes de material de empresas a entidades sociales).

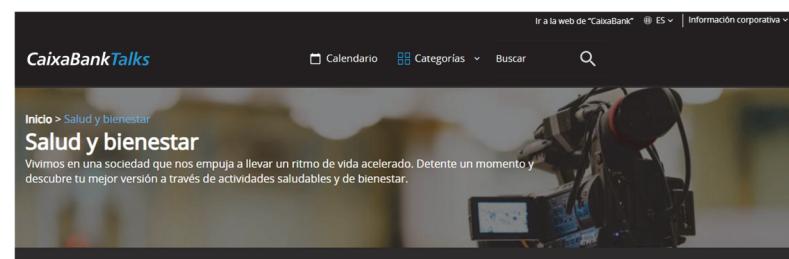
El impacto en el bienestar de toda la sociedad

Programas de acción social



• Estrategia de marketing y patrocinios

- Realización de CaixaBank Talks para clientes, empleados y sociedad, relacionados con Salud y Bienestar. En total se han realizado 25 eventos con impacto en Salud y Bienestar organizados en las siguientes categorías: Escuela de Salud de Adeslas, Diálogos en familia, Reflexiones de autónomos, Reflexiones de Directivos y Séniors activos.



- Fomento de actividades deportivas. Con la colaboración de Patrocinios han tenido lugar acciones como: Runners CaixaBank, (patrocinando un total de 63 carreras y más de 3.000 Runners) o también Plaza 3x3 CaixaBank, circuito de baloncesto itinerante (llegando 6.000 jugadores y 90.000 visitantes que han anotado más de 11.000 Triples Solidarios para recaudar fondos a favor de asociaciones y entidades sociales).

• Soporte a la emergencia de la DANA en Valencia

- A raíz de la emergencia de la DANA se activó el Comité de Continuidad de Negocio, en el que están representados todos los departamentos del banco, realizándose actuaciones ad-hoc para el apoyo a empleados y sus familiares. Entre las medidas más destacadas se encuentran: anticipos de nómina de hasta 12 mensualidades, préstamos de atenciones varias, moratorias en préstamos, permisos retribuidos, medidas para la movilidad, trabajo en remoto y conciliación, asistencia psicológica o acompañamiento.

• Reconocimientos

Premios de Bienestar Corporativo. CaixaBank ha logrado en 2024 los siguientes galardones en materia de bienestar corporativo:

- Certificación Top Wellbeing Company 2024, que agrupa 50 Empresas con mejores prácticas en Salud Laboral y Bienestar Corporativo bajo una perspectiva 360.
- Segundo premio en Bienestar nutricional en los Wellbeing Awards 2024 organizados por Intrama.
- Premios MEES 2024 (Mi Empresa Es Saludable): Galardón de finalistas en dos categorías: Bienestar Social y Comunicación Saludable.
- Premio Top 10 de salario emocional 2024 de DCH (Directivos de Capital Humano), que reconoce a las 10 empresas con mejores prácticas de bienestar.
- Premio Ágora Bienestar 2024 "Empresa comprometida con el bienestar" en la categoría de gran empresa.



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 trascendentales.

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**, tanto en la salud física y mental como en el bienestar emocional.



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

El proyecto de People Analytics tiene como principal objetivo fomentar el uso de la tecnología y el análisis de datos para mejorar la gestión de las personas, el uso de herramientas avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning facilitan la toma de decisiones basadas en datos en materia de personas. El proyecto incluye la formación y capacitación de los empleados de la Dirección de Personas en el uso de estas nuevas tecnologías, asegurando que todos los miembros del equipo estén preparados para aprovechar las capacidades de análisis de datos. El proyecto pone foco también en la integración de sistemas y plataformas para crear un entorno de trabajo más cohesionado y colaborativo.

La Dirección de Personas se une así a la transformación digital del banco. People Analytics es tanto un proyecto tecnológico como un proyecto de transformación cultural que promueve la cultura del dato. Las nuevas tecnologías permiten conocer mejor a las personas dentro de la organización y cambiar las formas de trabajo para proporcionar mayor autonomía y eficiencia en el uso de la información. El equipo de Personas busca tomar decisiones basadas en el análisis e interpretación de los datos, siempre considerando 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 el Datalake corporativo 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **5^a 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
▪ 5^a 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

- Se debe disponer de un modelo único de información de la Dirección de Personas que permita:
 - 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 distintos 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 Datalake corporativo 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 un espacio de Discovery dentro del Datalake corporativo 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 el Datalake corporativo.

- 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 la que participaron 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 Datalake corporativo. En esta segunda fase participaron los 46 Data Champions. Adicionalmente, durante el 2023 se realizaron varias sesiones online en las que se fomentó 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.

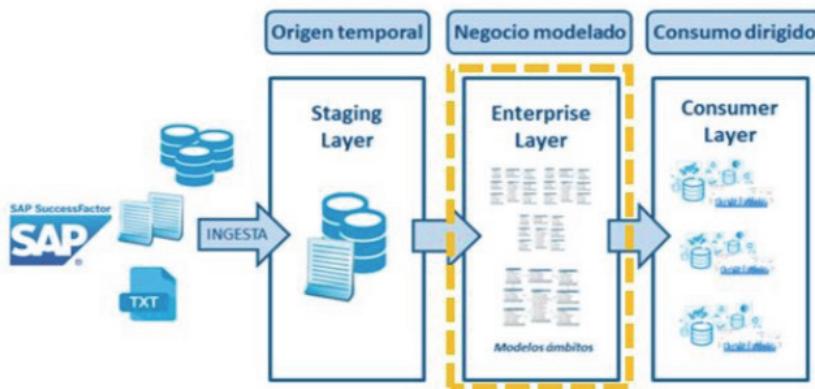
El Data Champion es la persona referente, dentro de cada ámbito funcional, en los temas relacionados con el acceso, gestión, tratamiento y visualización de la información departamental. Es el conocedor del modelo corporativo de información y colaborará con el resto de los compañeros compartiendo sus 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.

- **Modelo de datos de Personas:**

El objetivo de la ingesta de datos en el Datalake corporativo, es dar soporte a proyectos de IA 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 la Dirección de Personas. Durante el 2024 se han realizado dife-

rentes fases de ingestión de datos para dotar a los diferentes equipos de la Dirección de Personas de la información necesaria para automatizar sus tareas e informes recurrentes y elaborar Cuadros de Mandos.

A finales de 2023 y durante todo el 2024, se ha trabajado en la migración de la base de datos y del espacio de trabajo al entorno de Google Cloud, nube escogida por CaixaBank para el acceso, almacenamiento y gestión de los datos, dentro del proyecto estratégico DataNow. A finales de 2024 ya están disponibles más de 300 tablas con información en esta plataforma.



- **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, con datos agregados. Durante este periodo se han desarrollado varios cuadros de mandos, entre los que destacan los siguientes: Cuadro de Mando Datos de Referencia de Personas (Comité de Dirección) y Datos de Referencia Lite (Business Partners de Territorios y Servicios Centrales). 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 finalizaron en el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024

respectivamente. En 2024 se ha iniciado el proceso de creación de un Cuadro de Mando para las Empresas del Grupo.

Adicionalmente a los Cuadros de Mando que permiten una visión global de los principales indicadores en el ámbito de Personas también se dispone de cuadros de mando para gestionar aspectos más concretos relacionados por ejemplo con la planificación de plantilla. En este sentido, en el último trimestre de 2022 se empezó a diseñar el "Mapa de Calor", que evolucionó en el entorno de Sandbox durante todo el 2023 y que finalmente se ha industrializado en el segundo trimestre de 2024. El "Mapa de Calor" 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 toman 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.

En el último trimestre de 2024, se ha empezado a desarrollar un Cuadro de Mando para el equipo de Selección, en el que se muestran los principales KPIs (procesos de selección abiertos, número de vacantes, tiempos medios para cubrir una vacante, etc...).

3. Implementación del Plan Director de Casos de Uso

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 los 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) se han desarrollado 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, siendo todas las decisiones finales realizadas por personas.

Principales Casos de Uso de IA desarrollados:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2022-2024](#)
- [5º 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

- Forecasting de la rotación del talento:

En este caso de uso se prevé la probabilidad de rotación de los empleados, ayudando a identificar a quienes corren riesgo de abandonar la Entidad. El objetivo es prevenir desvinculaciones en posiciones consideradas “clave” (fuga de talento) y gestionar el desarrollo profesional para mejorar su vínculo y satisfacción. El resultado del algoritmo es una herramienta de soporte a la decisión, que será siempre tomada por una persona. La tecnología que utiliza el algoritmo es un Gradient Boosting Machine (GBM). Es una técnica de aprendizaje automático utilizada para analizar la regresión y para problemas de clasificación estadística, que produce un modelo predictivo basado en árboles de decisión.

- Predicción de ausencias por centro:

Este caso de uso identifica la probabilidad de ausencias de empleados por contingencia común (enfermedad) en centros de trabajo de la Red Territorial en los próximos tres meses. Su objetivo es planificar los recursos necesarios para asegurar la continuidad del negocio mediante la gestión de las coberturas de la plantilla y realizar planes de prevención. El algoritmo no predice a nivel individual, sino en términos de un centro de trabajo. El resultado del algoritmo es una herramienta de soporte a la decisión, que será siempre tomada por una persona. La tecnología que utiliza el algoritmo es Random Forest, este es un algoritmo de aprendizaje automático supervisado que se utiliza para la clasificación, regresión y otras tareas de análisis predictivo.

- Análisis del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo realizado a la totalidad de la plantilla:

En este caso de uso se implementan modelos analíticos en 3 ejes:

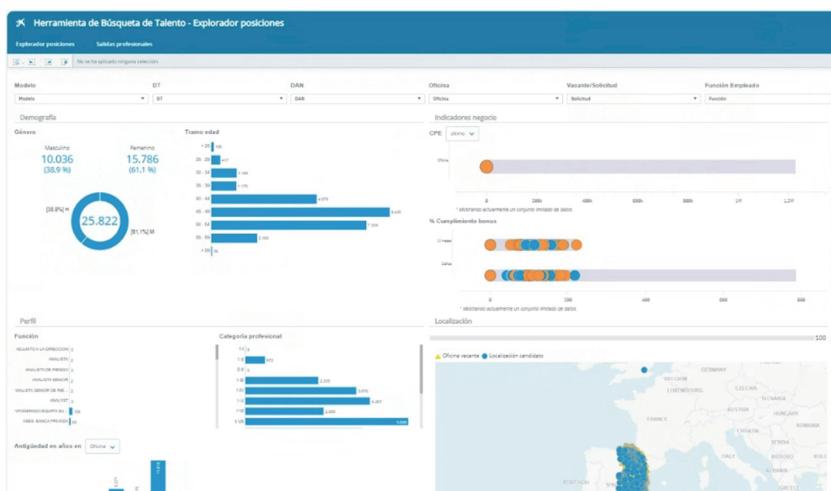
- Identificación de temáticas principales: desarrollando un modelo de análisis de texto (NLP) que identifica las principales temáticas inherentes en los comentarios del estudio junto con el sentimiento que suscitan. Y facilitando un QlikSense para su exploración.
 - Predicción del eNPS a través de las preguntas del Estudio de Compromiso: se ha desarrollado un modelo Machine Learning que determina las preguntas del Estudio de Compromiso que explican el eNPS (Employee Net Promoter Score).
 - Predicción del eNPS a través de variables internas: se ha analizado la explicabilidad del eNPS en base a indicadores de negocio u otras características de

centro/oficina y diseñado un KPI sintético para predecir la percepción de los profesionales.

Este caso de uso se desarrolló por primera vez en 2022, y en 2024 se han vuelto a analizar los comentarios del Estudio de Compromiso pero esta vez utilizando Gemini. Esta tecnología de Google puede procesar grandes volúmenes de datos textuales y cuantitativos, identificando tendencias, sentimientos y patrones en las respuestas.

- Herramienta de Búsqueda de Talento (HBT):

El objetivo de este caso de uso es desarrollar un modelo para contribuir a agilizar, simplificar y optimizar los procesos de selección interna para las oficinas del segmento de Banca Retail. Esta herramienta ayuda a identificar a las personas trabajadoras más adecuadas para cubrir las potenciales vacantes de puestos de trabajo que existan en la Entidad, siempre y cuando estas formen parte de las funciones cubiertas por la Herramienta (directores, subdirectores y especialistas de Banca Retail). El resultado del algoritmo es una herramienta de soporte a la decisión, que será siempre tomada por una persona. La tecnología que utiliza el algoritmo es un Gradient Boosting Machine (GBM), técnica de aprendizaje automático utilizada para analizar la regresión y para problemas de clasificación estadística, que produce un modelo predictivo basado en árboles de decisión. La interfaz gráfica de usuario para visualizar los resultados del modelo es un Cuadro de Mando en Qlik Sense.



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. Debe tenerse en cuenta que esta planificación se realiza con datos agregados:

- 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 especialistas y cargos de oficina (estructura de la plantilla por funciones) a partir de la evolución de la concentración de clientes y de las integraciones de oficinas futuras, para la realización de análisis económicos para dar soporte a las negociaciones con la representación sindical.
- 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.

Ánalisis detallados sobre la evolución de la plantilla. Se han llevado a cabo varios estudios centrados en: rotación de los Gestores en Servicios Centrales, seguimiento de vacantes no cubiertas, bajas de nuevos empleados, 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.

- 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
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

Indicadores del Plan Estratégico 2022-2024

A continuación, se detallan todos los indicadores del habilitador Personas y Cultura (primer y segundo nivel) al cierre del último año del Plan Estratégico 2022-2024.

Métrica de seguimiento		Dic. 2021	Dic. 2022	Dic. 2023	Dic. 2024	
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	43,4	43,0 (antes 42,0)*
1r	Número de casos de uso de People Analytics implantados	--	--	6	10	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	2º	1º
1r	% Total Favorabilidad - Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo	74	67	64	69	75
2º	% de designaciones directas en vacantes abiertas	--	11,9	9,9	12,6	Sin objetivo
2º	% de empleados con medidas de retribución flexible	25,9	30,0	33,5	37,2	Sin objetivo
2º	% de máñagers y directores que han realizado formación en tendencias de liderazgo y gestión de equipos híbridos	--	52,8	52,8	52,8	Sin objetivo
2º	eNPS - Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo	14	-15	-17	3	13
2º	% de mujeres en posiciones directivas estratégicas	34,8	37,2	38,4	38,8	Sin objetivo
2º	% Atributo Responsables y Exigentes	69	64	61	69	70
2º	% Atributo Colaboradores	70	57	51	56	72
2º	% Total Favorabilidad Cultura	72	66	62	68	75
2º	Valoración global de las herramientas de acompañamiento al desarrollo directivo, coaching y mentoring	--	4,8	4,8	4,9	Sin objetivo
2º	Valoración global de los programas de desarrollo directivo	4,6	4,9	4,5	4,8	Sin objetivo

* El 43% se fijó a raíz del Plan de Igualdad.

Resultados Plan Estratégico 2022-2024.

Grupo financiero preferido para trabajar

Al cierre de 2024, los resultados del Ranking Merco Talento 2024 (publicados en marzo de 2025) sitúan a CaixaBank en la segunda posición del ranking de entidades dentro del sector financiero mejorando una posición respecto a 2023 (se había fijado el objetivo de ser los primeros al cierre de 2024). El proyecto de Propuesta de Valor del Empleado y el posicionamiento de la Marca Empleadora han contribuido de forma positiva a la percepción de CaixaBank como una de las mejores empresas para trabajar (7^a posición del ranking global subiendo 4 posiciones respecto a 2023).

En 2024, CaixaBank ha obtenido la certificación Top Employer por cuarto año consecutivo, mejorando la puntuación respecto al año anterior (92,19 en 2024 vs 91,98 2023). 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 37,2% en diciembre de 2024 (+3,7% sobre 2023). Esto significa que hasta 13.726 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 del Total de Favorabilidad del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, el resultado de 2024 ha sido del 69%, +5 puntos respecto al estudio anterior (se había fijado el objetivo del 75% al cierre de 2024). El avance se ha conseguido gracias al análisis en profundidad de los resultados de 2022 y la implantación de un plan de acción, que nos ha permitido focalizar y priorizar las líneas de acción clave para fortalecer el compromiso de la plantilla.

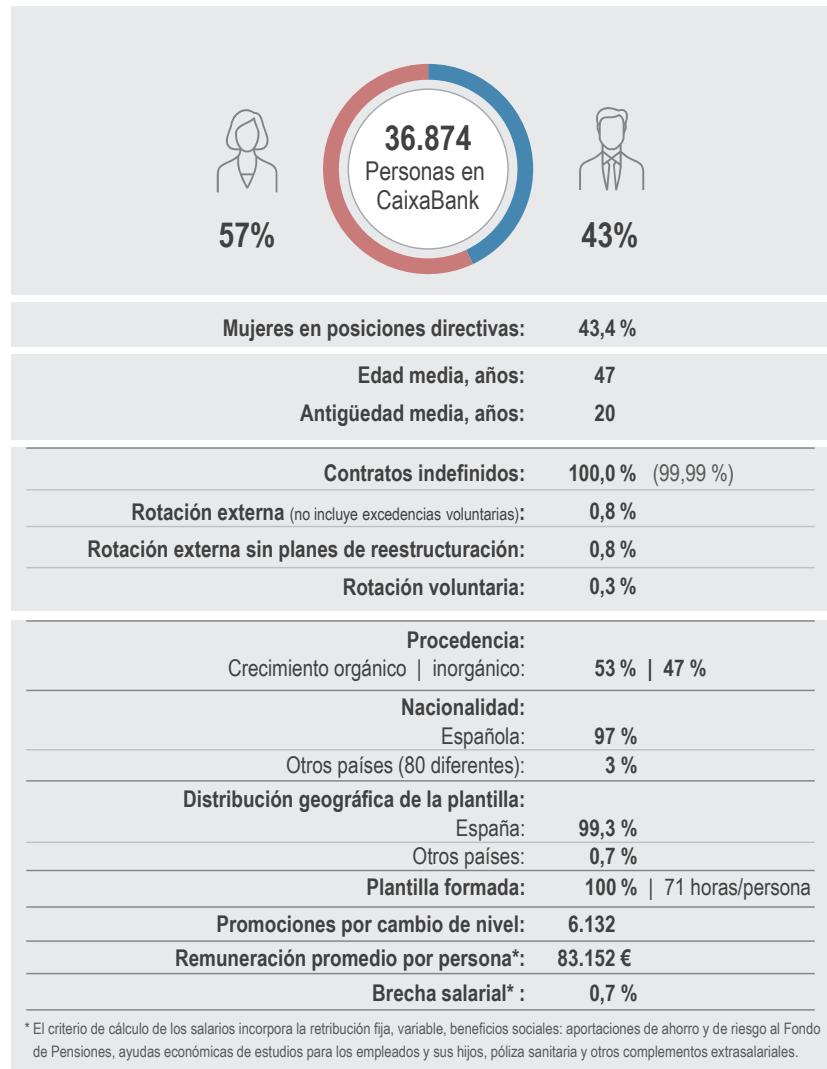
Disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo

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 43,4% en diciembre 2024 (+0,4% sobre 2023) habiendo superado el objetivo fijado del 43% para 2024.

- 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

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

Principales indicadores



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Oficinas por segmento:

Banca Retail	3.570
Oficinas convencionales	1.632
Oficinas Store	783
Store Negocios	70
Store Pymes	73
AgroBank	829
HolaBank	183
Centros especializados	542
Red internacional	26

Evolución de la plantilla 2020-2024

La plantilla de CaixaBank a diciembre de 2024 se sitúa en 36.874 personas, 9.470 personas más que hace cuatro años, lo que representa un crecimiento del 35% 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 desarrollaban filiales corporativas. Cabe destacar la incorporación de 171 personas procedentes de 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 y nuevo Modelo de Operaciones).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- Principales indicadores
- Evolución de la plantilla 2020-2024
- 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 2023-2024**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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 2020 a diciembre 2024, en cuanto a la gestión de plantilla hay que destacar los planes de salidas masivas como: el Plan de Reestructuración de 2019, con 3 salidas en 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 5 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 2.073 personas en los últimos cuatro años, 804 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 61% restante, 1.269 contrataciones, en la red de oficinas para cubrir la totalidad del dimensionamiento previsto.

El resto de los movimientos del periodo se explican por las bajas recurrentes, -1.056 personas, de las que -231 salidas corresponden a personas que se incorporaron en la Red comercial y por el saldo neto de ausencias (-645 personas)

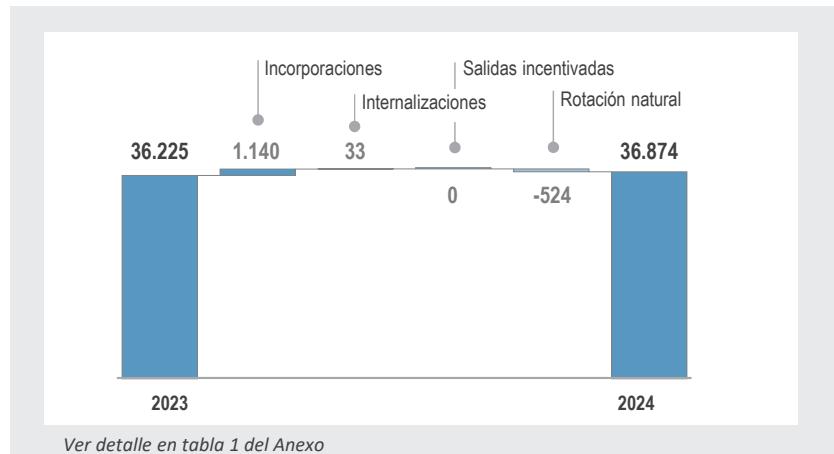
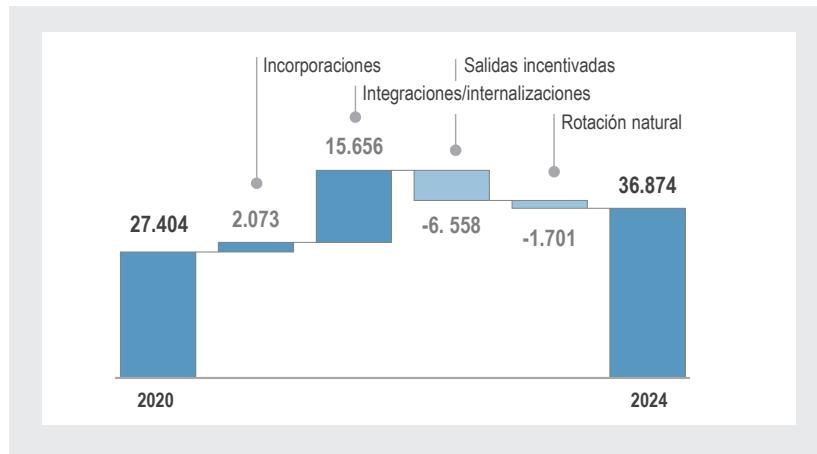
que se calcula como el número de reincorporaciones menos el número de excedencias.

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 -405 personas, destacando la salida masiva que se produjo en 2021 con 167 empleados recolocados a diversas empresas del Grupo CaixaBank (principalmente a BuildingCenter, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Payments & Consumer y CaixaBank Advance Business Analytics), la salida en 2022 de 296 personas a la empresa CaixaBank Tech y la salida en 2024 de 84 personas a BuildingCenter.

Evolución de la plantilla 2023-2024

En el último año, la plantilla de CaixaBank ha aumentado en 649 personas, motivado principalmente por las 1.140 incorporaciones realizadas y la internalización de 33 personas procedentes de CaixaBank Operational Services derivado del nuevo Modelo de Operaciones. El 28% de las incorporaciones se han realizado en posiciones específicas, mayoritariamente en Servicios Centrales (Riesgos, Corporate & Institutional Banking, Digital Transform. & Advanced Analytics...) y oficinas Internacionales y el 72% restante corresponde a contrataciones en la Red Retail (principalmente en la Dirección Territorial Barcelona).

El incremento neto de plantilla ha quedado atenuado por las bajas recurrentes (-177 salidas) o asociadas a la rotación del colectivo de nueva entrada en la red de oficinas (-129 salidas).



El saldo neto de ausencias ha sido de -218, calculado como reincorporaciones menos excedencias. Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 124 personas han salido en excedencia a empresas del Grupo (84 a BuildingCenter) y 22 se han reincorporado. En 2024, la rotación global ha sido del 0,8% 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 la pirámide demográfica se caracteriza por un aumento de la presencia de la mujer (57%) y por un envejecimiento de la plantilla (edad media 47,1 años).

El porcentaje de mujeres en la plantilla ha pasado del 55,2% en 2020 al 57,4% en 2024 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%).

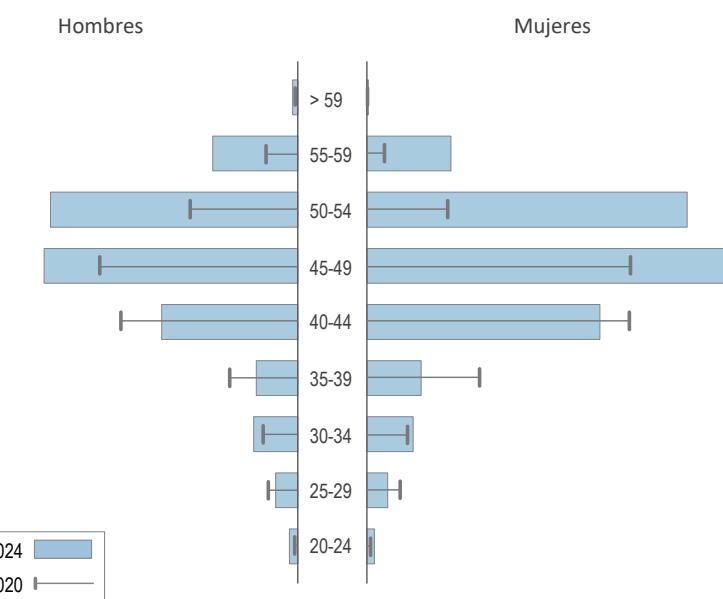
En referencia a la edad media de la plantilla en el período 2020-2024, este valor ha crecido en 3,0 años, desde los 44,1 años en 2020, a los 47,1 en 2024, y si bien el crecimiento ha venido principalmente por el personal integrado de Bankia con edades promedio de 47,5 años, es importante destacar que la constancia de la edad media ha sido posible por tres 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 incremento de las nuevas contrataciones en 2024, con una edad media de 31 años.

El envejecimiento de la plantilla queda de manifiesto en el aumento de empleados en el tramo de edad entre 50 y 59 años, que ha pasado de un 16,2% de la plantilla en 2020 a un 37,7% en 2024. 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 mo-

tivos 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”.



Ver detalle en tabla 3 del Anexo

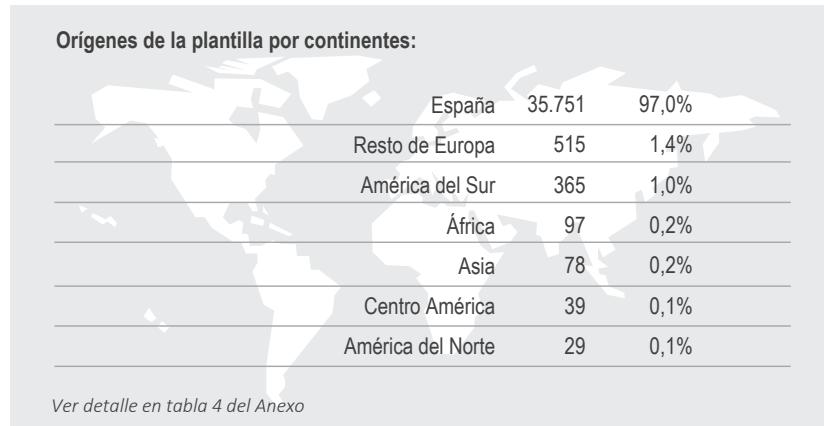
La procedencia de la plantilla CaixaBank es fruto de la historia de La Entidad, la cual desde 2010 ha integrado seis entidades (Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays y Bankia).

- 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



De la actual plantilla, un 46,6% proceden de crecimiento inorgánico como consecuencia principalmente de la última integración con Bankia en 2021 (10.692 empleados a cierre de diciembre de 2024) que supone un 29,0% de la plantilla. El 97,0% de la plantilla de CaixaBank tiene origen español (35.751 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 1.123 empleados con origen en 80 países diferentes a España. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (515 personas), América del Sur (365), África (97), Asia (78), Centro América (39) y América del Norte (29).



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. En 2025, la Dirección Territorial InTouch se ha transformado en la Dirección Territorial Connecta, pasando a un solo modelo de gestión remota de clientes sin diferenciar entre InTouch o Imagin.

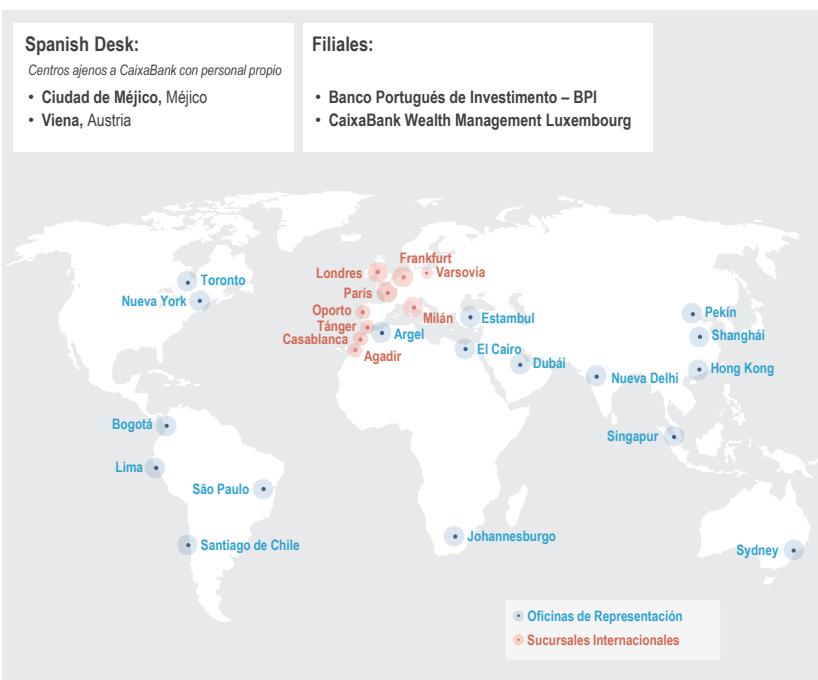
A nivel nacional, CaixaBank dispone de 4.112 centros (-51 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

- 542 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (142 centros), Banca Privada (87 centros), InTouch (126 centros de atención remota), Imagin (45 centros) y Corporate & Institutional Banking (15 centros).
- 3.570 oficinas de Banca Retail (-48 respecto al año anterior). Se ha reducido el número de oficinas por la integración de 52 centros para situar el dimensionamiento de la Red en el nivel deseado. Las oficinas urbanas se han reducido un -4% (-50 oficinas respecto a 2023). 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 2024, así el número de oficinas Store ha crecido en +11 para situarse en 783, las oficinas Store Negocios han crecido en +3 situándose en 70 y las Store Pymes se han mantenido en 73 oficinas a diciembre de 2024. Por último, comentar que las oficinas rurales se han reducido un -1% (-12 oficinas respecto a 2023).

Tipología de oficinas Red Territorial:	Store	783
Store Negocios	70	
Store Pymes	73	
Rurales	1.385	
Urbanas	1.259	
Centros Especializados	371	
InTouch	126	
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 263 personas, distribuidas en 22 países. Además, existen un total de 26 centros que se desglosan en: 17 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank.



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

Además del colectivo de la Red Comercial con 29.509 personas, se dispone de unos Servicios Centrales con 4.129 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 3.236 personas. Ver detalle en tabla 6 del Anexo.

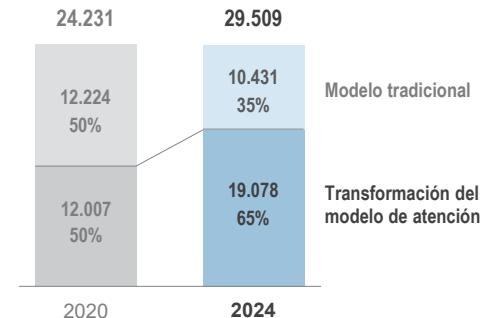
Evolución funcional de la plantilla

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 49,6% en 2020 al 64,7% en 2024.

La plantilla que está en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Store Negocios, Store Pymes, centros InTouch, Day One, centro de Soporte Banca Digital e Imagin Sales) son un total de 13.169, lo que representa un 69,0% del total de empleados incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el 31,0% restante de los empleados 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 (1.121), Banca privada (1.291), Corporate & Institutional Banking (226) e Internacional (263), así como con Gestores de Banca Premier (1.379) y Gestores de Negocio y Senior (1.629) 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

 1.217	CaixaBank Tech (100%)
Prestación de servicios informáticos	

 664	CaixaBank Operational Services (100%)
Servicios de backoffice de administración	

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

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

» Actividad de negocio

 682	CaixaBank Payments & Consumer (100%)
Financiación al consumo y medios de pago	
 40	Facilita Selectplace¹
 8	Telefónica Consumer Finance (50%)
 7	CaixaBank Equipment Finance (100%)
Financiación al consumo	
Arrendamiento de vehículos y bienes de equipo	
 312	Building Center (100%)
Tenedora de activos inmobiliarios	
 865	VidaCaixa (100%)
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones	
 72	BPI Vida e Pensões (100%)
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones	
 19	Vida Caixa Mediación OBS² (100%)
Operador de Banca de Seguros	
 276	CaixaBank Asset Management (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva	
 43	BPI Gestão de ativos (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas	
 9	CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas	
 36	CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)
Entidad de crédito Luxemburgo	
 66	Imaginergen (100%)
Gestión del segmento joven del Banco	
 45	Nuevo MicroBank (100%)
Financiación de microcréditos	
 19	Openwealth (100%)
Consultoría patrimonial independiente	
 10	CaixaBank Titulización (100%)
Gestora de fondos de titulización	

» Otras empresas del Grupo

 155	Inversiones Inmobiliarias Teguise Resort (60%)
Tenedora de activos inmobiliarios	
 14	Credifimo (100%)
 8	Puerto Triana (100%)
Financiación hipotecaria y personal	
Tenedora de activos inmobiliarios y promoción inmobiliaria	
 6	Líderes de Empresa Siglo XXI (100%)
Servicios de vigilancia y protección	

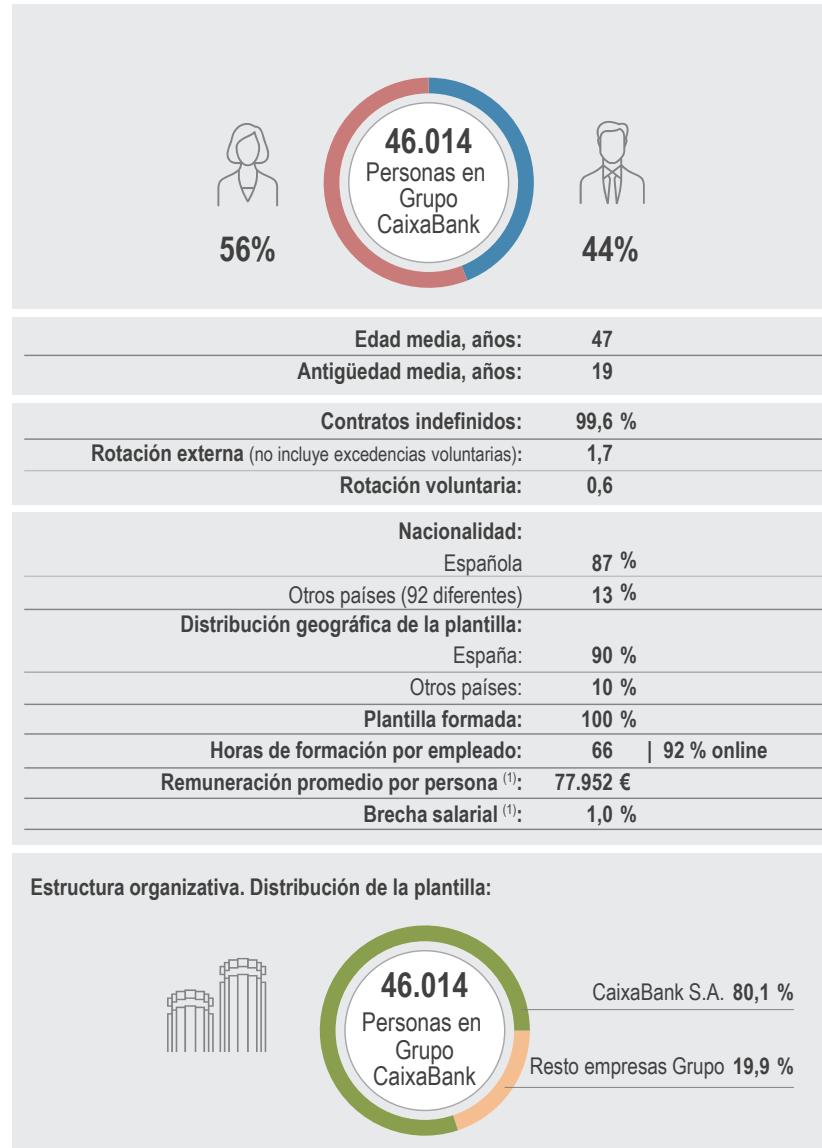
1) Cambio de denominación de Wivai SelectPlace S.A.U a Facilita Selectplace, S.A.U en mes de Octubre.

2) La sociedad Bankia Mediación Operador De Banca Seguros Vinculado S.A. absorbó VidaCaixa Mediación, Sociedad de Agencia de Seguros Vinculada, S.A.U. en julio de 2024 dando como resultado la denominada VidaCaixa Mediación OBS, S.A.U.

- 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:



Historia del Grupo CaixaBank

El Grupo CaixaBank surgió del proceso de transformación de Criteria 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 CriteriaCaixa 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 Criteria (CaixaHolding, S.A.U. modifica su denominación social por la de Criteria CaixaCorp, S.A.). Salida a Bolsa de Criteria 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 Investimento).
2017	Adquisición del 84,5% de BPI.
2018	Se refuerza la posición en BPI hasta el 100%.
2020	Proyecto común de fusión entre CaixaBank, S.A. (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
- 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 2010-2024**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Evolución de la plantilla Grupo CaixaBank 2010-2024

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2024



Integraciones en CaixaBank y número de personas

La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2024 se sitúa en 46.014 personas, 17.363 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 61%. 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 - 2024*

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	

Año	Grupo CaixaBank	Filiales	CaixaBank	Integraciones
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	
2024	46.014	9.140	36.874	

* 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 CÍVICA

canXt | CajaCanarias

Caja de Burgos

Cajasol

Caja de Guadalajara
Grupo Cajasol

- **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).



En 2019:

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



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



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



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

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 gestoría 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. En noviembre de 2021 se produjo su compra por parte de BuildingCenter.
- **SegurBankia**: filial que actúa como correduría de seguros. La sociedad se liquidó 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.

OpenWealth

by Grupo CaixaBank

En 2023:

- Cambio de denominación de CaixaBank Business Intelligence filial dedicada al desarrollo de proyectos digitales a **CaixaBank Advance Business Analytics**.



En 2024:

- Cambio de denominación de Wivai SelectPlace filial dedicada a la comercialización de productos a **Facilitatea Selectplace**.
- **VidaCaixa Mediación OBS**: la sociedad Bankia Mediación Operador de Banca Seguros Vinculado S.A. absorbió VidaCaixa Mediación, Sociedad de Agencia de Seguros Vinculada, S.A.U. en julio de 2024 dando como resultado la denominada VidaCaixa Mediación OBS, S.A.U.

Evolución de la plantilla 2023-2024

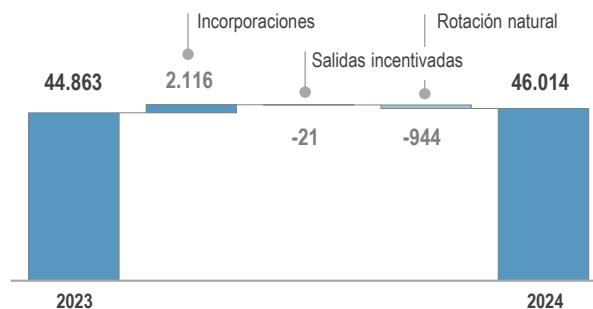
En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank se ha incrementado en +1.151 personas.

En el capítulo de nuevas incorporaciones e internalizaciones (+2.116 personas), un 55% se concentran en CaixaBank S.A. y un 45% en el resto de las filiales. En CaixaBank, S.A. se han realizado 1.173 contrataciones e internalizaciones: 283 en Servicios Centrales, 46 en Oficinas Internacionales, 11 en Oficinas especiales (Banca Digital e Imagin), 7 en Banca Privada, 1 en Banca de Empresas, 1 en Apoyo Red y 824 en Banca Retail. El resto de nuevas contrataciones del Grupo +943 altas, se han distribuido de la siguiente manera: CaixaBank Tech (+333), Banco BPI (+225), VidaCaixa (+80), CaixaBank Payments & Consumer (+75), CaixaBank Asset Management (+29), Buildingcenter (+24) y resto de Filiales (+177).

En sentido contrario, se han producido -21 salidas con motivo de Programas de Salidas Incentivadas realizadas en el Banco BPI.

Otro factor que explica la reducción de personas es la rotación natural en el conjunto del Grupo (-944 personas). Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (entendido como el total de reincorporaciones y otras situaciones menos excedencias: -177 personas), se contabilizan el resto de las bajas (-767), desglosadas en: voluntarias (-290), jubilaciones (-139), despidos (-124) y otros motivos (-214).

En 2024, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 1,7% (2,0% si tenemos en cuenta las bajas totales y las excedencias voluntarias) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,6%.



Ver detalle en tabla 27 del Anexo

Estructura demográfica

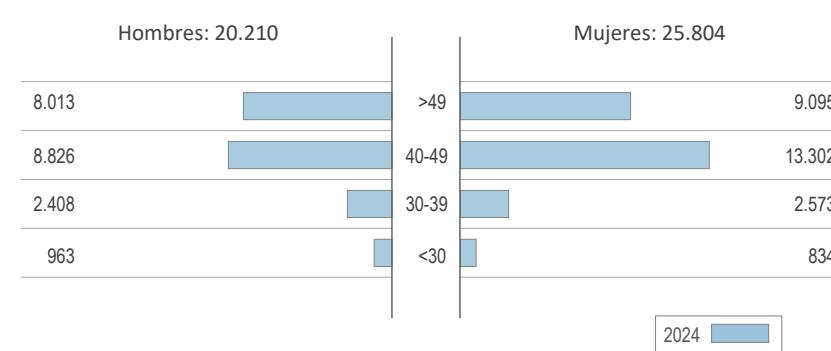
El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 56,1%, -0,2 % respecto al año 2023. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 46,8 y 18,7 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del Grupo (89%).

Ver detalle en tabla 28 del Anexo.

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

Distribución por género

	Masculino	Femenino	Total	% mujeres
CaixaBank S.A.	15.694	21.180	36.874	57,4%
Banco BPI	1.804	2.430	4.234	57,4%
CaixaBank Tech	899	318	1.217	26,1%
VidaCaixa	410	455	865	52,6%
CaixaBank Payments & Consumer	307	375	682	55,0%
CaixaBank Operational Services	283	381	664	57,4%
BuildingCenter	194	118	312	37,8%
CaixaBank Asset Management	148	128	276	46,4%
CaixaBank Facilities Management	109	85	194	43,8%
CaixaBank Advance Business Analytics	68	65	133	48,9%
Resto de Filiales	294	269	563	47,8%



Ver detalle en tabla 28 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
- Evolución de la plantilla 2023-2024**
- 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.	1.094	3.451	18.551	13.778
Banco BPI	256	387	1.907	1.684
CaixaBank Tech	206	409	339	263
VidaCaixa	62	210	327	266
CaixaBank Payments & Consumer	32	139	277	234
CaixaBank Operational Services	8	63	254	339
BuildingCenter	6	59	104	143
CaixaBank Asset Management	27	43	90	116
CaixaBank Facilities Management	9	28	73	84
CaixaBank Advance Business Analytics	26	46	41	20
Resto de Filiales	71	146	165	181

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	77,8%
Imagin	72,7%
CaixaBank Titulización	60,0%
CaixaBank Advance Business Analytics	54,1%
Facilitea	52,5%
CaixaBank Tech	50,5%

Promedio de antigüedad

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

El 87% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene origen español (40.236 personas) y el 9% origen portugués (4.253 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 1.525 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarias de otros 91 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

España	40.236
Portugal	4.253
Resto de Europa	608
América del Sur	497
África	231
Asia	89
Centro América	61
América del Norte	37
Oceanía	2

Ver detalle en tabla 29 del Anexo

Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 27 empresas que disponen de plantilla contratada, entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (36.874) y el Banco BPI (4.234). Entre estas dos empresas disponen el 89% 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 4.112 centros (-51 respecto a 2023):

- 3.570 oficinas de Banca Retail.
- 542 Centros Especializados: 142 Banca Empresas, 126 inTouch, 87 Banca Privada, 45 Imagin, 42 Digitales/Virtuales, 37 Centros de Recuperaciones, 33 Agentes Financieros, 15 Corporate & Institutional Banking, 11 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 293 oficinas (-24 respecto a 2023):

- 260 oficinas de Banca Retail.
- 33 centros especializados (10 centros de Banca Privada y 23 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 backoffice de administración), CaixaBank Facilities Management (gestión de obras, logística, mantenimiento y compras), CaixaBank Advance Business Analytics (desarrollo de proyectos digitales) y CaixaBank Tech (prestación de servicios informáticos).

- “Actividad de Negocio”, que engloba el Grupo Payments & Consumer (dedi-

cado 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 24 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 Luxemburgo).

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 5.366 personas (11,7%)
- Mandos intermedios 8.484 personas (18,4%)
- Resto de empleados 32.164 personas (69,9%)

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.	13,1	20,0	66,9
Banco BPI	5,0	10,9	84,1
CaixaBank Tech	4,8	--	95,2
VidaCaixa	1,7	10,9	87,4
CaixaBank Payments & Consumer	16,3	26,2	57,5
CaixaBank Operational Services	2,9	16,7	80,4
Building Center	3,5	24,1	72,4
CaixaBank Asset Management	3,6	22,8	73,6
CaixaBank Facilities Management	5,7	22,7	71,6
CaixaBank Advance Business Analytics	12,0	23,3	64,7
Resto de Filiales	10,3	10,7	79,0

Ver detalle en tabla 30 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 2024 CaixaBank cuenta con un total de 2.305 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 5,7 MM€ de volumen adjudicados a Centros Especiales de Empleo, siendo una de las entidades con mayor volumen en España. Además, se contabilizan 77.235 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
ServiceNow	Gestión de compras y contrataciones/externalizaciones con proveedores
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
Workiva	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
HFM	Consolidación contable, prudencial y fiscal
Protocol	Operativa de tesorería
CITRIX	Gestión de accesos remotos

b) Principales proveedores de servicios de negocio:

Proveedor	Principales servicios
Bloomberg	Valoración de instrumentos financieros
SAP RRHH	Gestión y pago de nóminas
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...)
Diusframí	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
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	Motor de cálculo para el cálculo del XVA y otras componentes de riesgos

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.

A cierre de 2024, en CaixaBank, S.A. se disponía de un total de 752 empleados de empresas de trabajo temporal (670,2 FTEs durante 2024). 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 las preguntas que se detallan a continuación y en caso de obtener alguna respuesta negativa, se bloquea el proceso de registro.

- 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

- ¿Manifiesta y declara cumplir con lo establecido en el Código de Conducta y Principios de Compras publicados en el año 2023?
- ¿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?

Una vez el proveedor está registrado se le solicita información de índole económico que debe validarse para poder continuar con el alta de la empresa. 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.

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 incor-

poran 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 respeto 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, 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 adicional relativa al Registro de Empresas Acreditadas (REA) en el caso de ser proveedor de obras, o el Reglamento General de Protección de datos, si el servicio adjudicado requiere de tratamiento de datos.

Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores

Atraer y Seleccionar

34.700 currículums recibidos

94,9% atractividad (currículums sobre plantilla media)

2^a mejor empresa del sector en la que trabajar, MERCOS (7^a en el ranking global)

CaixaBank distinguida con el sello "Top Employer Spain 2025" con una puntuación de 92,19%

- People Xperience Hub (visión Grupo) - employer branding
- Recruitment Programs: Wonnow, New Graduates, Data Talent program, Formación profesional dual y Programa Beca

Acoger

Itinerario formativo de Onboarding gamificado (DAG Digital Agent CaixaBank)

CaixaBank First Experience

Número de contrataciones:

1.140 incorporaciones

61 becarios

Vincular

• Aprendizaje/Desarrollo

2,6 MM horas de formación

100% de la plantilla formada

95% formación online

303 € por persona (eficiencia de costes)

1.168 Trainers (Formadores internos)

Premio GREF de Oro por "Development by Skills"

Desarrollo profesional:

16.606 participantes, incluidos CaixaBank Talks

4,8 sobre 5 de valoración

• Evaluación

983 personas han realizado la evaluación Ahead Review

37.129 personas han realizado la evaluación Skills Review

Evaluación del rendimiento:

35.808 personas han recibido Retribución variable en base a evaluación

• Retribución

3.587 MM€ Gasto de Personal

504 MM€ Beneficios Sociales

14,1% sobre Gasto de Personal

- Programa de Retribución flexible: Compensa +
- Retribución métricas plurianuales al 100% del colectivo identificado

Fondo de Pensiones, principal Beneficio Social:

1º en el Ranking en Rentabilidad en España a 1, 3, 5, 10 y 15 años.

PC30 dispone de la máxima categoría en inversión socialmente responsable (PRI A+) y la máxima calificación en su módulo más representativo: Gobernanza, Política y Estrategia.

Desvinculación

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

• Ámbitos profesionales y vitales

Medidas de conciliación

2.233 personas se han acogido a permisos retribuidos

1.997 reducciones de jornada

438 excedencias

• Ámbitos de participación

Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2024:

69% Total Favorable

83% de participación

Voluntariado CaixaBank

20.201 personas

Absentismo gestionable:

4,10% enfermedad y accidente (-0,49% en periodo 2022-2024)

• Cambios y movilidad

16.697 eventos de promoción

98,8% posiciones directivas cubiertas internamente

6.132 cambios de nivel profesional

Ciclo de vida del empleado



En 2024, se ha continuado fomentando la **Propuesta de Valor al empleado** 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 ha desarrollado de acuerdo con el propósito principal *"Elige estar cerca de todo lo que importa, Elige CaixaBank"* y consta de cuatro pilares:

- **Nos importa tu progreso.** Queremos que crezcas, que te desarrolles, que encuentres oportunidades para avanzar en tu carrera y que lo hagas en CaixaBank.
- **Nos importa tu bienestar e inclusión.** Queremos cuidar de ti. Contribuimos en tu bienestar financiero y personal, con una compensación competitiva y múltiples beneficios. Ofrecemos diferentes medidas para tu conciliación en tus momentos vitales y para crear un ambiente de trabajo saludable en el que sientas seguridad y bienestar, desarrollándote en un entorno diverso e inclusivo.
- **Nos importa tu futuro.** En CaixaBank, trabajamos para construir un camino sólido para ti, para nosotros, y para las próximas generaciones. Juntos queremos innovar, transformar y prepararnos para los desafíos que están por venir.
- **Nos importa la sociedad y el planeta.** Porque lo que hacemos trasciende y tiene impacto. No trabajamos solo para nosotros, trabajamos para un futuro sostenible y justo. Cuidamos nuestro entorno y contribuimos a mejorar la vida de las personas. Sabemos que juntos podemos crear un impacto positivo al mundo que nos rodea.

La difusión llevada a cabo de esta nueva propuesta de valor diferencial, debe mejorar la **experiencia del empleado** 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 las acciones más significativas en cada uno de los momentos del ciclo de vida.

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 para los candidatos y managers, con el objetivo de atraer y retener al mejor talento a la vez que construir una imagen de marca atractiva (Employer Branding).

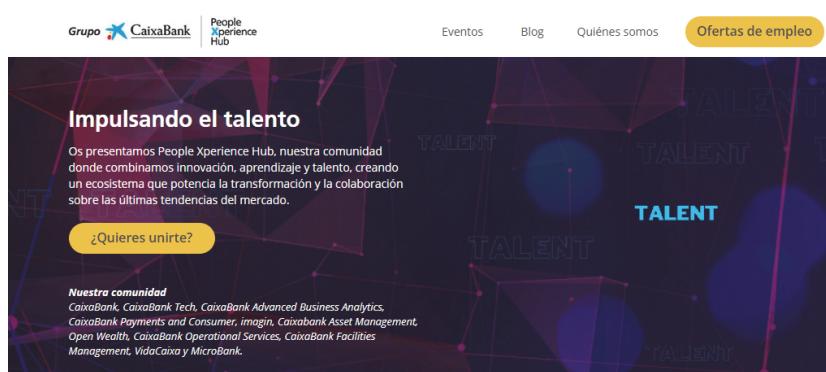
▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
Atraer y seleccionar
Atracción
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ 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 2024 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 los candidatos como el posicionamiento de la marca reclutadora Grupo CaixaBank. Este ecosistema se gestiona a través de las iniciativas que se ponen en marcha y 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 propuestas 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 30** partnerships estratégicos
- **+ de 650** embajadores
- **+ de 21.000** miembros
- **+ de 40** 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 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 trabaja en tres líneas de actuación:

- 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 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 tres acciones en función del impacto y la complejidad, las cuales son:

- *Seguimos en contacto*: generar una experiencia diferencial y de alto impacto en los candidatos. 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.
- *Impulsamos la marca digital de la Entidad*, celebrando eventos abiertos al público con gurús internos y externos abriendo un espacio para aprender y conectar personas y organizaciones.
- *Construimos experiencias para el candidato*: identificar candidatos 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 (MWC) - Talent Arena. El Grupo CaixaBank reforzó su compromiso con el talento digital y el emprendimiento participando activamente en el MWC Barcelona 2024, a través de su colaboración como *main partner* del nuevo espacio **Talent Arena**. En esta primera edición, se ofreció un completo programa con charlas, mesas redondas y talleres centrados en conectar perfiles digitales con empresas líderes. Este espacio se consolidó como un punto de encuentro clave para descubrir oportunidades profesionales, conocer tendencias del mercado laboral y aprender de expertos internacionales en innovación, liderazgo y transformación digital.

Entre las iniciativas impulsadas, CaixaBank Tech organizó un taller de Visual Thinking, titulado "*Aprèn a pensar en imatges!*", a cargo de Ana Fernández y Sonia Fernández, y colaboró en un hackathon que permitió a los asistentes explorar el potencial de las API (Application Programming Interface) de Open Gateway (interfaces abiertas que facilitan y estandarizan la comunicación entre distintas aplicaciones). Además, se celebraron dos mesas redondas destacadas: "Software 2.0 en 2024: herramientas, modelos y marcos basados en Inteligencia Artificial", con la participación de Rosa Martínez (CaixaBank Tech), Bea Doménech (Lufthansa), Gonzalo Goñi (Sales-force) y Laura Gil (Damm), y también, "Simplificar ecosistemas de desarrollo complejos: desatar productividad incondicional con Ruby on Rails", con Óscar Pérez (CaixaBank Tech), Carlos Valle (Wolters Kluwer) y Sergio González (HP).



Sondersland. CaixaBank Tech participó como partner en SONDERSLAND 2024, uno de los mayores eventos de talento joven del país, organizado por TRIVU en Madrid. El encuentro, celebrado en Kinépolis Ciudad de la Imagen, reunió a jóvenes y líderes empresariales en un espacio orientado a fomentar el desarrollo profesional y personal.

El evento se consolida así como un referente en la conexión entre jóvenes talentos y el mundo empresarial y donde además del Grupo CaixaBank, participaron otras compañías de primer nivel colaborando a través de ponencias y experiencias inmersivas enfocadas en acercar nuevas oportunidades laborales a los asistentes.



El evento ofreció una excelente oportunidad para conectar con estudiantes del máster en un entorno cercano y profesional, acercándoles al día a día de la compañía y despertando su interés por desarrollarse en el ámbito asegurador. La experiencia fue muy positiva y permitió a VidaCaixa reforzar su posicionamiento como empleador de referencia en el sector.



Hiring Day. Organizado por Nuclio Digital School, este evento reunió en Madrid a empresas y startups innovadoras para conectar con talento tecnológico y digital. El Grupo CaixaBank participó activamente, realizando entrevistas rápidas para identificar perfiles alineados con sus necesidades y fortaleciendo su networking con otros profesionales del sector. Esta presencia reafirma el compromiso con la innovación y la transformación digital en el ámbito financiero.



24h de Innovación de CaixaBank Dualiza. Organizada por CaixaBank Dualiza y la Conselleria de Educación de la Generalitat de Catalunya, la quinta edición de este evento reunió a más de 1.280 participantes entre estudiantes, educadores y empresas, tanto presencialmente en el Museo del Diseño Hub como de forma virtual. Este evento ha sido un punto de encuentro clave para fomentar la colaboración e innovación entre el ámbito educativo y empresarial.



IQuest Esade. El Grupo CaixaBank fortaleció su vínculo con el talento universitario participando en el IQuest de ESADE, celebrado en Sant Cugat (Barcelona), a través de un reto estratégico donde se invitó a estudiantes a aplicar su pensamiento analítico y creativo en la resolución de un caso real. Enric Fernández, director de Planificación Estratégica y Estudios, presentó el desafío, acercando a los participantes a la realidad de la Entidad. La jornada destacó por el alto nivel de implicación, talento e interés mostrado por los alumnos.

- 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

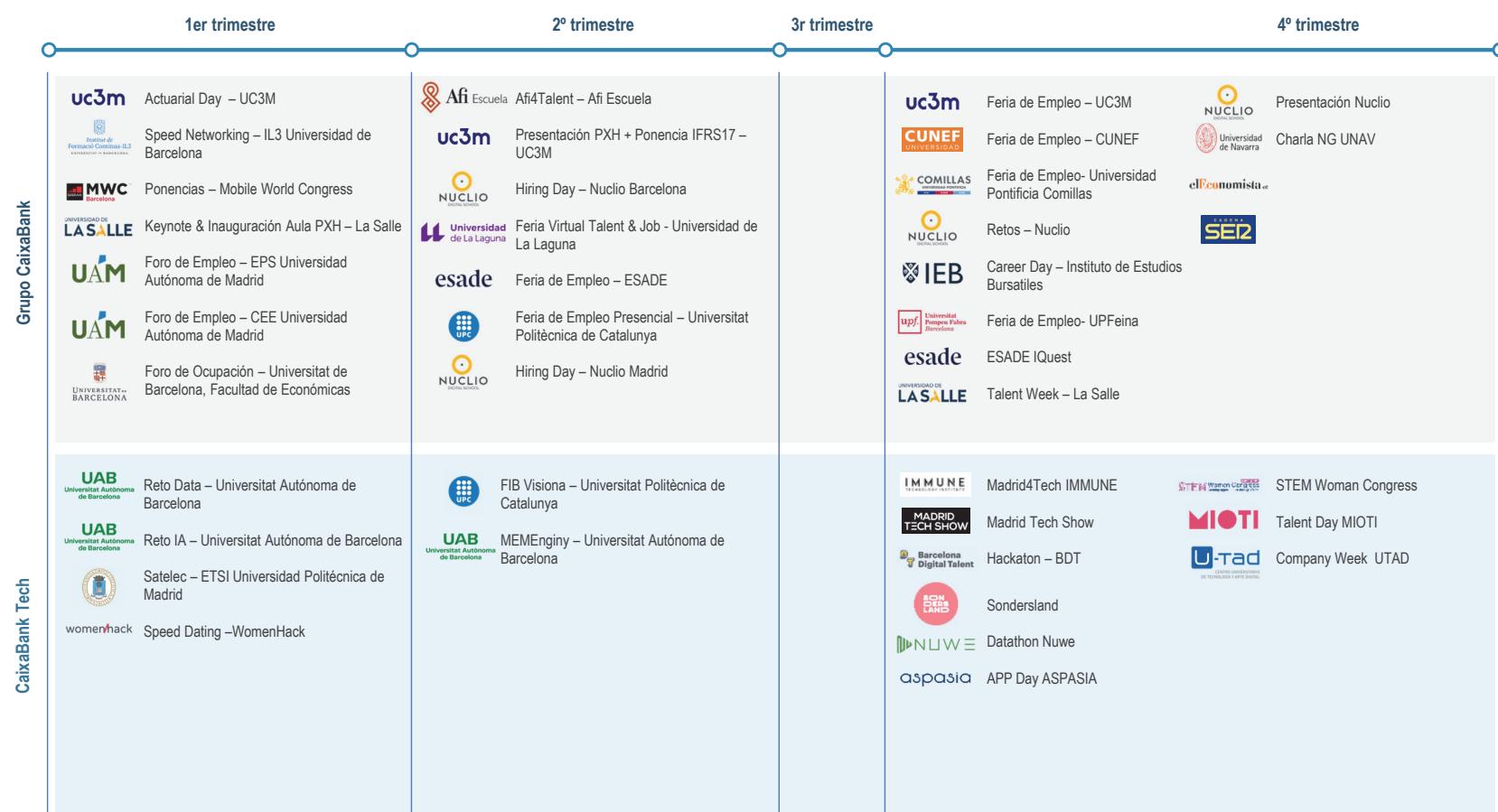
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Talent Week La Salle. El Grupo CaixaBank participó activamente en el Showroom de la Talent Week de La Salle, celebrado el 21 de noviembre en Barcelona, compartiendo su visión sobre la relevancia de las competencias digitales en el ámbito profesional. La actividad generó gran interés entre los estudiantes tecnológicos, destacando nuevamente las oportunidades de talento ofrecidas por la entidad. Contamos con la participación de un exalumno de la universidad y actual miembro del programa New Graduates, quien, con su experiencia,

atrajo a numerosos asistentes al stand, mostrando cómo aplica sus conocimientos en su trabajo diario y cómo sigue aprendiendo a través de esta experiencia profesional.

Adicionalmente, el Grupo CaixaBank ha estado presente en las ferias de empleo de ámbito nacional más destacadas de ciudades como: Madrid, Barcelona, Girona, Tarragona, Lleida, Cantabria, Navarra, Bilbao, Valencia, Zaragoza o Sevilla, conectando así los mejores talentos del mundo académico y profesional.



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 2024 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 160 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		<ul style="list-style-type: none"> 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, 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.

Meritocracia, como parte de la cultura corporativa, para favorecer el talento y el desarrollo de la igualdad de oportunidades.

Objetividad en todos los procesos de selección y toma de decisiones.

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:

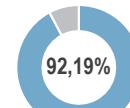
- Desarrollar y potenciar el crecimiento profesional del talento interno a través de los procesos de selección.
- Maximizar la calidad de los procesos de selección garantizando la política de confidencialidad y una plena orientación al servicio.
- Generar la mejor experiencia al candidato y al mánager.
- Optimizar los procesos de selección e integración atendiendo a criterios de eficiencia y transparencia.

Por cuarto año consecutivo, CaixaBank ha sido reconocida por su gestión en 2024 y distinguida con el sello **“Top Employer Spain 2025”** por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto al entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados.



“Top Employer Spain 2025”

Puntuación Global



Bench: 2.429 empresas a nivel mundial,
138 a nivel nacional y 9 del sector Banca

Dato promedio
Mundial | España | Banca
84,97% | 85,02% | 89,91%

96,87% Cultura empresarial

Valores, ética e integridad
Sostenibilidad
Diversidad e inclusión

CaixaBank año anterior: 96,87% | Sector Banca: 90,43%

95,99% Atracción

Marca empleador
Adquisición de talento
Onboarding

CaixaBank año anterior: 94,83% | Sector Banca: 87,86%

95,50% Dirección

Estrategia empresarial
Estrategia de personas
Liderazgo

CaixaBank año anterior: 93,89% | Sector Banca: 93,64%

92,93% Organización

Organización y Cambio
Digitalización RR.HH
Ambiente de trabajo

CaixaBank año anterior: 95,43% | Sector Banca: 91,84%

91,13% Compromiso

Bienestar
Compromiso
Compensación y reconocimiento

CaixaBank año anterior: 90,06% | Sector Banca: 85,81%

87,42% Desarrollo

Desempeño
Carrera
Aprendizaje

CaixaBank año anterior: 87,58% | Sector Banca: 91,23%

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. Estos programas permiten a CaixaBank contratar a nuevos empleados que son graduados universitarios y aprendices/formación profesional ofreciéndoles un plan de desarrollo que les permita poner en práctica todos sus conocimientos.

Los programas son:

- **WONNOW.** 7^a 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 7% el número de inscripciones respecto al año anterior, con un total de 1.078 mujeres inscritas en esta edición, de las que han sido seleccionadas 15 de ellas para incorporarse durante seis meses en proyectos estratégicos. Se han incorporado 11 WONNOW en CaixaBank S.A. y 4 en Empresas del Grupo (3 en CaixaBank Tech y 1 en Payments and Consumer).

- **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.

En 2024, ha tenido lugar la 5^a edición del Programa NGTP CIB (Corporate & Institutional Banking), en la que 16 jóvenes se han incorporado a los centros de Madrid y Barcelona para participar en el desarrollo de proyectos estratégicos, innovadores y disruptivos en las áreas de Equities y Corporate Finance.

- **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). Este año 2024 ha tenido lugar la primera edición del Programa de FP Dual, en la que el centro educativo y CaixaBank comparten la responsabilidad de la formación del alumnado. Se han incorporado 17 estudiantes que combinarán sus estudios con prácticas en CaixaBank hasta junio de 2025. Siete alumnos, con ciclos formativos de Tecnología y Datos, se han integrado en las áreas de Medios y Auditoría de los Servicios Centrales, mientras que los diez restantes, de Administración y Finanzas, se han sumado a las Direcciones Territoriales de Barcelona y Cataluña.

- **Programa Beca.** En 2024, CaixaBank ha lanzado la primera edición del Programa de Prácticas Universitarias, una oportunidad única para que los estudiantes apliquen su formación, mejoren sus habilidades y conozcan de cerca el funcionamiento interno de la Entidad. El programa busca establecer alianzas duraderas con centros formativos de referencia, anticiparse a las necesidades de perfiles críticos y posicionar a CaixaBank como un referente entre los universitarios. Dirigido a estudiantes de grado con al menos 120 créditos aprobados y disponibilidad desde marzo a agosto, el programa ha incorporado a 35 personas en áreas estratégicas de Servicios Centrales. Ofrece un convenio de seis meses, con posibilidad de renovación o incorporación definitiva a la Entidad.

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 video entrevistas.

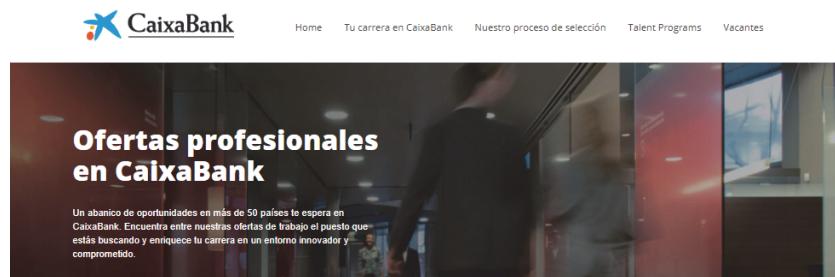
▪ Portada
▪ Índice
▪ Prólogo
▪ Plan Estratégico 2022-2024
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
▪ Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
▪ Ciclo de vida del empleado
▪ Atraer y seleccionar
▪ Selección
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

▪ 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

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.

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 2024:

- Consolidación en el uso de herramientas como la vídeo entrevista (*Visiotalent*), que optimiza el proceso de selección gracias a la digitalización y modernización de los procesos habituales.
- Elaboración de búsquedas proactivas en la **herramienta de búsqueda de talento** de candidatos 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

Curriculum recibidos	34.700
Atractividad (Curriculum sobre Plantilla media)	94,9 %

Contratación - Selección externa	Nº de Contrataciones	% Hombres	% Mujeres	Edad Media
Contratación en Servicios Centrales	251	49,2	50,8	33,0
Contratación en Red Comercial *	889	50,3	49,7	29,9
Becarios	61	57,4	42,6	22,3

* Incluye 824 contrataciones en Banca Retail, 46 en Oficinas Internacionales, 11 en Oficinas Especiales, 7 en Banca Privada y 1 en Banca Empresas.

En 2024 CaixaBank ha contratado un total de 1.140 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 634 personas de menos de 30 años, 370 de 30 a 39 años, 125 de 40 a 49 años y 11 de 50 o más años.

Acoger

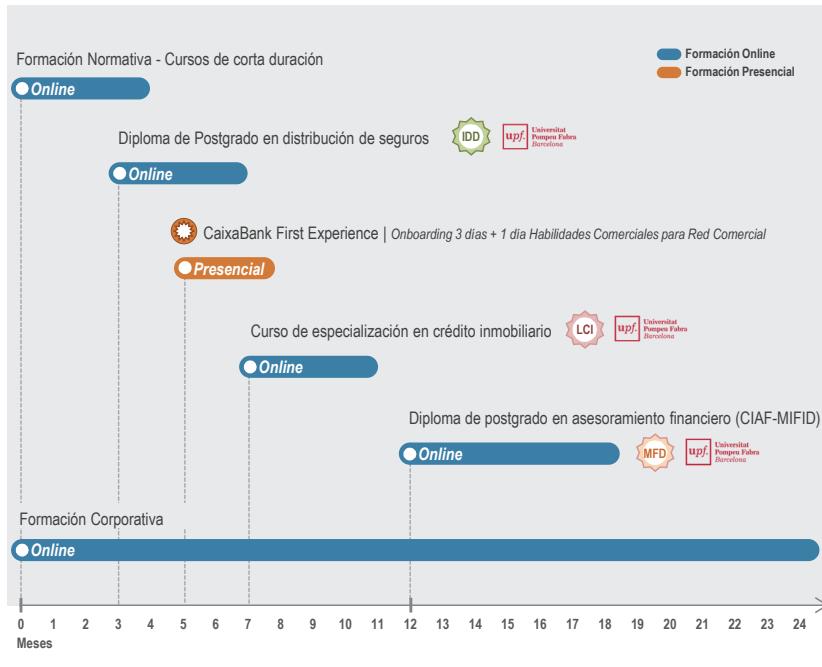
Onboarding

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 (DACP 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.

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 comparten 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.

• 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”.

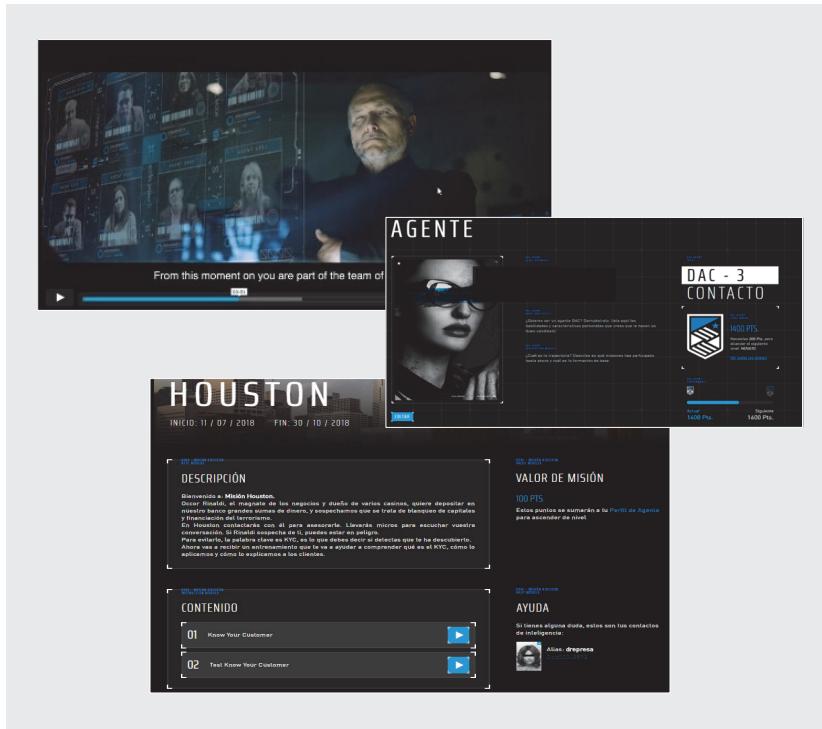
- *Formación Normativa en Asesoramiento financiero (MIFID II)*, regulada por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y diseñada de acuerdo con las directrices ESMA (European Securities Market Authority) para MIFID II, la cual supone 150 horas de formación inicial y 30 horas de formación continua 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 Corporativa*, 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. Es una solución completa y dinámica, con funcionalidad móvil, colaborativa, de soporte al empleado y basado en un modelo 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 entran en una ficción especialmente creada para ellos y ellas pasando a ser aspirantes en la Digital Agents CaixaBank (D.A.C.). 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 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 de onboarding 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 incluyen iniciativas específicas según el momento profesional:

- 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.
- Un programa de **onboarding que acompaña a los nuevos directivos** 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, 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.

Con el **Proyecto de Onboarding** para nuevas incorporaciones que tiene como objetivo convertir al Grupo CaixaBank en el grupo financiero favorito para trabajar, la Entidad busca generar engagement desde el inicio y acompañar a los nuevos empleados durante sus primeros años, acelerar la curva de aprendizaje y reducir los tiempos de integración en los equipos. Por esta razón, la experiencia de Onboarding ha ido evolucionando e incorpora:

Durante el preonboarding:

- Envío de la oferta de empleo a los candidatos 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 (tutor) y del Mánager (posibilidad interacción y se dan a conocer antes del primer día).
 - Posibilidad de conocer a sus futuros compañeros.
 - 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 el Business Partner de Personas.
 - 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 (tutor) 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 sesiones presenciales de CaixaBank First Experience.
 - Incorporación de un primer punto de escucha automatizado a los treinta días desde la incorporación, para la mejora continua del programa. Como novedad en 2024 se añade la realización de encuestas de seguimiento a los 6 y 12 meses tras la incorporación, con el objetivo de seguir recogiendo feedback y detectar así posibles áreas de mejora en su 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**
 - **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, la Entidad pone a disposición un 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



Impulsando la transformación del negocio

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.



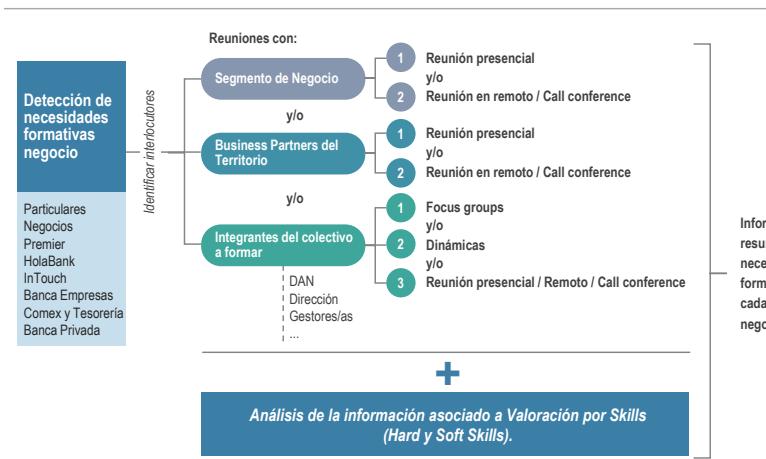
Aprendizaje continuo

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 Business Partners del Territorio y resultados de la valoración por skills (incorporándose 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 reskilling).

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 toda la plantilla, con independencia de su tipología de contrato, 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 Corporativa) 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 12 horas (aplicada la reducción de más del 40% de las horas con motivo de las acciones de mejora impulsadas por el Plan Nosotros y la escucha activa a la plantilla). Las temáticas realizadas en 2024 son las siguientes, Riesgos Regulatorios, Seguridad en la información y fraude a clientes, Riesgos de conducta y mercados, Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y por último una formación específica sobre el Plan de Igualdad de CaixaBank.
- 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 empleado 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). 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 orientados hacia el asesoramiento.

A 31 de diciembre de 2024 la Entidad contaba con 30.867 profesionales certificados en IDD (formación continua de 25 horas), 29.676 en MIFID II y 29.690 profesionales certificados en LCCI. Mayoritariamente se centran en las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas, así como Gestores de Clientes (Gestores de Negocio, de Banca Premier y de Empresas) que ofrecen asesoramiento a los clientes de los distintos segmentos de negocio.

La Formación Corporativa es aquella que la Organización diseña para ayudar a los empleados a su desarrollo profesional. En esta formación se encuentran, entre otros, los siguientes programas agrupados por temática:

- 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

- **Cultura y Diversidad.** Durante 2024 se han consolidado los programas: "Liderando Líderes" para las Direcciones de Áreas de Negocio y "Liderazgo Comercial" para las Direcciones de Oficina Store y Retail, realizándose también con las Direcciones de Centro Intouch durante el segundo semestre del año. Estos programas quieren extender la Cultura CaixaBank, reforzar el modelo de sistemática comercial y potenciar el 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 12.900 profesionales de la Entidad, con funciones de gestión de Banca Privada y Banca Premier, Dirección y Subdirección 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 la Universidad Pompeu Fabra (UPF).
 - **Profundización en Sostenibilidad.** Esta acción formativa 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.
 - **Normativa de Sostenibilidad.** Formación que permite a los participantes incorporar en su día a día las actualizaciones normativas sobre los Test de Idoneidad, que han introducido los cambios legislativos más recientes.
 - **Ciclo de conferencias para la transición energética**, que ayudan a entender las nuevas tecnologías energéticas, su impacto medioambiental y los nuevos modelos económicos que se incorporan a raíz de la implementación de la transición energética.

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.

2023

- > Formación obligatoria vinculada a bonus de Riesgos asociados al cambio climático.
- > Formación de Profundización.

2024

- > Formación sobre la normativa del Test de Idoneidad.
- > Formación de profundización en Sostenibilidad.
- > Formación normativa continua para colectivos.

02 FORMACIÓN RECOMENDADA. recomendada para cubrir las diferentes necesidades de segmentos y/o áreas.

2023

- > Formación en desarrollo directivo.
- > Formación y certificación Inversiones sostenibles a nuevos colectivos.

2024

- > Formación y Certificación en Inversión y Financiación Sostenible.
- > Webinars adhoc.
- > Programas de formación para referentes.

03 FORMACIÓN ESPECIALISTA. Peticiones puntuales en función de necesidades concretas de los equipos.

2023

- > CESGA, Certified ESG Analyst.
- > SGARP, Sustainability and Climate Risk Certificate.
- > Referentes de Sostenibilidad.

2024

- > CESGA, Certified ESG Analyst.
- > Programas específicos en abierto.

04 AUTOEVALUACIÓN. Escuela de Sostenibilidad/Virtaula. Formación voluntaria.

2023

- Nuevas acciones formativas:
- > Agencias y ratings.

2024

- Actualización y nuevas formaciones en cambio climático:
- > Agencias y ratings.
 - > Derechos Humanos.
 - > Inversión socialmente responsable.
 - > Contribución a la mejora del medio ambiente.
 - > Política de riesgos ASG.

35.489 empleados únicos formados

199.519 horas

30.037 empleados únicos formados

227.891 horas

Realización de +770.000 HORAS entre 2022 y 2024

• **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 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 Senior en su implementación. Este proyecto fue 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.

CaixaBankSeniors

- **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.

• **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 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 2024 se ha realizado la séptima edición y han participado en el Máster 43 profesionales de todas las territoriales.

▪ 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

- **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 formativos con la finalidad de divulgar la cultura del dato en CaixaBank. Se destacan, entre otras, formaciones sobre Visualización de Datos, Analítica Avanzada, Modelos predictivos y Calidad del dato. Además, este año se ha continuado con el **programa de certificaciones en Google Cloud**, enfocadas en áreas clave como Ciberseguridad o Arquitectura de datos, entre otras, con el objetivo de fortalecer el conocimiento y las habilidades de los empleados en estas áreas emergentes. Por último, se ha continuado con el **itinerario DataNow Campus**, en coordinación con el área de Gestión de la Información (CDO), con formaciones sobre Machine Learning, Inteligencia Artificial, etc...

Durante 2024 se ha puesto foco especial en la **respuesta formativa al proceso de Skills Review**, implantándola en dos grandes ámbitos.

- En primer lugar, se ha diseñado una respuesta adaptada a cada Dirección General de CaixaBank, a partir de un análisis individualizado de su gap.
- En segundo lugar y junto con los responsables, se ha definido e implementado una formación personalizada para cada equipo, alineándola con sus pri-

oridades y tiempos específicos, garantizando así su efectividad y adecuación estratégica.



El 26 de noviembre 2024 tuvo lugar en la "XXXIII JORNADA GREF: CONECTA, INSPIRA, TRANSFORMA", la entrega de los PREMIOS GREF 2024 a las mejores iniciativas desarrolladas y en la que CaixaBank S.A. fue galardonada con el GREF de Oro por "Development by skills".

Por otro lado, el nuevo ecosistema formativo **PeopleSkills**, que complementa a Virtaula, incorpora diversas funcionalidades clave. Esta plataforma, permite revisar el gap skill individual y añadir skills más allá del job profile, haciendo visibles capacidades ocultas del talento interno. Además, facilita el desarrollo de skills mediante un entorno personalizado, con recomendaciones adaptadas a cada perfil y necesidades específicas. También ofrece formación complementaria para reforzar conocimientos asociados a cada job profile, con un amplio catálogo de contenidos que impulsan el crecimiento profesional.

Finalmente, el **Autoaprendizaje** depende exclusivamente del empleado, 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 Education First que permite el aprendizaje de inglés, francés, alemán y portugués).

Concretamente la Academia 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 idiomas 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 autoaprendizaje CaixaBank dispone de los siguientes programas asociados a Transformación Digital disponibles para toda la plantilla:

- **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 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** 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	Corporativa	+	Autoaprendizaje
Horas totales		Horas totales		
1.923.517		684.278		
Nº Participantes			Nº Participantes
36.929				29.438
Horas totales 2.607.795		Horas por persona 71		

Ver detalle CaixaBank S.A. en tabla 8 del Anexo y detalle Grupo CaixaBank en tabla 31 del Anexo

“ La formación va dirigida a la totalidad de la plantilla con independencia de la tipología de su contrato ”

En 2024 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 2.607.795 horas de formación. El 95% de la formación ha sido a través de metodología online y el 5% restante a través de presencial y webinar síncrona. En 2024, el total de horas de formación por empleado se mantuvo en 71 horas (igual que en 2023), a pesar de la reducción de la carga de la formación normativa asociada al proyecto de agilidad (Plan Nosotros) ya que se compensa por un mayor enfoque en la formación derivada del proceso de Skills Review (Development by Skills).

La formación en el Grupo va más allá de la impartida a la propia plantilla y prueba de ello es que 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 (292 personas), para alcanzar acuerdos grupales desde el liderazgo, que impacten en las áreas de mejora del clima laboral. La satisfacción general del proyecto ha sido de 4,6/5 en media de todos los grupos realizados.
- Consolidación del programa Early Talent con el lanzamiento de la segunda edición en 2024, para el desarrollo del talento emergente que ha contado con la

participación de 46 personas, y un NPS medio del 83%.

- 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 1.482 personas (+15% respecto a 2023) 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).



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 2024 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:

- Rediseño de la home para mejorar los accesos y la visualización de cursos pendientes de realizar.
- Creación de la página People Skills donde se muestran formaciones recomendadas para cubrir los gaps detectados en la evaluación Skills Review, y se permite la consulta y acceso a la formación de otros Job Profiles de interés para los empleados.
- Creación de cursos y contenidos con conexión LTI (Learning Tools Interoperability), que permiten la conexión a otras plataformas externas a Virtaula sin perder el registro de seguimiento en la propia plataforma.

- Mejora de la información disponible en la página que permite un seguimiento de los cursos vinculados a bonus (formación obligatoria para recibir retribución variable), teniendo en cuenta las particularidades y especificidades que caracterizan a cada empleado.
- Mejora de la visualización de la página de Incentivos para incluir información sobre la Formación inicial y Formación continua asociada a: MiFID (Markets in Financial Instruments Directive), IDD (Insurance Distribution Directive) y LCCI (Ley de Contratos de Crédito Inmobiliario).
- Incorporación de nuevas encuestas de valoración en las formaciones con posibilidad de extraer la información de manera integral.

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.
- Mejora de la experiencia empleado: chatbot, informe para cada empleado y Aula de formación.

2024		
Valoraciones totales en cursos de autoformación	número de valoraciones	117.877
	media de valoración sobre 5	4,3
Aptos totales en cursos de autoformación		34.819
Respuestas a consultas del chatbot		1.712
Accesos a Virtaula		996.173
Plantilla activa que ha accedido a Virtaula		97%

Dentro de **Virtaula**, destaca la consolidación en 2024 de **Social Point**, un espacio diseñado para fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de redes entre empleados de CaixaBank, así como el aprendizaje colaborativo, el conocimiento compartido y el sentimiento de comunidad. A través de más de 40 comunidades temáticas, abiertas y privadas, los profesionales pueden

interactuar, aprender conjuntamente y participar en debates sobre sostenibilidad, bienestar, agilidad o experiencia de cliente. Con un muro activo y un canal de vídeos con contenidos corporativos o generados por usuarios, moderados por la oficina técnica, se crea un entorno dinámico y participativo. Además, iniciativas como concursos informales de fotografía y escritura refuerzan la vinculación y la creatividad, con una amplia participación. Todo ello convierte al Social Point en una herramienta clave para impulsar el desarrollo continuo, la cultura corporativa y la innovación desde el compromiso de las personas.



Trainers CaixaBank, la comunidad de aprendizaje de Trainers (anteriormente formadores internos/change makers), cuenta en diciembre de 2024 con 1.168 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 diálogo y compartiendo los mensajes de forma clara y concisa.
	Ser creativos/as	Analizar las situaciones desde diferentes perspectivas, proponiendo soluciones de aprendizaje innovadoras con foco en las necesidades de desarrollo de equipos y personas.
Organizacional	Ser catalizadores de la 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 que les sean solicitadas sobre determinados ámbitos de Negocio (sistématica, producto...).
- Ayudar a trasladar a sus compañeros las mejores prácticas y las principales novedades que afectan a Red de Oficinas.

Su actividad en 2024 se ha centrado en:

- Realización de los procesos de tutorización interna en muchos de los programas de formación (con foco en el ámbito normativo) impartidos para las personas de la Red Comercial.
- Hacer un proceso de validación de acciones formativas que se ha incluido en la nueva biblioteca de contenidos que está asociada a People Skills.
- Validar e implementar sesiones formativas internas asociadas a la respuesta formativa derivada del proceso de Skills Review en materia de auditoría, finanzas, riesgos, jurídico, etc...

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 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 2024 (Ver detalle en tabla 9-I y 9-II del Anexo):

Programa

Programa de Liderazgo Comercial en Oficinas Retail

CaixaBank impulsa el desarrollo y aprendizaje los empleados a través del proyecto **Development by Skills**, orientado a fortalecer el talento interno. Este programa facilita un espacio para que los directores de oficina comparten conocimientos, experiencias y homogeneicen sus prácticas en la función, promoviendo una evolución profesional basada en habilidades y competencias clave para el futuro.

El colectivo de **Directores de Oficinas Retail** es un perfil crítico en la Entidad y **CaixaBank** pone un especial foco en reforzar sus Soft y Hard Skills, con el fin de afianzar la implantación de la sistemática comercial del Banco y su Modelo de liderazgo AHEAD. Dado el volumen de oficinas, y con el fin de impactar al máximo número de empleados del segmento Retail, tras el éxito del programa en las oficinas Store, se continúa con su despliegue en el resto de los centros, superando las 2.600 oficinas.

Es un programa de Formación diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y el desarrollo de habilidades clave para el liderazgo en el negocio de la red de oficinas Retail y que impacta de forma directa en la actividad comercial de este segmento. En el programa se trabajan: la organización y gestión de la oficina retail, la implantación de la sistemática comercial y el liderazgo de los equipos. El programa sirve también como punto de encuentro entre las propias funciones de Dirección 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 responsables de la Dirección de Negocio y de Personas de cada una de las Territoriales.

La metodología del programa se estructura en la realización de las siguientes actividades desarrolladas a lo largo de dos jornadas:

- **Pework sistemática comercial**

- Previo a la presencialidad de las Masterclass y Talleres, se trabaja la sistemática comercial de una oficina retail en formato online.

- **Masterclass:**

- Intervención de la Dirección de Negocio de las Territoriales, con la exposición de los principales retos presentes y futuros del Banco y la estrategia para su afrontamiento.
 - Intervención de la Dirección de Banca Retail de las Territoriales, para el

conocimiento de las claves del negocio, la situación del sector y el modelo de sistemática comercial del Banco.

- Intervención de las Direcciones de Personas de las Territoriales, para la exposición y conocimiento de los Modelos de Liderazgo AHEAD de CaixaBank.

- **Talleres:**

- Gestión de equipos, sistemática comercial y calidad relacional (Sistématica comercial en las acciones comerciales, Plan de contactos, Calidad relacional a través de entrevistas 360 para conocer al cliente y generar confianza y seguimiento de la actividad comercial).
 - Feedback, sistemática comercial y organización de oficina (Buenos días comercial, Cuadre Comercial, Acompañamiento comercial Individual y Reunión Comercial Semanal).
 - Liderazgo en la Oficina (aplicación del liderazgo AHEAD, la puesta en práctica del liderazgo en el día a día y situaciones reales y complejas que requieren un liderazgo efectivo).

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 de banca retail, 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. Estos objetivos 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.

- **Calidad de los contenidos:** los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 la calidad de los contenidos, habilidades y competencias de la sistemática comercial para aplicarlas en la gestión diaria.

- **Aplicabilidad/Utilidad:** 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 (>10%), seguros de vida (>5%) y sistemas de seguridad (>2,5%).

▪ 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
▪ 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

En el marco del firme compromiso de CaixaBank con el crecimiento profesional de su equipo y con independencia su tipo de contrato, la Dirección de Desarrollo de Personas, completa y articula la oferta formativa de la Entidad en el ejercicio 2024, promoviendo actuaciones en torno a dos ejes:

- Plan Estratégico 2025-2027.
- Nuevo Modelo de Talento CaixaBank.

Estas iniciativas, refuerzan el posicionamiento de CaixaBank como referente en materia de desarrollo de talento y liderazgo organizativo.

Bajo el lema “**nunca dejes de aprender... y ser un referente en aprendizaje para tu equipo**” se promueve una cultura de mejora continua y liderazgo compartido en todos los niveles de la organización, combinando la apuesta continua por el talento interno con el modelo de desarrollo 70/20/10. Este modelo, parte de un enfoque ampliamente utilizado en el desarrollo profesional y organizacional, que propone que las personas aprenden y desarrollan habilidades del siguiente modo: el 70% del aprendizaje proviene de la experiencia práctica, el 20% de la interacción con otros (como mentores o compañeros), y el 10% de la formación formal (como cursos o talleres).

CaixaBank impulsa de manera activa programas de desarrollo profesional dirigidos entre otros a perfiles directivos, predirectivos y colectivos críticos. Durante el ejercicio 2024, estos programas tuvieron 16.606 participaciones, con una calificación media de satisfacción de 4,8 sobre 5. Estos indicadores ponen de manifiesto tanto el alcance de la iniciativa como la excelencia percibida por las personas beneficiarias.

Los contenidos del **Plan Director de Desarrollo** se orientan a:

- Fortalecer las competencias de liderazgo de equipos.
- Fomentar una visión estratégica y transversal, alineada con los objetivos corporativos.
- Impulsar el nuevo modelo de Talento en CaixaBank.
- Impulsar la implantación del Modelo de Liderazgo AHEAD, compuesto por cinco pilares fundamentales: Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad.

Las acciones desarrolladas por el Departamento de Desarrollo de Personas se integran en las siguientes categorías:

- Talleres AHEAD Review.
- Programas de Desarrollo y Talento.

- Herramientas de Acompañamiento.
- TALKS (conferencias y charlas especializadas).
- Formación en Idiomas.

A continuación, se describen con detalle las características y objetivos de cada categoría.

Talleres AHEAD REVIEW.



Dentro del marco de trabajo de AHEAD Review (Valoración 360º para directivos CaixaBank) se ha diseñado una propuesta de valor que ayude a nuestros directivos a mejorar como Líderes AHEAD. El objetivo fundamental de esta propuesta es focalizar en los comportamientos asociados a cada Soft Skill, para trabajarlos globalmente ofreciendo herramientas prácticas para la mejora sistemática.

Esta propuesta de valor cuenta con 9 acciones de desarrollo focalizadas en el Modelo AHEAD. El Modelo AHEAD se compone de 5 dimensiones, **Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad**, que a la vez se desglosan en 9 grupos de comportamientos, que conocemos como Soft Skills. Cada una de las Soft Skills se divide en diferentes comportamientos, que componen el Modelo AHEAD de un total de 28.

Cada Taller está enfocado a cada una de las Soft Skills del modelo y son impartidos por un Partner de primer nivel que aporta un gran valor añadido.

Las acciones de desarrollo tienen unas características comunes que logran maximizar el aporte de valor a los directivos:

- Formato presencial.
- Un día de duración.
- Prácticas y útiles: con herramientas que ayuden a garantizar que se logra el máximo aprendizaje y aplicabilidad.
- Con la entrega de un certificado de aprovechamiento emitido por el Partner y CaixaBank.

De esta manera queremos ayudar a los Directivos de la Entidad a ser Líderes AHEAD de una manera sostenible, logrando un mayor sentimiento de pertenencia a la Entidad y maximizando la contribución de todos a los resultados globales. Los Talleres realizados son los siguientes:



Alianzas. Líderes capaces de crear **Alianzas** desde la colaboración y el propósito común.



Marty Vithey

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.



Programas de Desarrollo.

Estos programas 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 de Liderazgo AHEAD. Los objetivos de estos programas varían según el target al que se dirigen (directivos, predirectivos o colectivos críticos).

El contenido académico de los diferentes programas contiene aspectos de gran relevancia y actualidad relacionados con el entorno geopolítico y los horizontes estratégicos en el sector financiero, la irrupción de la IA generativa, aspectos de competencias relacionales básicas en el liderazgo, como el auto-conocimiento, la influencia, la asertividad, o la comunicación, la gestión del compromiso y de las emociones. En función del colectivo al que se dirijan, pueden incluir módulos sobre toma de decisiones, Big Data y Analytics y liderazgo positivo.

Durante el ejercicio 2024, y preparando el despliegue global en el periodo 2025-2027, se han impartido diversos programas de desarrollo, todos ellos enfocados a afianzar líderes más capaces, más eficaces y motivados para el impulso de los proyectos actuales y futuros y conocedores y difusores del Modelo de Liderazgo de CaixaBank. Destacan los siguientes:

1. Programa de Desarrollo Directivo CaixaBank: En el marco del nuevo modelo de talento directivo, tiene como meta aportar y reforzar una visión estratégica y global, potenciando las habilidades de liderazgo y de toma de decisiones en entornos cambiantes. El contenido formativo pone especial foco en el talento y la tecnología, promoviendo la búsqueda de oportunidades con agilidad y mentalidad de crecimiento.

Los objetivos del Programa son los siguientes:

- Preparar a directivos, reforzando el liderazgo y preparándolos para retos futuros.
- Comprender y analizar el entorno económico y geopolítico actual y su potencial impacto en el Banco.
- Trabajar sobre el diseño de escenarios de negocio que impulsen el crecimiento sostenible y fomenten la innovación.
- Reflexionar sobre el papel del líder de equipos, identificando las claves para una gestión efectiva que fortalezca la cultura del banco, potencie el compromiso de los equipos y refuerce la agilidad en el proceso de toma de decisiones.

■ 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

2. Programa “Thinking AHEAD”: Dirigido a Predirectivos e incluidos en el colectivo de Talento de la Entidad, tiene como objetivo capacitar sobre las tendencias que pueden influir en la transformación de nuestra entidad, así como potenciar las habilidades y competencias necesarias para enfrentar nuevos retos, promoviendo una cultura de innovación y adaptación que impulse la transformación.

Para ello, es necesario Impulsar los objetivos previstos en el Plan Estratégico 25/27 a través de la potenciación de capacidades críticas para CaixaBank, como la Agilidad, la Sostenibilidad, y los nuevos retos del entorno.

Este programa se articula en torno a tres ejes temáticos enfocados en la estrategia de transformación: Tendencias y Tecnología, Innovar e impulsar el Negocio e Impulsar las relaciones.

3. Programa “Liderando la Transformación”: se ha iniciado el despliegue inicial de este programa, vinculado al Plan Estratégico 25/27, y dirigido a la totalidad de los directivos de la Entidad. Está estructurado en dos o tres jornadas presenciales completas, según el nivel de responsabilidad.

Su objetivo es proporcionar una visión estratégica y global a los participantes, reforzando las habilidades de liderazgo y la toma de decisiones en entornos cambiantes, así como desarrollar competencias clave como la agilidad, el impulso del talento y el conocimiento tecnológico. El programa promueve la comprensión de tendencias relevantes para la transformación de la Entidad, refuerza el modelo de liderazgo AHEAD y contribuye al avance del Plan Estratégico mediante el desarrollo de capacidades críticas como la adaptación a nuevos retos del entorno, la incorporación de la inteligencia artificial generativa y habilidades directivas requeridas en el nuevo contexto.

4. Formación sobre el proceso de evaluación y feedback 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.

5. Programas de desarrollo directivo en Negocio, donde cabe destacar:

- **Programa de Liderazgo Comercial** (Store, Retail e Intouch), con sesiones donde se pone de manifiesto la importancia de las posiciones de Dirección de Área de Negocio (DAN), Dirección de Oficina (incluyendo Store) y Dirección de Centro InTouch en la Organización, a la vez que se realizan distintos

talleres de habilidades de negocio y estrategia comercial. En estas sesiones intervienen las Direcciones de Negocio y de Personas, que ponen en valor el nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD.

- **Programa de Desarrollo Directivo DAN:** diseñado e impartido en colaboración con ESADE, facilita al colectivo de los Directores de Área de Negocio (DAN) de la red Retail el entrenamiento de las competencias y habilidades de liderazgo de equipos esenciales para el éxito en la dirección de equipos comerciales en la red de oficinas.

Herramientas de acompañamiento.

Como parte del compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales, se han consolidado las herramientas de acompañamiento, como el **coaching** y el **mentoring**, fundamentales para acelerar el crecimiento profesional y potenciar el liderazgo.

El coaching ofrece un espacio confidencial y personalizado en el que profesionales especializados ayudan a los directivos a identificar oportunidades de mejora, superar retos y alcanzar objetivos concretos, fomentando la autoconciencia, la proactividad y el rendimiento sostenible.

Por su parte, el mentoring proporciona el acompañamiento de perfiles externos de referencia, que comparten su experiencia y visión estratégica para guiar al directivo en su desarrollo, ampliando su perspectiva más allá del entorno interno. Ambas metodologías complementan los itinerarios formativos y fortalecen el modelo de liderazgo de la Entidad.

Los procesos más destacados son los siguientes:

Coaching asociado a los Programas de Desarrollo: Como continuación a los diferentes programas de Talento se asocia un proceso de coaching de 3 sesiones de duración para aquellas personas que se considere necesario.

Coaching de Transición: es un proceso estructurado en 3 sesiones y enfocado a los profesionales que acceden por primera vez a una función directiva. Este coaching se enfoca al liderazgo centrado en uno mismo, sentar bases del negocio y disponer del conocimiento crítico para el desempeño de funciones específicas con responsabilidad sobre equipos.

Coaching Ad-Hoc: En aquellos casos que existe una petición puntual concreta, se pone a disposición un coach que ayude a conseguir los objetivos fijados, profundizando en el conocimiento y aumentando el rendimiento.

Coaching de 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. Para ello, se pone a disposición de determinados colectivos un coach especializado en comunicación y marca personal, que ayuda a desarrollar y perfeccionar las habilidades en este ámbito y mejorar la capacidad de impacto en los interlocutores.

Mentoring interno: Contando con la participación de directivos experimentados, se busca acelerar el desarrollo del profesional a la vez que se transmite el conocimiento organizativo y 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

Los objetivos básicos para la persona mentorizada pueden ser resumidos en los siguientes:

- Fortalece la propuesta de valor del colectivo identificado en el Talent Review, enfocado en el desarrollo del talento excepcional.
- Contribuye al desarrollo profesional, la transferencia de conocimientos y el alineamiento estratégico del talento clave con los objetivos de la empresa.
- Acelera el desarrollo y la carrera de personas con alto potencial.
- Responde a sus objetivos y necesidades individuales
- Fomenta su visibilidad y contribuye a su red de networking.

Cabe destacar que en 2023 se obtuvo la certificación AENOR para el proceso de Mentoring de CaixaBank, siendo la primera empresa española en obtener este reconocimiento. CaixaBank dispone de un colectivo de más de 200 mentores certificadas mediante un programa de formación específico, 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.

AENOR

EXCELENCIA
EN MENTORING

Talks (conferencias y charlas especializadas).

Las **CaixaBank Talks** son espacios de aprendizaje e inspiración diseñados para acercar a la organización las principales tendencias y novedades en ámbitos clave como el negocio, la transformación digital, el desarrollo de habilidades y la soste-



Formación en Idiomas.

En un entorno global y en constante transformación, el dominio de idiomas se ha convertido en una competencia clave para favorecer la proyección profesional, facilitar la comunicación efectiva y acceder a nuevas oportunidades de desarrollo. En este contexto, CaixaBank pone a disposición de toda la plantilla una herramienta de formación lingüística orientada a mejorar progresivamente las competencias idiomáticas, en línea con las exigencias del entorno actual.

A través de la Escuela de Idiomas en Virtaula, desarrollada en colaboración con EF Education First, los empleados tienen acceso a una plataforma de aprendizaje flexible, con clases online asíncronas, contenidos adaptativos y disponibilidad 24/7. En los casos necesarios se realizan otras acciones más específicas.

Indicadores más destacados:

Indicadores 2024	Participantes	Calidad media sobre 5
Programas de Desarrollo	12.039	4,8
Acciones de acompañamiento	1.408	4,9
CaixaBank Talks	1.180	4,6
Idiomas	1.979	--
TOTAL	16.606	4,8

Programas de desarrollo directivo en las Empresas del Grupo.

Han participado 2.334 empleados de Empresas del Grupo en 2024.

- 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 transi-

- 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

ción al nuevo rol, dotando de visión estratégica y transversal sobre el liderazgo y el posicionamiento interno.

Programas de desarrollo directivo en las Empresas del Grupo.

Han participado 2.334 empleados de Empresas del Grupo en 2024.

- 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.
- Programa de Liderazgo Continuo (Pathfinder), dirigido a personas que ya lideran equipos con el objetivo de acompañarlas y darles más herramientas que les permitan seguir evolucionando en la gestión de equipos.
- Otros programas con visión Grupo CaixaBank como los vinculados a: AHEAD (para implantar el modelo corporativo de liderazgo), LEADS VidaCaixa “Referentes construyendo camino” (para que los leads de VidaCaixa desarrollen los conocimientos y mindset para adoptar comportamientos y hábitos que faciliten la innovación, desafiar creencias, compartir conocimiento, acompañar e impulsar la transformación) 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 (contribuciones para el desarrollo profesional que construye el mapa de talento/potencial). En CaixaBank cada año se realizan evaluaciones de comportamiento y de rendimiento, procesos que aplican a toda la plantilla.

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 conlleva una revisión periódica 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.

A cierre de 2024, el Plan de Sucesiones tiene identificadas 195 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 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 soft skills/comportamientos de los profesionales de la Entidad. El proceso consta de diferentes fases y herramientas para evaluar el potencial de la persona:

- Una primera entrevista de soft skills/comportamientos, 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 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 es anual. 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 evaluaciones, se elaboran los informes individuales dando paso a las conversaciones de feedback y definición de los planes de desarrollo individual (PDI) que tienen 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 como en los transversales (pares) que aseguren la confidencialidad.
- Antigüedad en el centro o función de evaluados y evaluadores superior a 3 meses.

Evaluación del Rendimiento directivo

Para la medición del rendimiento y en la evaluación de los resultados se utilizan factores anuales, con criterios individuales y criterios corporativos: cuantitativos (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 el 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:

▪ 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

- 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 fijen cada ejercicio.

Todas las personas beneficiarias de este Sistema de Remuneración Variable (SRV) 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 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

Las acciones entregadas en 2024 están sujetas a un período de retención de un año desde su entrega (tres años en el caso del Consejero Delegado), durante el cual el empleado no podrá disponer de ellas, 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) o 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

1.031 durante 2024. Adicionalmente 1.171 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.



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 bienalmente 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 job profiles que permite disponer de una visión completa del perfil profesional.

Actividad 2023-2024	
Dirección de oficina	3.443
Subdirección de oficina	2.126
Dirección de Banca Empresas/Privada/Instituciones	1.092
Gestores de Clientes/Asesores de Banca Privada (Incluidas las evaluaciones de plan de carrera de gestores de clientes y Asesores de Banca Privada).	15.765
Resto empleados y otras funciones	14.753
Total	37.179

El proceso de Skills Review 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 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	• Humildad	• Calidad	• Confianza	• Transversalidad	• Agilidad
• Diversidad (origen, género, cultura, pensamiento, generación)	• Largo plazo	• Proactividad	• Coherencia	• Participación	• Flexibilidad
• Acción social	• Escuchar	• Rigor	• Humildad	• Redes	• Toma de decisiones
	• Estar	• Empowerment	• Entender	• Sinergias	• Digitalización
	• Omnicanalidad	• Reconocimiento		• Comunidad	• Omnicanalidad
					• Proactividad

Evaluación del Rendimiento no directiva

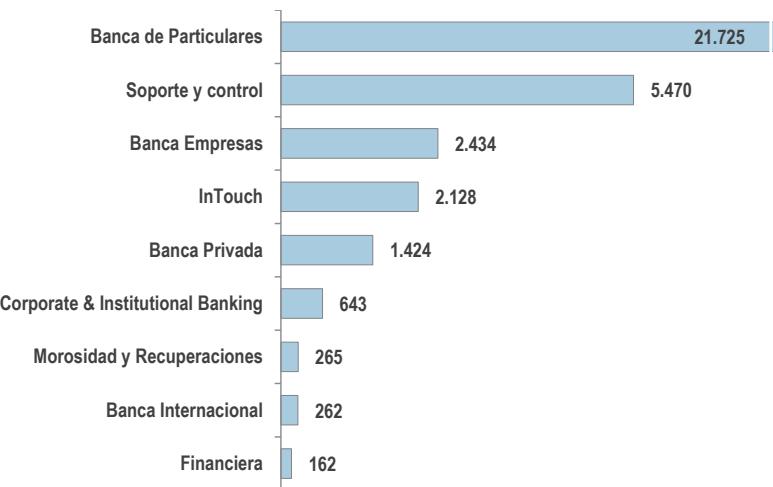
Se trata de un modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales y de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.

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.

El número de evaluaciones no directivas asociadas a comportamientos han sido 37.179 durante los dos años de duración del proceso de Skills Review. Adicionalmente durante 2024, un total de 34.637 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento. Ver detalle en tabla 11 del Anexo.

Evaluación del rendimiento. Colectivos potenciales



- 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 junio de 2024 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.

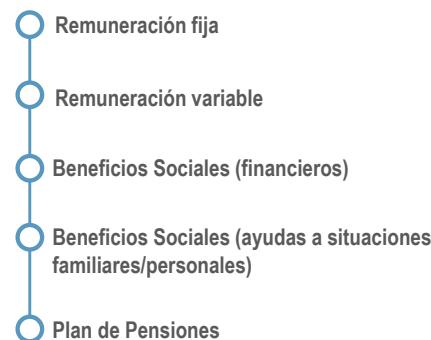
Los principios de la Política General de Remuneración son aplicables a todos los empleados de CaixaBank y las filiales del Grupo. Entre otros objetivos persigue principalmente impulsar comportamientos que aseguren la generación de valor a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo,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

- 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

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, para todos sus empleados con independencia de su tipología de contrato, se estructuran tomando en consideración el contexto de coyuntura y resultados, e incluyen principalmente:

Componentes de la Remuneración en CaixaBank



a) Remuneración fija basada en el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional del empleado, 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 quincenalmente (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/soft skills, permite realizar la gestión de la retribución variable anual. Existen tres modelos de evaluación:

- Evaluaciones basadas en consecuencias 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 consecuencias actualizadas tanto de los retos de negocio como de las campañas comerciales.

- Evaluaciones para los empleados de las áreas de Servicios Centrales de la consecución de retos asociados al Plan Operativo. Se acuerdan entre el empleado y el mánager a inicio de año y la percepción de Bonus depende un 65% del desempeño individual y un 35% de una serie de métricas organizativas.

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, la movilización de finanzas sostenibles y los retos de conducta y cumplimiento.

Se detallan a continuación, las métricas, ponderación, objetivo y resultado de los retos vinculados a factores ASG para este año 2024:

Métricas de medición de factores anuales 2024

		Ponderación Consejeros y Ejecutivos	Ponderación miembros del Comité de Dirección y resto de esquemas	Objetivo	Resultado	Nivel de consecución de Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección	Nivel de consecución de Servicios Centrales
Calidad	Satisfacción del cliente en una métrica combinada de recomendación y experiencia cliente.	15%	10%	NPS relacional 6% NPS transaccional 70% NPS digital 65%	NPS relacional 16% NPS transaccional 79,4% NPS digital 64,5%	115%	100%
Sostenibilidad	Movilización de finanzas sostenibles.	10%	5%	29.891 MM€	35.957 MM€	120%	100%
Compliance				Se incluye un ajuste negativo del 5% en el caso que se supere un determinado número de gaps de cumplimiento de criticidad alta y media con más de 6 y 12 meses de antigüedad respectivamente respectivamente a cierre del ejercicio 2024		No aplica ajuste	

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, tanto de CaixaBank como de las Empresas del Grupo.

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 Calidad, Sostenibilidad 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 2024 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 de especial sensibilidad desde el punto de vista de conducta y prácticas responsables.

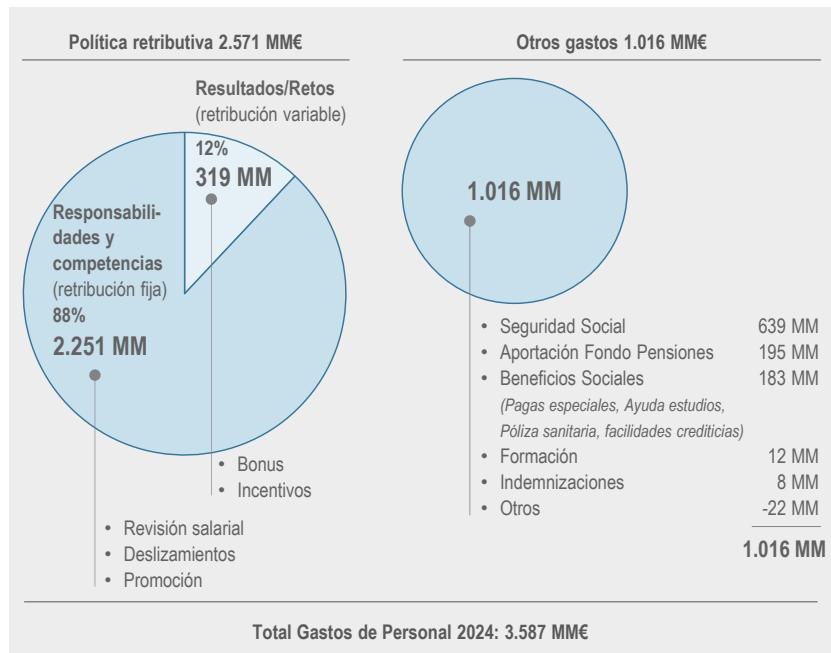
Formación en 2024	Vinculada a remuneración
La protección de datos en CaixaBank	<input checked="" type="checkbox"/>
Seguridad de la información y prevención del fraude a clientes	<input checked="" type="checkbox"/>
Riesgos de conducta y mercados	<input checked="" type="checkbox"/>
Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo	<input checked="" type="checkbox"/>

Además, las certificaciones en MIFID II (29.676), en la Ley de Crédito Inmobiliario (29.690) o en el ámbito de los seguros de la Insurance Distribution Directive (30.867), se complementa mediante otros cursos vinculados a las prácticas responsables y al conocimiento de productos y servicios por parte de los empleados. Esto es clave para garantizar que la información que se transmite a los clientes es clave y completa.

Los programas de Bonus e incentivos del año 2024 se estiman en unos 319 millones de euros y suponen el 9% de los gastos de personal del banco (y un 12% 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

- 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



Durante el 2024 se ha analizado la posibilidad de incrementar la frecuencia de las mediciones del desempeño de la plantilla. Para ello, el personal dedicado al negocio comercial cuenta a partir de 2025 con una evaluación cuatrimestral que refuerza el seguimiento del desempeño. En este contexto, CaixaBank desde 2025 ha mejorado los modelos de retribución variable, apostando por un enfoque ongoing que permite un seguimiento más dinámico y adaptado al negocio. Con esta evolución, los modelos se han hecho más simples, transparentes y eficientes. La evaluación cuatrimestral introduce cuatro cambios clave:

- **Unificación de esquemas:** integrando los modelos de bonus e incentivos en un único esquema para Retail, Connecta, Pymes y Empresas, unificando los modelos y métricas de forma que sean más claros y enfocados.
- **Más meritocracia:** eliminando los rankings y ampliando el grado de individualización de los esquemas de bonus para conseguir recompensar la excelencia.
- **Mayor frecuencia:** reduciendo la periodicidad de la liquidación a un esquema cuatrimestral que permita mayor agilidad a los cambios del mercado y ofreciendo recompensas al esfuerzo de manera más inmediata.

- **Enfoque a largo plazo:** adoptando un criterio basado en el valor del cliente a lo largo del tiempo más allá de la visión de producto.

Esquema de remuneración variable con Métricas Plurianuales

La remuneración variable de los principales directivos del Grupo CaixaBank consiste en un esquema basado en la medición del rendimiento anual con un ajuste a largo plazo a través del establecimiento de métricas de carácter plurianual, que ajustan como mecanismo de reducción el pago de la parte diferida sujeta a factores plurianuales. Este esquema aplica al 100% de los directivos elegibles según los criterios establecidos por CaixaBank, de acuerdo con la política retributiva vigente, y está basado únicamente en el cumplimiento de retos corporativos con objetivos fijados a 3 años, que ponderan como máximo un 100%.

Integra criterios ASG entre sus métricas, fomenta la sostenibilidad a largo plazo y alinea la remuneración variable de todo el personal clave del Grupo con los intereses de accionistas y clientes de la Entidad.

Las principales características son:

- Horizonte plurianual que fomenta la visión a largo plazo. Retos fijados a 3 años con métricas ASG integradas.
- Diferimiento hasta el 60% y pago en acciones.
- Pago diferido sujeto a métricas plurianuales entre 4 y 5 años desde el devengo de la retribución variable.

Colectivo	% y años de pago diferimiento	Pago en metálico y en instrumentos
Consejeros Ejecutivos*	60% y 5 años	Fecha de pago inicial: 50% efectivo y 50% acciones Pagos diferidos: 30% efectivo y 70% acciones
Comité de Dirección*	50% y 5 años	Fecha de pago inicial: 50% efectivo y 50% acciones Pagos diferidos: 30% efectivo y 70% acciones
Resto del Colectivo Identificado*	40% y 4 años	Fecha de pago inicial: 50% efectivo y 50% acciones Pagos diferidos: 30% efectivo y 70% acciones
Demás Personal Clave	20% y 4 años	Fecha de pago inicial: 90% efectivo y 10% acciones Pagos diferidos: 30% efectivo y 70% acciones

*Esquema RV sujeto a la normativa en vigor. Para mayor detalle consultar el Informe Anual de Remuneración del Consejo y el Informe con Relevancia Prudencial disponibles en www.caixabank.com

En la página 45 del [Informe Anual de Remuneraciones 2024](#) están disponibles las métricas de medición de factores plurianuales para el periodo 2025-2027.

c) **Beneficios sociales y financieros** que suponen instrumentos de atracción y vinculación tanto para los nuevos empleados como para la plantilla en activo. Los beneficios sociales son elementos diferenciadores en la oferta presentada a los candidatos 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: las aportaciones serán entre el mes 2 y el 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 por 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€).

- **Plan Colectivo Asociado**, es un plan individual de tipo asociado exclusivo y voluntario para todos los trabajadores en activo de CaixaBank, personas en situación de excedencia en empresas de grupo, desvinculados, prejubilados y jubilados parciales; permite la posibilidad de realizar aportaciones voluntarias. Este Plan ofrece la posibilidad de tener un mayor nivel de ingresos futuros, a partir de la jubilación, y da cobertura a los riesgos de incapacidad y defunción.

- **Póliza sanitaria Adeslas** gratuita para los empleados en activo y personal pasivo desvinculado de la Entidad, 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) 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 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
▪ 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

Durante los últimos años se ha mejorado el servicio y la cobertura de salud incorporando tratamientos de nueva generación (como la cirugía robótica, los implantes y prótesis quirúrgicas, 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, o la 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 video/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 (Tarjeta MyCard Oro y ViaT, sin cuota de emisión ni de mantenimiento), cuentas corrientes y exención de 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 una primera vivienda de uso propio), préstamo adicional A (complemento del préstamo A, una vez superados los límites), préstamo B (financiación de una segunda residencia de uso propio) y préstamo adicional B y préstamo de mejora de vivienda (financiación de obras de reforma).

La cartera viva en diciembre 2024 es de 4.420 millones con unos 63.129

beneficiarios, destacan un 83% correspondiente a préstamos para vivienda y un 7% a préstamos de atenciones diversas y mejora de vivienda, el 10% restante corresponde a préstamos adicionales A y B.

Con la intención de paliar el impacto de la subida del Euribor en los precios de los préstamos de vivienda de la plantilla de CaixaBank, durante el año 2024 se ha aplicado un interés bonificado máximo (IBM) del 1,50% y 2,00%, en función de la tipología de préstamo en condiciones de empleado vigente.

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 menores de 3 años y para hijos entre los 3 y los 21 años de edad (hasta los 25 acreditando que continue estudiando). También se dispone de un concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo y hasta los 18 años de edad de estos, así como 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 de CaixaBank y para sus familias.

A través de este programa se ofrece a los hijos con discapacidad de los empleados de la Entidad, el asesoramiento, orientación y puesta en marcha de un plan de acompañamiento personalizado según edad 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 de hasta el 90% de la matrícula para estudios universitarios en universidades públicas, formación en idiomas en lenguas oficiales del territorio español u otros idiomas como inglés, francés, alemán y portugués, y un complemento hasta el 100% del salario en situaciones de baja por incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo.

Beneficios Sociales	MM€ 2024
Aportación al Sistema de Pensiones	182,1
Póliza de Seguros	27,2
Ayuda a situaciones familiares	130,9
Ayuda a situaciones personales	44,3
Facilidades crediticias a empleados	119,6
Total	504,1

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 bienes y/o servicios disponibles para el 100% de la plantilla.

Oferta retributiva atractiva y personalizada

Para empleados

Ahorro fiscal. La mayoría de los productos ofrecidos 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. **Compensa+** 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.

A 31 de diciembre de 2024 un total de 13.726 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 puede contratar el Seguro Médico de Familiares, o traspasar la póliza actual que tenga con Adeslas, para su cónyuge (casados legamente) y/o para hijos, menores de 25 años o con discapacidad reconocida legalmente del 33% o superior.
- Mejora Seguro Médico de Empleado: el empleado que tenga reconocida una discapacidad igual o superior al 33%, puede contratar las coberturas de la póliza extra (o modalidad reembolso), o traspasar la póliza extra actual que tenga con Adeslas.
- Tarjeta Transporte: tarjeta de prepago que podrá destinarse únicamente al pago del transporte público entre domicilio y el centro de trabajo del empleado.
- Guardería: si el empleado tiene un hijo 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 un límite máximo anual de 100.000€. En 2024 se han introducido mejoras, efectivas a partir del 1 de enero de 2025, que incluyen dos nuevas opciones de pólizas con cestas de inversión diferenciadas: Compensa+ Conservador y Compensa+ Dinámico. Cada empleado puede elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades, con un límite máximo de aportaciones de 100.000 €/año (ajustado en caso de que la Entidad realice aportaciones a la póliza de excesos) y limitándose estas aportaciones a una sola opción dentro de un mismo ejercicio fiscal.

▪ 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

- 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 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 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, 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.
 - 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:



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.



f) Otros beneficios sociales.

- Anticipo de nómina, posibilidad de solicitar un anticipo de nómina por causas justificadas (como la adquisición de equipos informáticos, gastos de hospitalización, entre otros), con un importe máximo equivalente a entre una y doce mensualidades (Euribor + 0,00% con una amortización a razón del 9% de la retribución bruta mensual).
- Club de Compras, que incluye:
- *Ofertas PeopleXperience*: diversas ofertas y descuentos en numerosos co-

merios y empresas disponibles exclusivamente para empleados.

- *Facilitaea*: ofrece ofertas específicas para empleados con descuentos en productos y servicios.
- *Ventajas Moments*: ofertas para empleados a través de CaixaBank Now.
- *Productos sostenibles*: oferta de productos y soluciones sostenibles que mejoran nuestro impacto en la sociedad y en el planeta, como productos de movilidad, eficiencia energética e inversión.
- *Descuentos en seguros*: diversas ofertas y descuentos en seguros VidaCaixa y segurCaixa al ser empleado de CaixaBank.

Realizando un foco en el principal beneficio social que disponen los empleados en activo de CaixaBank, comentado anteriormente en el apartado de beneficios sociales y financieros, encontramos el Plan de Pensiones, destacar que en 2024 sigue siendo líder en patrimonio y en rentabilidad, entre los mayores fondos de pensiones de empleo nacionales.

El **Fondo de Pensiones de los Empleados de CaixaBank (PC30)** ha obtenido en 2024 una rentabilidad anual del 8,67%. A 5 años el rendimiento anualizado del mismo se situó en el 5,14% 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 4,14%.

Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados en España

Datos a 31 de diciembre de 2024, fuente: Inverco

	Patrimonio en MM€ a 31-12-2024	Rentabilidades anualizadas %				
		15 años	10 años	5 años	3 años	1 año
CAIXABANK*	8.652	5,40	4,47	5,14	2,33	8,67
ENDESA	3.170	3,81	3,19	2,82	0,91	7,16
TELEFÓNICA	2.948	2,55	2,45	2,26	1,56	7,12
BBVA	1.804	2,84	1,71	1,19	1,11	5,83
BANCO SANTANDER	1.034	2,86	2,55	2,93	2,01	8,61
RANKING (posición CBK)	-	1º	1º	1º	1º	1º
Subtotal Fondos Empleo	17.609	3,49	2,87	2,87	1,58	7,47
(+/- 1.000 MM€)						
TOTAL Fondos Empleo	38.542	2,84	2,15	2,21	1,59	7,45

* 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

▪ 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

Dentro del contexto del Fondo de Pensiones de Empleados, el desarrollo del actual Plan Estratégico 2024-2026, 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.

Datos económicos a 31/12/2024

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Partícipes:

Subplan A	51.669
Subplan B	6

Beneficiarios:

	16.107 Jubilación
	1.468 Invalidez
	3.848 Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

Subplan A	8.652,1
Subplan B	36,6

Prestaciones MM€:

	416,09 Jubilación
	9,71 Invalidez
	9,45 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:

1. Analizar y dar respuesta a las diversas necesidades de nuestro 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.

La web del PC30 cuenta con un diseño que ofrece al usuario una experiencia interactiva y dinámica, y a su vez integra la información relativa al Plan Colectivo Asociado.



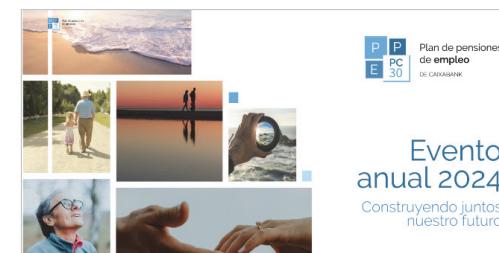
Plan de pensiones
de empleo
de CaixaBank



Plan colectivo
asociado
de CaixaBank

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.

En mayo de 2024, tuvo lugar el tercer evento anual de partícipes y beneficiarios del Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones (PC30). Durante la jornada, se analizó la evolución de las inversiones en 2023, así como las expectativas y el análisis de la coyuntura de 2024, además de concienciar sobre la importancia del ahorro y la Previsión Social Complementaria, resolviendo algunas de las dudas más frecuentes de los asistentes que suelen surgir.



Siguiendo esta línea de concienciación, en octubre y noviembre de 2024, se celebraron de forma telemática las jornadas **"Planifica tu Futuro"**, diseñadas para presentar las principales novedades del Plan de Empleo de CaixaBank, fomentar la concienciación sobre la importancia del ahorro y profundizar en el proceso de aportaciones voluntarias. Estas sesiones contaron con la participación de 10.715 personas, reflejando un alto interés por optimizar la planificación financiera para la jubilación.

Como resultado de este creciente interés y para ofrecer mayor flexibilidad a los partícipes, el 4 de noviembre de 2024, se ampliaron las opciones de cobro del Plan, permitiendo una mayor adaptación a las necesidades individuales en el momento de la jubilación. Y en diciembre se dio un paso más, con el lanzamiento del proyecto de aportaciones voluntarias en el Plan de Empleo de CaixaBank, que permite a los partícipes ampliar el límite de aportación anual de 1.500 euros, e incrementarlo en otros 8.500 euros en plan de pensiones de empleo, siempre y cuando dicho aumento provenga de contribuciones empresariales o aportaciones voluntarias del trabajador, siendo el límite global de 10.000 euros anuales. Estas aportaciones adicionales ofrecen la posibilidad de aprovechar los beneficios del diferimiento fiscal este año y de planificar la jubilación de forma más efectiva.

2. Alcanzar sosteniblemente una rentabilidad en línea con nuestros 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.

El PC30 como promotor de sostenibilidad:

El 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.

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. En 2024 se ha recibido la máxima calificación en su módulo más representativo: Gobernanza, Política y Estrategia. 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.

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.



Está adherido a **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), **Votes Against Slavery** (campaña de colaboración para garantizar que la esclavitud moderna no tiene lugar en los negocios o **Spring** (iniciativa colaborativa por la naturaleza y la biodiversidad).



▪ 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

Además, desde 2023, el fondo de pensiones de los empleados de CaixaBank (PC30) está adherido a la **Net Zero Asset Owners Alliance** (NZAOA), iniciativa impulsada por Naciones Unidas la cual implica un compromiso de descarbonización de la cartera del fondo de pensiones hasta llegar a unas emisiones netas cero a partir del año 2050.

3. 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, busca reforzar nuestra posición de influencia en la industria a través de la internacionalización del Fondo de Pensiones.

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.

El Foro de Comisiones de Control, celebrado el 12 de noviembre de 2024 junto con VidaCaixa, en una edición presencial, bajo el lema “Dando siempre el primer paso, Unexplored”. 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 354 inscritos para esta edición (262 asistentes en presencial) con una valoración media del 9,18 sobre 10, indicativa del alto grado de satisfacción de los asistentes.

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.

A continuación se muestran las candidaturas presentadas por Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones:

- **Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2024:** celebrados el 20 de junio de 2024, Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones recibió el reconocimiento Highly Commended en la categoría "Public Markets Investments".
- **World Pension Summit 2024:** en la 15^a edición del P&I WorldPensionSummit que tuvo lugar del 5 al 7 de noviembre de 2024 en La Haya, el PC 30 fue nominado finalista en la categoría "Excellence & Innovation Awards 2024".
- **IPE Awards 2024:** celebrados el 2 y 3 de diciembre de 2024 en Praga, los IPE Awards 2024 han nominado a Pensions Caixa 30 como finalista en las categorías "Mejor Plan de Pensiones España" y "Portfolio Construction and Diversification".



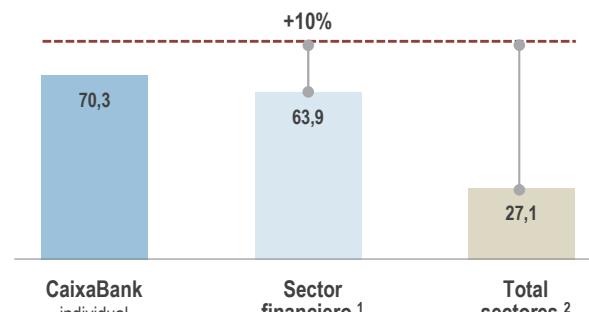
Es importante recordar que el Touch point asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y, por tanto, uno de los principales gains. Esto viene motivado porque en CaixaBank se retribuye a los empleados por encima del sector financiero y del resto de sectores, y porque existe igualdad retributiva en ambos géneros.

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 202 en miles de euros.

Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2023 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

La brecha salarial ajustada de género que permite comparar trabajos similares, y que se calcula comparando salarios entre empleados con la misma antigüedad en la Entidad, que realizan la misma función y que tienen el mismo nivel profesional es del 0,7% en 2024. Para el cálculo de la brecha salarial se ha tomado el salario ampliado que incorpora la retribución fija y variable, beneficios sociales: aportaciones de ahorro y de riesgo al Fondo de Pensiones, ayudas económicas de estudios para los empleados y sus hijos, 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 14%. Este cálculo realizado tomando la mediana de las remuneraciones sitúa la brecha salarial bruta en el 8%.

Los datos de brecha a nivel de Grupo CaixaBank se sitúan en 2024 en:

- Brecha ajustada: 1,0%
- Brecha bruta (promedio): 14%
- Brecha bruta (mediana): 7%

A continuación se presenta la retribución media (de salario ampliado y fijo) en CaixaBank S.A. por género y clasificación funcional:

	Masculino		Femenino		Total	
	R. ampliada	Salario fijo	R. ampliada	Salario fijo	R. ampliada	Salario fijo
Directivos	137.069	96.446	115.641	84.494	128.069	91.426
Mandos intermedios	102.539	76.734	92.088	70.960	97.104	73.732
Resto de empleados	71.903	56.924	69.125	54.648	70.175	55.508
Total general	90.501	68.479	77.723	60.447	83.152	63.860

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.

- 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
▪ Ámbitos profesionales y vitales
▪ Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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 anexo se muestra la evolución de los gastos de personal y de los beneficios sociales para el período 2020-2024, 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 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, divultan y contribuyen a la equidad de género, reforzando así la responsabilidad, el rol de la mujer y que facilitan la conciliación, en su gran mayoría están recogidas en el Protocolo de Conciliación anexado en el Plan de Igualdad, que fue 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 espacio People Xperience (Gestión mi tiempo). Las medidas de conciliación, disponibles para la totalidad de la plantilla, 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 (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, 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 necesaria para la obtención de la titulación relacionada. Asimismo, la excedencia solidaria permite interrumpir la relación laboral con la Entidad, para que la persona labore con organizaciones no gubernamentales, entidades sociales y humanitarias, manteniendo el derecho al reingreso inmediato en la Entidad. Por último, la excedencia por motivos personales te da la posibilidad de disfrutar de tiempo para tus asuntos personales, siempre que no impliquen la realización de trabajos remunerados.

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 hasta los 12 años (sin límite de edad para hijos 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 cuatro 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 entre un 50% y un 99,9% de la jornada diaria.
- Nacimiento prematuro u hospitalización del recién nacido.
- Violencia de género y sexual, 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:

- El tiempo de las ausencias por nacimiento o adopción en CaixaBank se amplía hasta en un total de 20,5 semanas, superando así los mínimos legales establecidos. Este periodo se compone de 16 semanas correspondientes al permiso legal de maternidad o paternidad (de las cuales 6 deben disfrutarse obligatoriamente tras el nacimiento o adopción), a las que se suman 1,5 semanas adicionales (equivalentes a 10 días naturales) contempladas en el Protocolo de Conciliación de la Entidad. Además, se añaden 3 semanas más (equivalentes a 15 días hábiles) derivadas de la acumulación del permiso de lactancia.
- En casos de hijos con discapacidad o parto múltiple, el permiso se incrementa a un mínimo de 26 semanas. En este caso, el tiempo de ausencia se compone de 16 semanas correspondientes al permiso legal de maternidad o paternidad (de las cuales 6 deben disfrutarse obligatoriamente tras el nacimiento o adopción), más 2 semanas adicionales en caso de nacimiento de hijo con discapacidad o por cada hijo/a distinto del primero, a las que se suman 2 semanas adicionales (equivalentes a 14 días naturales) contempladas en el Protocolo de Conciliación de la Entidad. Además, se añaden 6 semanas más (equivalentes a 30 días hábiles) derivadas de la acumulación del permiso de lactancia.

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)
<p>01. Artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores. Suspensión de 16 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor.</p>	<p>10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad.</p>

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 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.
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 con discapacidad.	Mejora prestación anual hasta 5.150 €/año en caso de discapacidad $\geq 33\% < 65\%$, 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: <ul style="list-style-type: none"> - En el supuesto de nacimiento, adopción y acogida, acceso a anticipos de hasta 1 anualidad. - Reducciones de jornada por razones de conciliación no implican una disminución de la capacidad crediticia.

- 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

Desde la Dirección de Personas, una vez se dispone de la notificación del nacimiento del hijo de un empleado 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.

El resto de **permisos retribuidos** son: vacaciones, días de libre disposición, matrimonio, constitución de pareja de hecho, permiso especial hijo 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 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), permiso extraordinario sin sueldo (hasta 6 meses) y permiso parental (8 semanas por hijo, hasta que el menor cumpla 8 años).

A continuación, se muestra el detalle de los principales casos registrados en el año 2024 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

Medidas de conciliación. Casos 2024	Nº de casos	% Hombres	% Mujeres
Excedencias			
Cuidado de hijos	288	9,4	90,6
Cuidado de familiar	59	32,2	67,8

Mantenimiento de la convivencia	15	20,0	80,0
Estudios	22	40,9	59,1
Solidaria	5	20,0	80,0
Razones personales no especificadas	39	38,5	61,5
Violencia de género	--	--	--
Cuidado de personas dependientes	10	30,0	70,0
TOTAL	438	17,6	82,4
Reducciones de jornada			
Cuidado de hijos	1.727	8,9	91,1
Cuidado directo familiar hasta 2º grado	34	23,5	76,5
Cuidado de hijo enfermo	236	15,3	84,7
TOTAL	1.997	9,9	90,1
Permisos retribuidos			
Suspensión por nacimiento	961	53,6	46,4
Ampliación suspensión por nacimiento y acumulación lactancia	1.272	44,2	55,8
Adopciones y acogimientos	--	--	--
TOTAL	2.233	48,2	51,8
Permisos parental no retribuido			
TOTAL	187	16,6	83,4

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 menores de 12 años: 2 semanas de coincidencia.
- Hijos con discapacidad en centros especiales: cuando éstos cierran, 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 FdP 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.

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 el 43% a 31 de diciembre de 2024, habiéndose superado dicho objetivo con un 43,4%.**

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 externo como medida adicional de solución de conflictos. Y se introducen garantías adicionales de confidencialidad.

Este protocolo de gestión se inicia cuando, previa denuncia de una persona trabajadora, 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 2024, se han recibido 15 denuncias formales referidas a posibles comportamientos de acoso laboral y sexual. Determinando los gestores externos que no existía ningún caso con posibles indicios de acoso. En el caso de haber concluido la existencia de acoso, se hubiesen elevado las actuaciones al Comité de Incidencias, quien decide 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 y Centros InTouch (20%), más flexibilidad el resto de los días. El porcentaje de adheridos a esta medida a 31 de diciembre de 2024 se sitúa en el 64,8% del colectivo potencial.

	Potencial	% Adhesión	% Hombres	% Mujeres
Adhesión a las medidas de trabajo en remoto	6.201	64,8	46	54

- 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

El modelo de trabajo en remoto es de carácter voluntario, flexible, consensuado con el mánager 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.

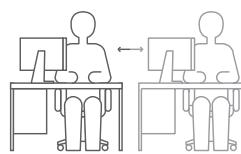
- En cuanto a las reuniones y formación:

- 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:

- La reducción del número de reuniones cuanto sea posible y la minimización de los desplazamientos, potenciando el uso de videoconferencias 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.

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 adopta 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 facilita 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 fomenta 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 fomenta y facilita la flexibilidad horaria, siempre que sea posible organizativamente.
- En cualquier negociación, incluidas aquellas en las que se planteen mejoras de las condiciones financieras, se tiene 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 consolidando 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 online donde se recoge la información y contenidos relacionados con la calidad sobre los servicios de CaixaBank (mediciones, resumen de resultados, palancas de apoyo disponibles para la mejora de calidad e iniciativas desplegadas por las áreas, etc), y adicionalmente el portal incorpora un espacio, “**Tus ideas**”, para publicar aportaciones espontáneas de cualquier empleado, que se trasladan a cada departamento responsable para su análisis y valoración.

El departamento de Calidad interna a través del Modelo de medición de Servicios de la Entidad con los empleados, vela por la calidad y por el conocimiento del grado de satisfacción global (SAT) con cada uno de los servicios que la plantilla utiliza en el día a día.

Del ámbito de la Dirección de Personas, se mide la Calidad Interna 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

Objetivo: recoger la valoración de los empleados 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.

Como complemento a las encuestas, se utilizan otras metodologías cualitativas para complementar y/o profundizar en servicios mal valorados para entender mejor las necesidades requeridas (ej. focus group, entrevistas, 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**
- **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

Adicionalmente el equipo de Calidad Interna dispone del programa **AproximaT**, 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, 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 de CaixaBank pueden participar en el Club InfoProtect que es una red de embajadores en cultura de seguridad global. El embajador 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, Empleados (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 Merca-

do 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 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.

Social Point, un espacio diseñado para fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de redes entre empleados de CaixaBank, que está presente en la plataforma de aprendizaje Virtaula.

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).



Servicios Corporativos +1 **TIPS 0365**

16 FEB 2024

¡Nueva función de pantalla dividida en Edge! 

Con esta nueva funcionalidad podrás dividir tu pantalla en dos partes y navegar por diferentes páginas web a la vez comparando, contrastan...

Servicios y operativa +2 **PASSWORD**

13 FEB 2024

¿Cambio de contraseña? ¡Pues esto te interesa!

Tal y como se ha publicado en la última Circular, a partir del 14 de febrero deberás tener en cuenta que si necesitas cambiar la contraseña...

Además, de los canales comentados anteriormente, en los procesos de gestión de personas en CaixaBank se generan múltiples momentos de comunicación, para ello la Entidad impulsa la **escucha activa** y la comunicación eficaz como pilares estratégicos para fortalecer un entorno colaborativo. Se dispone de un marco integral con herramientas innovadoras y espacios de diálogo, asegurando que todas las voces sean escuchadas en la toma de decisiones. La estrategia de escucha activa se basa en estándares internacionales y cuentan con el apoyo de la Dirección de Personas y los Business Partners, reforzando el compromiso con la mejora continua de la experiencia del empleado mediante una comunicación interna sólida y un diálogo fluido con la representación legal de los trabajadores.

La estrategia de Escucha activa del empleado se está transformando para ser:

- **Dinámica.** Identificar de manera recurrente y sistemática las áreas de mejora en el ambiente laboral, la cultura y el liderazgo.
- **Segmentada.** Recoger información segmentada para los distintos colectivos (género, generación, antigüedad, origen, función, segmento de negocio, tipo de oficina, etc.) y a todos los niveles de la jerarquía de la compañía, bajando a todos los centros siempre que cuenten con suficientes respuestas para mantener la confidencialidad.
- **Holística.** Escuchamos por distintas fuentes y en distintos momentos y de forma permanente vamos poniendo en marcha acciones que nos permitan mejorar la experiencia del empleado en tiempo real.
- **Continua y ágil.** Ante una necesidad estratégica, desarrollar diferentes encuestas adhoc al colectivo que participa en el proceso, creando una escucha continua y ágil tanto a la hora de lanzar cuestiones como en la implantación de mejoras.
- **Cualitativa.** Mejorar la información cualitativa mediante Focus Groups sistemáticos a una muestra representativa de empleados, que permiten profundizar sobre los puntos de mejora identificados en las diferentes fuentes de escucha y así diseñar las iniciativas concretas para el Plan de acción.
- **Analítica.** Mejorar la analítica cruzando con datos de satisfacción de clientes y datos extraídos en Casos de Uso de People Analytics y conectando distintas fuentes de escucha. Los datos de Compromiso se cruzan con datos recogidos en la escucha automática de los momentos de la verdad lo que nos permite

disponer de información más completa de: eNPS, Compromiso, Clima, Cultura, Liderazgo, Retención, Efectividad, etc.

- **Resultados.** Encuestas on line y consolidación de datos a través de una plataforma, que permite al equipo de trabajo y a los managers de cada área la consulta de sus resultados en tiempo real. Se dispone tanto de datos cuantitativos como cualitativos.
- **Confidencial.** CaixaBank garantiza la confidencialidad del empleado obteniendo solamente resultados globales y agrupados por colectivos.
- **Plan de Acción en constante transformación** y mejora en función de la escucha recurrente con un Governance que recoge, analiza y diseña a través de un grupo de trabajo transversal las iniciativas que mitiguen los puntos de dolor detectados, realizando un seguimiento de las mismas.
- **Comunicación periódica** de las acciones derivadas de las iniciativas puestas en marcha para aumentar la confianza y el compromiso de los empleados. Esto incluye actualizaciones sobre los avances realizados, los cambios implementados y los beneficios obtenidos, utilizando diferentes canales externos e internos.
- **Mantener al día y mejorar la Propuesta de Valor del Empleado** (segmentada) y los mensajes fuerza a usar para las acciones de comunicación de marca empleadora. Identificando áreas de la PVE a mejorar, como oportunidades de desarrollo profesional o políticas de inclusión, garantizando que sean relevantes y atractivas para los talentos actuales y potenciales.

A continuación, detallamos algunos de momentos de escucha más destacados:

- 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 y se elabora bienalmente para toda la plantilla. En 2024, se ha realizado un nuevo Estudio de Compromiso a toda la plantilla con el objetivo de estar más cerca de los empleados, con una participación del 83% (+8% s/2022) y un resultado (TF) Total Favorabilidad del 69% (+2% s/2022). Para los años intermedios y con el objetivo de conocer tanto la evolución del compromiso de los empleados así como de las medidas adoptadas en los planes de acción, se lleva a cabo un Radar dirigido a una muestra representativa de la plantilla (aproximadamente el 20%, lo que permite la participación de más de 7.000 personas).

▪ 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

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. Para las empresas con una plantilla inferior a los 250 empleados, el Estudio de Compromiso se realiza a la totalidad de la plantilla de forma anual.

- **Escuchas en Momentos de la Verdad.** Permiten medir y mejorar los momentos vitales del ciclo de vida del empleado de forma sistemática. De esta forma, detectar las fortalezas y los puntos de dolor para poner en marcha planes de acción que permitan mejorar la experiencia del empleado en dicho momento de la verdad. Dentro de los momentos de la verdad del empleado, se hace foco en los diferentes touchpoints: experiencia candidato interno y

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

externo, onboarding (momento de incorporación y posteriormente a los 6 y 12 meses de estar en la Entidad), crossboarding, nacimiento/adopción, evaluación directiva o de skills y offboarding.

- **Pulsos Estratégicos Adhoc.** Permiten identificar las percepciones de un tema concreto a un colectivo específico.
- **Focus Groups:** Escucha cualitativa para profundizar sobre los puntos de mejora identificados (insights).
- Entre el mánager y sus colaboradores se realizan las **Conversaciones para el Desarrollo** (Skills Review / Ahead Review) y las reuniones de fijación de Retos anuales.

2024

Nueva medición. Estudio de Compromiso Cultura y Liderazgo 2024. Toda la Plantilla activa



34.964 respuestas

Escucha Activa 2024

Encuesta de calidad de Servicios

Diariamente. Valoraciones de los servicios de soporte a la red, disponibles por distintos canales y herramientas para recoger feedback en tiempo real: resolución de averías IT, consultas oficinas, etc. **219.000 respuestas**

7,9 respuestas/persona en 2024

(+18% de impactos sobre 2023)

Mensualmente. Encuestas Touch Point midiendo procesos de contratación de productos, procesos legales y jurídicos, de riesgos, etc. **12.000 respuestas**

Semestralmente. Encuestas sobre servicios prestados de las áreas y filiales que impactan al 100% de la red comercial. **17.200 respuestas**

Anualmente. Estudios sobre el servicio prestado por las áreas a sus interlocutores de otras áreas y entre Territorios y las oficinas de su ámbito. **2.400 respuestas**

Momento de la verdad. Touch points automáticos

Touch points en onboarding, experiencia candidato interno/externo, crossboarding, nacimiento o adopción, offboarding

2.200 respuestas

Ahead / Skills Review (Evaluación por Competencias)

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 y la cultura de la Entidad, potenciando el orgullo de pertenencia como elemento diferencial.
- Difundir y acompañar los retos del Plan Estratégico y las prioridades de Negocio.
- Fortalecer el liderazgo y la comunicación dentro de los equipos, a través de un permanente impulso a la comunicación directiva.
- Reconocer y reforzar las buenas prácticas profesionales.
- Impulsar y dinamizar la intranet social corporativa PeopleNow, facilitando la comunicación bidireccional, la conversación entre profesionales y la cercanía entre los equipos.

La actividad de Comunicación Interna durante 2024 se ha centrado en el impulso de la cercanía y el reconocimiento entre todos los profesionales de CaixaBank, así como en el seguimiento de la actualidad informativa de la Entidad, ofreciendo nuevos formatos y con el máximo protagonismo de los equipos, en base a nuestro propósito de marca *“Estar cerca de las personas para todo lo que importa”*.

El plan de actuación de la actividad de Comunicación Interna durante 2024 se ha centrado en:

- **Acercar el Plan Estratégico 2025-2027 a todos los profesionales de CaixaBank.** Con motivo de la presentación del nuevo Plan Estratégico 2025-2027, se lanzó *“Con Nosotros”*, el nuevo videopodcast de los profesionales de CaixaBank, que se ha convertido en el contenido publicado en PeopleNow con más visualizaciones (+ de 50.000).



En su primera edición, Gonzalo Gortázar, nuestro consejero delegado, desgranó las claves del nuevo plan que se centra en el crecimiento del negocio y la transformación digital como pilares fundamentales. Todo ello, con el compromiso de mantenernos siempre cerca de las personas para una sociedad más sostenible. Además, 50 profesionales que participaron en la elaboración de Plan Estratégico asistieron de público como reconocimiento a su labor.

• **Impulsar y visibilizar la cercanía entre todos los profesionales.** La Alta Dirección de CaixaBank también ha realizado un gran esfuerzo de movilización y cercanía, incrementando de forma muy elevada sus encuentros con profesionales de todas las funciones y ámbitos geográficos.



Destaca en este sentido, la difusión interna de todas las medidas de apoyo que se activaron para clientes y empleados con motivo de la DANA en la Comunidad Valenciana, así como los mensajes de apoyo a través de PeopleNow a todos los compañeros afectados.



- 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

- **Difundir los proyectos estratégicos de Recursos Humanos.** Durante este año, se han seguido comunicando intensamente los programas impulsados desde el ámbito de Personas, a través de contenidos informativos y testimoniales.

Algunos de los más destacados han sido el programa de desarrollo profesional **Development by Skills** y la nueva plataforma **PeopleSkills**, el **Estudio de Compromiso** y toda la **Propuesta de Valor del Empleado** que se recoge en la plataforma **People Xperience**, el espacio que reúne toda la información sobre los servicios, productos, beneficios y operativas de Recursos Humanos con los que cuentan los profesionales de la Entidad.



También se ha comunicado el **Plan Nosotros**, que persigue avanzar en la mejora del entorno profesional, con 273 noticias publicadas en **PeopleNow**, que suman más de 700.000 visualizaciones, así como fichas de soporte para apoyar la comunicación directiva de las iniciativas desplegadas.



- **Reconocimiento a 8.500 compañeros por sus 25 y 35 años de carrera profesional.** Un hito especialmente emotivo que ha conllevado la organización de 22 actos de reconocimiento y homenaje, en todas nuestras Direcciones Territoriales y Servicios Corporativos, para celebrar y felicitar a los compañeros que cumplieron sus 25 y 35 años de carrera profesional.
- **Nuevos formatos cercanos y participativos en PeopleNow.** Este 2024, también han destacado las acciones participativas de impacto social, como el Día Inter-

nacional de la Mujer, el Mes Social del Voluntariado corporativo, la Semana del Bienestar o el Día Internacional contra el Cáncer de Mama, que movilizó a todo el Grupo, dando el protagonismo y reconocimiento a nuestros profesionales.

Toda esta actividad ha permitido alcanzar una participación del 78% de la plantilla, con más de 60.000 interacciones mensuales en **PeopleNow**, nuestra red social interna.



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.
- 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 el 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 la evolución 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.

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 de 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 One-Drive 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 portal People Xperience, los portales del Empleado y del Mánager, la app móvil de Successfactors (en móviles corporativos Android), las evaluaciones de desempeño y competencias (Skills/ Ahead Review), así como la nueva plataforma PeopleSkills (para la gestión y el desarrollo de las skills), 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 están desarrollando permiten 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 pueden visualizar por parte del cliente interno en los cuadros de mando que desarrollados 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.

Además, durante todo el 2024 se ha trabajado en la migración de la base de datos y del espacio de trabajo al entorno de Google Cloud, nube escogida por CaixaBank para el acceso, almacenamiento y gestión de los datos, dentro del proyecto estratégico DataNow.

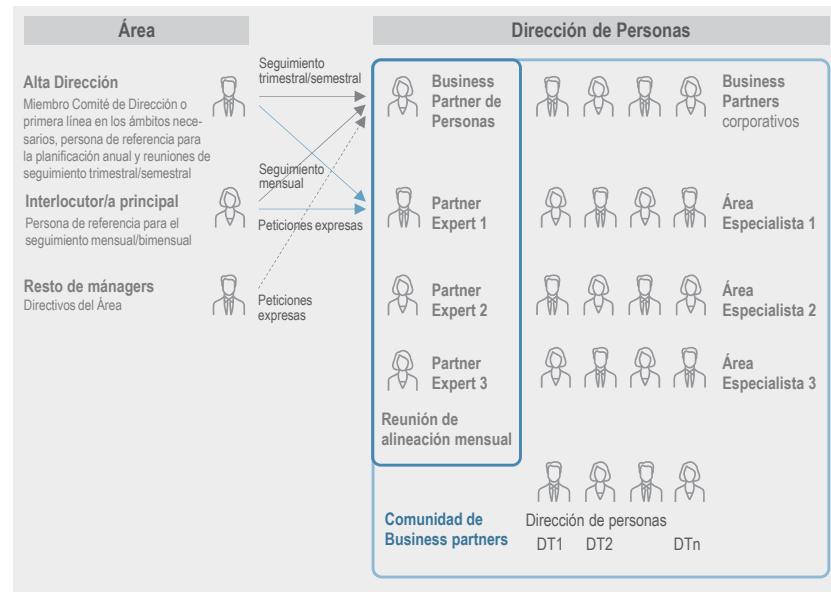
Con el objetivo de seguir avanzando en la transversalidad y logrando un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad con el cliente interno, se ha consolidado el Modelo de Business Partners de Personas, asignando esta figura en todos los ámbitos de Servicios Centrales (miembros del Comité de Dirección y sus equipos dependientes) así como en la Red Territorial (incluido el ámbito internacional, en 2024 la figura de Business Partner internacional ha experimentado un crecimiento significativo incorporando la figura en las Sucursales de Alemania y Marruecos). Este modelo dispone además de la figura del Middle Office que busca un replanteamiento continuo de los procesos de Personas para mejorarlo, 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.



La evolución e implantación del modelo de Business Partners durante los dos últimos años, 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 e incorporación 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 **Business Partners de Personas 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 participación en 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. Al mismo tiempo que se hace un seguimiento del uso de la “Herramienta de Búsqueda de Talento Interno (HBT)”.
- **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 a mángers en el proceso de fijación de objetivos y evaluación de retos, así como también en el proceso de gestión retributiva. La figura del Business Partner 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. Así como seguimiento del Programa CaixaBank First Experience.
- **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 y un calibrado de calidad en cada una de las fases.
- **Identificación del Talento Directivo y Predirectivo.** En el 2024 se ha seguido con la realización de entrevistas basadas en el Modelo de Liderazgo AHEAD para conocer en profundidad a las personas en posiciones directivas y predirectivas de la organización, identificando y actualizando el talento existente e implementando iniciativas que impulsen su desarrollo. Adoptar un enfoque proactivo para retener el talento clave y prevenir su fuga. Asimismo, identificar y monitorizar el desempeño de los perfiles destacados no directivos, creando una base de candidatos potenciales para futuras posiciones directivas, con un mayor enfoque estratégico en la diversidad generacional.

En 2024, se ha continuado con las denominadas “estancias”. Se trata de períodos 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 **Business Partners de Personas** de los Territorios se ha

seguido profundizando y evolucionando los procesos y controles internos para potenciar la respuesta a los equipos de Personas de las Direcciones Territoriales, poniendo el foco en las siguientes actividades:

- **Refuerzo del rol de Director de Personas (DP) y del Business Partner en las Direcciones Territoriales,** mediante un proceso de selección interna que incrementó el dimensionamiento del equipo de Business Partners. A este colectivo se les realizó sesiones de formación y desarrollo y se llevaron a cabo jornadas conjuntas para definir roles, reconocer logros y fomentar el trabajo en equipo. Además, se actualizaron guías de procesos, se desarrollaron píldoras formativas online, y se implementaron calendarios y protocolos de onboarding específicos.
- **Colaboración en proyectos clave de Personas,** como el despliegue y conocimiento del Plan Nosotros, las contrataciones externas, las reubicaciones entre empresas del Grupo, la correcta ubicación de las personas a los dimensionamientos propuestos por Organización (HUB de Testamentarias, Hipotecas, etc...), gestión de traslados o los procesos de gestión del talento. Destaca la coordinación entre diferentes áreas para maximizar el impacto de las iniciativas impulsadas por los Business Partners.
- **Desarrollo de Talento.** Participación activa en el Plan de Desarrollo de Directivo (dirigido a Direcciones de Área de Negocio y Direcciones de Centro Intouch). Estas iniciativas incluyeron entrevistas y sesiones de feedback para identificar áreas de mejora y potenciar habilidades, asegurando un equipo directivo capacitado y alineado con los objetivos estratégicos.
- **Diseño e implementación de herramientas analíticas** para optimizar procesos internos, como la Ficha de oficina, que permite disponer de la información necesaria para el Business Partner en sus conversaciones con Negocio.
- **Coordinación de reuniones de trabajo con el CEO** con la participación de diversos perfiles funcionales para fomentar un diálogo directo y colaborativo.

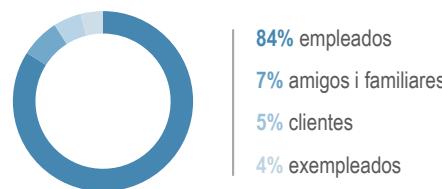
Por último, ya en el ámbito más social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a CaixaBank, existe el **Voluntariado CaixaBank**, formado en alianza entre CaixaBank, Fundación “la Caixa” y MicroBank. Su objetivo es el de trabajar en las causas sociales más importantes en la sociedad y 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.

▪ 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

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 a familiares, amigos y clientes, así como a la sociedad en general.

Perfil de los voluntarios



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 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.
- Priorizar 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 comparten la visión transformacional de CaixaBank y quieran comprometerse para acelerar la construcción de una sociedad más justa e inclusiva

Durante el año 2024 y gracias al inestimable esfuerzo de los 20.201 voluntarios, desde Voluntariado CaixaBank se colaboró con cerca de 2.500 entidades sociales, a través de más de 29.900 actividades, para mejorar el bienestar de más de 433.500 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	Reputación y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
Ampliación de horizontes	Atracción de Talento
Desarrollo de habilidades y empatía	Retención de empleados
Conexión con la comunidad	Mejora de la cultura corporativa
Profesionales:	Desarrollo de liderazgo interno
Desarrollo de habilidades transferibles y de liderazgo	
Crecimiento de redes profesionales	
Compromiso y motivación	

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 jóvenes y las personas mayores o la brecha tecnológica, actuando en 12 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Su contenido se agrupa en cuatro grandes líneas de trabajo: educación, digitalización, acompañamiento y medioambiente.



EDUCACIÓN FINANCIERA

Educación financiera para adultos
Educación financiera para personas con discapacidad intelectual
Finanzas para jóvenes
EDUCACIÓN A NIÑOS Y JÓVENES
Acompañamiento en la lectura y refuerzo escolar



DIGITALIZACIÓN

OFIMÁTICA
• Microsoft Word
• Microsoft PowerPoint
• Microsoft Excel
COMPETENCIAS DIGITALES
• El ordenador
• Herramientas digitales de comunicación
• Creación de página web
• Navegación por Internet
• Google apps
• Redes sociales



ACOMPAÑAMIENTO

IMPULSO PROFESIONAL
Inserción laboral
Emprendimiento
Metodología para emprendedores
CERCA DE LOS MAYORES
Adoptar un abuelo/a
Acerca la cultura
COOPERANTES CAIXA



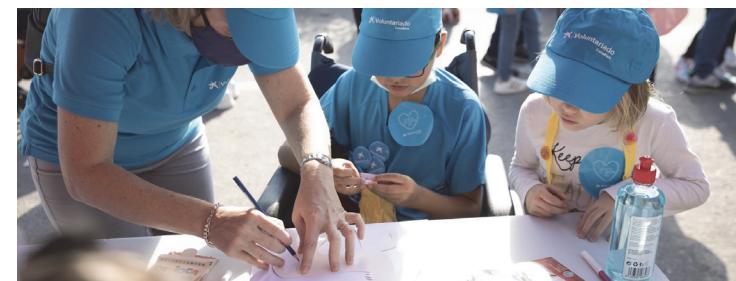
MEDIOAMBIENTE

CUIDA TU PLANETA
• Actividades en el medio rural
• Actividades relacionadas con el mundo animal
• Actividades de medioambiente y deporte sostenible
• Actividades de sensibilización

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. Este 2024, además de seguir realizando acciones de ayuda humanitaria derivadas del conflicto en Ucrania, ha estado marcado por el paso de la DANA en diversas zonas del país, pero ha sido en Valencia donde más se han sufrido las consecuencias. Voluntariado CaixaBank ha desplegado todos sus medios para dar el soporte necesario a los voluntarios de la zona, apoyar la captación de donativos para la causa y canalizar la solidaridad de voluntarios y plantilla de la Entidad del resto del país. 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

- 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

▪ 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 empresas 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 Responsabilidad Social Corporativa, 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 barreras 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 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.

CaixaBank establece acuerdos específicos para garantizar el respeto y la protección de los derechos humanos en el entorno laboral, alineándose con las normas internacionales y asegurando que ninguno de estos derechos sea vulnerado. Esto incluye la prohibición absoluta de cualquier forma de trabajo forzoso o infantil en los países donde opera, así como un firme compromiso de evitar cualquier tipo de contratación irregular. Además, la Entidad garantiza la igualdad de oportunidades y la ausencia de grupos en situación de exclusión social entre sus empleados, promoviendo condiciones laborales justas, inclusivas y seguras para todos.

Es de aplicación el Convenio colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro 2024–2026 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. Este marco regulatorio contribuye a garantizar el compromiso en materia de derechos laborales: la percepción de un salario digno, la regulación de una jornada efectiva máxima anual (1.680 horas), el establecimiento de horarios, turnos de trabajo, horas extraordinarias y su cotización, los tiempos de descanso y vacaciones (25 días hábiles retribuidos son los establecidos en Convenio). Y a promover el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos (formación, desarrollo, retribución, etc.), entre otros aspectos.

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 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.

En la siguiente tabla se muestra la representatividad sindical en CaixaBank resultante 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 2024-2026, la actividad de Relaciones Laborales presenta una visión interna y una externa.

En la **visión interna** se han implementado una serie de acuerdos laborales entre los que destacan:

Acuerdo de condiciones de préstamos a empleados. En noviembre de 2023, se alcanzó un nuevo acuerdo en el que se establece de forma coyuntural un tipo de interés bonificado máximo (IBM), a aplicar durante 2024, a los préstamos para la adquisición o mejora de vivienda para paliar los efectos de la rápida e importante subida de los tipos de interés. Este acuerdo aplica a los préstamos de: la plantilla activa, excedencias o permisos no retribuidos con mantenimiento de las condiciones financieras, o bien personas que hayan extinguido su relación laboral y mantengan por acuerdo expreso las condiciones de empleado en sus préstamos. En concreto se aplica:

a) IBM del 1,50% a los préstamos con tipo de interés correspondiente al primer tramo del préstamo de adquisición de vivienda habitual (modalidad A) y del préstamo de mejora de vivienda, regulados en el acuerdo laboral de préstamos, mientras le sean de aplicación condiciones de empleado.

b) IBM del 2% al resto de préstamos de adquisición regulados en el acuerdo la-

boral de préstamos: segundo tramo del préstamo de adquisición de vivienda habitual (modalidad A), préstamo adicional A, préstamo de adquisición de segunda residencia (modalidad B) en sus dos tramos y préstamo adicional B.

Asimismo, se amplía y mejoran las condiciones de la oferta comercial Casa Fácil (préstamo en condiciones de cliente), con dos modalidades: Tipo Fijo y Tipo Mixto (primeros cinco años a tipo fijo y a partir del quinto año Euribor +0,45%), dirigida a las personas trabajadoras de CaixaBank.

Acuerdo para la modificación de las especificaciones del Plan de pensiones de empleo de CaixaBank (PC30). En este acuerdo firmado en el mes de mayo de 2024, se destacan entre otros aspectos, la incorporación de mejoras en relación con las aportaciones para la plantilla de nueva entrada: las aportaciones serán durante entre el mes 2 y el 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%. Así como la posibilidad de realizar aportaciones voluntarias en el PC30, que permite a los partícipes ampliar el límite de aportación anual de 1.500 euros, e incrementarlo en otros 8.500 euros en plan de pensiones de empleo, siempre y cuando dicho aumento provenga de contribuciones empresariales o aportaciones voluntarias del trabajador, siendo el límite global de 10.000 euros anuales.

- 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

Con el objetivo de adaptar nuestro modelo de distribución a los desafíos y el contexto que se dará en los próximos años, se han firmado los siguientes acuerdos:

Acuerdo de Gestores de Clientes. En noviembre de 2024 se adapta el acuerdo que regula las condiciones del colectivo de Gestores de Clientes, el cual mejora los pluses asociados a la carrera establecida, más concretamente se destaca:

- Creación de la nueva figura del Gestor de Banca Personal, que se engloba dentro de la carrera de GCI, tanto en la red física como en inTouch.
- La figura del Gestor Sénior evoluciona a Gestor de Banca Personal, ampliando su cobertura en la gestión y atención individualizada a un colectivo más amplio de clientes (cubriendo la totalidad de los clientes Senior).
- La figura del Gestor de Negocios evolucionará a la carrera de GCII, tanto en la Red como en inTouch, mejorando la expectativa profesional de las personas que ejerzan la función, que podrán alcanzar el Nivel V por carrera de GCII.
- Los actuales Referentes Agro se situarán igualmente en la carrera de GCII bajo la nueva figura de Gestor AgroBank, que se ampliará dando lugar a nuevas oportunidades profesionales.
- Mejoras en el importe del complemento de GCII.

Acuerdo de Centros In Touch. En noviembre de 2024 se regula la posibilidad de realizar trabajo en remoto en los Centros InTouch de hasta 4 días al mes (20%), concentrados en los viernes. Los aspectos más destacados del acuerdo son:

- Se crea la figura del Gestor de Banca Personal, con cartera individualizada en carrera de GCI, así como equipos de gestión compartida de Banca de Particulares, en función de la volumetría y carterización de los clientes, optimizando el modelo de gestión.
- Se habilitará la posibilidad de llevar a cabo las funciones de gestión compartida en horario laboral singular o en horario general, a razón de un 50% de personas en gestión compartida en cada horario por centro.

Acuerdo de trabajo en remoto y horarios en Oficinas Store y Centros In Touch:

- Trabajo en remoto los viernes: a partir del 1 de enero de 2025, se habilita la posibilidad de realizar trabajo remoto los viernes a toda la plantilla de inTouch, de carácter reversible por la persona trabajadora y por CaixaBank.
- Horarios en Intouch y Oficinas Store: el inicio del horario de verano se antici-

pa al 16 de junio y hasta el 15 de septiembre, de la misma manera, la última y la primera semana del año se hace jornada intensiva.

En la **visión externa** cabe destacar los siguientes acuerdos:

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 acordó 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, define, difunde y asegura la implantación y mantenimiento por todos los niveles de la organización, de la Política de Prevención de Riesgos Laborales 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 incumbe a todos los miembros de la organización.
- Establecer y mantener al día un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales que garantice una protección adecuada a la salud y seguridad de todos los trabajadores, eliminando los peligros y reduciendo sus riesgos.

De acuerdo con estos compromisos, CaixaBank y sus filiales asociadas al Servicio de Prevención Mancomunado disponen 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 sobre distintos ámbitos:

- Actividades formativas a toda la plantilla: seguridad y salud, seguridad en sucursales y creación de un equipo de trabajo trasversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Realización de las evaluaciones de riesgos (en centros o de tipo organizativo) y seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales, así como los de atraco en oficinas.
- 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, que realiza funciones como la renovación o sustitución de los equipamientos de clima e iluminación, incorpora mejoras en la attenuación 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 situaciones excepcionales.
- 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 contra incendios.
- 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.
- 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.

▪ 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 2024	Objetivo 2024	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 Nº de mantenimientos instalaciones clima, toma de tierra, etc... Mantenimiento contra incendios Red de oficinas Nº de edificios con mantenimiento contra incendios	1.405 12.258 ✓ 33	800 12.000 ✓ 33	● ● ● ●
4. Coordinación actividades empresariales	Implantación instrucción ISST-01/04 (según detección de necesidades)	✓	✓	●
5. Participación de la Representación Legal de los Trabajadores (RLT)	Reuniones ordinarias y extraordinarias (CUSSL)	4+5	4+5	●
6. Actualización documental	Elaboración de la memoria anual de actividades Elaboración de la memoria de vigilancia de la Salud Informe de siniestralidad laboral Certificación de seguimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	● ● ● ●
Objetivo 2: Integración de la Seguridad, Salud y Bienestar en la Organización: promoción de la cultura, sensibilización y concienciación de la plantilla.				
1. Promoción del bienestar y salud	Índice de incidencia siniestralidad < Sector Reconocimientos médicos Campañas / talleres de Salud y Bienestar Valoración médica PES (personal especial sensibilidad) Desarrollo del Plan de Acción de Organización Saludable 2024 Certificación de seguimiento del Sistema de gestión de Organización Saludable Lanzamiento de la nueva plataforma Somos Saludables (visitas)	2,1 1.442 447 192 ✓ ✓ 64.556	1,64 (sector) 1.442 447 192 ✓ ✓ 64.556	● ● ● ● ● ●
2. Mejorar la sensibilización y formación de la plantilla	Formación en Seguridad y Salud Laboral (aprobados) ⁽¹⁾ Formación en Seguridad en edificios CaixaBank Formación en Seguridad en oficinas CaixaBank Formación en PRL (trabajo en remoto) (aprobados) ⁽¹⁾ Formación a delegados de PRL Formación en PRL para referentes en Territorios Formación en PRL para la Dirección (aprobados) ⁽¹⁾ Formación sobre bienestar emocional Formación sobre salud global Servicio de fisioterapia digital Formación Ictus Talleres de gestión emocional en centros de recuperación	1.216 388 1.441 2.460 ✓ ✓ 227 400 206 ✓ 1.140 16	1.510 1.210 2.955 2.670 ✓ ✓ 242 400 400 ✓ 1.000 16	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
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 Modernización de las instalaciones	38 677	3 677	● ●
2. Mejora de las condiciones del entorno y sus instalaciones	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de la iluminación Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de máquinas de climatización Nº de actuaciones realizadas en centros derivadas de Evaluación de Riesgos Nº de mejoras de accesibilidad (barreras arquitectónicas) Salas de lactancia y primeros auxilios Campaña de renovación de sillas Revisión de las escaleras en oficinas Store Instalación de mobiliario de Bienvenida	104 600 1.326 29 42 296 249 684	100 350 850 30 44 300 200 684	● ● ● ● ● ● ● ●
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 Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en la red	8 1.220	3 850	● ●
2. Preparación ante emergencias	Nº de revisiones de planes de autoprotección o de emergencia Nº de formaciones en emergencias Nº de simulacros de emergencia	38 44 38	38 44 38	● ● ●
3. Revisión. Evaluación de riesgos psicosociales	Nº de informes/actas reuniones	9	4	●
Objetivo 5: Gestión de infecciones respiratorias agudas				
1. Adaptación condiciones entorno de trabajo a causa de infecciones respiratorias agudas	Limpieza desinfectante de instalaciones y reanudación de la actividad tras la detección de contagios (a demanda)	2	2	●

(1) No se han examinado la totalidad de los empleados convocados.

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**, pasando de una sistemática basada en la norma OHSAS 18001 a la nueva norma ISO 45.001. En 2023, una vez superadas las auditorías, tanto internas como externas del Sistema, se obtuvo la certificación ISO 45001.

Durante 2024 se han realizado las auditorías de seguimiento establecidas, obteniendo la correspondiente conformidad en ambas. Por tanto, 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.

Más allá de conseguir una certificación, esto implica situarse en un nivel superior, por encima de lo legalmente establecido, 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 de Prevención de Riesgos Laborales, para el control y seguimiento eficaz del Sistema.

Se realizan reportes de manera recurrente en función de la periodicidad con la que se reúnen los diferentes comités que intervienen en el proceso de prevención de riesgos laborales y que garantizar la seguridad y la salud de la plantilla:

- **Comité de Dirección:** se reúne un mínimo de dos veces al año, aunque la norma establece periodicidad anual, y cabe la posibilidad que ante necesidades concretas el Comité pueda convocar reuniones adicionales para tratar temas considerados relevantes. 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.

El 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**, se reúne con carácter semestral. Actúa como representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), manteniendo a ésta informada de la evolución del mismo y cuyas responsabilidades se encuentran recogidas en el documento del SGSST. Este Comité define las políticas en materia de prevención 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, comentado anteriormente, (seguimiento con alrededor de 50 métricas en 5 capítulos diferenciados con revisión trimestral periódica).
- **Comité Único de Seguridad y Salud Laboral**: se reúne con carácter ordinario trimestral y con carácter extraordinario cuando la situación excepcional así lo requiera. Se trata de un Comité paritario compuesto por una representación de la Dirección y los Representantes de los Trabajadores, donde 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.
- **Comités de Emergencias** (continuidad de Negocio). Con reuniones siempre que las situaciones extraordinarias o de emergencias lo requieran se constituye un Comité formado por las Direcciones de todos los ámbitos de toma de decisión entre los que está representado el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales. En 2024 este Comité ha gestionado el seguimiento de las medidas a adoptar en virtud de la DANA en Valencia.

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.

▪ 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



Dirección Unidad de Negocio

1. Identificación de la necesidad concreta que afecta a la unidad de negocio en materia de Prevención de Riesgos Laborales (PRL), que puede iniciarse por el propio centro, los sindicatos o por el equipo de Personas del Territorio.
2. Apertura de un canal comunicativo entre la Dirección de la Unidad de Negocio y los responsables de PRL si implica alguna recomendación, limitación o asesoramiento.



Responsables en materia de PRL (Dirección de Personas)

3. Identificación de la necesidad, evaluación de las posibles soluciones y, finalmente, comunicación de las medidas correctoras.



Dirección Unidad de Negocio

4. Implementación de la solución correctora para mitigar la situación identificada, siendo gestionada por CaixaBank Facilities Management y una vez resuelta, verificada por el propio centro y por el equipo de Personas del Territorio.

Principales temáticas de gestión de riesgos en materia de seguridad y salud:

- Soporte en la elaboración de contratos con proveedores respecto a las cláusulas de coordinación de actividades empresariales.
- Acciones de formación y sensibilización en materia de Prevención de Riesgos Laborales.
- Identificación y resolución de incidencias en los centros de trabajo.
- Adaptaciones, recomendaciones y limitaciones con informes de Vigilancia de la Salud sobre empleados 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 Prevención de Riesgos Laborales y Bienestar de los Territorios.

MEMORIA DE ACTIVIDADES PREVENTIVAS 2024 CAIXABANK



Anualmente se recogen todas las acciones preventivas e iniciativas del año en la **“Memoria de actividades preventivas”**. Estas actividades son determinadas 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 (que está 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.

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 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 y en base a los resultados obtenidos, se realizó 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. Del estudio y análisis realizado se determinaron 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 y 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, 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...
- **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. Durante 2024 han tenido lugar hasta cinco focus groups para mantener el pulso de la plantilla en este aspecto.
- 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

▪ 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

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 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. En este sentido, y con el objetivo de potenciar la realización de los reconocimientos por parte de la plantilla, en 2024 se ha efectuado una prueba piloto en la Dirección Territorial Catalunya a través de una unidad móvil que realizó hasta 65 reconocimientos médicos.

- 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 de 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 (en 2024 se ha creado un nuevo proceso mediante el cual se facilita acompañamiento psicológico personalizado en caso de afrontar situaciones excepcionales y/o traumáticas), que se reportan trimestralmente al Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSSL).
- Plataforma Somos Saludables y Escuela de Bienestar: La Plataforma Somos Saludables 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, ...). Cabe destacar en el ámbito de la gestión de los riesgos psicosociales, no solo el contenido formativo disponible en la plataforma Somos Saludables, sino también los cursos incluidos en la Escuela de Bienestar (Virtaula). En materia de gestión del estrés, toda la plantilla dispone de una serie de cursos entre los que destacan: "¿Sabes identificar el Microestrés?", y "Tecnoestrés, aprende a desconectar", además de dos vídeos inspiradores protagonizados por personajes famosos que hablan acerca de la gestión del estrés y la presión.

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 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 estableció 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 tareas y funciones 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, mediante la **Política de Organización Saludable**, 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 (aplicable a empleados y stakeholders), de:

- Promocionar la salud, los hábitos y estilos de vida saludables para mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de sus grupos de interés: personal y su entorno familiar, clientes, accionistas, inversores, proveedores, la comunidad local y la sociedad en general.
- Cumplir las disposiciones legales y normativas en materia de Prevención de Riesgos Laborales, así como con el resto de los aspectos vinculados al capital humano, como la equidad de trato, la igualdad de género, la conciliación, la diversidad y la inclusión de personas.
- Mejorar de forma continua la organización, las condiciones de trabajo de su plantilla y las relaciones con otras partes interesadas en todos los aspectos en los que haya una repercusión en el bienestar físico, mental y social de las personas.
- Contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 3 (Salud y Bienestar) de las Naciones Unidas con acciones dirigidas a potenciar la salud y el bienestar de las personas.
- Formar y sensibilizar a todo el personal, haciéndoles partícipes de la política de Organización Saludable, priorizando la comunicación e información, de manera que la gestión en materia de Organización Saludable forme parte de la cultura de todos los miembros de la organización.
- Establecer y mantener al día un Sistema de Gestión de Organización Saludable.
- Poner la “Política de Organización Saludable” a disposición de las partes interesadas.
- Para la concreción y desarrollo de este compromiso, se fijarán anualmente

los objetivos que marcarán el grado de avance en la mejora continuada de la gestión como “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 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 y sus familias.

En abril de 2024, la plataforma Somos Saludables se actualizó unificando todos los recursos y servicios de salud y bienestar al alcance de todos los profesionales de la Entidad. La comunicación tuvo 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

▪ 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

abril), se realizaron diversas actividades e iniciativas con el objetivo de impulsar y mejorar la salud de los profesionales de CaixaBank.

The screenshot shows the homepage of the Somos Saludables platform. At the top, there is a navigation bar with the CaixaBank logo and the text 'SomosSaludables'. Below the navigation bar, there is a main heading '¿Qué es Somos saludables?' with a video player icon. To the left of the video player, there is a text box containing a brief description of the project. At the bottom of the page, there is a button labeled 'Ver video'.

La **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 webinars con expertos y programas de salud nutricional.
- **Actividad física y deporte**, iniciativas como Wellhub (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 (tips, talleres, recomendaciones de libros y Talks sobre bienestar emocional e información acerca del servicio 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.

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.
- Información derivada de los reconocimientos médicos de vigilancia de la salud que tienen como finalidad, orientar la actividad preventiva en este ámbito.
- Disponibilidad de una herramienta predictiva del absentismo a tres meses (en el marco del proyecto People Analytics) que nos permite anticiparnos y establecer acciones preventivas.
- Otras fuentes de información en análisis: Adeslas y Mutuas de Accidentes.

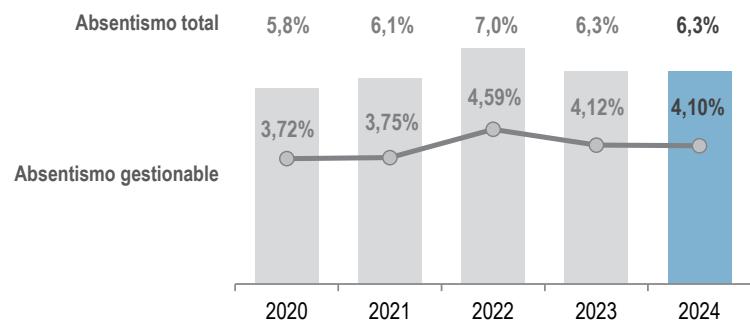
The screenshot shows the 'Bienestar emocional' section of the Somos Saludables website. At the top, there is a navigation bar with the CaixaBank logo and the text 'SomosSaludables'. Below the navigation bar, there is a main heading 'Bienestar emocional' with a text box containing a brief description of the section. To the right of the text box, there is an image of a person's legs and feet resting on a balcony railing.

Nuestro bienestar emocional, psicológico y social está directamente relacionado con la forma en que pensamos, sentimos y, en consecuencia, actuamos y nos relacionamos con los demás.

En este apartado encontrarás diversos recursos que te ayudarán a mejorar tu bienestar emocional.

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 2024 CaixaBank presenta un total de 90 horas perdidas por empleado, mismo dato al registrado en 2023 y que se situó por debajo de la media de España del mismo año, que en el segundo semestre de 2023 fue de 113 horas (en todos los sectores), esta comparativa ha sido realizada utilizando el **13º Informe de Adecco sobre Absentismo** (datos 2023), publicados durante el segundo semestre de 2024, 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 17 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 decimosegundo día de baja y la simplificación del procedimiento de comunicación entre esta y los empleados.
- Gestionando las bajas prematernales, 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 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.

Todos los empleados de CaixaBank disponen de una **carrera por experiencia**, asociada al transcurso del tiempo, que les permite evolucionar desde el nivel XIII al nivel VII en 22 años. En 2024 han cambiado de nivel profesional por experiencia 1.424 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 19 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 18 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 2024	
Planes de carrera	7.257
Cobertura de vacantes	7.834
Clasificación de oficinas	368
Capacitación	0
Nombramientos	1.238
Total	16.697

Ver detalle en tabla 18 del Anexo

- **Plan de carrera de Gestores 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 de negocio y Gestores senior): promoción a Nivel VI en 16 años.
- *Carrera de Gestores de Clientes II* (gestores de Banca Premier y Banca Empresas): promoción a Nivel V en 15 años.

- **Plan de carrera de Asesores 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 20 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 de postularse a estas plazas. Este es un mecanismo de promoción interna que ha permitido en 2024 a 7.834 empleados a realizar un cambio en su carrera profesional (aproximadamente el 71 % han accedido a Direcciones o Subdirecciones de oficinas y a posiciones de Gestores de cliente).

Ver detalle en tabla 22 del Anexo

El modelo de selección interna (cobertura interna) ofrece una experiencia atractiva, digital y memorable a empleados (candidatos) y máñagers.

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 tres proyectos:

- **Buscador de candidatos en SuccesFactors**, herramienta de búsqueda de candidatos para los procesos de Selección y de Movilidad interna de la Entidad a través de la información disponible en la plataforma.
- **Herramienta de búsqueda de talento interno**. El objetivo de este caso de uso es desarrollar un modelo para contribuir a agilizar, simplificar y, en definitiva, optimizar los procesos de selección interna para las oficinas del segmento de Banca Particulares. Esta herramienta ayuda a identificar a las personas trabajadoras más adecuadas para cubrir las potenciales vacantes de puestos de trabajo que existan en la Entidad, siempre y cuando estas se encuadren entre las categorías de puestos de trabajo cubiertas por la herramienta (Direcciones y Subdirecciones de oficina y Gestores especialistas). El resultado del algoritmo es una herramienta de soporte a la decisión, la cual será siempre tomada por una persona. 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.
- **Movilidad Interna** a través de la figura del Business Partner, se pretende mejorar la experiencia del candidato y del máñager durante todo el proceso de selección, desde la detección de la necesidad de publicar una vacante, voluntad de participación de los empleados 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 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 alinearla 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.
- **Incluir el desarrollo del talento en la estrategia de los mánager.** Para combatir el obstáculo de retención de los mánager 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 mánager. Las mejoras para empleados son:

- Información de la vacante más detallada y con una persona de contacto del área (que no es el mánager) con 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 una semana 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 mánager son:

- Preselección cualificada de candidatos de Servicios Centralizados (carta de presentación, informe, video entrevista).
- Mejora en la agilidad del proceso interno y en el plazo de la incorporación: máximo 15 días naturales tras la elección del candidato.
- Participación del Director de oficina en los procesos de selección de la Red, como owner del proceso.
- Visibilidad del Mánager sobre los procesos.
- Pueden solicitar publicaciones para las vacantes aprobadas por la Entidad y pueden solicitar a la Organización una nueva posición. Posteriormente el mánager podrá dar seguimiento al proceso de selección vinculado a esa vacante (saber si ha sido aprobada o denegada).
- Posibilidad de acceso al módulo de selección para Business Partners y mánagers que realizan la contratación para fomentar la transversalidad y alineación en el proceso.

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.

▪ 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

- Buscador optimizado con opciones de búsqueda por palabras clave y con la opción de filtrar por áreas, función y ciudad, entre otros (búsqueda del talento más sencilla y eficiente).
- Permite subir tu currículum como archivo a la ficha interna del empleado.
- 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 Business Partners se pueden lanzar procesos que no serán públicos, para posiciones más estratégicas y así cubrir vacantes directivas.
- Publicación de forma automática para determinadas vacantes de la Red de oficinas (cargos y posiciones específicas).
- Se pueden llevar a cabo renuncias, 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 la confección del ranking y sus pesos son: Recursos ajenos (40%), Inversiones (25%), Margen ordinario (25%) y Clientes vinculados y consolidados (10%). En 2024 se han clasificado 2.986 oficinas (esto supone un decremento de 60 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 21 del Anexo.*

- **Nombramientos:** promoción de colectivos de Servicios Centralizados.

- **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 2024, un total de 6.132 empleados han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone casi un 17% de la plantilla.

Cambios de nivel: 6.132, año 2024. Distribución

Gestor de clientes	2.665	43,5%
Carrera por experiencia	1.424	23,2%
Nombramientos	1.238	20,2%
Cobertura de Cargos	359	5,9%
Clasificación de Oficinas	293	4,8%
Asesor de Banca Privada	153	2,5%

Ver detalle en tabla 19 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 que decide 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, ya sea mediante programas de desvinculaciones voluntarias incentivadas o mediante procesos de expedientes de regulación de empleo, en todos los casos la adhesión ha sido voluntaria y el coste unitario global se ha situado alrededor de los 345.000€/empleado. En los citados Planes se ha preaviso a la plantilla a partir de su representación legal que ha participado en el proceso de negociación previo a la aprobación de dichos programas. Además, en todos los casos, para aquellas personas que voluntariamente se adhirieron a medidas de extinción previstas, se han respetado los plazos de preaviso individual que regula el Estatuto de los Trabajadores. Los empleados 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, CaixaBank, en el marco del Plan de Reestructuración de 2021 tras la integración de Bankia, se implementó un **Plan de Recolocación garantizada** para mitigar el impacto de las salidas para todos los empleados que quisieran adherirse. Con este Plan se ofrecía consultoría individualizada e ilimitada, formación, orientación laboral (talleres de empleo), apoyo al emprendimiento y reskilling/upskilling con foco en competencias digitales y mindset digital, en general apoyo en este periodo de transición. Contó con consultores exclusivos para la búsqueda individualizada de ofertas de empleo y con el Programa Talento Senior para incentivar la recolocación de los mayores de 50 años. Basado en una plataforma tecnológica para conectar oferta y demanda y orientar la capacitación de los perfiles. La duración del Plan era de 12+6 meses, con posibilidad de extensión indefinida si no se lograba la recolocación.

A modo ilustrativo se presenta el itinerario del 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 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.



Por lo que respecta a los nuevos empleados que se contratan 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 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 se les realiza un modelo de entrevista de salida para conocer cuáles son los motivos de la rotación y poder incorporar procesos de mejora en la gestión del onboarding. Actualmente a todos aquellos empleados que se desvinculan de forma voluntaria se les lanza la entrevista, tras los siete días posteriores a la salida.

- 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

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 partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios del Plan de Pensiones, por aspectos relacionados con el Plan de Pensiones.
- 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 partícipes y beneficiarios del Plan de Pensiones.

<https://www.fpecaixa.info/ca/>



La Oficina del Partícipe mantiene relación con VidaCaixa:

- Como gestora del Plan de Pensiones: enviando los expedientes para la contratación y pago de las prestaciones. Adicionalmente atiende las consultas de partícipes y beneficiarios 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 partícipes están de forma permanente informados del Plan de Empleo de CaixaBank a través de la web del Plan, CaixaBank Now y del terminal financiero.



MEMORIA 2024
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

	2023	2024	Variación neta
Plantilla CaixaBank	36.225	36.874	649
Movimientos año 2024			
Altas y reingresos	1.607		
Nuevas contrataciones	1.140		
Servicios Centrales	250		
Banca Particulares	824		
Banca Empresas y Banca Privada	8		
Oficinas Extranjero y Banca Internacional	46		
Oficinas especiales	11		
Direcciones Territoriales / Apoyo Red	1		
Internalizaciones procedentes de Grupo⁽¹⁾	33		
Reincorporaciones	434		
Excedencia	265		
Otros	169		
Bajas y ausencias		-958	
Bajas definitivas		-306	
Jubilación		-1	
Defunción		-14	
Despido		-70	
Baja voluntaria		-125	
Finalización de contrato		-1	
No superación periodo de prueba		-90	
Invalidez permanente		-5	
Ausencias		-652	
Excedencia		-406	
Otros		-246	

1) Internalización de 33 personas procedentes de CaixaBank Operational Services derivado del nuevo Modelo de Operaciones..

Tabla 2. Rotación de Plantilla

	2020	2021	2022	2023	2024
Bajas totales ⁽¹⁾	442	1.369	5.539	400	306⁽¹⁾
Bajas totales (sin Planes de Reestructuración)	423	236	220	299	306
Bajas voluntarias	95	123	90	126	125
Plantilla media anual	27.454	40.023	36.731	36.091	36.559
Plantilla cierre de ejercicio	27.404	41.602	36.089	36.225	36.874
% de rotación de plantilla	2020	2021	2022	2023	2024
Rotación Global (bajas totales/plantilla media) ⁽²⁾	1,6%	3,4%	15,1%	1,1%	0,8%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	1,5%	0,6%	0,6%	0,8%	0,8%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%



2024

Detalle de la rotación de la plantilla por género y tramo de edad

Total	Género		Tramos de edad									
	Hombres	Mujeres	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	>59	
Rotación Global (bajas totales/plantilla media)	0,8%	1,1%	0,6%	23,7%	10,3%	3,3%	1,2%	0,5%	0,3%	0,2%	0,3%	4,5%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	0,8%	1,1%	0,6%	23,7%	10,3%	3,3%	1,2%	0,5%	0,3%	0,2%	0,3%	4,5%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias/plantilla media)	0,3%	0,5%	0,2%	14,2%	4,7%	1,2%	0,5%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	1,8%

1) En 2024, de las 306 bajas totales 178 son hombres (58%) y 128 mujeres (42%).

2) No incluye excedencias voluntarias.

- 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

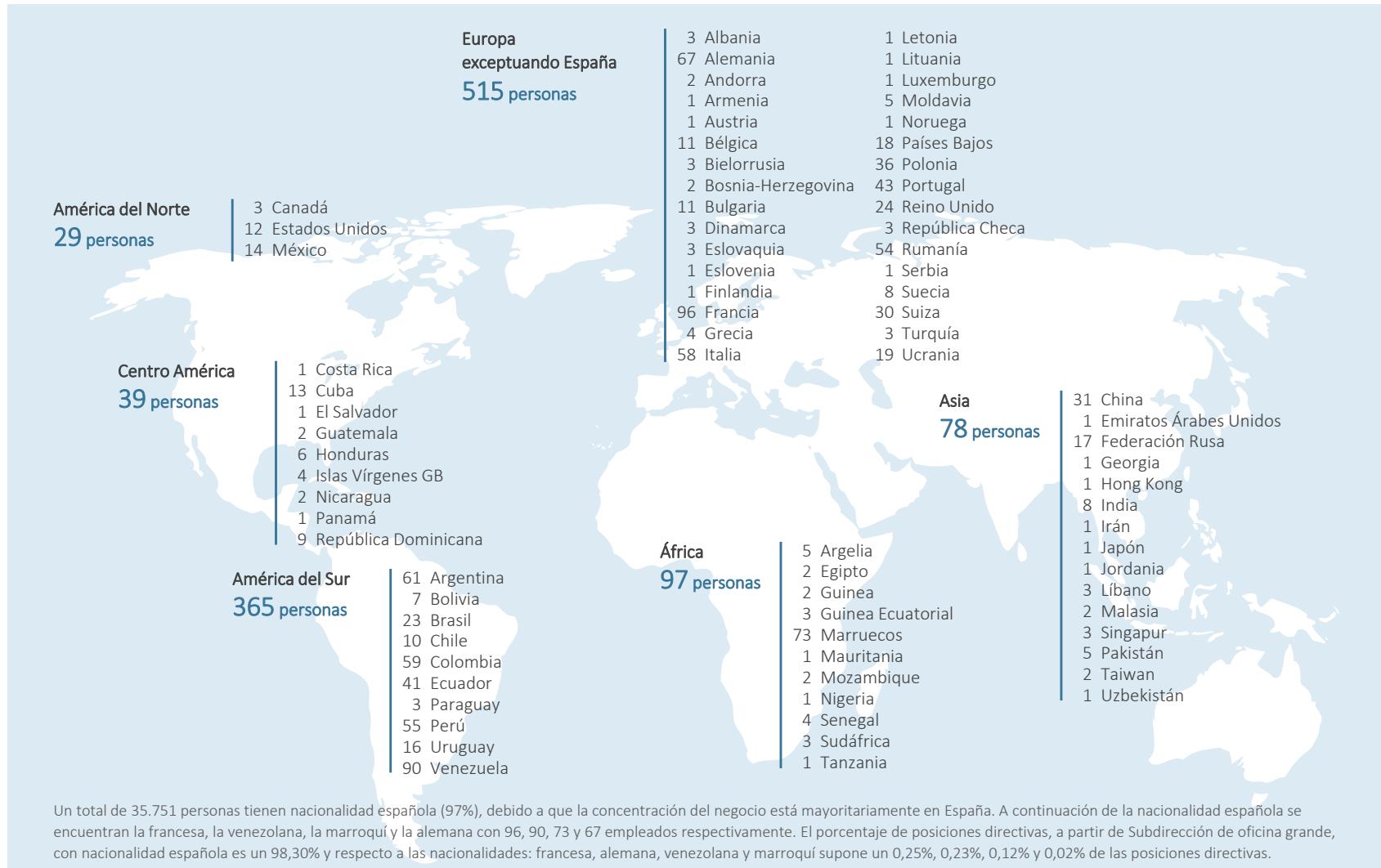
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- 3. Estructura demográfica**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 3. Estructura demográfica



Tabla 4. Mosaico de culturas

1.123 personas originarias de 80 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

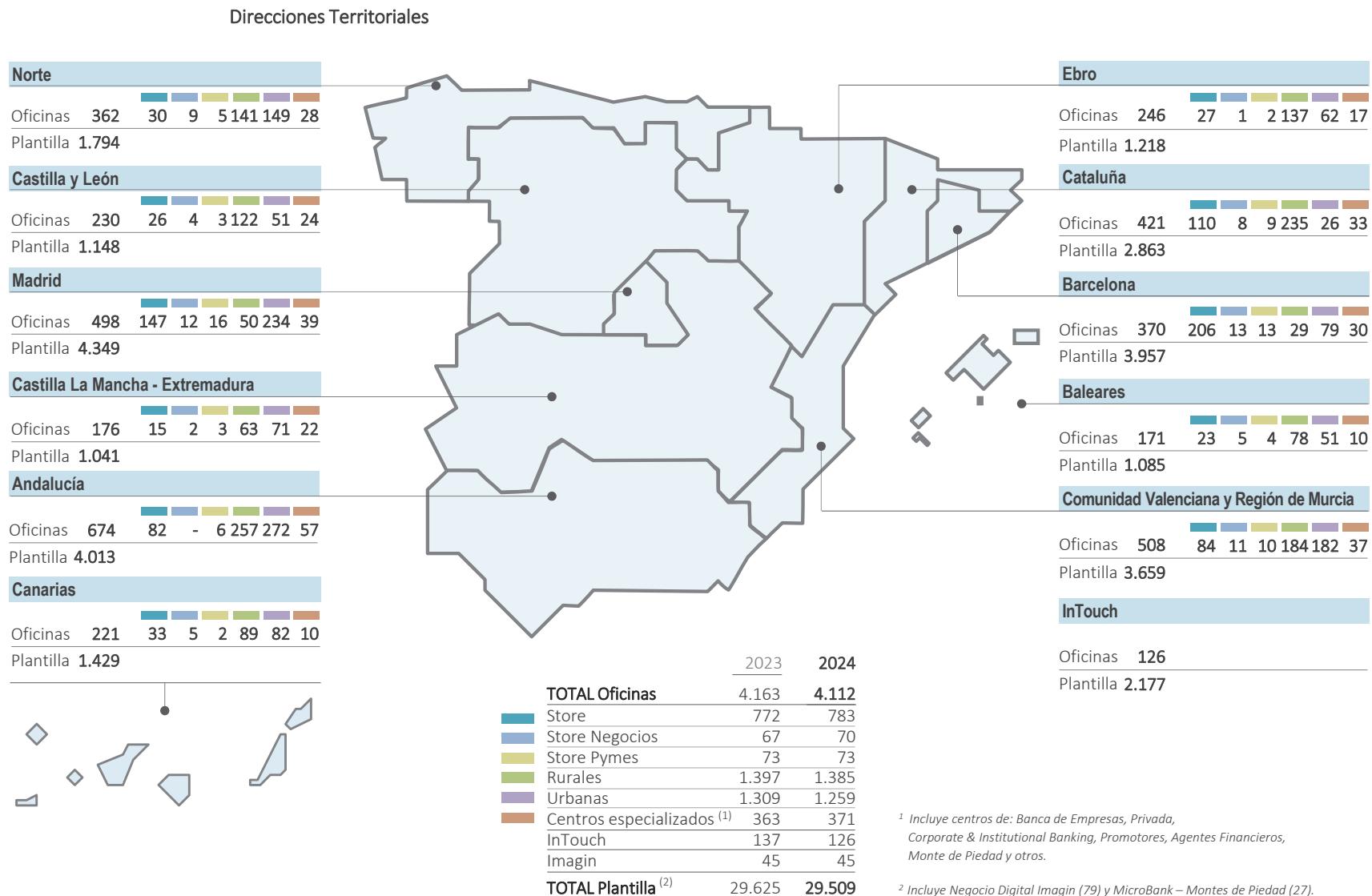


Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

Red Territorial	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Alta Dirección	52	65,8	27	34,2	79
Plantilla Dirección Territorial	264	42,4	359	57,6	623
Dirección/Dirección Segmento	58	63,7	33	36,3	91
Responsables/Especialistas/Técnicos	163	39,5	250	60,5	413
Empleados	43	36,1	76	63,9	119
Banca de particulares	10.167	39,2	15.800	60,8	25.967
DAN-Dirección de Área de Negocio	138	61,6	86	38,4	224
Dirección oficina	2.016	55,1	1.640	44,9	3.656
Subdirección oficina/2º Responsable	958	33,0	1.946	67,0	2.904
Gestor de Clientes II - Banca Premier	1.288	34,9	2.406	65,1	3.694
Gestor de Clientes II - Empresas	332	55,7	264	44,3	596
Gestor de Clientes I - Gestor Negocios	944	39,9	1.420	60,1	2.364
Gestor de Clientes I - Gestor Senior	403	25,3	1.190	74,7	1.593
Equipos de suplencia/sopporte	511	57,5	378	42,5	889
Empleados y otras funciones	2.745	34,8	5.150	65,2	7.895
Funciones inTouch	832	38,7	1.320	61,3	2.152
Banca Privada	724	56,1	567	43,9	1.291
Dirección de Centro de Banca Privada	54	64,3	30	35,7	84
Dirección de Banca Privada (inc. Coord. Equipo)	536	60,6	349	39,4	885
Asesor de Banca Privada	108	56,0	85	44,0	193
Otras funciones	26	20,2	103	79,8	129
Banca de Empresas	799	60,1	531	39,9	1.330
Dirección de Centro de Empresas	108	76,6	33	23,4	141
Dirección de Banca de Empresas	269	70,8	111	29,2	380
Gestor de Clientes II - Empresas	185	56,4	143	43,6	328
Otras funciones	237	49,3	244	50,7	481
CIB - Corporate & Institutional Banking	144	62,1	88	37,9	232
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficinas Especiales	160	40,1	239	59,9	399
Extranjero	153	58,2	110	41,8	263
Apoyo Red	974	42,8	1.303	57,2	2.277
Riesgos	131	51,0	126	49,0	257
Total Red Territorial	13.576	41,5	19.169	58,5	32.745

Servicios Centrales	Total
Plantilla por áreas	
Presidencia	12
Consejero Delegado	28
Negocio	578
Riesgos	717
Financiera	169
Corporate & Investment Banking	424
Contabilidad, Control de Gestión y Capital	348
Medios	668
Personas	186
Cumplimiento y Control y Public Affairs	223
Sostenibilidad	48
Seguros	8
Secretaría General	193
Comunicación y Relaciones Institucionales	79
Auditoría Interna	224
Digital Transformation & Advanced Analytics	216
Payments & Consumer	8
Total Servicios Centrales	4.129

Plantilla por funciones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Comité de Dirección	14	82,4	3	17,6	17
Dirección	322	65,1	173	34,9	495
Gerencia	568	52,4	515	47,6	1.083
Gestores	679	46,5	780	53,5	1.459
Empleados y otras funciones	535	49,8	540	50,2	1.075
Total Servicios Centrales	2.118	51,3	2.011	48,7	4.129

- 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

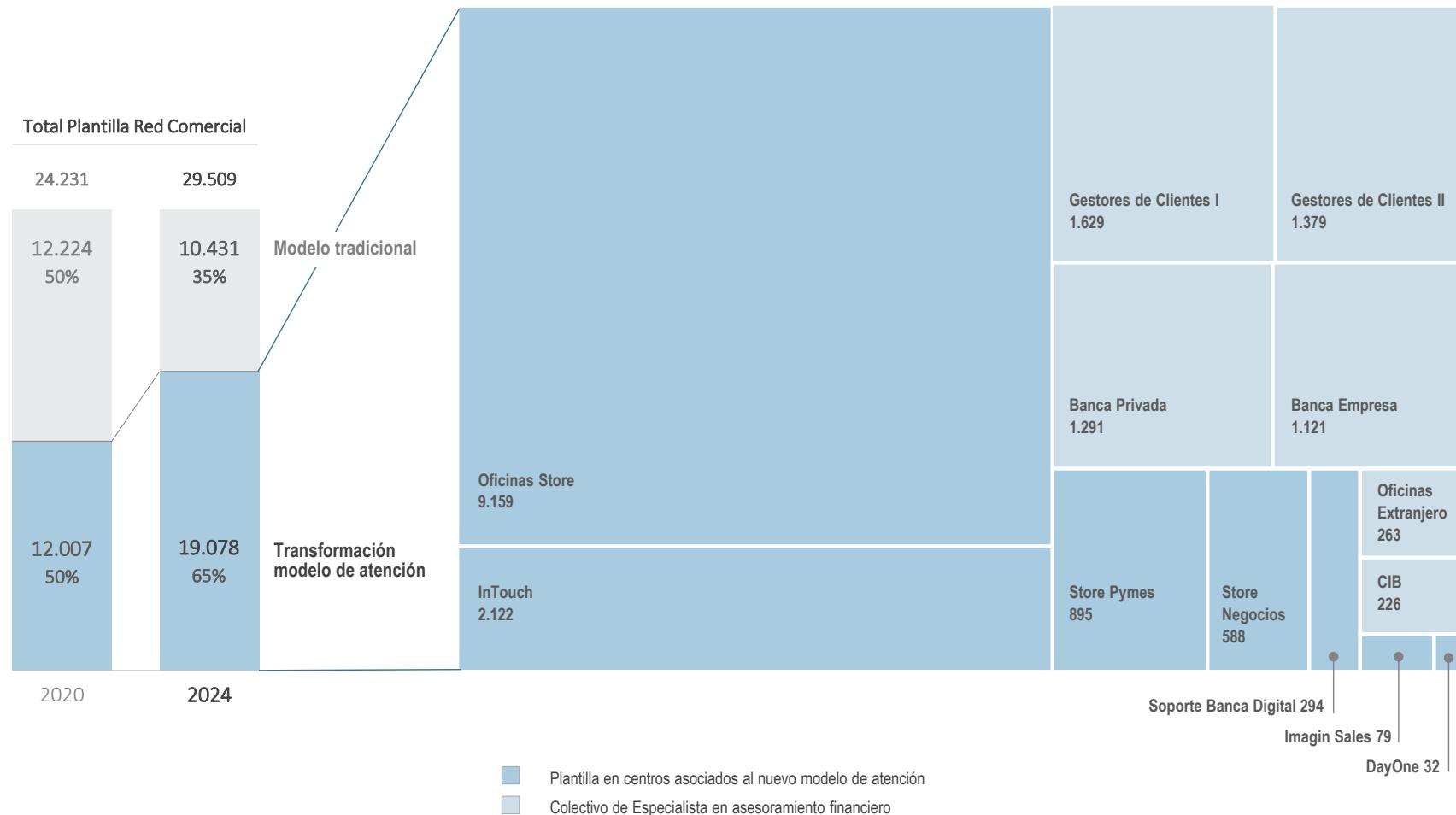


Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2024



Información global:

Formación virtual
95% 2.489.477 horas

Formación presencial
5%

Inversión por persona
303 € Total 11.080.617 €
Media del sector 431 € ⁽¹⁾

Cantidad percibida para formación del FORCEM en España: 4.210.668 €

Horas de formación
2.607.795

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)

71 (10 días al año)

Empleados que han realizado formación durante 2024

100% de la plantilla

Satisfacción
3,30 Sobre 4

Aplicabilidad
3,29 Sobre 4

Normativa

Horas totales
1.923.517
Participantes
36.929

Empleados certificados sobre colectivo target

Finanzas, MIFID	21.214 ⁽²⁾	96,8 %	21.918
Seguros, IDD	28.792 ⁽³⁾	97,9 %	29.407
Crédito inmobiliario, LCCI	27.087 ⁽⁴⁾	97,0 %	27.931

Corporativa

Horas totales
684.278
Participantes
29.438

Principales Programas formativos:

	Horas
R Diploma Especialización en Distribución de Seguros	152.638
R Diplomas Posgrado análisis de Riesgos (Empresas y Retail)	126.728
R Posgrado en Información y Asesoramiento Financiero (CIAF)	102.517
R Certificación en finanzas e inversión sostenible	79.807
R Recuperaciones	26.586
A Big Data: Transformación masiva de datos	21.621
A Retos del negocio bancario	17.063
A ASG e inversión responsable tras un año	15.018
A La IA en la personalización del Asesoramiento Financiero	7.947
A Asesoramiento Financiero Green MIFID	5.757

Clasificación profesional ⁽⁵⁾

	Horas de formación por persona
Directivos	45
Mandos Intermedios	35
Resto de Empleados	87
Total general	71

Acumulado horas de formación, 2.607.795 por edad y género:

Edad	Hombres	Mujeres	Total
> 49	326.629	368.516	695.145
40-49	561.870	838.725	1.400.595
30-39	147.864	164.999	312.863
< 30	103.052	96.140	199.192
Total	1.139.415	1.486.380	2.607.795

1) Fuente: Encuesta 2023 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras- GREF.

2) CaixaBank dispone de 29.676 empleados con certificación en Finanzas MIFID.

3) CaixaBank dispone de 30.867 empleados con certificación en Seguros IDD.

4) CaixaBank dispone de 29.690 empleados con certificación en Crédito inmobiliario LCCI.

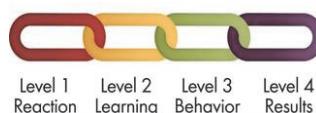
5) Colectivo "Directivo": el comprendido a partir de la Dirección de Oficina (Red) y Direcciones de los Servicios Centralizados. Mandos Intermedios: funciones que estando por debajo jerárquicamente de la clasificación anterior, mantienen personal a su cargo. Resto de la plantilla figura clasificada como 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.
- 8. Actividad formativa**
- 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.
9-1. Evaluación de la formación
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 9-1. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



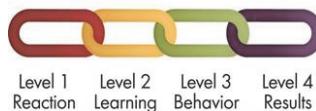
1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación 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 Retail

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
<p>CaixaBank impulsa el desarrollo y aprendizaje los empleados a través del proyecto Development by Skills, una iniciativa orientada a fortalecer el talento interno. Este programa facilita un espacio para que los directores de oficina comparten conocimientos, experiencias y homogeneicen sus prácticas, promoviendo una evolución profesional basada en habilidades y competencias clave de futuro.</p> <p>El colectivo de Directores de Oficinas Retail es un perfil crítico en la Entidad y CaixaBank quiere poner un especial foco en reforzar sus Soft y Hard Skills, con el fin de afianzar la implantación de la sistemática comercial del Banco y su Modelo de liderazgo AHEAD.</p> <p>Liderazgo Comercial en Oficinas Retail es un programa diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y desarrollo de habilidades clave para liderar el negocio de la red de oficinas Retail, que impacta en la actividad comercial de este segmento. En el programa se trabajan: la organización y gestión de la oficina retail, la implantación de la sistemática comercial y el liderazgo de los equipos. El programa sirve también como punto de encuentro, facilitando el intercambio de conocimientos, buenas prácticas, conocimiento de la sistemática comercial y la estrategia del negocio.</p> <p>La metodología del programa se estructura en la realización de las siguientes actividades desarrolladas a lo largo de dos jornadas:</p> <p>Prework sistemática comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja la sistemática comercial de una oficina retail en formato online. <p>Masterclass:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposición de los principales retos presentes y futuros del Banco y la estrategia para su afrontamiento por parte de la Dirección de Negocio. - Conocimiento de las claves del negocio, la situación del sector y el modelo de sistemática comercial del Banco, por parte de la Dirección de Banca Retail. - Exposición y conocimiento de los Modelos de Liderazgo AHEAD de CaixaBank, por las Direcciones de Personas de cada Territorio. <p>Talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de equipos, sistemática comercial y calidad relacional (Sistématica comercial en las acciones comerciales, Plan de contactos, Entrevista 360: Calidad Relacional: conocer al cliente y generar confianza y Seguimiento de la actividad comercial). - Feedback, sistemática comercial y organización de oficina (Buenos días comercial, Cuadre Comercial, Acompañamiento comercial Individual y Reunión Comercial Semanal). - Liderazgo en la Oficina (aplicación del liderazgo AHEAD, la puesta en práctica del liderazgo en el día a día y situaciones reales y complejas que requieren un liderazgo efectivo). 	<p>El programa se centra en el desarrollo de los conocimientos y las habilidades directivas clave para el liderazgo del equipo de una oficina de banca retail, 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. Estos objetivos 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.</p> <p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 en una escala de 5.</p>	<p><i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i></p> <p>2.390 participantes (91% del target), 6,5% sobre plantilla total.</p> <p><i>Dirigido a:</i> Dirección de Oficina Retail</p>	

Tabla 9-II. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Programa de Desarrollo Directivo DAN (Dirección de Área de Negocio)

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
<p>En CaixaBank, impulsamos el <i>Programa de Desarrollo Directivo DAN</i> como un habilitador clave para la mejora del negocio, alineando la formación y el desarrollo directivo con los retos estratégicos de la Entidad. El programa está diseñado para fortalecer las competencias de liderazgo y dirección de equipos comerciales, permitiendo a los directivos maximizar su impacto en la Organización y mejorar la eficiencia comercial.</p> <p>El programa ofrece una visión integral basada en cuatro dimensiones clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento CaixaBank: Incorporación de experiencias internas y estrategias comerciales a través de la participación de nuestros directivos y expertos. Prácticas diferenciales y comportamientos DAN: Entrenamiento en 9 prácticas clave y 51 comportamientos esenciales identificados para el desempeño excelente de la función. Soft Skills y Hard Skills: Desarrollo progresivo de habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones para potenciar el impacto de los directivos. El futuro de la banca: Análisis del entorno financiero y tendencias del sector para fortalecer la perspectiva estratégica de los participantes. <p>El programa se ha diseñado en colaboración de ESADE Executive Education, que aporta la perspectiva académica necesaria para el refuerzo de la excelencia del programa. Tiene una duración de cuatro jornadas presenciales en las sedes de la Escuela de Negocios, con ejercicios, casos de estudio y metodologías innovadoras.</p>	<p>El Programa impacta en la mejora de la rentabilidad y eficiencia del negocio, asegurando un retorno de la inversión en formación. Beneficios clave:</p> <p>Optimización de la toma de decisiones: homogeneización de criterios dentro del colectivo, reduciendo la variabilidad y aumentando la eficacia estratégica.</p> <p>Incremento en productividad y gestión comercial: mejora de la planificación y dirección de equipos, potenciando el rendimiento y la eficiencia operativa.</p> <p>Desarrollo de competencias clave: formación de líderes capacitados para anticiparse a los retos del sector bancario y maximizar el impacto en el negocio. Se adquiere una formación integral que permite afrontar los desafíos del negocio con visión estratégica y una ejecución efectiva, consolidando el liderazgo de CaixaBank en el sector y asegurando un alto retorno de la inversión en talento. Este programa ha generado engagement en la función. También ha permitido homogeneizar la sistemática comercial, especialmente en el uso de las herramientas de seguimiento comercial.</p> <p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que la metodología ha permitido adquirir nuevos conocimientos y el entrenamiento y desarrollo de competencias y habilidades para la dirección de los equipos comerciales de la red de oficinas.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Resultados: la experiencia global del programa se valora por encima del 80 sobre 100 en términos de NPS. La rentabilidad y eficiencia del negocio impulsado por el crecimiento del beneficio neto, el margen de intereses y los ingresos por servicios deben mostrar una tendencia creciente. Adicionalmente se debe concretar una mejora (>3%) en la usabilidad de la herramienta de seguimiento comercial "Mis Clientes" y del reporte comercial diario, optimizando así la gestión y el seguimiento de oportunidades.</p>	<p><i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i></p> <p>Impacto monetario: 222 participantes de 224 convocados (99,1% del target), 0,6% sobre el total de la plantilla.</p> <p>Impacto no monetario: Dirigido a: Dirección Área de Negocio (DAN)</p>	<p>Impacto monetario: 222 participantes de 224 convocados (99,1% del target), 0,6% sobre el total de la plantilla.</p> <p>Impacto no monetario: Dirigido a: Dirección Área de Negocio (DAN)</p>
		<p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva en un 4,8 en una escala de 5.</p> <p>Valoración metodología del programa: los participantes valoran en un 4,5 en una escala de 5 que se han adquirido los nuevos conocimientos y el entrenamiento y desarrollo de competencias y habilidades para la dirección de los equipos comerciales.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran como útil y aplicable en un 4,7 sobre 5.</p> <p>Resultados: la experiencia global se valora con un NPS de 86 en una escala de 100. El programa impulsa la rentabilidad y eficiencia del negocio, asegurando un retorno tangible de la inversión en formación. La homogeneización de criterios y la mejora en la gestión comercial han contribuido al crecimiento del beneficio neto atribuido (+20,2%), del margen de intereses (+9,8%) y de los ingresos por servicios (+4,6%), fortaleciendo el liderazgo de CaixaBank en el sector financiero.</p> <p>Adicionalmente, se constata un incremento en la adopción del uso de la herramienta "Mis Clientes" (+5,5%) y del reporte tras entrevista diario (+10,0%).</p>	

- 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 corporativa:	Autoformación:
<p>Cumplimiento de las exigencias regulatorias y cobertura de riesgo reputacional</p> <p>ASG</p> <p>Información y asesoramiento MiFID II</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIAF: curso de Posgrado de Información y Asesoramiento Financiero • Formación continua en MiFID II <p>Formación plan de igualdad</p> <p>La protección de datos en CaixaBank 2024</p> <p>Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo</p> <p>Riesgos de conducta y mercados</p> <p>Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial • Formación continua en LCCI <p>Seguridad de la información y prevención del fraude a clientes'24</p> <p>Consideraciones ASG en la construcción de carteras y Benchmark ASG</p> <p>Formación Seguros (IDD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Posgrado en Distribución de Seguros • Formación continua en Seguros <p>Código de buenas prácticas</p> <p>Consideraciones para una cartera hipotecaria e inmobiliaria sostenible</p> <p>Inversión Social en mercados cotizados</p> <p>Normativa en sostenibilidad'24</p> <p>Riesgos climáticos</p> <p>Riesgos no financieros o transversales</p> <p>● Acciones formativas en las que incluyen contenidos de ASG entre otros.</p> <p>● Acciones formativas específicas de ASG</p>	<p>Programas adaptados a necesidades específicas</p> <p>ASG</p> <p>Onboarding y Crossboarding</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Itinerarios de Proximidad Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión clientes Un nuevo punto de partida • Gestión de clientes en un nuevo entorno • Gestión de clientes. Herramientas Omnipotencia • Gestión de clientes. Habilidades comerciales <p>Cultura Comercial Dirección Oficina y Dirección de Área</p> <p>Gestión de Oficina con equipo remoto</p> <p>Agile Servicios Centrales</p> <p>Sistemas de seguridad y protección senior</p> <p>NPS/feedback and loops</p> <p>Curso Mis Clientes</p> <p>Curso Financiación e Inversión Sostenible</p> <p>Curso Inversiones Sostenibles</p> <p>Profundización en Sostenibilidad</p> <p>Círculo de sesiones para la transición energética</p>	<p>Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento</p> <p>ASG</p> <p>Itinerarios Transformación en la era Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data Academy • Entorno Digital • Habilidades digitales • Agile <p>Formación Office 365:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teams • OneDrive • OneNote • SharePoint • Reuniones efectivas • Gestión de tareas • Equipos eficaces • Colaboración documental <p>Postgrado Auditoría</p> <p>Postgrado Compliance</p> <p>Academia de Inglés EF</p> <p>Microformaciones ligadas a competencias (80 cursos)</p> <p>CIAF Avanzado</p> <p>Postgrado en análisis de riesgos Banca Empresas</p> <p>Postgrado en análisis de riesgos Banca Particulares</p> <p>Cursos en la escuela de Sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión Socialmente Responsable, Agencias y Ratings • Derechos Humanos, Contribución a la mejora del medioambiente • Política Riesgos ASG, Formación en Sectores <p>Posgrado de experto en ahorro y previsión</p>

ASG: Ambientales, Sociales y de Gobernanza. Formaciones relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza

Impulsores:



Trainers.
Seguimos aprendiendo, seguimos compartiendo

Virtaula.

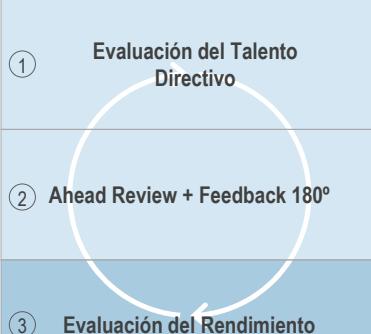
CaixaBank Change Makers

Consultorías e instituciones de reconocido prestigio

Tabla 11. Métodos de evaluación

Toda la plantilla de CaixaBank es evaluada anualmente, a nivel de comportamiento y de rendimiento.

Nivel Directivo

 <p>Evaluación del Talento Directivo</p> <p>Ahead Review + Feedback 180°</p> <p>Evaluación del Rendimiento</p>	Nº de evaluaciones
	2024 307
	Acumulado 2021-2024 2.839

 <p>Conversaciones para el desarrollo / Skills Review</p> <p>Evaluación del Rendimiento</p>	Nº de evaluaciones
	2024 724
	Acumulado 2021-2024 1.615

 <p>Comportamiento</p> <p>(1) Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.</p> <p>(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.</p>	Han cobrado Bonus en 2024
	Personas 1.171

Nivel no Directivo

 <p>Conversaciones para el desarrollo / Skills Review</p> <p>Evaluación del Rendimiento</p>	Nº de evaluaciones
	2024 7.495
	Acumulado 2021-2024 53.622

 <p>Comportamiento</p> <p>(1) Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales. Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.</p>	Han cobrado Bonus en 2024
	Personas 34.637

- 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

Cronograma de hechos más relevantes del período

- Realización de cerca de 2.100 entrevistas de expectativas profesionales y análisis de competencias, responsabilidades y aspiraciones futuras a Directivos de CaixaBank y Bankia el marco de la integración.
- Creación de un mapa de valoración basado en datos objetivos y homogéneos para valorar meritóricamente con equidad y responsabilidad a los empleados/as.
- Nombramientos del Comité de Talento realizados en el marco de la nueva estructura post-integración de dependencias jerárquicas (N2, N3 y N4).
- Diseño de un catálogo de perfiles con sus skills requeridas con la participación de todas las áreas del Banco y las empresas del Grupo.
- Desarrollo del nuevo proceso de valoración por skills o assessment para toda la plantilla.
- Realización de pilotos de upskilling en Negocio.
- Lanzamiento de las evaluaciones de Skills y Ahead Review con un total de 27.799 y 645 evaluaciones en el Grupo CaixaBank.
- Desarrollo del módulo de comparación de perfiles y del diseño funcional
- Lanzamiento de 7.495 evaluaciones de Skills Review y 338 de Ahead Review en CaixaBank para completar el proceso lanzado el año anterior y cubriendo aproximadamente todo el colectivo.
- Nueva plataforma PeopleSkills: permite a los empleados gestionar y desarrollar sus skills.

2021

2022

2023

2024

- 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

Beneficios sociales MM€

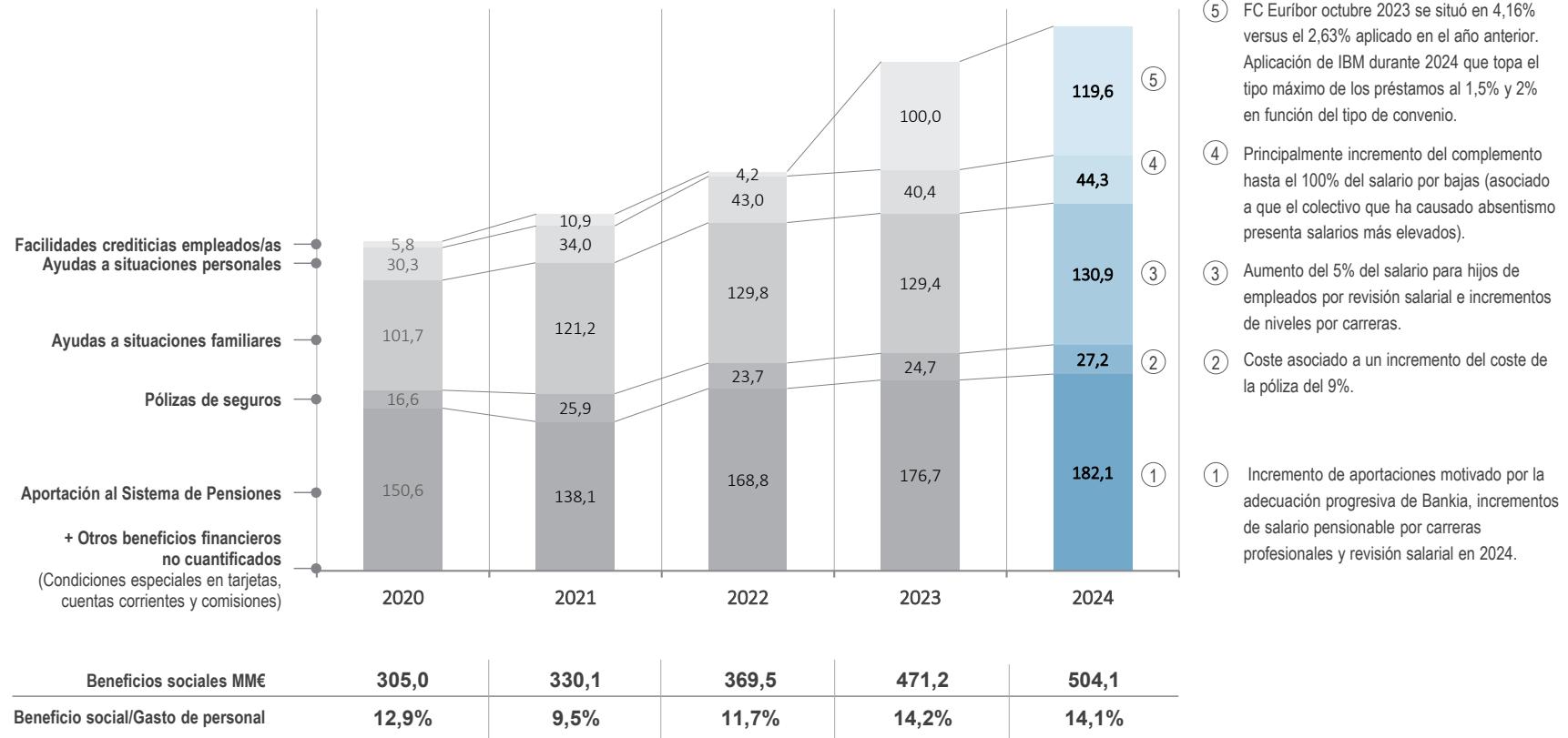


Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

Beneficios	2020 MM€	Personas beneficiarias	2021 MM€	Personas beneficiarias	2022 MM€	Personas beneficiarias	2023 MM€	Personas beneficiarias	2024 MM€	Personas beneficiarias
Aportación al Sistema de Pensiones	150,6		138,1		168,8		176,7		182,1	
(1) Aportaciones de ahorro	107,9		119,2		167,1		166,9		174,2	
(2) Prima de riesgo	42,7	37.074	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *	7,9	51.669 *
Seguros	16,6		25,9		23,7		24,7		27,2	
(3) Póliza sanitaria	16,6	31.579	25,8	66.594 **	23,6	45.984	24,4	44.859	27,0	43.947
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,0		0,1		0,1		0,3		0,3	
Ayudas a situaciones familiares	101,7		121,2		129,6		129,4		130,9	
(5) Gratificación por nacimiento	1,8	770	1,7	796	1,8	834	1,6	748	1,4	619
(6) Ayuda por defunción	1,0	419	0,9	395	1,1	498	1,2	512	1,3	562
(7) Ayuda estudios - guarderías	2,7	2.613	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308	2,1	2.007
(8) Ayuda estudios - descendientes	21,6	20.282	31,9	30.012	28,7	26.450	29,3	26.451	29,9	26.531
(9) Ayuda hijos - 5% salario	72,5	19.153	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553	94,1	25.127
(10) Complementos de maternidad/paternidad	2,1	932	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236	1,9	995
Ayudas a situaciones personales	30,3		34,0		43,2		40,4		44,3	
(11) Gratificación por antigüedad	1,7	505	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549	5,4	1.551
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,4	1.612	1,6	1.552	1,5	1.391	1,5	1.403	1,7	1.366
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	27,2	8.782	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923	37,2	11.151
Facilidades crediticias a los empleados	5,8		10,9		4,2		100,0		119,6	
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	5,8	28.877	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471	119,6	38.241
(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados										
Beneficios sociales MM€	305,0		330,1		369,5		471,2		504,1	
Beneficios sociales / Gasto de personal		12,9%		9,5%		11,7%		14,2%		14,1%

- (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

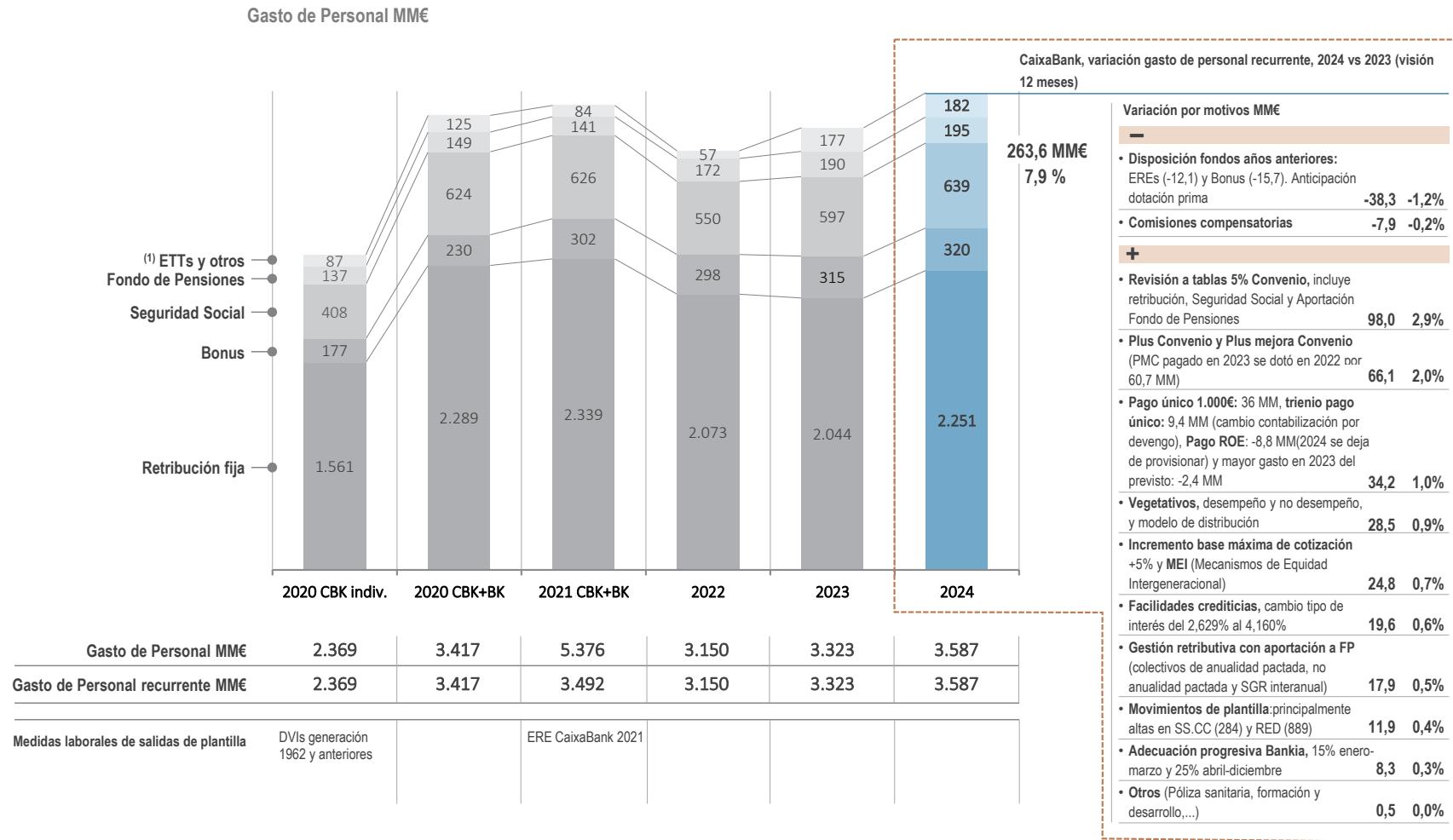
** Para el colectivo Bankia se incluyen familiares en la póliza sanitaria

*** 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



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: 2020 CBK individual - 19 MM | 2020 CBK+BK - 19 MM | En 2021 se modificó el criterio contable y pasó a gastos generales.

Tabla 15. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, realizado en 2024

Total CaixaBank											
	Variación 2024			Género		Generaciones					
	2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022	Var. S/22	Hombres	Mujeres	Z post 1993	Y 1982-1992	X 1971-1981	Baby Boomers ant. 1971	
Total favorable	69%	5%	2%	▲	68%	69%	76%	69%	69%	66%	
% Participación	83%	27%	8%	▲	85%	80%	84%	85%	82%	80%	
Resultados por dimensiones (TF)											
Liderazgo y Progreso de la Organización	78%	1%	-1%	▼	78%	78%	83%	78%	78%	75%	
Comunicación	79%	7%	8%	▲	78%	79%	84%	81%	78%	76%	
Una Organización en la que trabajar	73%	5%	-1%	▼	73%	74%	74%	72%	74%	70%	
Condiciones de trabajo	70%	4%	1%	▲	71%	70%	79%	70%	70%	68%	
Compromiso	67%	3%	11%	▲	66%	67%	78%	72%	68%	51%	
Entorno Organizativo	58%	5%	4%	▲	59%	58%	64%	58%	58%	58%	
Motivación Intrínseca	56%	5%	5%	▲	56%	56%	66%	58%	55%	55%	
Orientación a Cliente y Resultados	55%	9%	5%	▲	54%	55%	65%	58%	54%	50%	

eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotores - % Detractores

¿Cuánto recomendarías CaixaBank como buen lugar para trabajar?



Servicios Centrales			Red Territorial		
Variación 2024			Variación 2024		
2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022	2024	sobre 2023 Radar	sobre 2022
75%	11%	4%	67%	3%	1%
83%	10%	3%	82%	29%	7%
82%	5%	1%	77%	0%	-2%
84%	12%	11%	77%	5%	7%
78%	10%	2%	72%	4%	-2%
73%	7%	5%	70%	4%	0%
73%	9%	10%	65%	1%	10%
70%	17%	4%	55%	2%	3%
70%	19%	6%	53%	2%	4%
65%	19%	3%	52%	6%	4%

Los resultados de la Red Territorial son los que marcan los resultados globales



+17 sobre eNPS 2022

Atributos de Cultura y Modelo de Liderazgo

Total Cultura			Total Liderazgo		
Total Cultura			Total Liderazgo		
Comprometidos	68	Alianzas	81		
Cercanos	69	Humanismo	82		
Responsables y exigentes	71	Empoderamiento	80		
Honestos y transparentes	69	Anticipación	82		
Colaboradores	72	Diversidad	83		
Ágiles e innovadores	56		81		
	68				

- 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. Resultados MercoTalento 2024
- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)

Tabla 16. Resultados MercoTalento 2024 (trabajadores propios)

Posición Ranking general y sectorial

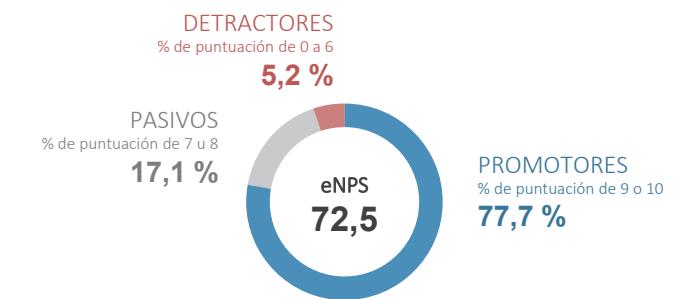
Ranking general	2023	2024	Evolución	Ranking sectorial	2023	2024	Evolución
	7º	3º	+4		2º	1º	+1

Valoración global en las 15 variables de percepción

		CaixaBank	Diferencia con Merco Talento
Calidad laboral	Salario	8,63	1,28
	Desarrollo profesional	8,83	1,46
	Motivación y reconocimiento	8,61	1,23
	Relación con los mandos inmediatos	9,21	0,76
	Conciliación/balance	9,01	1,16
	Media Calidad Laboral	8,86	1,18
Marca empleadora	Sector atractivo	8,88	0,60
	Admirada por valores y resultados	9,06	0,68
	Capacidad de atraer Talento	8,89	1,03
	Recomendación	8,91	0,84
	Acreditación/reconocimiento	9,05	0,72
	Media Marca empleadora	8,96	0,77
Reputación interna	Valores éticos y profesionales	9,16	0,80
	Igualdad y diversidad	9,50	0,99
	Liderazgo alt dirección	9,24	0,98
	Identificación con el proyecto empresarial	8,95	0,94
	Orgullo de pertenencia	9,19	0,78
	Media reputación interna	9,21	0,90
Valoración global		9,03	0,94

Employee net promoter score

	Nuestros trabajadores	Total trabajadores
eNPS = Promotores - Detractores	72,5	37,9



Pregunta del cuestionario:

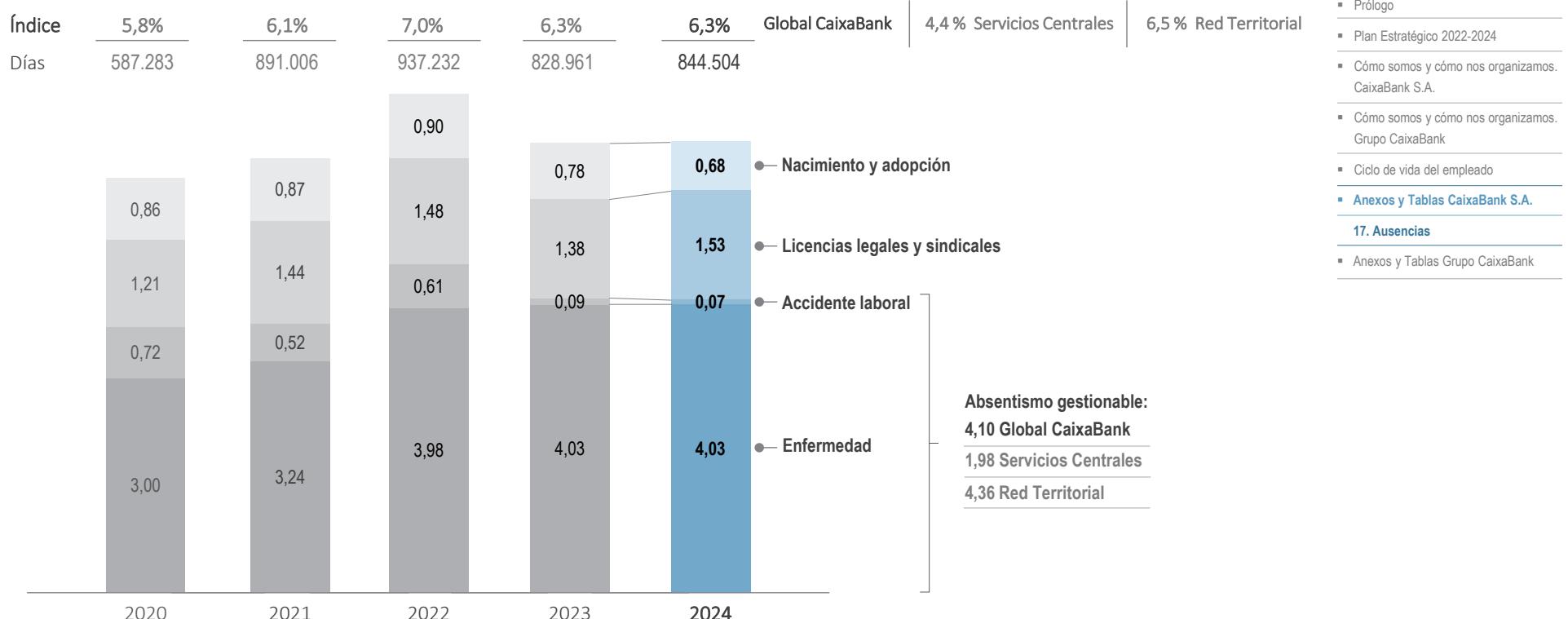
En una escala del 0 al 10, siendo 10 la mejor valoración, dirías que...

	CaixaBank	Media Merco
Te sientes bien con el tipo de trabajo que realizas	9,05	8,24
Tienes un buen ambiente de trabajo	9,35	8,48
Consideras que tu trabajo se reconoce	8,90	7,57
Estas creciendo profesionalmente	8,96	7,42
Globalmente te sientes feliz en tu trabajo	9,03	7,93

CaixaBank S.A. presenta unos resultados por encima del sector tanto en las variables de percepción, en el eNPS y en la variable de felicidad.

Tabla 17. Ausencias

Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:



Índice de absentismo gestionable. enfermedad y accidente:

Índice	3,7%	3,8%	4,6%	4,1%	4,1%
--------	------	------	------	------	------

Enfermedad en los últimos 12 meses: 11.629 personas

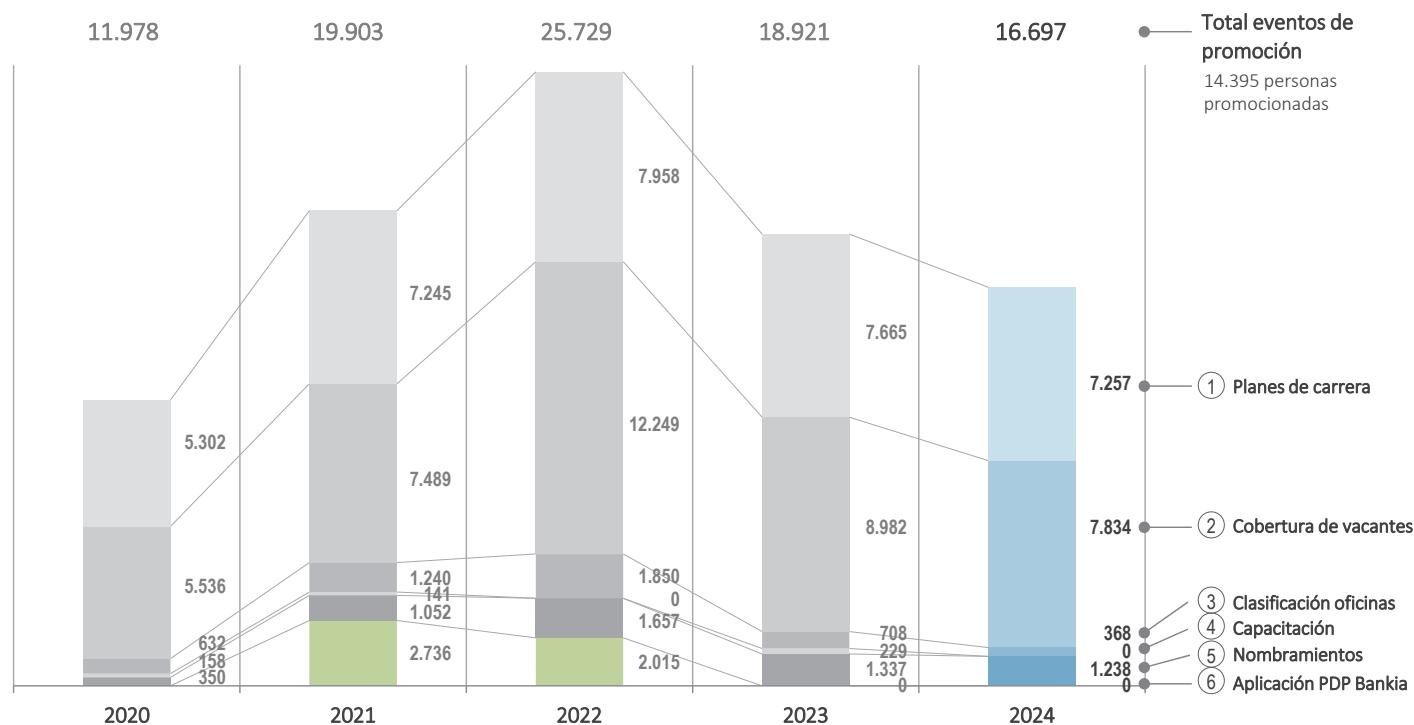
Días de duración	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 18.235 casos	70%	8%	16%	6%
De 538.292 días	9%	6%	37%	48%
Media (días)	4	22	79	349

- 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. Ausencias
- 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.
18. Promociones
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 18. Promociones

Todos los empleados disponen de una carrera por experiencia que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2024, 1.424 empleados han cambiado de nivel profesional por experiencia.



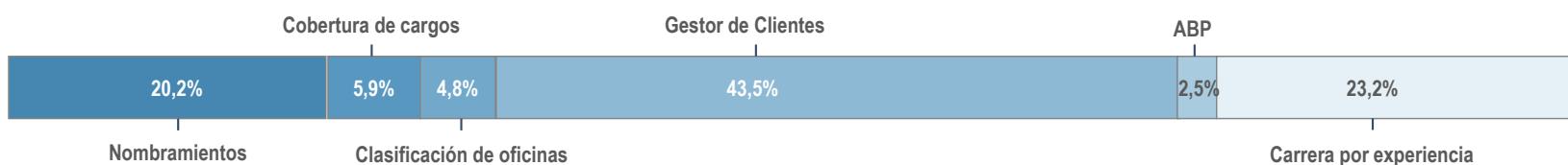
- ① Incluye: Carrera de GCI: Promoción a Nivel VI en 16 años / Carrera de GCII: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de ABP: Promoción a Nivel VI en 11 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Director, Subdirector/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Banca Privada 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.

Tabla 19. Promociones. Cambios de Nivel

Cambios de nivel retributivo por motivos

	2023					2024				
	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Nombramientos	1.337	648	48,5	689	51,5	1.238	625	50,5	613	49,5
Cobertura de cargos	339	149	44,0	190	56,0	359	155	43,2	204	56,8
Clasificación de oficinas	187	94	50,3	93	49,7	293	114	38,9	179	61,1
Gestor de Clientes	1.785	678	38,0	1.107	62,0	2.665	1.047	39,3	1.618	60,7
ABP (promoción por cambio de etapa)	125	60	48,0	65	52,0	153	85	55,6	68	44,4
Capacitación	229	101	44,1	128	55,9	0	0	-	0	-
Carrera por experiencia (antigüedad)	1.455	460	31,6	995	68,4	1.424	461	32,4	963	67,6
Total	5.457	2.190	40,1	3.267	59,9	6.132	2.487	40,6	3.645	59,4

Cambios de nivel año 2024



Renuncias y revocaciones

	2023					2024				
		Hombres	%	Mujeres	%		Hombres	%	Mujeres	%
Renuncias	872	381	43,7	491	56,3	603	265	43,9	338	56,1
Revocaciones	293	142	48,5	151	51,5	241	117	48,5	124	51,5
Total	1.165	523	44,9	642	55,1	844	382	45,3	462	54,7

- 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. Cambio de Nivel
- 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. Planes de Carrera](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 20. Promociones. Planes de Carrera
Gestor de Clientes I

Año	Negocios	Senior	Total
1	184	67	251
2	44	14	58
3	72	22	94
4	62	18	80
5	48	28	76
6	65	17	82
7	56	12	68
8	44	22	66
9	48	43	91
10	166	172	338
11	115	82	197
12	117	142	259
13	180	81	261
14	146	102	248
15	135	292	427
16	166	33	199
Plan carrera finalizado	811	446	1.257
	2.459	1.593	4.052

• Gestor de Clientes:

Plan de carrera para gestores 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.

Gestor de Clientes II

Año	Banca Premier	Banca Empresas	2º Responsable Comercial	Total Personas
1	42	2	5	49
2	8	2	-	10
3	136	14	13	163
4	157	13	9	179
5	150	20	11	181
6	364	45	51	460
7	300	45	41	386
8	242	41	38	321
9	332	73	81	486
10	217	61	95	373
11	226	54	48	328
12	395	60	46	501
13	124	49	61	234
14	179	59	47	285
15	185	96	35	316
Plan carrera finalizado	857	290	110	1.257
	3.914	924	691	5.529

Asesor de Banca Privada (ABP)

Etapa	Año	Personas
1	1	1
	2	-
2	3	-
	4	1
	5	1
3	6	1
	7	5
	8	37
4	9	68
	10	76
Plan carrera finalizado		3
		193

Asesor de Banca Privada:

Permite a los empleados 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.

Tabla 21. Promociones. Clasificación de oficinas

Variables Ranking	Segmentación		Clasificación 31 de octubre de 2024 (efectos enero 2025)	
	% Oficinas	Categorías ¹	Resultados	Cambios de nivel de oficina:
Recursos ajenos 40%	1,5	A1	45	Ascienden 184
	2,1	A2	63	Descienden 310
	3,1	B1	93	Mantienen 2.492
	4,6	B2	137	
	4,6	C1	137	Clasificadas 2.986
	7,1	C2	212	
	6,6	D1	197	
	11,1	D2	331	Ascensos año anterior (octubre 2024): 354
	12,3	E1	367	Consolidación parcial (categoría intermedia) 3
	17,3	E2	517	No consolidan 81
Inversiones 25%	29,7	F1	887	Consolidan y/o ascienden 267
			2.986 Clasificadas	Integradas/no clasificadas 3
	Otras oficinas			
	Singulares			
	S1			
	S2			
	Total 3.754			
	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

- 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. Clasificación de oficinas**
- 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. Promociones. Cobertura de vacantes
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 22. Promociones. Cobertura de vacantes

Movimientos año 2024

	Total designaciones					
	Solicitudes		Designaciones		Designaciones / Solicitudes	
	Total	solicitudes por plaza	Total	% mujeres	% hombres	% mujeres
Dirección oficina	3.339	4,6	733	46,9	20,8	23,4
Subdirección oficina/2º Responsable	3.522	6,2	565	63,7	11,7	20,4
Dir. Banca Empr./Instituciones/Privada	325	6,6	49	38,8	14,8	15,6
Gestión de Clientes	11.836	3,3	3.565	63,5	27,6	31,8
Equipos de soporte/suplencia	710	3,9	182	40,1	29,0	21,9
Posiciones específicas	11.503	6,7	1.728	58,6	14,9	15,1
Total	31.235	4,6	6.822	59,7	20,0	23,2
	Total		Total	% mujeres	% hombres	% s/total función
	339		339	45,4		31,6
	178		178	64,6		24,0
	81		81	39,5		62,3
	169		169	59,2		4,5
	0		0	-		0,0
	245		245	53,9		12,4
	1.012		1.012	52,7		12,9

Tabla 23-I. Principales indicadores

¿Cómo somos?	2020	2021	2022	2023	2024	Target
Disponemos de una plantilla altamente cualificada						
Profesionales Certificados (MIFID) sobre Target						
14.870	21.527	20.665	21.253	21.214	-	
% Profesionales Certificados sobre Target	95%	98%	96%	97%	97%	>85%
Horas formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio	81	92	76	71	71	-
Inversión formación por empleado, en euros	414	231	300	303	303	-
Valoración de la formación, sobre 10	8,1	8,4	8,4	8,3	8,2	>=8
Empleados formados	27.404	41.602	36.089	36.225	36.874	-
% Empleados formados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formación online	98%	99%	98%	98%	95%	>90%
Formadores internos	1.043	1.163	1.162	1.155	1.168	-
% Empleados con titulación universitaria	97,4%	90,8%	93,0%	93,3%	92,7%	-
% Mujeres en posiciones STEM y con formación STEM	-	40,7%	39,9%	40,3%	41,1%	>=45%
% Mujeres en el total de personal de tecnología de la información (TI)	38,9%	38,4%	34,8%	35,8%	37,7%	-
Potenciamos la diversidad y la meritocracia						
% Mujeres en plantilla	55,2%	56,0%	57,5%	57,4%	57,4%	≈ 50%
% Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B)	41,6%	41,3%	41,8%	43,0%	43,4%	45% (2027)
% Mujeres en posiciones no directivas	58,2%	59,4%	60,2%	59,8%	59,7%	-
% Mujeres en Junior Management ⁽¹⁾	44%	42%	44%	46%	46%	>=50%
% Mujeres en TOP Management ⁽¹⁾	22%	24%	31%	33%	33%	>=35%
% Mujeres en Revenues positions ⁽¹⁾	43%	41%	43%	44%	45%	>=45%
% Acceso a posición directiva (1a vez mujeres)	44,7%	53,7%	48,2%	51,6%	54,4%	>50%
% Designaciones mujeres / Total Designaciones	56,0%	57,0%	58,4%	60,1%	59,7%	>50%
% Designaciones/Solicitudes - hombres	18,4%	13,9%	15,5%	17,3%	20,0%	-
% Designaciones/Solicitudes - mujeres	20,5%	17,3%	20,6%	21,7%	23,2%	% Superior al de designaciones/solicitudes (hombres)
% Posiciones cubiertas internamente	97,4%	99,4%	98,8%	96,8%	95,8%	-
% Posiciones Directivas cubiertas internamente	99,1%	99,9%	100,0%	99,5%	98,8%	>=95%
Empleados con discapacidad	222	433	407	425	463	-
% Generación Z (Posteriores a 1992)	2,5%	1,7%	2,3%	3,1%	4,5%	-
% Generación Y (milennial, nacidos entre 1982 y 1992)	15,5%	14,1%	15,6%	15,7%	16,1%	-
% Generación X (nacidos entre 1971 y 1981)	65,4%	61,2%	68,4%	67,9%	66,5%	-
% Baby Boomer (anteriores a 1971)	16,6%	23,0%	13,7%	13,3%	12,9%	-
Aseguramos un alto compromiso y satisfacción / empoderamos a nuestros profesionales						
% Satisfacción global	71%	74%	67%	64%	69%	Tendencia positiva
% Satisfacción desarrollo profesional	71%	73%	69%	61%	67%	-
% Nivel empowerment	64%	67%	59%	60%	65%	-
% Retención del Talento	86,1%	83,4%	73,5%	82,3%	84,1%	>85%

- 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. Principales indicadores
- 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.
23. Principales indicadores
▪ Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 23-II. Principales indicadores

	2020	2021	2022	2023	2024	Target
¿Cómo nos organizamos?						
Oficinas/Centros	3.809	5.185	4.444	4.163	4.112	-
Número de oficinas de Banca Retail	3.571	4.615	3.818	3.618	3.570	3.520 en 2025
Convencionales	2.033	2.828	1.947	1.712	1.632	
Store	548	608	705	772	783	
Store Negocios	49	84	96	67	70	
Store Pymes	-	-	-	73	73	
AgroBank	801	959	900	828	829	-
HolaBank	140	136	170	166	183	-
Número de Centros Especializados	238	570	626	545	542	
Digitales/Virtuales	23	37	25	29	42	-
InTouch	-	137	138	137	126	
Banca Empresas	125	190	146	145	142	-
Banca Privada	68	127	88	86	87	-
CIB/ Corporativa e instituciones	15	16	15	37	37	
Centros de Recuperaciones	-	41	37	15	15	-
Imagin	-	-	124	45	45	
Resto (Negocio de Promotores, Montes de Piedad,...)	7	22	53	51	48	-
Red internacional	27	27	26	26	26	-
Especialistas (2)	7.504	10.020	10.874	11.187	11.212	
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores de Negocio	2.129	2.689	2.534	2.442	2.459	2.577 en 2024
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores Senior	-	-	1.203	1.612	1.593	1.794 en 2024
Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier	2.676	4.248	4.083	3.953	3.914	4.031 en 2024
Gestores de Clientes II (GCII) - Empresas	810	1.137	926	928	924	921 en 2024
Asesores de Banca Privada (ABP)	126	240	302	298	193	233 en 2024
Otros (Banca Privada, Banca Empresas, CIB e Internacional)	1.763	1.706	1.826	1.954	2.129	-
Y contribuimos a los Datos Financieros	2020	2021	2022	2023	2024	Target
ROTE	6,1%	7,6% ⁽³⁾	9,8%	15,6%	18,1%	-
% Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios)	54,5%	57,7%	49,8%	40,8%	38,5%	-
Retorno de la inversión en capital humano Grupo (€)	3,67	3,64	4,63	6,90	7,09	-
Clientes (incluye España y Portugal) (MM€)	15,2	20,7	20,2	20,1	20,3	-
Resultados Grupo (MM€)	1.381	5.226	3.129	4.816	5.787	-
Aportación Obra Social (MM€)	560	510	515	538	600	-

1) **Top Management** (línea de reporte dos niveles por debajo del CEO), **Middle Management** (dos niveles por debajo de la Alta Dirección) y **Revenue Positions** (funciones generadoras de ingresos)..

2) Gestor de Clientes incluye la función de Gestor de Clientes Adjunto, no siendo así en el target.

3) Esta ratio no incluye en el numerador los resultados de Bankia generados con anterioridad a 31-03-2021 y asociados a la fusión.

Tabla 24. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos

	2020	2021	2022	2023	2024
Bloque I. Igualdad y no discriminación					
Total de contrataciones	353	42	256	635	1.140
Contrataciones - hombres	190	16	138	351 (55,3%)	570 (50%)
Contrataciones - mujeres	163	26	118	284 (44,7%)	570 (50%)
Contrataciones Directivos/as	12	1	0	8	17
Contrataciones Mandos Intermedios	21	15	29	75	74
Contrataciones Resto de Empleados/as	320	26	227	552	1.049
Nombramientos y procesos de selección internos ⁽¹⁾					
Total de nombramientos	5.708	7.569	12.352	9.098	8.027
% Nombramientos - hombres	45,1	44,1	42,5	40,7	41,7
% Nombramientos - mujeres	54,9	55,9	57,5	59,3	58,3
Flexibilidad horaria					
Empleados/as con flexibilidad horaria	18.262	26.389	24.612	25.299	25.805
% sobre total plantilla cierre del ejercicio	66,6	63,4	68,2	69,8	70,0
Empleados con flexibilidad horaria - % hombres	48,3	48,9	46,1	45,6	45,1
Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres	51,7	51,1	53,9	54,4	54,9
Reducciones de jornada, permisos retribuidos y Excedencias ⁽²⁾					
Total de reducciones de jornada	1.080	2.166	2.326	2.017	1.997
% sobre total plantilla media del ejercicio	3,9	5,4	6,3	5,6	5,5
Reducciones de jornada - % hombres	8,1	8,9	9,2	9,4	9,9
Reducciones de jornada - % mujeres	91,9	91,1	90,8	90,6	90,1
Total de permisos retribuidos	2.344	3.059	3.081	2.492	2.233
% sobre total plantilla media del ejercicio	8,5	7,6	8,4	6,9	6,1
Permisos retribuidos - % hombres	37,8	41,5	44,7	47,3	48,2
Permisos retribuidos - % mujeres	62,2	58,5	55,3	52,7	51,8
Total de excedencias	769	615	526	507	438
% sobre total plantilla media del ejercicio	2,8	1,5	1,4	1,4	1,2
Excedencias - % hombres	9,2	11,9	11,4	13,6	17,6
Excedencias - % mujeres	90,8	88,1	88,6	86,4	82,4
Disfruto del periodo mínimo por nacimiento ⁽³⁾					
% Hombres	90,2	95,6	97,1	99,4	99,3
% Mujeres	99,3	98,6	98,6	100,0	100,0
Despidos desglosados por edad y sexo					
Total de despidos	48	53	77	92	70
Despidos - hombres	24	27	38	50	38
Despidos - mujeres	24	26	39	42	32

(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 2024, el 100% 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 2024 el índice de frecuencia de accidentes es del 1,36 (0,66 para los hombres y 1,88 para las mujeres).

	2020	2021	2022	2023	2024
Bloque II. Condiciones laborales					
% Plantilla adherida a Convenio Colectivo	100	100	100	100	100
Miembros en los comités de empresa	759	924	957	957	957
% de representación sindical					
Miembros CC.OO.	308	349	293	293	293
% representación CC.OO.	40,58	37,77	30,62	30,62	30,62
Miembros SECB	284	296	395	395	395
% representación SECB	37,42	32,04	41,27	41,27	41,27
Miembros UGT	136	167	176	176	176
% representación UGT	17,92	18,07	18,39	18,39	18,39
Miembros resto	31	112	93	93	93
% representación resto	4,08	12,12	9,72	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)	1,27	1,44	2,20	1,75	2,12
% Índice atracos (número de atracos/oficinas *100)	0,25	0,21	0,42	0,25	0,11
Número de agresiones a empleados/as	22	21	13	17	12
Bloque III. Entorno y lugar de trabajo					
Accidentes (tipología de accidentes)					
Total de accidentes	227	363	350	367	361 ⁽⁴⁾
Accidentes mortales (fatalities)	0	1	1	0	0
Accidentes graves	0	0	0	0	4
Accidentes no graves o leves	227	362	349	367	357
% Accidentes no graves o leves	100	99,7	99,7	100,0	98,9
Absentismo					
Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	1.647.500	2.416.421	2.690.834	2.369.326	2.393.498
% Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	3,72	3,75	4,59	4,12	4,10
Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente	613	1.098	315	1.113	1.443
Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos	25.932	40.451	400	33.216	1.867
Campañas realizadas de mejora de la salud	11	24	27	74	91
Oficinas modernizadas para la prevención de atracos	450	467	403	380	677
Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos	186	483	663	1.010	1.228
Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros	6.067	5.036	12.483	14.393	16.950

- 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. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos**
- 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.](#)
- 25. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 25. 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	36.874
% de contratos indefinidos	100
% hombres	43
% mujeres	57
% Posiciones directivas cubiertas internamente	99
MM€ en sueldos y salarios	2.559
% de retribución variable ligada a calidad en el servicio	99,8
MM€ en tributos de la Entidad a cargo de la Seguridad Social	639
% 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	95
Profesionales certificados en MIFID II	29.676
Profesionales certificados en LCCI	29.690
Empleados que han superado la formación ASG	30.037
Principales cursos en prácticas responsables:	
• La protección de datos en CaixaBank	✓
• Seguridad de la información y prevención del fraude a clientes	✓
• Riesgos de conducta y mercados	✓
• Prevención de Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo	✓
5 Igualdad de Género	
Programa Wengage	
Plan de Igualdad, % de acuerdo con la representación sindical:	
Excedencias	438
Permisos retribuidos	2.233
Reducciones de jornada	1.997
% de mujeres en posiciones directivas	43,4
% de mujeres en plantilla	57
Empleados con discapacidad	463
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	1.403
% brecha Salarial CaixaBank S.A.	0,7
Certificación EFR, Fundación MásFamilia. Primera Entidad financiera española en obtener el nivel de excelencia A	✓
Bloomberg 2024. CaixaBank ha sido incluida en Bloomberg Gender Equality Index.	✓
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 Sostenibilidad	✓
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.	✓

Dimensiones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas



Tabla 26. 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						Industria						
	Puntuación 2023	Puntuación 2024	Variación	Percentil 2023	Percentil 2024	Variación	Media 2023	Media 2024	Variación	Máxima Puntuación 2023	Máxima Puntuación 2024	Variación
Total Sustainability Score	82	86	4	95	97	2	43	37	-6	85	92	7
Social Dimension	85	88	3	93	95	2	42	34	-8	93	97	4
Labour Practice Indicators ¹	91	92	1	93	95	2	49	38	-11	99	100	1
Human Capital Management ²	100	82	-18	98	91	-7	64	42	-22	100	98	-2
Occupational Health & Safety ³	75	75	0	87	90	3	31	22	-9	100	100	0
Human Rights ⁴	98	98	0	97	96	-1	35	25	-10	100	100	0

1 KPIs de diversidad de la plantilla y de igualdad de remuneraciones.

2 Formación a empleados que desarrollan sus "skills", inversión realizada y consecución de objetivos. Programa de incentivos para retener el talento, tasa de rotación, evolución resultados del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.

Las preguntas Human Capital Development y Talent Attraction and Retention del cuestionario 2023 se han incorporado en la pregunta Human Capital Management.

Si comparamos la puntuación de 2024 (82) con una suma ponderada de las 2 dimensiones en 2023 (89), la variación sería de -7.

3 Tasa de absentismo, iniciativas para asegurar el bienestar y salud de la plantilla.

4 Política de Derechos Humanos, assessment interno y publicación de resultados.

- 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.**
- 26. Resultado asociado DJSI a las políticas de Recursos Humanos**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



MEMORIA 2024
PERSONAS

Anexos y Tablas

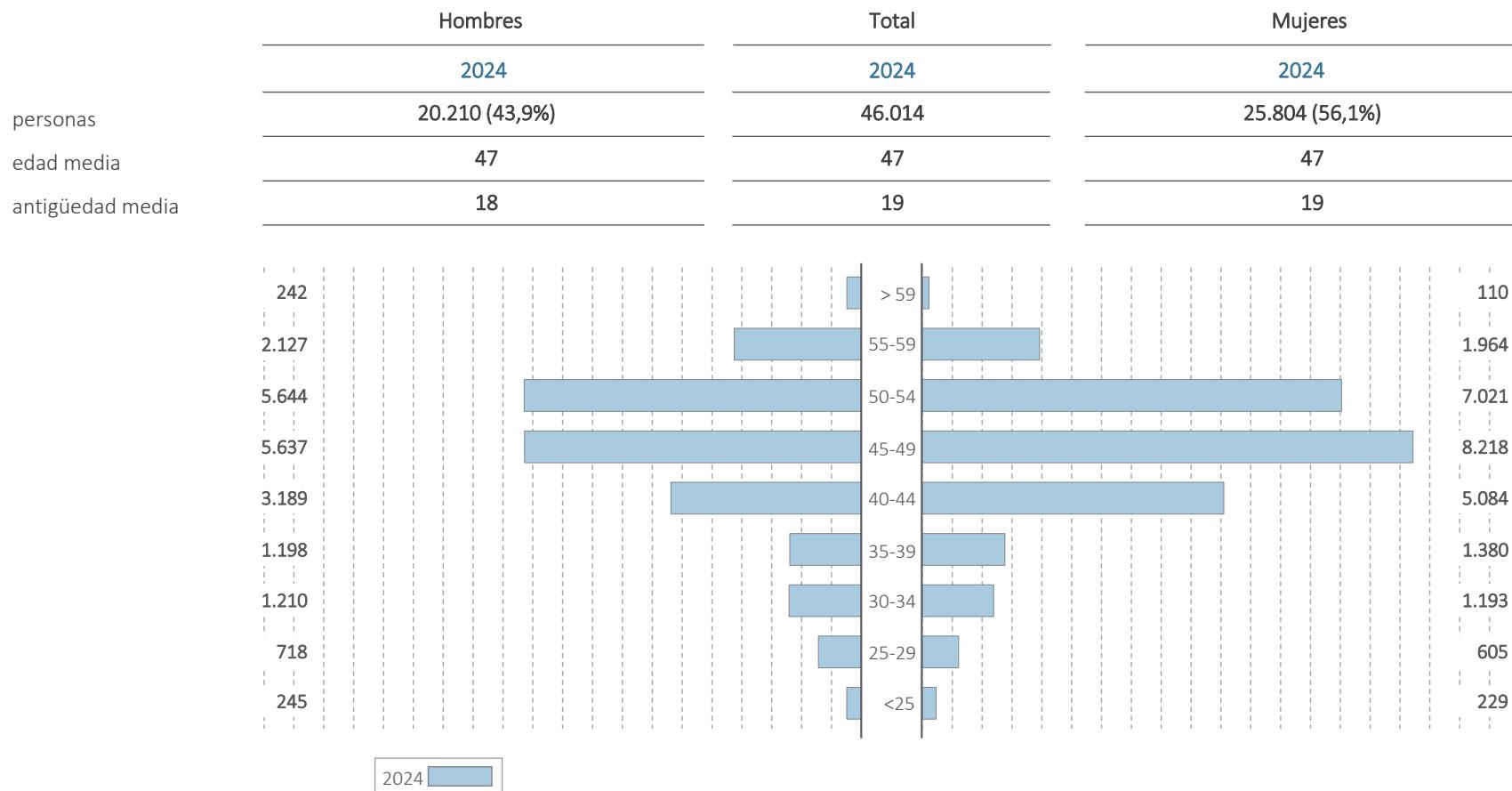
Grupo CaixaBank

- 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**
- 27. Movimientos de Plantilla**

Tabla 27. Movimientos de Plantilla

	2023	2024	Variación neta
Plantilla Grupo CaixaBank	44.863	46.014	1.151
Movimientos año 2024			
Altas y reingresos	2.801	Bajas y ausencias	- 1.650
Nuevas contrataciones	2.116	Bajas definitivas	- 788
CaixaBank S.A.	1.140	Jubilación	- 139
Apoyo al Negocio	370	Defunción	- 19
Actividad de Negocio	477	Despido	- 124
Otras empresas	129	Baja voluntaria	- 290
Reincorporaciones y otros	685	Finalización de contrato	- 60
		No superación periodo de prueba	- 104
		Invalidez permanente	- 5
		Otras bajas recurrentes	- 26
		Desvinculaciones incentivadas	- 21
		Ausencias (excedencia y otros)	-862

Tabla 28. 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. 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**
- 29. Mosaico de culturas

Tabla 29. Mosaico de culturas

5.778 personas originarias de 92 países diferentes a España



Tabla 30. Estructura funcional

Grupo CaixaBank

	Directivos				Mandos intermedios				Resto empleados					
	Total	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %	15.335	62,2		
CaixaBank S.A.	36.874	4.846	2.812	58,0	2.034	42,0	7.368	3.557	48,3	3.811	51,7	24.660	9.325	37,8
Apoyo al negocio	2.208	105	68	64,8	37	35,2	186	109	58,6	77	41,4	1.917	1.182	61,7
CaixaBank Operational Services S.A.U.	664	19	9	47,4	10	52,6	111	60	54,1	51	45,9	534	214	40,1
CaixaBank Tech	1.217	59	43	72,9	16	27,1	--	--	--	--	--	1.158	856	73,9
CaixaBank Facilities Management S.A.	194	11	9	81,8	2	18,2	44	29	65,9	15	34,1	139	71	51,1
CaixaBank Advance Business Analytics	133	16	7	43,8	9	56,2	31	20	64,5	11	35,5	86	41	47,7
Actividad de Negocio	6.749	410	266	64,9	144	35,1	919	492	53,5	427	46,5	5.420	2.295	42,3
CaixaBank Payments & Consumer	682	111	69	62,2	42	37,8	179	85	47,5	94	52,5	392	153	39,0
Facilitatea Selectplace, S.A.U.	40	5	3	60,0	2	40,0	14	7	50,0	7	50,0	21	4	19,0
Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A.	8	2	1	50,0	1	50,0	3	1	33,3	2	66,7	3	1	33,3
CaixaBank Equipment Finance, S.A.	7	3	3	100,0	--	0,0	--	--	--	--	--	4	1	25,0
Banco BPI	4.234	210	139	66,2	71	33,8	459	246	53,6	213	46,4	3.565	1.419	39,8
BPI Suisse	6	2	2	100,0	--	0,0	1	1	100,0	-	0,0	3	1	33,3
VidaCaixa, S.A.U. Seguros y Reaseguros	865	15	8	53,3	7	46,7	94	52	55,3	42	44,7	756	350	46,3
BPI Vida e Pensões S.A.	72	7	3	42,9	4	57,1	4	2	50,0	2	50,0	61	22	36,1
VidaCaixa Mediación OBS S.A.U.	19	--	--	--	--	--	5	3	60,0	2	40,0	14	6	42,9
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.	276	10	7	70,0	3	30,0	63	33	52,4	30	47,6	203	108	53,2
BPI Gestão de ativos S.A.	43	6	5	83,3	1	16,7	3	2	66,7	1	33,3	34	21	61,8
CaixaBank AM Luxembourg S.A.	9	2	2	100,0	--	0,0	1	--	0,0	1	100,0	6	4	66,7
Imaginersgen S.A.	66	5	3	60,0	2	40,0	13	9	69,2	4	30,8	48	19	39,6
Nuevo MicroBank, S.A.U.	45	13	7	53,8	6	46,2	--	--	--	--	--	32	15	46,9
CaixaBank Wealth Management S.A.	36	3	3	100,0	--	0,0	4	3	75,0	1	25,0	29	18	62,1
CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A.	10	4	2	50,0	2	50,0	--	--	--	--	--	6	4	66,7
Building Center, S.A.U.	312	11	9	81,8	2	18,2	75	48	64,0	27	36,0	226	137	60,6
Openwealth, S.A.U.	19	1	--	0,0	1	100,0	1	--	0,0	1	100,0	17	12	70,6
Otras empresas	183	5	4	80,0	1	20,0	11	6	54,5	5	45,5	167	94	56,3
Inversiones Inmobiliarias Teguise Resort S.L.	155	2	1	50,0	1	50,0	7	4	57,1	3	42,9	146	78	53,4
Credifimo E.F.C. S.A.U.	14	2	2	100,0	--	0,0	1	--	0,0	1	100,0	11	8	72,7
Líderes de Empresa Siglo XXI S.L.	6	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	6	6	100,0
Puerto Triana S.A.U.	8	1	1	100,0	--	0,0	3	2	66,7	1	33,3	4	2	50,0
Total Grupo CaixaBank	46.014	5.366	3.150	58,7	2.216	41,3	8.484	4.164	49,1	4.320	50,9	32.164	12.896	40,1

- 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. 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**
- 31. Actividad formativa

Tabla 31. Actividad formativa

Principales indicadores 2024:

Formación virtual
92% 2.768.211 horas
Formación presencial
8%
Inversión Total
15,4 MM€
Inversión por persona
339 €
Media del sector 431€ ⁽¹⁾
Horas de formación
2.992.780
Mujeres 55,8 %
Hombres 44,2 %
Horas de formación por persona (sobre plantilla media)
65,9

Segmentación por clasificación profesional

	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	129.154	105.608	234.762
Mandos Intermedios	147.914	161.033	308.947
Resto Empleados	1.045.769	1.403.302	2.449.071
Total	1.322.837	1.669.943	2.992.780

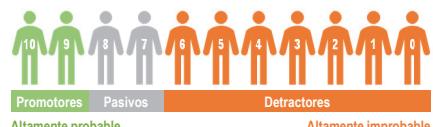
Segmentación por tramos de edad

	Hombres	Mujeres	Total
< 30 años	127.378	122.121	249.499
30-39 años	180.788	194.560	375.348
40-49 años	559.273	835.257	1.394.530
> 49 años	455.398	518.005	973.403
Total	1.322.837	1.669.943	2.992.780

1) Fuente: Encuesta 2023 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 32. Estudios de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo realizados en 2024

	BPI Vida e Pensões	BPI Gestão de Activos	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	Building Center	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Operational Services	MicroBank	Credifimo	Agropado CaixaBank Payments & Consumer	CaixaBank Tech	CaixaBank Advanced Business Analytics	Puerto Triana	CaixaBank Titulización	Imagin	VidaCaixa	VidaCaixa Mediación OBS	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participación	81	74	94	100	92	97	88	95	100	94	91	95	100	100	93	88	90	100
TF - Total Favorable	76	86	84	80	74	82	73	88	88	78	79	78	90	74	82	79	78	91
Neutro	15	11	11	12	15	11	17	9	10	13	14	11	9	16	13	14	11	6
Desfavorable	9	3	5	9	11	7	10	4	2	8	7	11	1	10	5	7	11	3
Cultura																		
Favorable	79	87	88	81	76	89	80	89	93	77	77	88	91	72	85	79	85	97
Neutro	15	8	9	13	15	8	14	8	7	14	16	7	8	24	11	15	8	2
Desfavorable	6	5	3	6	8	3	6	3	0	9	7	5	1	4	4	6	7	0
Liderazgo																		
Favorable	85	85	88	88	81	89	78	89	87	88	86	90	95	91	84	86	65	98
Neutro	11	10	8	9	12	8	14	9	13	8	10	5	5	9	9	10	15	2
Desfavorable	4	5	4	3	8	2	9	2	0	4	4	5	0	0	7	4	21	0
Empowerment																		
Favorable	76	90	83	93	75	80	65	86	96	79	80	78	88	81	86	79	72	91
Neutro	15	8	10	7	14	14	20	12	4	13	13	11	13	13	7	13	6	6
Desfavorable	9	2	8	0	11	6	15	3	0	8	8	11	0	6	7	8	22	3
eNPS	35	68	60	43	23	59	35	69	64	49	45	37	75	0	55	42	28	88
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotores	40	74	64	71	40	67	50	72	64	60	55	53	75	25	61	51	50	88
Passivos	55	19	32	0	42	25	35	26	36	29	35	31	25	50	34	40	28	12
Detractores	5	6	4	29	18	8	15	3	0	11	10	16	0	25	6	9	22	0



eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotores - % 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**



MEMORIA 2024 PERSONAS

