

MEMORIA 2025 PERSONAS





MEMORIA 2025 PERSONAS



Contenido

Índice.....	5	Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.....	73	Anexos y Tablas. CaixaBank S.A.....	173
Prólogo.....	7	Principales indicadores.....	73	Tabla 1 – Movimientos de Plantilla.....	174
Plan Estratégico 2025-2027. Principales indicadores.....	9	Evolución de la plantilla 2021-2025.....	73	Tabla 2 – Rotación de la Plantilla.....	175
Plan Estratégico 2025-2027.....	11	Evolución de la plantilla 2024-2025.....	74	Tabla 3 – Estructura demográfica.....	176
Plan Estratégico 2025-2027. Líneas estratégicas.....	11	Estructura demográfica.....	75	Tabla 4 – Mosaico de Culturas.....	177
1ª Aceleración del crecimiento.....	11	Estructura organizativa.....	76	Tabla 5 – Estructura organizativa. Oficinas en España.....	178
2ª Transformación e inversión en el negocio.....	12	Evolución funcional de la plantilla.....	77	Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional.....	179
3ª Posicionamiento diferencial en ASG.....	12	Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank.....	79	Tabla 7 – Transformación del modelo de negocio.....	180
Contribución de la Dirección de Personas. Un equipo preparado para la transformación.....	13	Estructura del Grupo.....	79	Tabla 8 – Actividad formativa.....	181
Plan Director de Personas.....	14	Principales indicadores.....	80	Tabla 9-I – Evaluación de la formación.....	182
Líneas Estratégicas de Personas.....	15	Historia del Grupo CaixaBank.....	80	Tabla 9-II – Evaluación de la formación.....	183
1. Talento.....	15	Evolución de la plantilla 2010-2025.....	82	Tabla 10 – Gestión del conocimiento.....	184
2. Liderazgo.....	20	Evolución de la plantilla 2024 -2025.....	85	Tabla 11 – Métodos de evaluación.....	185
3. Experiencia del Empleado.....	41	Estructura demográfica.....	85	Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales.....	186
4. Agilidad.....	59	Estructura organizativa.....	87	Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios.....	187
Líneas Transversales de Personas.....	61	Estructura funcional.....	87	Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal.....	188
5. Transformación.....	61	Cadena de valor.....	88	Tabla 15 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	189
6. Business Partner de Personas.....	68	Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores.....	92	Tabla 16 – Resultados MercoTalento.....	190
Indicadores Plan Estratégico 2025-2027.....	70	Ciclo de vida del empleado.....	93	Tabla 17 – Ausencias.....	191
Resultados Plan Estratégico 2025-2027.....	71	Atraer y Seleccionar.....	93	Tabla 18 – Promociones.....	192
		Atracción.....	93	Tabla 19 – Promociones. Cambios de Nivel.....	193
		Selección.....	100	Tabla 20 – Promociones. Planes de carrera.....	194
		Acoger.....	101	Tabla 21 – Promociones. Clasificación de oficinas.....	195
		Onboarding.....	101	Tabla 22 – Promociones. Cobertura de vacantes.....	196
		Vincular.....	105	Tabla 23 – Principales indicadores.....	197
		Desarrollo y aprendizaje.....	105	Tabla 24 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos....	199
		Evaluación.....	119	Tabla 25 – Contribución de Recursos Humanos a la sostenibilidad.....	200
		Retribución.....	122	Tabla 26 – Resultado asociado DJSI a las políticas de RR.HH.....	201
		Ámbitos profesionales y vitales.....	136	Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank.....	203
		Ámbitos de comunicación y participación.....	141	Tabla 27 – Movimientos de Plantilla.....	204
		Entorno.....	153	Tabla 28 – Estructura demográfica.....	205
		Cambios y Movilidad.....	165	Tabla 29 – Mosaico de culturas.....	206
		Finalizar.....	169	Tabla 30 – Estructura funcional.....	207
				Tabla 31 – Actividad formativa.....	208
				Tabla 32 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	209

Prólogo

El primer año del Plan Estratégico 2025-2027 de CaixaBank ha venido marcado por un entorno económico doméstico dinámico favorable, con la incertidumbre geopolítica internacional y con una aceleración de la transformación tecnológica.

En este entorno CaixaBank progresa de forma positiva en la consecución de los objetivos del Plan: crecimiento del negocio, transformación, y sostenibilidad.

- La actividad comercial ha tendido una magnífica evolución en cuanto a captación de clientes, el impulso de las contrataciones digitales y el desarrollo de productos y servicios en torno a la sostenibilidad, manteniendo el impulso internacional.
- En el ámbito de la transformación cabe destacar que se ha flexibilizado el modelo de atención (Banca Personal), se dispone de procesos y tecnología diferenciales y escalables apalancadas en capacidades cognitivas (adopción del Cloud, ...), se ha impulsado la agilidad y simplicidad (catálogo de productos) y se ha apostado por fidelizar al mejor talento acelerando su capacidad de transformación (formación para empleados con perfiles críticos y desarrollo directivo en programas de talento, tecnología y agilidad).
- La sostenibilidad sigue siendo un eje transversal de la estrategia del Banco y una palanca de crecimiento a largo plazo que permite avanzar hacia una economía más sostenible, apoyar el desarrollo económico y social de todas las personas y situar a la Entidad como un referente de la sostenibilidad (movilización de 46.000 millones en finanzas sostenibles a 2025) con objetivos concretos de reducción de huella de carbono de la cartera y acompañando a los clientes en sus procesos de transición.

Desde la Dirección de Personas de CaixaBank, la actividad desarrollada durante 2025 ha contribuido de manera directa al avance del Plan Estratégico, reforzando una propuesta de valor diferencial para quienes integran la Organización y consolidando a CaixaBank como referencia en la gestión del talento. El foco ha estado en contar con una plantilla preparada para la transformación y alineada con las necesidades del negocio.

A lo largo del ejercicio se han logrado avances relevantes en atracción, desarrollo y vinculación del talento, con impacto positivo en la experiencia interna y en el reconocimiento externo. Este progreso ha ido acompañado del impulso de habilidades críticas, de la evolución de la cultura y del liderazgo hacia modelos más cercanos y empoderadores, y de la consolidación de una organización más diversa y equilibrada, tanto desde la perspectiva de género como generacional, apoyada en una gestión de Personas cada vez más basada en datos.





La Memoria de Personas 2025 recoge este recorrido y se estructura en torno a la contribución de Personas al Plan Estratégico 2025 2027, una visión de cómo somos y cómo nos organizamos, y el detalle de las principales iniciativas desarrolladas a lo largo del ciclo de vida profesional, con un objetivo claro: seguir construyendo un proyecto sólido, humano y atractivo que permita avanzar en la ambición de ser el mejor Grupo para trabajar.

Plan Estratégico 2025-2027. Principales indicadores.

Contribución de Personas a la 2ª línea del Plan Estratégico 2025-2027: Transformación.

"Estar cerca de las personas impulsando un equipo preparado para la transformación y con la ambición de ser el mejor Grupo para trabajar"

Líneas Estratégicas

<p>1. Talento</p> <p>Development by Skills:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arquitectura skills y perfiles profesionales. Realización de evaluaciones: <p>1.252 Ahead Review (directivos) 6.977 Skills Review (no directivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Upskilling/Reeskilling Actualización procesos de Personas al modelo de skills Adaptación de sistemas <hr/> <p>PeopleSkills</p> <p>Para el desarrollo y gestión de skills</p> <p>Nueva funcionalidad 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comparador de Perfiles <hr/> <ul style="list-style-type: none"> Plan Dinamiza (talento emergente) y Plan Impulsa (sucesión y diversidad) SelectIA (solución IA para atraer talento) 	<p>2. Liderazgo</p> <p>Medición del Modelo de Cultura i Liderazgo AHEAD:</p> <p>Radar de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2025 (muestra 20% de la plantilla)</p> <p>73% Total favorabilidad (TF) 71% TF dimensión Cultura 83% TF dimensión Liderazgo 21 eNPS</p> <hr/> <p>Desarrollo aplicando el modelo 70-20-10:</p> <p>8.075 participantes en acciones de desarrollo directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> 4,8 sobre 5 de valoración global en programas de desarrollo directivo. 4,8 sobre 5 de valoración global en procesos de acompañamiento (coaching y mentoring). <p>45% directivos convocados a programas de talento, tecnología y agilidad.</p> <hr/> <p><i>Inclusión promovida a través del Plan Familia, Plan Aflora (Vivofácil) y el Programa Incorpora de la Fundación "la Caixa".</i></p>	<p>Diversidad e Inclusión:</p>  <p>Programa de diversidad con visión holística (género, funcional, generacional, LGTBI, cultural,...)</p> <p>44,0% Mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficinas A y B (grandes).</p> <p>7ª Edición Premios WONNOW (STEM con >1.000 inscritas).</p> <p>0,7% Brecha salarial ajustada que garantiza la igualdad retributiva.</p> <hr/> <p>Reconocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel A Certificación efr (Empresa Flexible y Responsable) Distintivo DIE, Igualdad en la Empresa (Ministerio de Igualdad) Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa (Euromoney 2025) 	<p>3. Experiencia Empleado</p> <p>Definición de una experiencia diferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Canales de comunicación y escucha activa (Estudio de Compromiso, Touchpoints, Encuesta de Calidad) <p>Plan Nosotros surgido de la escucha y mejora de la experiencia empleado:</p>  <ul style="list-style-type: none"> Modelo de relación: Oficina del Empleado, Servicio de atención al empleado (Pregúntame) y Business Partners Ranking Marca Empleadora:  <p>92,7 Sello Top Employer Spain</p>  <p>7ª Posición Ranking Merco Talento 2025 (2ª del Sector Financiero)</p>	<p>Organización Saludable:</p> <p>Ecosistema en el que cada persona cree su propio esquema de bienestar</p> <p>103 acciones de de bienestar y salud</p> <ul style="list-style-type: none"> Certificados Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS) e ISO 45001, acreditados por AENOR y AUDELCO Plataforma Somos Saludables Modelo integral de bienestar (emocional, social, financiero, salud, alimentación saludable, actividad física y entorno de trabajo) 	<p>4. Agilidad</p> <p>5 Principios vinculados al Plan de Agilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Céntrate en el cliente Contribuye al resultado final Trabaja en equipo con objetivos compartidos Simplifica y actúa con rapidez Mejora continuamente <hr/> <p>6 Objetivos del Plan de Agilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la colaboración, orientación a maximizar el valor percibido por el cliente, reducir la complejidad, disponer de un sistema de medición e instalar un sistema continuo de aprendizaje para implantar mejoras.
--	---	--	--	--	--

Líneas Transversales

<p>5. Transformación</p> <p>Modelo de gestión de Personas más eficiente y basado en datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evolución de los sistemas de Personas (SuccessFactors, PeopleNow, Virtaula/Evoluciona a partir de 2026) Transformación ágil y herramientas colaborativas: Escuela de inteligencia artificial <p>100% de la plantilla con despliegue de Copilot 3.000 empleados con versión Copilot Pro Proyecto People Analytics</p>	<p>6. Business Partners de Personas</p> <p>4 Objetivos principales en la implantación del modelo de relación con el cliente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la propuesta de valor a través de un servicio de proximidad y visión holística de necesidades Facilitar la tracción e iniciativas estratégicas de la Dirección de Personas Incrementar el conocimiento global Gestionar la demanda con decisión directa en ámbitos delegados <p>119 Business Partners de Personas</p>
---	---

Plan Estratégico 2025-2027

En 2024, CaixaBank presentó su nuevo Plan Estratégico 2025-2027, diseñado para acelerar el crecimiento, impulsar la transformación y reforzar la sostenibilidad.

Durante este nuevo Plan Estratégico, CaixaBank se propone avanzar hacia dos grandes objetivos para asegurar una rentabilidad sostenida a largo plazo: por un lado, consolidar la posición de liderazgo en el mercado y, por el otro, acelerar la transformación para prepararse para un entorno cada vez más digital y competitivo. Todo ello, con el compromiso de mantenerse siempre cerca de las personas para una sociedad más sostenible, con un posicionamiento ASG diferencial.

El Plan Estratégico 2025-2027 se sustenta en tres líneas estratégicas:

Pilares del Plan Estratégico 2025-2027 para asegurar una rentabilidad sostenida en niveles altos

01. Aceleración del crecimiento

02. Transformación e inversión en el negocio

03. Posicionamiento diferencial en ASG

1ª Aceleración del crecimiento

CaixaBank tiene como objetivo acelerar el crecimiento del negocio tanto en España como en Portugal. Tras culminar con éxito la integración con Bankia, el Grupo quiere consolidar su posición de liderazgo en el mercado, aprovechando las principales fortalezas para crecer en todos los segmentos de negocio actuando sobre las siguientes palancas:

	La fidelización y la vinculación de nuestros clientes, con especial foco en la captación de clientes.
	El desarrollo de productos y servicios en torno a la sostenibilidad.
	Manteniendo el impulso internacional.
	Potenciando los ecosistemas y soluciones digitales propias.
	La mejora de la propuesta de valor para particulares y empresas.

En este sentido, desde el lanzamiento del Plan Estratégico, CaixaBank ha avanzado en el despliegue de iniciativas estratégicas en línea con los objetivos que se marcó el Grupo. Destacan especialmente el impulso a los ecosistemas y las soluciones digitales propias con el lanzamiento de Facilitea Coches (portal digital para financiar vehículos de ocasión) y Facilitea Casas (portal inmobiliario para compra y alquiler). Asimismo, se ha avanzado en el desarrollo de iniciativas destinadas a la fidelización y la vinculación de los clientes y en la mejora de la propuesta de valor, siempre manteniendo un claro foco comercial en la captación.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas**
- **1ª Aceleración del crecimiento**
- 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 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas**
- **2º Transformación e inversión en el negocio**
- **3º Posicionamiento diferencial ASG**
- 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

Destacar en 2025, el foco comercial en la captación de clientes y nóminas que se ha traducido en un aumento de la base de clientes de +365k en el año y de la cuota de nóminas de 28 pbs hasta el 36,3% apoyado en los incentivos y el impulso de Imagin (con 50% de las nuevas altas). Al mismo tiempo que las plataformas Facilitea han evolucionado favorablemente: Facilitea Casa alcanzó 1,6M de visitas y Facilitea Coches alcanzó una nueva producción de 460M€, un +16% por encima de lo previsto.

2º Transformación e inversión en el negocio

CaixaBank quiere impulsar la transformación del negocio acelerando las inversiones en tecnología para apoyar el crecimiento en todos los segmentos, con el objetivo de prepararse para un entorno más competitivo. El Grupo cuenta con la red física más grande de España y especializada por segmentos, con canales digitales y remotos líderes y quiere seguir construyendo capacidades diferenciales para el futuro.

Las principales ambiciones de esta línea son:

- **Optimizar y mejorar la plataforma de distribución.** Impulsando la atención especializada y personalizada a través de nuestra plataforma de distribución única. Renovando los canales digitales para mejorar la experiencia del cliente y maximizar la capacidad comercial y de absorción operativa.
- **Acelerar la inversión en digital y tecnología.** Aumentando la inversión en tecnología para apoyar las iniciativas estratégicas, construyendo capacidades de vanguardia y potenciando la calidad del servicio.
- **Impulsar la transformación del talento.** Promoviendo la excelencia en toda la Organización, fomentando la agilidad y la simplificación y maximizando el potencial del talento existente.

En el marco de esta línea del Plan Estratégico, que contempla una inversión global en tecnología y digitalización para el período 2025-2027 de 5.000 MM€. CaixaBank ha puesto en marcha el plan “Cosmos”, su hoja de ruta en procesos y tecnología. Cosmos articula la estrategia tecnológica del Grupo en los próximos años en torno a cuatro grandes objetivos:

- Incrementar la agilidad y la capacidad comercial de las áreas de Negocio.
- Desarrollar nuevos servicios mediante capacidades de vanguardia y la simplificación de procesos.
- Potenciar la excelencia operativa mejorando la eficiencia.

- Reforzar y evolucionar la plataforma tecnológica actual con mayores estándares de resiliencia y seguridad.

El plan pivota alrededor de tres palancas principales:



En el primer año del Plan Estratégico la transformación tecnológica y del talento muestra una evolución positiva en relación con los objetivos marcados, prueba de ello es el incremento del porcentaje de absorción del cloud que ha pasado del 33% al 39% y el incremento de talento joven (menores de 35 años) que se ha situado en el 10,2% a finales de 2025 (+1,1% sobre inicio del Plan Estratégico).

3º Posicionamiento diferencial en ASG (Ambiental, Social y Gobernanza)

CaixaBank quiere mantener su esencia fundacional, estando cerca de las personas para una sociedad más sostenible, con dos objetivos claros:

- **Avanzar hacia una economía más sostenible,** aumentando la movilización de fondos sostenibles e implementando los objetivos de descarbonización de la cartera en línea con los compromisos adquiridos.
- **Impulsar la prosperidad económica y social** con foco en tres grandes áreas: la inclusión social y financiera, la empleabilidad y la ocupación, y siendo un actor clave en el bienestar financiero y personal en una sociedad cada vez más longeva.

Palancas para alcanzar esos objetivos:

- Desarrollo de productos y servicios para apoyar la transición de nuestros clientes (p.ej. movilidad, hogar, asesoramiento para empresas...).
- Gestión activa de palancas de descarbonización (perímetro Net Zero) - Plan de Transición.
- Seguir formando a los equipos comerciales y de riesgos.
- Plan de engagement con clientes empresa (Banca Empresas, CIB y BPI).

Durante 2025 se ha continuado impulsando la financiación sostenible en los diferentes segmentos de negocio con nuevos productos sostenibles. Asimismo, la intermediación sostenible ha mantenido un ritmo de crecimiento destacado, con una participación significativa en la colocación de bonos sostenibles emitidos por clientes corporativos. La movilización de finanzas sostenibles que tiene como objetivo superar los 100.000 MM€ (acum. 2025-27) se ha situado a cierre de año en los 46.167 MM€ (cerca del 50% previsto para los tres años del Plan Estratégico).

Paralelamente, en el marco de las iniciativas orientadas a promover el desarrollo económico y social, se ha continuado fomentando la empleabilidad y el emprendimiento mediante productos específicos. Entre ellos destacan los préstamos dirigidos a estudiantes, autónomos y emprendedores, así como los microcréditos para colectivos con dificultades de acceso a la financiación. Gracias a estas soluciones, más de 48.200 personas han podido mejorar sus perspectivas laborales y desarrollar proyectos empresariales, consolidando el papel de CaixaBank como agente activo en la generación de impacto positivo en la sociedad.

Como resultado del despliegue y ejecución de este nuevo Plan Estratégico 2025-2027, **CaixaBank se propone alcanzar los objetivos financieros marcados para 2027:**

- Mantener una rentabilidad sostenible mientras se invierte en el negocio.
- Crecimiento de la rentabilidad con un criterio prudente.
- Elevada capacidad de distribución (dividendos).



En el primer ejercicio del Plan Estratégico 2025-2027, el Grupo ha registrado una evolución positiva en sus principales métricas financieras, en línea con los objetivos establecidos para 2025. Destaca especialmente el crecimiento de la actividad con un ROTE del 17,5%, así como el mantenimiento de una ratio de eficiencia en niveles reducidos (39,4%) y con unos niveles sólidos de solvencia y de liquidez y con una reducida morosidad (2,1%).

Contribución de la Dirección de Personas. Un equipo preparado para la transformación

En el marco del Plan Estratégico 2025-2027, la Dirección de Personas definió las palancas clave para lograr la ambición de “ser el Grupo financiero preferido para trabajar y disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos” en un contexto de transformación acelerada. Con este objetivo, se elaboró un Plan Director orientado a impulsar una cultura ilusionante y colaborativa, basada en un liderazgo cercano, la promoción de nuevas formas de trabajo, la integración de la diversidad y la igualdad en todos los procesos y la transformación del modelo de desarrollo, con el fin de construir una propuesta de valor diferencial para el empleado.

Este recorrido ha permitido construir una base sólida para afrontar con ambición el nuevo Plan Estratégico 2025-2027, en el que Personas se alinea plenamente con la segunda línea estratégica vinculada a la transformación. En este sentido, el Grupo reafirma su compromiso con la plantilla, con el objetivo de **estar cerca de las personas, impulsando un equipo preparado para la transformación** y con la **ambición de ser el mejor Grupo para trabajar**.

Para lograrlo se han activado y potenciado cuatro líneas de acción:

1. Atraer y fidelizar al mejor talento.

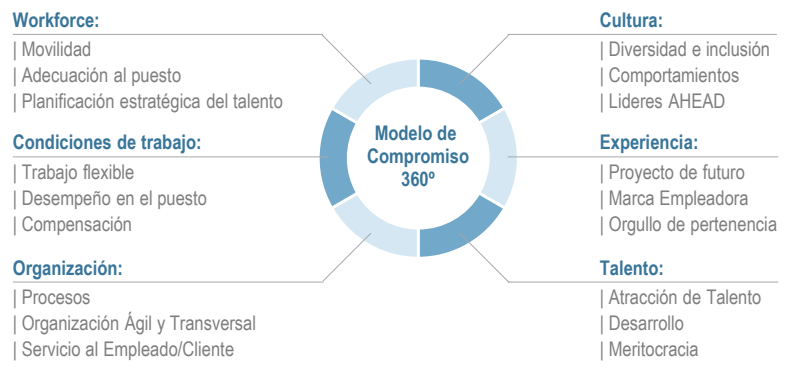
El Grupo CaixaBank busca **ofrecer una propuesta de valor única al empleado**, gestionando la diversidad —con especial foco en la generacional— y **generando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional**.

Las principales acciones en este ámbito incluyen:

- Reforzar la propuesta de valor para hacerla única y diferencial en cada uno de los ámbitos que componen el **modelo de compromiso 360º**. El Modelo de Compromiso 360º permite identificar los factores que importan a los empleados en su relación con la Entidad y es la guía para el diseño y seguimiento de las acciones que impactan en el compromiso y la motivación de las personas.
- Impulsar el posicionamiento de marca empleadora en línea con la estrategia de captación de nuevo talento.
- Ser referentes en la gestión de la diversidad, con especial foco en la generacional, e impulsar programas de bienestar y salud.
- Visibilizar las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en el Grupo.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **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 2025-2027**
- **Plan Director 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



2. Transformar el talento existente.

En el Grupo no sólo se busca atraer al mejor talento, sino que se quiere implementar planes de acción para **transformar al talento ya existente**. Por este motivo, se pone foco en:

- Reforzar el modelo de gestión del desarrollo de las personas, a través del programa Development by Skills e incorporando nuevas skills claves para el despliegue del Plan Estratégico.
- Planificación estratégica de capacidades y recursos necesarios a futuro, con foco en perfiles con mayor rotación o con mayor demanda interna y de mercado.
- Potenciar el desarrollo de skills en inteligencia artificial, gestión de proyectos, agilidad, así como las necesarias para el nuevo modelo de atención.
- Programas de upskilling/reskilling para los perfiles que lo precisen.

3. Impulsar una cultura cercana, ágil y colaborativa.

El Grupo pretende **impulsar la cultura**, con especial foco en la **cercanía**, la **colaboración** y la **agilidad**. Con este objetivo, se persigue:

- Impulsar comportamientos que consoliden actitudes cercanas y colaborativas.
- Fomentar prácticas y actitudes que refuercen la agilidad y simplifiquen los procesos, que redunden en una mejor experiencia.

- Potenciar el orgullo de pertenencia y la actitud positiva frente al cambio.
- Excelencia en la atención al cliente externo.

Todo ello apoyándose en el **Modelo de Liderazgo**, impulsando programas de desarrollo para todos los directivos, con el objetivo de:

- Situar al líder como precursor del desarrollo de los equipos (cultura de feedback y apoyo, situacional, para el crecimiento de los equipos).
- Preparar al directivo para que incorpore nuevas capacidades y comportamientos, como nuevas tecnologías, hábitos para atraer y fidelizar el talento e impulso de la “agilidad” en la Organización y en sus equipos.
- Incidir en aquellos elementos del liderazgo que contribuyan a la fidelización y atracción del talento.

4. Mejorar el equilibrio generacional.

Uno de los objetivos del Grupo CaixaBank es mejorar el equilibrio entre la experiencia y la juventud. Por este motivo, pone el foco en:

- Definición de perfiles y áreas clave para la incorporación de talento.
- Integración de aproximadamente 3.000 jóvenes en el periodo 2025-2027.
- Puesta en valor del talento senior y aprovechamiento de su potencial.

Plan Director de Personas

Desde el ámbito de Personas se ha definido Plan Director con una visión plenamente alineada con el Plan Estratégico 2025-2027, que sitúa a las personas en el centro de la transformación organizativa. Esta visión se despliega mediante un plan ambicioso orientado a evolucionar en profundidad los procesos, apoyándose en tecnologías avanzadas para seguir posicionando al Grupo CaixaBank como un referente en el mercado.

El Plan Director se estructura en torno a **cuatro líneas estratégicas —Talento, Liderazgo, Experiencia del Empleado y Agilidad—** y **dos líneas transversales —Transformación y Business Partner de Personas—** que facilitan la ordenación, priorización y ejecución coherente de las iniciativas, en alineación con los objetivos del Plan Estratégico 2025-2027.



En el primer trimestre de 2026, como consecuencia de diversos cambios organizativos, entre ellos, la incorporación de la Dirección de Agilidad al ámbito de Personas (anteriormente adscrita a Riesgos) y la creación de la Dirección de Transformación de Personas, se ha redefinido la cuarta línea estratégica, que pasa a incorporar el Plan de Agilidad, mientras que el Plan de Bienestar y Salud se integra en la línea estratégica de Experiencia del empleado.

Líneas Estratégicas de Personas

1. Talento

Una gestión y desarrollo de talento más ágil y proactiva, orientada a capacidades, atrayendo el mejor talento con una propuesta de valor que fomenta la meritocracia y la transparencia.

En esta primera línea estratégica se incluyen programas relacionados con la planificación estratégica del talento, la gestión proactiva del mismo, el Talent Marketplace, la experiencia formativa, la apuesta por el talento joven, así como el nuevo modelo de gestión retributiva.

En cuanto a la **planificación estratégica del talento**, se seguirá profundizando en la anticipación de capacidades críticas mediante la actualización continua de la arquitectura de skills y nuevas mediciones integradas en el enfoque **Development by Skills**. Sobre esta base, continúa el despliegue del proyecto Develop-

ment by Skills que impulsa la evolución transversal del modelo, integrando progresivamente las skills en los principales procesos de Personas y consolidando una gestión del talento basada en datos y en las capacidades reales de la Organización.

La gestión del talento evoluciona para transformar la forma en que se atrae, desarrolla y fideliza a las personas, anticipándose a los retos del entorno y reforzando su impacto en la estrategia de CaixaBank. Este enfoque se apoya en palancas clave como el modelo Development by Skills, que permite identificar, valorar y potenciar las capacidades de la plantilla desde una lógica basada en skills o competencias, y en la plataforma People Skills, que ofrece una experiencia digital de autogestión del desarrollo profesional, conectando a cada persona con sus oportunidades de crecimiento.

Modelo de desarrollo de personas - Development by Skills

Con el fin de continuar dando respuesta a las necesidades derivadas de la transformación del sector financiero y de continuar liderando las nuevas tendencias del sector, CaixaBank ha continuado con la implementación de su modelo de desarrollo basado en Skills para impulsar la transformación de las habilidades de la plantilla (upskilling y reskilling). En consecuencia, es necesario tanto extender las mediciones a toda la plantilla como mantener actualizada la arquitectura de skills para continuar impulsando 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, impactando en la práctica totalidad de los procesos propios de la función de Recursos Humanos. 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 las personas implementando un modelo basado en job profiles y skills.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **1. Talento**
- 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 1. Talento
- 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

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.

En 2025 los principales focos de actuación han sido:

1. Proceso de valoración por skills para toda la plantilla, con el lanzamiento bienal de evaluaciones.

Este proceso se segmenta en:

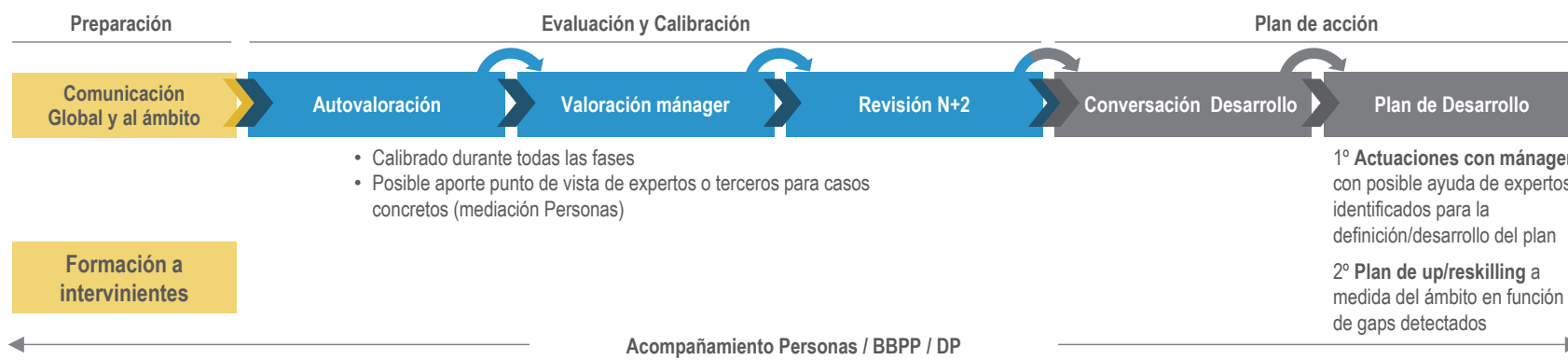
- **Skills Review** (destinado a toda la plantilla excepto la Dirección). Durante 2025 se han realizado 6.977 evaluaciones, correspondientes principalmente a valoraciones pendientes del ciclo anterior y a evaluaciones asociadas a procesos de desarrollo y planes de carrera, lo que ha permitido completar el proceso iniciado el año anterior y cubriendo aproximadamente al total del 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 manager 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 Organización.

- **AHEAD Review** (dirigido a la Dirección). Se ha consolidado e impulsado el proceso de valoración AHEAD Review, un proceso 360º (multidimensional) completamente integrado en el Modelo de Liderazgo AHEAD de CaixaBank y centrado en la evaluación de las soft skills directivas. El proceso continúa reforzando el crecimiento y desarrollo del liderazgo mediante una valoración basada en comportamientos observables y medibles, incorporando simultáneamente la visión de autoevaluación, pares, equipo y responsable.

En 2025 se ha profundizado en la calidad y efectividad de las conversaciones de feedback, así como en la definición de los Planes de Desarrollo Individual (PDI). Estos PDI se integran en un journey de acompañamiento diseñado para guiar a los directivos en la identificación de sus prioridades de desarrollo, la planificación de acciones y el seguimiento estructurado de su evolución, proporcionando recursos y soporte personalizado para maximizar su impacto.

Arquitectura Skills Review



El proceso de **AHEAD Review** se representa en el siguiente circuito:

PROCESO DE VALORACIÓN AHEAD REVIEW



Este año se han valorado a 1.252 directivos, incluyendo los 252 Directores de Área de Negocio y Directores Centro Connecta que han participado también en su propio proceso de desarrollo bajo el mismo marco de liderazgo AHEAD. En este colectivo directivo asociado a Negocio, la valoración 360º se ha complementado con entrevistas individuales realizadas conjuntamente por un experto interno y un consultor externo. Este enfoque permite orientar con mayor precisión las conversaciones de desarrollo y la definición de los PDI.



El **Modelo de Liderazgo AHEAD** desglosa cada letra del acrónimo AHEAD (Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad) en comportamientos específicos, que constituyen la referencia común para la valoración y las conversaciones de desarrollo.

Objetivos del AHEAD Review:

- **Consolidar el Modelo de Liderazgo AHEAD**, reforzando su presencia en el día a día directivo y garantizando que los comportamientos del modelo se integran como referencia común en la gestión y en la toma de decisiones.
- **Impulsar el desarrollo de habilidades directivas**, facilitando una valoración

basada en comportamientos observables y contribuyendo a que cada directivo identifique con claridad sus fortalezas y áreas de desarrollo.

- **Afianzar una cultura de feedback y desarrollo**, promoviendo conversaciones de calidad, regulares y orientadas a la mejora continua.
- **Definir, implantar y acompañar de manera continuada los Planes de Desarrollo Individuales (PDI)**, integrando un journey estructurado que guía la identificación, activación y seguimiento de las acciones de desarrollo, con el apoyo coordinado de responsables y Business Partners.

Características del modelo:

- **Visión 360.** Con la visión de todos los profesionales que interactúan regularmente con el directivo, incluyendo la visión transversal de sus pares.
- **100% alineada con el modelo de liderazgo de la Organización.** 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 comportamiento AHEAD a través de materiales formativos, guías y procesos de soporte.
- **Máxima transversalidad.** Proceso de calibración que objetiviza la valoración y asegura sistemáticamente la visión transversal.
- **Completamente digitalizado.** Proceso integrado en los sistemas de CaixaBank, con dashboards para el seguimiento y análisis de los resultados del proceso de valoración.

2. Proceso de upskilling/reskilling (respuesta a los resultados de las Skills y Ahead Review).

El proceso de desarrollo se articula de manera integrada a partir de las necesidades identificadas en los distintos procesos de valoración que proporcionan una visión completa de las capacidades técnicas y comportamentales de la plantilla. A partir de estos diagnósticos, cada profesional define un Plan de Desarrollo Individual (PDI), que activa acciones de desarrollo específicas y se despliega a través de un journey común de acompañamiento, diseñado para guiar la activación del PDI y asegurar su transferencia al puesto.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- [1. Talento](#)
- [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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 1. Talento
 - 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 caso del **Skills Review**, la valoración combinada del empleado, su manager y el N+2 permite identificar con precisión los gaps en hard skills y en soft skills corporativas. Con estos resultados se definen acciones de desarrollo orientadas al cierre de dichos gaps, mediante los PDI trabajados con el manager y con respuestas formativas adaptadas a las necesidades específicas de cada ámbito. Todo ello se apoya en la plataforma PeopleSkills, que facilita la gestión de las skills, recomienda formación personalizada en función del job profile y permite comparar perfiles para orientar conversaciones de desarrollo y detectar oportunidades profesionales. Este proceso garantiza una respuesta de desarrollo homogénea para toda la plantilla y resulta clave para consolidar una arquitectura única de skills y job profiles en la Organización.

Por su parte, el **AHEAD Review** impulsa el desarrollo directivo a través de una valoración 360º que recoge de forma simultánea la autoevaluación, la visión del responsable, del equipo y de los pares. Estos resultados permiten activar acciones de desarrollo centradas en las soft skills del Modelo de Liderazgo AHEAD, incluyendo talleres impartidos por escuelas de negocio de referencia. Concretamente, para el colectivo de Directores de Área de Negocio se despliegan acciones específicas y un acompañamiento individualizado alineado con sus necesidades.

En conjunto, estos procesos permiten configurar un modelo de desarrollo basado en datos, coherente con la arquitectura de skills de la Organización y orientado a activar acciones de desarrollo ajustadas a las necesidades reales de cada profesional.

3. Revisión y adaptación de los procesos de Personas al modelo basado en skills.

Adoptar un modelo de gestión por Skills requiere la actualización progresiva de los principales procesos de Personas —evaluación, desarrollo, formación y selección— para asegurar su coherencia con la nueva arquitectura de capacidades. De este modo, los procesos de selección se benefician de la definición de job profiles basados en skills, lo que permite una mayor claridad sobre los requerimientos de cada rol y mejora la atracción y selección del talento. Del mismo modo, los procesos de formación utilizan los job profiles y los insights del AHEAD Review y del Skills Review para identificar gaps y orientar la oferta formativa hacia las necesidades reales de cada perfil profesional.

Este enfoque se irá extendiendo al resto de procesos de Personas, reforzando la consistencia interna y permitiendo una gestión del talento más conectada, transversal y predictiva.

4. Adaptación de los Sistemas de Personas.

Se avanza en la integración del modelo basado en skills en los sistemas corporativos, destacando la evolución del proceso de valoración en SuccessFactors.

La herramienta incorpora la arquitectura de skills y permite visualizar los gaps identificados en el Skills y AHEAD Review, facilitando su tratamiento dentro del modelo de desarrollo basado en capacidades.

Esta evolución refuerza la capacidad del ecosistema de Personas para ofrecer una lectura más completa y accionable del desarrollo profesional, manteniendo la diferenciación entre ambos procesos y su contribución.



Fechas del proceso

Creador Gestión de evaluaciones (Personas_EVALUACIONES)
Período de revisión 2025

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.

5. Revisión y actualización de la arquitectura de perfiles y skills. Adicionalmente a los cambios que se puedan introducir en base a las necesidades que surgen en la estructura de CaixaBank, se ha iniciado un periodo de actualización del modelo de Skills con el fin de incorporar nuevas tendencias en los perfiles y de actualizar las necesidades de desarrollo vinculadas a los mismos, así mismo como revisar la identificación de perfiles críticos para CaixaBank.

People Skills, ecosistema de desarrollo y gestión de skills de CaixaBank

PeopleSkills Espacio de desarrollo profesional

En el marco del proyecto Development by skills y para reforzar 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.

Durante 2025 se ha desarrollado la nueva funcionalidad del Comparador de perfiles, que permite:

- Ofrecer una nueva manera de enfocar el autodesarrollo, al permitir la comparación con cualquier perfil, identificando qué puntos habría que trabajar para poder adquirir las skills del perfil objetivo.
- Aportar información de valor para las conversaciones de desarrollo del manager y Business Partners, permitiendo identificar empleados que poseen determinadas skills estratégicas, que presentan una elevada coincidencia con otros perfiles y que se están formando para cubrir los gaps de otras funciones, con foco en perfiles críticos.

A raíz de esta novedad, se ha incorporado una nueva tarea en el CRM (Customer Relationship Management) de Personas a los Business Partners, para poder estar informados si uno de los empleados gestionados, marca un perfil como favorito. Esta información lleva al Business Partner a contactar con la persona en cuestión para conocer sus intereses profesionales y poder acompañarle en su crecimiento dentro de la Organización.

De cara a 2026, está previsto avanzar en el desarrollo de dos nuevas funcionalidades, concretamente la identificación de oportunidades dentro de la Organización y la creación de un entorno gamificado de formación orientado a las skills estratégicas. Estas capacidades ampliarán el alcance de PeopleSkills como

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- [1. Talento](#)
- [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 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **2. 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](#)

ecosistema de desarrollo y reforzarán su integración en el **Talent Marketplace** corporativo, el cual se ha concebido como una palanca para identificar oportunidades de crecimiento profesional y facilitar trayectorias más fluidas. Todo ello apoyado en el papel de los Comités de Talento para seguir avanzando hacia decisiones más homogéneas, consistentes y alineadas con las necesidades de la Organización.



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.

En cuanto a la **gestión cada vez más proactiva del talento**, se sigue avanzando progresivamente hacia un mapa más dinámico y una visión más completa del potencial. En este contexto, CaixaBank viene impulsando iniciativas orientadas a acompañar de forma más personalizada el desarrollo profesional, como el **Plan Impulsa**, centrado en la definición de planes de desarrollo de carrera en función de criterios de sucesión y diversidad, y el **Plan Dinamiza**, enfocado al acompañamiento del talento emergente, con especial foco en directores de oficina, mediante planes individuales alineados con el desempeño y las capacidades profesionales.

A la planificación y gestión del talento se suma la **nueva experiencia formativa**, que constituye otro elemento clave del modelo. A lo largo de 2025 se ha avanzado de forma significativa en la evolución del entorno formativo, preparando el lanzamiento, a inicios de 2026, de **Evoluciona**, la nueva plataforma de aprendizaje que sustituye a Virtaula y que configura una experiencia tipo LXP (Learning Experience Platform), con una interfaz moderna e intuitiva, mayor personalización y recomendaciones basadas en inteligencia artificial. A lo largo de 2026, Evolucionara irá ampliando sus capacidades, integrando aprendizaje adaptativo, analítica avanzada y nuevas dinámicas de interacción que permitirán experiencias más inmersivas y ajustadas al rol de cada profesional, conformando un ecosistema de aprendizaje vivo y alineado con el desarrollo por skills.



La **atracción del talento**, continúa avanzando hacia procesos cada vez más predictivos, personalizados y apoyados en datos para reforzar la experiencia del candidato. Este enfoque, ya en desarrollo, se apoya en soluciones de inteligencia artificial como SelectIA, que contribuyen a mejorar la objetividad y la eficiencia en la identificación de los perfiles más adecuados, manteniendo siempre la decisión final en manos de las personas para garantizar procesos justos y alineados con los valores de la Entidad. La incorporación de talento joven en el Grupo, permite la cobertura de las vacantes existentes en el *workforce planning* (anticipando necesidades presentes y futuras), el rejuvenecimiento de la plantilla y mediante la ejecución de los Talent Programs (WONNOW, Dualiza, Becarios,...) reforzar la marca empleadora.

Finalmente, la transformación del modelo de talento se acompaña de la **evolución de los sistemas de reconocimiento y compensación**, que deben reforzar una gestión basada en skills, la meritocracia y la transparencia. En esta línea, durante 2025 se ha iniciado la transición hacia un nuevo modelo retributivo alineado con los principios de equidad interna, competitividad de mercado y neutralidad de género, en coherencia con la Política General de Remuneración y con las nuevas exigencias de transparencia previstas para 2027.

2. Liderazgo

Un liderazgo y un equipo de Personas preparados para abordar y liderar cambios, fomentando un ambiente diverso de confianza, colaboración y autonomía.

En esta segunda línea estratégica, se incluye el Modelo de Cultura y Liderazgo así como programas de desarrollo directivo y predirectivo, planes de formación para una organización data driven y Gen AI-centric y programas de diversidad e inclusión.

La **Cultura organizativa** de CaixaBank y su **Modelo de Liderazgo** constituyen el marco estructural que aporta sentido, coherencia y alineamiento a toda la estrategia de Personas.

La Cultura es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias y valores de las personas que forman parte de nuestra Organización. 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.



El Modelo de Cultura se define en base a los ejes fundamentales que se despliegan en seis atributos y cada uno de ellos dispone 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.

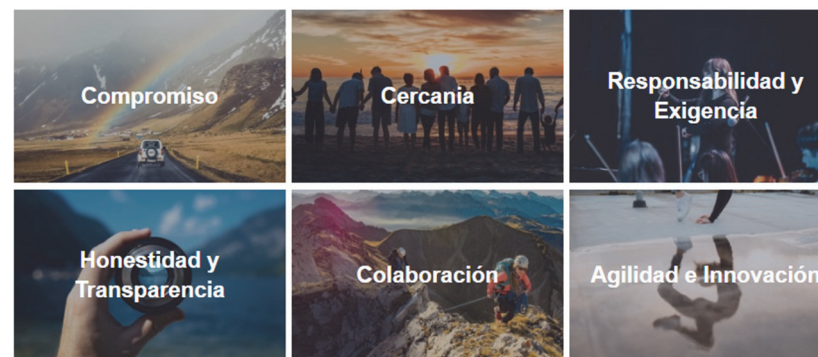
Colaboradores: pensamos, compartimos y trabajamos transversalmente como un solo equipo.

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

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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. Liderazgo
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Los 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 anual del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo (en adelante, Estudio de Compromiso). Con carácter general, la Entidad realiza este estudio a toda la plantilla cada dos años y, en los años intermedios, lleva a cabo un Radar sobre una muestra representativa del 20% de la plantilla. Estas mediciones permiten conocer la percepción de los empleados en relación con el compromiso, los atributos de la Cultura CaixaBank y las dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD.
- 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 mángers para su alineación con el Modelo de Liderazgo AHEAD.

- Implementación de doce touchpoints de escucha automatizada en momentos clave del ciclo de vida del empleado. Estos puntos de contacto permiten recoger de forma continua la percepción de la plantilla y mejorar la experiencia laboral de forma proactiva.

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.
- Refuerzo del conocimiento de la cultura corporativa y los valores de CaixaBank desde la incorporación, a través del Welcome pack (contenidos clave y vídeo de Cultura Corporativa), con continuidad mediante el onboarding y a lo largo de la carrera profesional del empleado (por ejemplo, en los actos de reconocimiento de 25 y 35 años de servicio).
- Realización de acciones específicas en canales directivos para trasladar el Modelo de Liderazgo AHEAD.
- Impulso de la comunicación directiva como pieza clave del Modelo de Cultura y Liderazgo, reforzando la cercanía, la coherencia y la capilaridad en la transmisión de los mensajes estratégicos de la Organización. Esta línea de actuación potencia el rol comunicador de directivos y mángers, contribuyendo a una comunicación más alineada, clara y consistente en todos los ámbitos.

Desarrollo directivo

- 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.
- Programas de desarrollo directivo donde se trabajan el Modelo de Cultura y el Modelo de Liderazgo AHEAD, incluyendo a profesionales que acceden por primera vez a posiciones directivas.

- CaixaBank Talks: charlas en directo presenciales y on line, sobre temas de Cultura y Liderazgo.

Formación

- Sesiones de Onboarding *First Experience* dirigidas a las nuevas incorporaciones. En ellas se presentan el propósito, la cultura y los valores del Grupo.
- Dinámicas participativas, orientadas a profundizar en el propósito, la cultura y el orgullo de pertenencia.

Propuesta de valor empleado

- Adaptación continua de una propuesta de valor del empleado diferencial, alineada con los atributos de la Cultura CaixaBank, materializada a través del portal interno People Xperience, que recoge de forma segmentada todas las ventajas para la plantilla y contribuye a reforzar la atracción y el compromiso del talento en los distintos colectivos.
- Comunicación de la propuesta de valor a nivel externo y difusión a nivel interno.

Embajadores

- Business Partners de Personas, Directores de Personas de las Territoriales y Empresas del Grupo 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 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 Organización.

Para alcanzar estos objetivos, CaixaBank se apoya en un conjunto de líneas de trabajo consolidadas, desarrolladas de forma progresiva y fortalecidas a lo largo del tiempo en torno a los siguientes tres colectivos:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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

En el ámbito **Directivo**, las iniciativas se orientan a comprometer a los directivos con el Modelo de Cultura y Liderazgo, promoviendo su papel como líderes transformadores, referentes e impulsores de la Cultura Somos CaixaBank y del Modelo de Liderazgo AHEAD. Para ello, se combinan espacios de sensibilización y refuerzo del orgullo de pertenencia, plan de contenidos en la Comunidad Directiva, material audiovisual para los Business Partners con discurso modelado para comunicación del modelo a los directivos, sistemas de evaluación 360º (AHEAD Review) y programas de desarrollo y acompañamiento, que permiten fortalecer las competencias críticas y abordar los principales gaps detectados.

En relación con los **Trainers de Cultura**, se ha continuado impulsando su rol como agentes de transformación, dotándolos de formación, materiales y canales específicos (Canal Teams Trainers) que facilitan la difusión de la Cultura Somos CaixaBank, la difusión del Plan Nosotros y la recogida estructurada de feedback desde los distintos Territorios.

Por último, para el **conjunto de la plantilla**, se desarrollan iniciativas de carácter transversal orientadas a reforzar el conocimiento y la adopción de los comportamientos culturales, apoyadas en portales y canales digitales (Canal Somos CaixaBank y portales de Cultura CaixaBank y del Modelo de Liderazgo AHEAD), así como comunicar la Propuesta de Valor al Empleado que incluye la campaña de comunicación de los beneficios sociales #PorSerCaixaBank y el espacio People Xperience en la intranet corporativa, que pone en valor todo lo que significa trabajar en CaixaBank.



Para medir la evolución del **modelo de Cultura y Liderazgo** se parte del **Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2024** lanzado a

toda la plantilla (en adelante Estudio de Compromiso). Este Estudio permite disponer de las percepciones de los empleados, identificar las áreas de mejora y activar planes de acción por áreas y territorios para avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

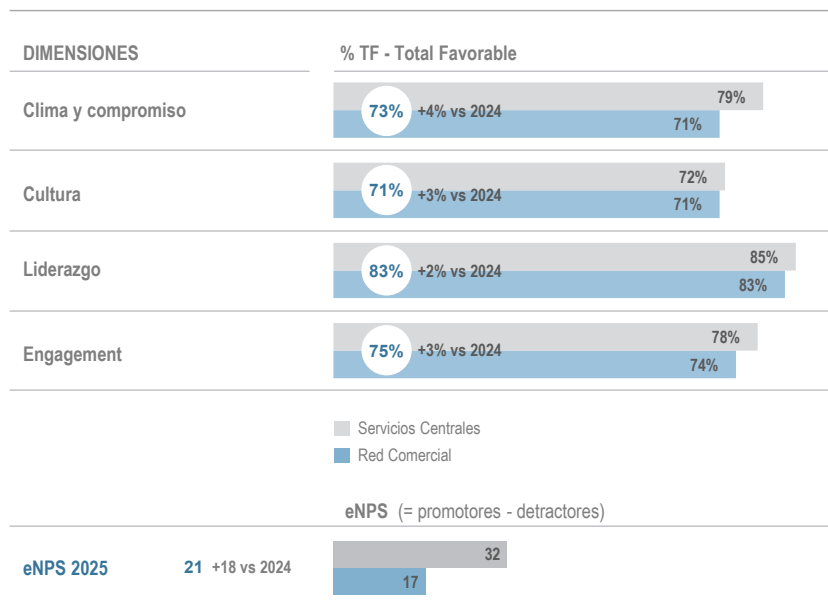
La **metodología** utilizada actualmente en el Estudio de Compromiso se basa en un cuestionario de 64 preguntas, diseñado para medir de forma integral el compromiso y la satisfacción del empleado, así como los comportamientos asociados a la cultura y al liderazgo, el nivel de engagement y el eNPS (Employee Net Promoter Score). Asimismo, el cuestionario aporta información relevante sobre otros ámbitos clave, como la fidelización, el orgullo de pertenencia, el propósito o la percepción de la carga de trabajo / estrés. El Estudio proporciona resultados agregados en los siguientes índices:

- Compromiso y Satisfacción (TF – Total Favorabilidad)
- Cultura (TC – Total Cultura)
- Liderazgo (TL – Total Liderazgo)
- Engagement (TE – Total Engagement)
- eNPS (Employee Net Promoter Score)
- Segmentación detallada por variables como género, generación, antigüedad, Red y Servicios Centrales, segmentos de negocio, tipología de oficina o función, entre otras.

Los **principales resultados** del **Estudio de Compromiso 2025** (Radar al 20% de la plantilla) han sido:

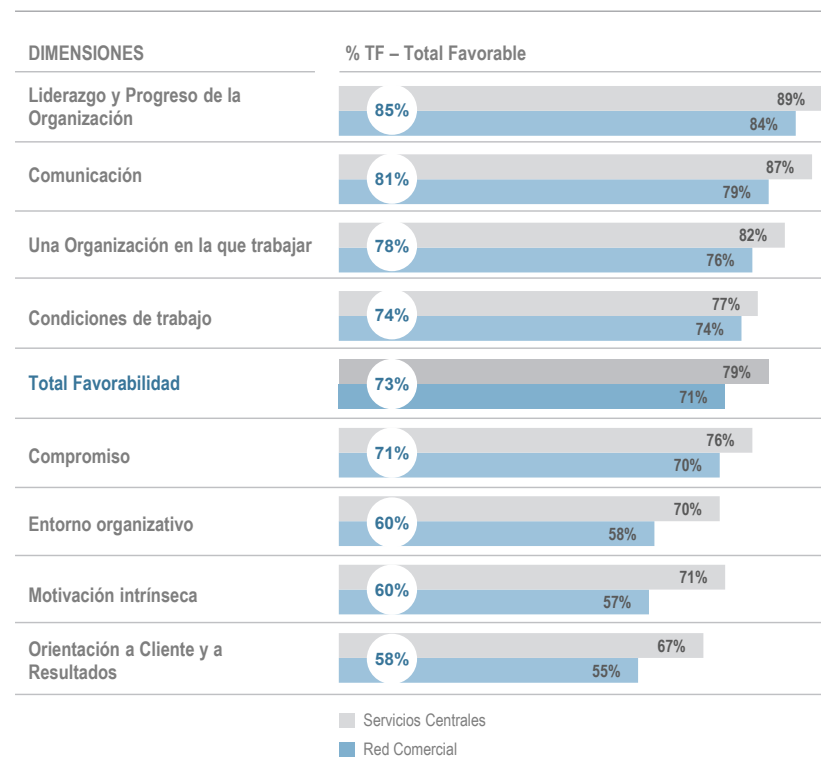
- La participación alcanza el 57% (4.246 personas). Aunque es inferior al Estudio de Compromiso 2024 —que se dirigió a toda la plantilla—, resulta +1% superior al Radar de Compromiso 2023, una referencia metodológicamente comparable al estar también dirigida a una muestra representativa.
- TF (Total Favorabilidad) del 73% (+4% sobre 2024). Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran los siguientes resultados: en Servicios Centrales TF del 79% y en la Red Territorial TF del 71% (en ambos casos un +4% sobre 2024).
- TC (Total Cultura) del 71% (+3% sobre 2024).
- TL (Total Liderazgo) del 83% (+2% sobre 2024).
- TE (Total Engagement) del 75% (+3% sobre 2024).
- eNPS de 21 puntos (+18 sobre 2024)

Resultados Radar de Compromiso 2025:



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

- Una empresa competitiva y sólida que avanza con éxito.
- Ser una entidad que contribuye al bienestar financiero de la sociedad y contar con un proyecto de futuro atractivo, son cuestiones que generan orgullo de pertenencia.
- Un ambiente de agilidad e innovación no discriminatorio.
- Unos beneficios sociales diferenciales y satisfactorios.
- El reconocimiento por parte de los managers del logro y el esfuerzo de los colaboradores.
- La confianza y seguridad de trabajar en CaixaBank que aporta estabilidad laboral.



En el bloque de Cultura (71%) se observa una subida del +3% respecto a 2024 y destaca el atributo Comprometidos como el mejor valorado (78%). El único atributo donde aparece recorrido de mejora es el de Responsables y exigentes por la tolerancia al error (67%).

El bloque de Liderazgo (83%) ha sido muy bien valorado, con una subida del +2% respecto a 2024 y mejoras en todas sus dimensiones. Además, no se observan diferencias significativas ni por ámbito organizativo (Servicios Centrales/Red) ni por entidad de origen. Estos resultados se explican por la existencia de un equipo directivo con un alto nivel de compromiso y dedicación. Facilitar el desarrollo y progreso de las personas basándose en la meritocracia, es la única cuestión que se observa como ámbito de mejora.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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

En relación con el impulso de los **programas de desarrollo directivo y pre-directivo**, cabe destacar su vinculación con la gestión estratégica del talento y con la preparación de la Organización para afrontar los retos futuros. Durante 2025 se ha reforzado el desarrollo del liderazgo a través de programas dirigidos a colectivos directivos y pre-directivos, en los que han participado más de 1.000 líderes, en colaboración con instituciones académicas de referencia como IESE Business School, IE Business School (Instituto de Empresa) y Headspring, y aplicando el modelo 70-20-10 para favorecer un aprendizaje continuo.

10% Acciones formativas

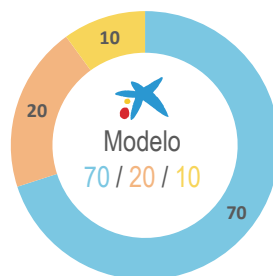
- El 10% del aprendizaje viene a través del uso de recursos formativos tales como lecturas, cursos, talleres...
- Las acciones formativas permiten mejorar utilizando recursos que están al alcance de todos.

20% Acciones colaborativas

- El 20% del aprendizaje viene de recursos como el feedback, coaching, mentoring y la colaboración con otras personas.
- Las acciones colaborativas permiten aprender de otros y mejorar en base a la visión de los demás.

70% Acciones en el puesto de trabajo

- El 70% del aprendizaje se basa en la experiencia en el puesto de trabajo.
- Las acciones en el puesto de trabajo permiten mejorar las capacidades, tomar decisiones, resolver problemas...



Estas iniciativas contribuyen a fortalecer la capacidad de los directivos para anticipar y gestionar el cambio en entornos altamente dinámicos, promoviendo culturas de confianza, colaboración y agilidad, mientras que los itinerarios pre-directivos permiten consolidar una cantera preparada para asumir progresivamente responsabilidades estratégicas.

Las principales líneas de actuación en materia de desarrollo directivo se centran en la continuidad y evolución de los programas existentes y en el acompañamiento del despliegue del Plan Estratégico. Asimismo, se refuerzan los espacios de reflexión y evaluación del liderazgo mediante dinámicas vinculadas al modelo AHEAD, junto con otras iniciativas orientadas al impulso de la agilidad y al desarrollo de colectivos clave.

Paralelamente, en el equipo de Personas se ha avanzado hacia una gestión más ágil y data-driven, apoyada en una mayor integración de datos y en el desarrollo de casos de uso analíticos. En este marco, se apuesta por la **capacitación de los equipos de Personas** para adaptarse a un entorno en constante evolución donde se pueda sacar partido a los datos disponibles y tomar decisiones basadas en estos. Al mismo tiempo se ha ampliado la formación disponible para toda la plantilla a través de espacios clave en la plataforma virtual, como la Escuela de IA (adopción de Copilot, etc...) y las autoformaciones en metodologías ágiles.

Por último, en relación con los programas de **diversidad e inclusión** se destaca **Wengage**.

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 e inclusión de la Organización, que adopta una visión holística que abarca la diversidad de género, la inclusión de personas con discapacidad, la diversidad generacional, el colectivo LGTBI y la diversidad 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:

Diversidad de género:

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

Personas con discapacidad:

- Inclusión e integración de las personas con discapacidad.
- Acompañamiento y sensibilización sobre discapacidad a toda la Organización
- Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad.

Diversidad generacional:

- Integración de la diversidad generacional en la estrategia corporativa y la experiencia empleado.
- Sensibilizar sobre el valor diferencial de cada persona, independientemente de su edad.
- Identificación de acciones que favorezcan la colaboración de las distintas generaciones en el Grupo.
- Creación de estrategias y programas adaptados a cada generación.

Diversidad LGTBI:

- Impulso de una cultura inclusiva y respetuosa con las personas del colectivo LGTBI dentro del Grupo.

- Sensibilización a toda la plantilla sobre la diversidad LGTBI, normalizándola y visibilizándola.

Diversidad Cultural:

- Fortalecimiento de las relaciones en un mundo interconectado, fomentando el respeto y la tolerancia en el trabajo.
- Reconocimiento de la variedad de culturas y promoción de la igualdad de oportunidades.

Durante 2025 CaixaBank ha desarrollado el nuevo **Plan Director de Diversidad e Inclusión (D&I) 2025-2027**, con el objetivo de consolidar una cultura corporativa más diversa, equitativa e inclusiva, y evolucionar el **programa Wengage** hacia un proyecto de mayor impacto en las personas y los equipos. Este Plan Director responde al nuevo Plan Estratégico del Grupo CaixaBank, a las tendencias de mercado y al propósito corporativo, estableciendo la diversidad como eje estratégico.

El nuevo Plan Director de Diversidad e Inclusión (D&I) 2025-2027, persigue dos retos:

Reto 1 | Impulsar el talento único de cada persona preparado para la transformación.

Promovemos la inclusión real de todas las personas y valoramos su unicidad, impulsando el desarrollo de su talento en un entorno seguro y de bienestar.

Reto 2 | Potenciar una cultura inclusiva, que posicione a CaixaBank como empresa referente para sus personas, clientes y sociedad.

Fomentamos el orgullo de pertenecer y ser cliente de una Organización que promueve una cultura inclusiva con todas las personas.

Este enfoque integral ha sido reconocido con el galardón **“Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa”** (Euromoney 2025), la **Certificación EFR en categoría excelente** y el **Distintivo DIE**.



“Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa” (Euro Money 2025) otorgado por Euromoney, que reconoce a CaixaBank como la entidad bancaria europea más destacada en políticas, prácticas y resultados en materia de diversidad, igualdad e inclusión.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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



CaixaBank dispone del **Certificado Empresa Flexible y Responsable** (efr) 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**.

A continuación, se destacan las **principales actuaciones llevadas a cabo durante el 2025** para lograr los dos retos establecidos que componen el nuevo plan de diversidad e inclusión:

Reto 1 | Impulsar el talento único de cada persona preparado para la transformación.

CaixaBank entiende la diversidad y la inclusión como palancas estratégicas de transformación cultural, que permiten aprovechar el talento único de cada persona, fomentar entornos de trabajo equitativos y reforzar la preparación de la Organización para los retos presentes y futuros. A través del programa Wengage, el Grupo impulsa un marco común que promueve la igualdad de oportunidades, la meritocracia y el respeto a las diferencias en todas sus dimensiones.

Sobre esta base común y con carácter transversal a toda la plantilla, CaixaBank impulsa un conjunto de actuaciones entre las que destacan las siguientes:

- **Formación en sesgos inconscientes a toda la plantilla**, a través de un curso disponible en Virtaula, compuesto por vídeos, podcasts y ejercicios prácticos, orientado a profundizar en la comprensión de los sesgos inconscientes, estereotipos y prejuicios, así como en los conceptos de diversidad e inclusión, con el objetivo de generar conciencia y contribuir a la construcción de una organización más inclusiva y equitativa.
- **Acciones recurrentes de sensibilización y comunicación interna**, mediante cursos sobre diversidad e inclusión en Virtaula y campañas en PeopleNow, con

contenidos especiales y acciones participativas, destinadas a reforzar el conocimiento, la sensibilización y el valor de la diversidad en toda la Organización.

- **Fomento y comunicación de las medidas de conciliación laboral** como una palanca clave para asegurar la igualdad de género, facilitando la corresponsabilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional.
- **Impulso y difusión interna de la Guía de comunicación igualitaria**, orientada a promover una comunicación más empática, inclusiva y respetuosa tanto en el ámbito interno como en la relación con los clientes, como elemento clave de sensibilización cultural.
- **Refuerzo de la meritocracia y la igualdad de oportunidades en los procesos de desarrollo y promoción**, mediante la consolidación de ternas diversas en los procesos de promoción interna, la diversidad en los Comités de Talento y la transparencia en la publicación de vacantes en posiciones directivas.
- **Marco común de prevención y actuación frente al acoso y la discriminación**, aplicable a toda la plantilla, que establece medidas de sensibilización, formación y canales confidenciales para la detección, prevención y gestión de posibles situaciones de acoso o conductas discriminatorias.

En coherencia con esta visión y los principios que la sustentan, **CaixaBank desarrolla iniciativas específicas adaptadas a las distintas tipologías de diversidad**, orientadas a atender las necesidades de cada colectivo y reforzar el impacto de sus políticas de diversidad e inclusión.

Diversidad de género. En CaixaBank, la diversidad de género es esencial para garantizar la igualdad de oportunidades y promover un entorno equitativo donde mujeres y hombres puedan desarrollar su talento en igualdad de condiciones.

A continuación se muestran las acciones desarrolladas asociadas a la diversidad de género:

Plan Impulsa, creado en 2024 con el objetivo de acelerar la presencia de mujeres en posiciones directivas con especial foco en aquellos ámbitos con mayor desequilibrio. 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 Organización.

8ª edición Premios WONNOW impulsados por CaixaBank en colaboración con Microsoft Ibérica, ha reconocido la excelencia académica y el talento de estudiantes de grados STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), contando con la participación de más de 1.080 candidatas. A través de esta iniciativa, orientada a fomentar el talento femenino en ámbitos tecnológicos, se han concedido 15 becas remuneradas de seis meses en CaixaBank, un premio económico a la mejor trayectoria académica y personal, y programas de mentoría profesional con Microsoft, permitiendo a las estudiantes incorporarse a áreas clave de innovación, tecnología y transformación digital del Grupo CaixaBank y contribuyendo a la reducción de la brecha de género en estos ámbitos.

Día de las mujeres y las niñas en la ciencia. Con motivo de este día conmemorativo, el pasado 11 de febrero de 2025, a nivel externo, se lanzaron contenidos para dar visibilidad a las ganadoras de los Premios WONNOW como referentes STEM; a nivel interno, se visibilizó a tres profesionales STEM de CaixaBank y se les entrevistó para conocer el origen de su interés por estas disciplinas, quienes han sido sus referentes y otras preguntas inspiradoras.

Proyecto GIFT (Girls in Finance Talent), en 2025 se ha diseñado este programa de alto valor, enmarcado dentro de la iniciativa estratégica “Mujeres en Finanzas”, orientada a potenciar el talento femenino en disciplinas financieras. GIFT busca despertar el interés de jóvenes universitarias por la Banca de Inversión y Mercados y revertir la baja representación femenina en este ámbito. Con una duración de tres años y lanzamiento en marzo de 2026, el programa se inicia con 40 alumnas de escuelas de negocio y universidades de referencia que, tras un reto hackathon, diez participantes son seleccionadas para un internship de verano y prácticas remuneradas en CaixaBank, culminando con su incorporación al Programa New Graduate que confectiona la creación de una cantera de talento femenino en finanzas y mercados.



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.

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.



Impulso a la cultura del mentoring en CaixaBank, el mentoring femenino nace en 2017 en CaixaBank, 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. En 2023 CaixaBank se convirtió en la primera empresa española en obtener la certificación de AENOR para su programa de mentoring.



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), comparten sus experiencias.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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

Participantes en la 5ª edición

Con el apoyo de:



Promovido por:



- 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
- CAMPOFRIO	- GRUPO ADM	- NTT DATA	- UNITED BARCODE SYSTEMS
- CELLNEX	- GRUPO ISS	- PENGUIN RANDOM HOUSE	- VISTAGE
- COFARES	- GRUPO OESÍA	- 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 y que ha reunido a más de 200 mujeres en la quinta edición celebrada en la sede de Fundación CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales). 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.

Adaptación a la 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:

- Lanzamiento de una formación normativa dirigida a toda la plantilla, incluido el colectivo directivo, en el marco de la 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. Esta formación, lanzada en 2024 y 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.
- 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).
- 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.

- 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 ha firmado en 2025 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.

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

Personas con discapacidad. CaixaBank se encuentra comprometida con las personas con discapacidad, la igualdad de oportunidades y el talento, priorizando el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades y garantizando la no discriminación.

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

- **Compromisos** en el empleo y selección de personas: mejorar anualmente, promoviendo la inclusión y la incorporación e integración de la plantilla con discapacidad en la Entidad, y fomentando la inclusión laboral de las personas con discapacidad legalmente reconocida mediante alianzas estratégicas con fundaciones y asociaciones.
- **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 2025-2027**, se mantiene vigente el Plan iniciado en 2022 que da continuidad al compromiso de CaixaBank con las personas con discapacidad, apostando por la igualdad de oportunidades y el desarrollo del talento, orientado a garantizar el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades, y a evitar cualquier forma de discriminación. Este plan persigue tres objetivos y se articula mediante diversas iniciativas que consolidan la inclusión, fomentan la igualdad y promueven la sensibilización en toda la Organización sobre la discapacidad:

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

- Inicialmente se realizó una *Fase Discovery* para analizar la situación de la discapacidad en la Organización; encuestas voluntarias, entrevistas y sesiones de trabajo con profesionales y managers. A partir de esta fase se elaboró un Informe de conclusiones que evaluó el grado de madurez, identificó áreas de mejora y propuso un plan de acción transversal, incluyendo la creación de una unidad responsable para coordinar todas las iniciativas relacionadas con la discapacidad y la accesibilidad. Paralelamente, se llevó a cabo una revisión continua de procesos para reducir barreras en todas las etapas de la carrera profesional, desde la selección hasta el offboarding, incorporando medidas como buzones de sugerencias y mejoras de accesibilidad en entornos digitales y centros de trabajo con el soporte del área de Prevención.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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

- **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 2025 se han beneficiado un total de 397 familias (inversión 1,8 MM€).
- Consolidación del **grupo de trabajo transversal** que centraliza y capitaliza la gestión de los profesionales con discapacidad en CaixaBank para agilizar las consultas e incidencias que puedan surgir.
- Impulso del **buzón de personas con discapacidad** para el envío de consultas y peticiones sobre discapacidad de los profesionales de CaixaBank y sus familias.
- Creación de la **figura de referentes de discapacidad visual**, profesionales de CaixaBank con esta realidad que actúan como referentes para acompañar a otros compañeros con discapacidad visual.

*Segundo: **acompañamiento y sensibilización a toda la Organización sobre discapacidad, 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 discapacidad. 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 primer 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.

- **Servicio de consultas y sensibilización**, mediante el que los equipos pueden solicitar una llamada o reuniones on-line con Vivofácil para recibir asesoramiento sobre trato adecuado y discapacidad.
- Con motivo del **Día Internacional de las personas con discapacidad** (3 de diciembre 2025), se destacaron las siguientes actividades de visibilización y sensibilización de la discapacidad:
 - Publicación y campaña de difusión interna del **Manual de la discapacidad en CaixaBank**, tanto la versión para mángers como la versión para toda la plantilla. Un manual interactivo para conocer los recursos, iniciativas y beneficios que la Organización ofrece para acompañar la discapacidad, tanto de los profesionales como de sus familias.
 - Publicación de nuevos capítulos de la **miniserie interna Talento sin etiquetas**, que comparte historias inspiradoras sobre la discapacidad: experiencias de profesionales de CaixaBank, testimonios de sus familias y la participación de la Organización en programas para jóvenes con autismo.
- Difusión de la **Guía de discapacidad y trato adecuado**, elaborada en 2024 con la colaboración de profesionales de CaixaBank con discapacidad.
- **Sección con información sobre discapacidad en People Xperience**, donde se da visibilidad a los recursos, proyectos, medidas e iniciativas vinculadas a la discapacidad.
- **Actividad formativa “Diversidad, discapacidad y trato adecuado” en Virtaula**. Curso on-line de realización voluntaria, proporcionado por la Fundación Adecco, para conocer sin estereotipos ni sesgos la realidad de las personas con discapacidad y la riqueza que aportan a las empresas y a la sociedad.
- **Comunicaciones recurrentes en PeopleNow**, con contenidos inspiradores y de valor.

*Tercero: **Desarrollo del talento y fomento de la igualdad de oportunidades.***

- Tercera edición del proyecto de **evaluación y orientación sociolaboral para jóvenes con TEA** (trastorno del espectro autista), 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. Dispone de 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 2025, ha tenido lugar una nueva

edición donde los jóvenes adquieren un conocimiento realista de sí mismos de sus intereses vocacionales, habilidades, competencias, valores, metas, etc, se les favorece el conocimiento sobre el entorno formativo y profesional y obtienen las habilidades necesarias para la obtención de una ocupación laboral, mediante acciones individualizadas de orientación.

- Proyecto de incorporación de **tres profesionales con TEA** en el equipo de **Control de Servicio y Calidad IT (Information Technology)** para proyectos de revisión de software en modalidad outsourcing.
- Identificación de 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.
- **Impulso a la inclusión educativa y laboral** de personas con discapacidad a través de dos iniciativas clave. Por un lado, el proyecto **Fundación Randstad y CaixaBank 2025**, que ofrece diez becas de 1.000 € para estudiantes en el último año de estudios superiores y tres plazas de prácticas de nueve meses en Barcelona y Madrid. Y por otro, la colaboración con la **Fundación Prevent** en el **programa Becas NOVA**, que conecta el talento universitario y de formación superior con discapacidad con las empresas, favoreciendo su integración en el mercado laboral.
- **Fomento de la contratación externa**, mediante la identificación de bolsas de empleo en colaboración con Incorpora, programa de la Fundación "la Caixa" que impulsa la inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad, incluidas personas con discapacidad, a través del trabajo conjunto con empresas y entidades sociales.

Diversidad generacional. CaixaBank lleva años consolidando su compromiso con la diversidad como eje estratégico de transformación cultural, fomentando la riqueza intergeneracional como un activo clave, e integrando experiencias, aprendizajes y necesidades de cada generación.

Este compromiso se traduce en cuatro objetivos fundamentales:

- Responder a las necesidades específicas de cada generación que está presente en CaixaBank.
- Maximizar y aprovechar el valor que aporta la diversidad generacional, reforzando el compromiso de los empleados y convirtiéndola en un elemento diferencial para la Entidad mediante el intercambio de conocimientos entre generaciones.
- Impulsar la empleabilidad de todas las personas a lo largo de su carrera profesional.
- Potenciar un modelo de liderazgo inclusivo que integre la diversidad generacional, potencie el talento individual sin importar la edad y se adapte a las demandas de cada generación dentro de la Organización.

Nuevo Plan de Diversidad Generacional orientado a promover el equilibrio entre generaciones, poniendo en valor el talento diverso y fomentando las relaciones intergeneracionales. Se impulsarán iniciativas centradas en el aprendizaje continuo, la colaboración entre perfiles senior y junior, y el acompañamiento al talento recién incorporado.

Principales iniciativas desarrolladas:

- **Realización de un análisis interno** de la composición generacional de la plantilla y su evolución, complementado con los resultados por generaciones del Estudio de Compromiso y los programas internos en marcha. Este diagnóstico ha permitido identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades clave como el relevo generacional y la integración de nuevas generaciones. Asimismo, se ha llevado a cabo un **benchmark** de buenas prácticas en empresas líderes, con comparativas sectoriales y multisectoriales que aportan referencias útiles para enriquecer nuestro enfoque. Todo ello ha facilitado un **contraste entre situación interna y benchmark**, orientado a detectar gaps, nuevas oportunidades y priorizar líneas de acción estratégicas para impulsar la transformación cultural, el compromiso y la convivencia generacional.
- **Equipos de trabajo transversales internos.** Las sesiones de discovery con Negocio, Generación+, VidaCaixa y Personas han aportado una visión compartida sobre los retos generacionales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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

- **Programa Somos Saludables** con visión generacional que tiene en cuenta los distintos momentos vitales e incorpora contenidos y artículos de interés, talleres, webinars, retos y rutinas saludables.
- **Plan de Formación continuado para promover la empleabilidad** de todas las personas durante su trayectoria profesional.
- **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 asociadas a cada generación.
- **Programa de Reverse Mentoring:** dónde un colectivo de profesionales jóvenes con talento digital actúa como Mentores de un colectivo de mángers o directivos seniors (Mentees), para ayudarles a comprender nuevas perspectivas y tendencias tanto del mundo digital como del mundo de las generaciones más jóvenes.
- **Eventos de reconocimiento a los 25 y 35 años de servicio en la Entidad**, orientados a poner en valor la trayectoria profesional, el compromiso y la aportación de las personas que han desarrollado una carrera de largo recorrido en CaixaBank. Estas iniciativas refuerzan el reconocimiento del talento sénior, el orgullo de pertenencia y la transmisión de conocimiento y valores dentro de la Organización.
- **Participación en grupos de trabajo para impulsar el valor del talento senior:** Fundación SERES (misión promover actuaciones empresariales que contribuyan a la mejora global de la realidad social generando valor tanto a la sociedad como a 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).



Diversidad LGTBI. En CaixaBank promovemos y visibilizamos la diversidad LGTBI como parte de nuestro compromiso con un entorno profesional inclusivo, respetuoso y libre de discriminación, en el que todas las personas puedan mostrarse tal como son y desarrollar su talento en igualdad de condiciones.

El Plan de Acción de Diversidad LGTBI tiene como principales objetivos:

- Avanzar en el impulso de una cultura corporativa inclusiva y respetuosa con las personas del colectivo LGTBI en la Organización.

- Sensibilizar a toda la plantilla sobre la diversidad LGTBI, normalizándola, visibilizándola y aportando conocimiento de valor sobre la realidad de este colectivo.

En 2025, en el marco del Plan LGTBI, se han llevado a cabo las siguientes iniciativas destacadas:

- Desarrollo de una **Guía de Diversidad LGTBI** en el entorno laboral, con un enfoque transversal, orientada a visibilizar esta realidad, mejorar su comprensión y fomentar la sensibilización y la inclusión de todas las personas LGTBI en el ámbito profesional y en la sociedad.
- Impulso de acciones de sensibilización con motivo del **Día contra la LGTBI-fobia y la Semana del Orgullo**, dirigidas a toda la plantilla, a través de publicaciones en la intranet PeopleNow, mensajes temáticos en oficinas y la tematización de pantallas y espacios corporativos.



- Sensibilización y visibilidad de la diversidad LGTBI mediante **contenidos en redes sociales** corporativas.
- Disponibilidad para toda la plantilla de un **Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso**, que desde 2023 incluye de forma explícita al colectivo LGTBI.

- **Consolidación del Grupo de Diversidad LGTBI**, creado en 2023 y actualmente integrado por más de 30 profesionales, que actúan como red interna de referencia y apoyo en materia de diversidad e inclusión.

Además de estas actuaciones, el compromiso de CaixaBank con la diversidad LGTBI se materializa con las siguientes adhesiones y alianzas de referencia:

- Adhesión, desde el año 2020, a los estándares de conducta de Naciones Unidas para frenar la discriminación del colectivo LGTBI (**Global LGBTI Standards for Business**), reforzando el compromiso del Grupo con los derechos humanos y la igualdad de oportunidades.
- Incorporación, desde el año 2022, a **REDI**, la asociación española sin ánimo de lucro que fomenta un entorno laboral inclusivo y respetuoso con la diversidad LGTBIQ+, promoviendo el intercambio de buenas prácticas entre organizaciones.

Diversidad Cultural. A través del conocimiento y el respeto de las distintas culturas, se impulsa una convivencia basada en la inclusión, el respeto mutuo y la tolerancia, favoreciendo un entorno profesional en el que todas las personas puedan sentirse valoradas y aceptadas.

El Plan de Acción de Diversidad Cultural tiene como objetivo reforzar la comprensión y el valor de la diversidad como elemento clave en un contexto global e interconectado. En CaixaBank, este compromiso se concreta en la promoción de un entorno laboral multicultural e inclusivo, impulsando la igualdad racial y étnica mediante acciones de sensibilización y comunicación interna y externa.

Con motivo del **Día Mundial de la Diversidad Cultural** (21 de mayo), se impulsaron iniciativas de sensibilización y visibilización a través de PeopleNow y de las redes sociales corporativas.

Entre ellas, cabe destacar la difusión de:

- **Guía práctica sobre diversidad cultural** en el entorno profesional, con contenidos orientados a promover actitudes y lenguaje inclusivo, identificar sesgos inconscientes y abordar situaciones cotidianas, con el objetivo de detectar estereotipos y prejuicios raciales o culturales y mejorar las relaciones interculturales con 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, CaixaBank continúa avanzando en el desarrollo de una línea de trabajo en materia de **diversidad cognitiva**, que pone el foco en la diversidad “invisible” con el objetivo de aprovechar la riqueza de las diferentes perspectivas, estilos y procesos de pensamiento. En este marco, se trabaja en la sensibilización progresiva y en la identificación de herramientas que permitan a los profesionales de CaixaBank comprender y gestionar las diferencias de comportamiento y comunicación en el entorno de trabajo (cómo pensamos, cómo nos comunicamos, qué valoramos, cómo nos relacionamos, ...).

Reto 2 | Potenciar una cultura inclusiva, que posicione a CaixaBank como empresa referente para sus personas, clientes y sociedad.

Este compromiso se traduce en iniciativas que fomentan el orgullo de pertenencia y refuerzan el valor de formar parte —como profesional o cliente— de una organización que promueve activamente la diversidad, la igualdad de oportunidades y el respeto por todas las personas.

Para ser referente en esta materia CaixaBank estructura sus actuaciones en **dos ámbitos estratégicos prioritarios:**

A. Impacto en segmentos y colectivos clave. Dentro de este ámbito, CaixaBank actúa tanto sobre colectivos internos que impulsan la cultura inclusiva, como sobre segmentos de negocio y colectivos de clientes, con el objetivo de integrar la diversidad en la actividad diaria de la Organización.

Acciones para colectivos internos como palanca de impacto:

Consolidación y ampliación de la Red de Agentes de Diversidad e Inclusión, que asegura la difusión del programa Wengage a toda plantilla. En 2025 se ha ampliado la Red de Agentes con la incorporación de profesionales de distintas áreas de Servicios Corporativos con el objetivo de generar más impacto e influencia. Actualmente la Red cuenta con 35 agentes entre los Territorios, áreas de Servicios Corporativos y Empresas del Grupo, que se reúnen trimestralmente para compartir buenas prácticas, impulsar nuevas iniciativas y promover la diversidad y la inclusión en toda la Organización.

El rol del agente de D&I promueve entornos seguros y equitativos, difundiendo las iniciativas del programa Wengage, canalizando peticiones en esta materia y proponiendo nuevas acciones que favorezcan la visibilidad y la inclusión de la diversidad en sus ámbitos de actuación.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **2. 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

Renovación del Comité Asesor de Diversidad e Inclusión, cuya misión es asesorar a CaixaBank en la toma de decisiones estratégicas en materia de diversidad e inclusión, aportando diferentes perspectivas basadas en la experiencia y el conocimiento de sus miembros. Asimismo, el Comité contribuye a la difusión externa del compromiso de la Organización con la diversidad. El Comité Asesor de Diversidad ha sido renovado en 2025 y, en la actualidad, está integrado por cinco profesionales de referencia en sus respectivos ámbitos de actuación:

- Ramon Bernat, cofundador de Specialisterne y presidente de la Fundación Lovaas.
- Óscar Muñoz, codirector General Asociación REDI. Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI.
- María Ángeles Quesada, CEO & Cofounder de Equánima.
- Irene Unceta, profesora adjunta en el Departamento de Operaciones, Innovación y Data Sciences en Esade.
- Krista Walochik, fundadora de Talengo y presidenta de International Women’s Forum (IWF) Spain.

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

Igualdad de género y cultura inclusiva (*iniciativa con acciones internas y externas*).

Semana de la igualdad 2025 (asociada al Día Internacional de la Mujer 8 marzo), con multitud de acciones tanto a nivel interno como externo.

A nivel interno hay que destacar:

- Campaña participativa en PeopleNow **#SemanaDeLaIgualdad**, que incluyó diversas acciones como la publicación de entrevistas a mujeres profesionales del Grupo CaixaBank, la campaña participativa en PeopleNow para visibilizar el talento femenino en la que por cada post con fotografía compartida se realizó una aportación económica a la **Asociación Alanna** (inclusión de mujeres en situación de grave vulnerabilidad), la creación de publicaciones en comunidades y la producción de un video corporativo con profesionales que citaban a otras mujeres referentes e influyentes en su carrera.
- Canal Directivo. Creación de un Kit de comunicación para la Dirección, 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 Store así como de los edificios corporativos en Madrid y Barcelona, con motivo del Día Internacional de la Mujer para conmemorar la #SemanaDeLaIgualdad.
- #SemanaDeLaIgualdad. Publicación de contenidos en redes sociales durante la semana, centrados en mujeres directivas, sobre la personalización de oficinas y citas inspiradoras relacionadas con el #8M.
- Actos externos con la participación de empleadas y clientas 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.

Segmentos de negocio y colectivos de clientes.

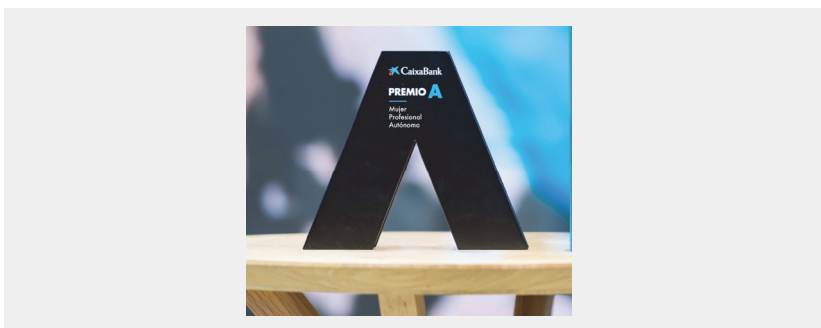
Empresas y emprendimiento

CaixaBank Premio Empresaria, en su 9.ª edición, reconoce el talento y la excelencia profesional de doce empresarias líderes en España, destacadas por su trayectoria, visión estratégica, capacidad de innovación y liderazgo. Además, el premio contribuye a reforzar su visibilidad y participación en redes empresariales nacionales e internacionales, como IWECC (International Women’s Entrepreneurial Challenge).



Comunidad CaixaBank Premio Empresaria. 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.

Premio A profesional autónoma. En su 5.ª edición, este premio reconoce el liderazgo y el talento de mujeres profesionales autónomas en España, poniendo en valor su contribución al tejido productivo y su capacidad de emprendimiento. El galardón distingue a doce ganadoras regionales y a una ganadora nacional, favoreciendo la visibilidad y el reconocimiento del trabajo de las profesionales autónomas.



AgroBank con la mujer rural

A través de **AgroBank**, CaixaBank impulsa el empoderamiento de la mujer en el ámbito rural, un entorno en el que persisten desigualdades significativas, mediante iniciativas orientadas a promover la igualdad de oportunidades y la visibilidad del talento femenino.

En este marco, se han establecido alianzas estratégicas con entidades de referencia que trabajan en favor de las mujeres en el medio rural, entre las que destacan FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales), AFAMMER (Asociación de Familias y Mujeres del Medio Rural) y Cooperativas Agroalimentarias de España.

Asimismo, CaixaBank refuerza su compromiso con la igualdad de género en el ámbito rural y científico mediante iniciativas académicas desarrolladas por AgroBank en colaboración con universidades:

- Cátedra AgroBank – Universidad de Lleida, que impulsa el Premio al mejor Trabajo Final de Máster en temáticas relacionadas con la calidad o la innovación en los sectores agrario o alimentario.
- Cátedra AgroBank “Mujer, Empresa y Medio Rural”, en colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha, orientada al desarrollo de actividades de investigación, programas de formación dirigidos a mujeres con iniciativas emprendedoras y acciones de sensibilización, encuentros y eventos vinculados a la igualdad de género.

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 diseñado entre equipos de CaixaBank junto con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y se alinea con el compromiso de CaixaBank de fomentar la igualdad de oportunidades y el empoderamiento femenino en entornos 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.

Segmento Sénior

En CaixaBank, el lanzamiento de **Generación +** constituye una evolución de la propuesta de valor dirigida al segmento sénior y refleja el compromiso de la Organización por ofrecer una atención cercana y especializada a más de cuatro millones de clientes mayores de 65 años. Integrada en el Plan Estratégico 2025-2027, la iniciativa responde al reto de la creciente longevidad, impulsando soluciones que aportan bienestar y seguridad financiera en las distintas etapas de la jubilación.



El desarrollo de Generación+ se apoya en un esfuerzo colectivo que combina formación, innovación y acompañamiento personalizado, con más de 30.000 empleados formados para comprender las necesidades específicas del colectivo sénior y ofrecer un servicio diferencial en oficinas y a través de canales digitales y móviles.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **2. 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 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **2. 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 compromiso de CaixaBank para este colectivo sénior se pone de manifiesto en las siguientes iniciativas llevadas a cabo:

- Formación especializada a toda la plantilla de la Entidad en atención y buen trato a las personas mayores.
- Horario de caja sin restricciones.
- Adelanto del pago mensual de las pensiones al día 24.
- Compromiso de no abandono de poblaciones.
- Aumento de presencia en poblaciones con riesgo de exclusión ampliando el servicio de ofibuses a más de 1.300 localidades a final de año 2025.
- Ampliación del menú de cajeros de uso fácil y evolución de la usabilidad en canales.
- Número de atención telefónico específico y servicio de WhatsApp para clientes seniors.
- Oferta formativa gratuita en educación financiera, uso de canales y protección (lanzada acción de prevención del fraude mediante la difusión de videos realizados con la colaboración del Tricicle).
- Puesta en marcha de un centro de referencia en colaboración con universidades de prestigio en investigación y difusión de buenas prácticas en la atención a las personas más mayores.



CaixaBank dispone de un **Protocolo de Inclusión Financiera de los Mayores** (firmado en 2022), y además ha logrado ser la primera entidad en obtener la certificación de AENOR de Organización Comprometida con las personas mayores.

Clientes vulnerables y con discapacidad

Para dar respuesta a la propuesta de valor de clientes vulnerables CaixaBank dispone del Plan para la igualdad de trato y la no discriminación en la presentación de servicios financieros a clientes (asociado a la entrada en vigor de la ley 15/2022 que tiene por objetivo constituir una norma de garantías destinada a prevenir y en su caso reparar situaciones de discriminación). En este plan se define el significado de discriminación indirecta (causada por prácticas aparentemente “neutras”) o consumidor vulnerable (en situación de indefensión por

cualquier circunstancia ya sea persona, educativa, social,...) y se identifican las diversas barreras de acceso a los productos y servicios bancarios por parte de los clientes y, por último, se desarrollan medidas que las mitiguen. Para llevarlo a cabo se mantiene un diálogo constante con las asociaciones que representan algunos de los colectivos vulnerables para no dejar a nadie atrás.

Propuesta de valor para clientes con discapacidad, creación de iniciativas para mejorar la experiencia y la accesibilidad de los clientes con discapacidad, atendiendo a sus múltiples realidades, investigando y conociendo sus experiencias y necesidades y desarrollando soluciones *Customer centric 100%* que mejoran el servicio que prestan los gestores.

- Oficinas CaixaBank accesibles para personas con discapacidad. Disponibilidad de acceso a las oficinas de 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 SVisual, que está dirigido al colectivo 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.

B. Alianzas estratégicas. CaixaBank impulsa **alianzas estratégicas con entidades especializadas** que permiten reforzar, escalar y consolidar su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión, contribuyendo a generar un impacto social y económico positivo más allá del perímetro de la Organización.

En este marco, CaixaBank colabora con organizaciones de referencia en ámbitos como la igualdad de género, la inclusión social, la innovación, la educación y el deporte, sumando capacidades, conocimiento y experiencia para avanzar de forma conjunta hacia una sociedad más inclusiva.

En el marco de la colaboración con **ClosinGap** (clúster que analiza el coste de oportunidad económico y social de las brechas de género) y bajo el lema “Una mi-

rada 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, poniendo 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.

Taller ClosinGap & CaixaBank. El 20 de noviembre realizamos el taller de creación **“Desafío Closingap”** con participación de cerca de 80 profesionales de CaixaBank y de empresas asociadas a Closingap. Fue una jornada dinámica para compartir ideas y avanzar conjuntamente en el diseño de nuevas acciones relacionadas con la diversidad y la igualdad de oportunidades.



FEDEPE (Federación de Mujeres Directivas y Empresarias). CaixaBank participa como entidad patrocinadora de FEDEPE, apoyando iniciativas orientadas a impulsar el liderazgo femenino y la presencia de mujeres en posiciones de responsabilidad, así como a promover redes de colaboración y visibilidad del talento directivo femenino.

Proyectos de inclusión social y laboral. En el ámbito de la inclusión, CaixaBank colabora con entidades sociales que trabajan en la integración laboral de colectivos con mayores dificultades de acceso al empleo, con foco en innovación, educación y empleabilidad. Entre ellas destacan **Specialisterne** (personas

con Trastorno del Espectro Autista), Fundación Adecco (personas con discapacidad) y Fundación Quiero Trabajo (mujeres en riesgo de exclusión social), contribuyendo al desarrollo de oportunidades profesionales en entornos inclusivos.

Alianzas con federaciones, comités y clubes deportivos. CaixaBank impulsa el deporte como una palanca de visibilidad, inclusión y transmisión de valores compartidos, reforzando la igualdad de oportunidades, la normalización de la diversidad y la sensibilización social. En este contexto, se presentan a continuación las iniciativas más destacadas desarrolladas en apoyo al deporte femenino, al deporte para personas con discapacidad y a proyectos deportivos con impacto social y territorial:

- Apoyo al deporte para personas con discapacidad, con el patrocinio al Comité Paralímpico Español (CPE), 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 y el patrocinio de la Selección Española de baloncesto en silla. Todo ello con la voluntad de acompañar a nuestros deportistas en un camino lleno de valores compartidos como el esfuerzo, la entrega y la superación. En 2025 se lanzó Empower Kids que son encuentros que se realizan en centros educativos o clubes deportivos, entre deportistas paralímpicos y niños que practican su mismo deporte con el objetivo de normalizar la discapacidad desde la base a través del deporte.
- Apoyo al baloncesto femenino a través del patrocinio de la selección española de baloncesto tanto absoluta como de categorías inferiores. Impulso de la práctica del deporte femenino, mediante el programa “Universo Mujer Baloncesto” y el patrocinio de quince clubes de baloncesto en España con especial foco en las categorías de formación.
- Patrocinio de clubes de la Liga de fútbol Femenina, así como de otros deportes con fuerte arraigo territorial y con participación femenina relevante, destacando la renovación del patrocinio de la Liga ACT Traineras, uno de los más longevos del banco.



- Gradas Solidarias CaixaBank, en partidos de la Selección Española de Baloncesto que han acercado el baloncesto en 2025 como eje de integración social a más de 2.200 personas de 50 entidades sociales de colectivos vulnerables.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- [Plan Estratégico 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **2. 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 2. 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

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.



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



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



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



CaixaBank cuenta con el sello de Diversity Leading Company, reconocimientos 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 y Best Company for All Talent.



CaixaBank ocupa el 7º puesto el III 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.



Certificación Top Diversity Company 2025, otorgado por Intrama, un distintivo que pone en valor nuestro compromiso real con la Diversidad, la Equidad y la Inclusión en el entorno corporativo.



FUNDACIÓN ADECCO

Primer premio en los VIII Premios de Diversidad, Equidad e Inclusión de la Fundación Adecco, al mejor plan estratégico de diversidad e inclusión.



RED EMPRESARIAL POR LA
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI

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

Adicionalmente CaixaBank también participa y colabora en otras iniciativas:

- Es Patrono de la Fundación Diversidad y de la Fundación MásFamilia.
- Es miembro del comité promotor y del consejo asesor del Observatorio de Generación y Talento, “Generacciona”.

Generacciona

formación diversidad generacional

- Es parte de los integrantes de Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión (Fundación Randstad).

randstad fundación

- Participa en Red Empresas DIE, para el intercambio de buenas prácticas y experiencias en igualdad de oportunidades.
- 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 sponsor de la Fundación IWF (International Women’s Forum) que pro-

mueve el liderazgo femenino y la igualdad en el mundo y de la Fundación IWEC (International Women's Entrepreneurial Challenge) que persigue el objetivo de ayudar a mujeres emprendedoras a internacionalizar sus negocios y a expandir sus empresas.



3. Experiencia del Empleado

Una experiencia hiperpersonalizada, fluida y unificada, con una mejor atención y mayor flexibilidad para el empleado.

En esta tercera línea se recogen los principales canales de comunicación y escucha activa, así como el modelo de relación entre la Entidad y la plantilla, el Estudio de Compromiso, los Touchpoints, la Encuesta de Calidad, el Servicio de Atención al Empleado, la Oficina del Empleado y la figura de los Business Partners, que constituyen una fuente clave de información para identificar expectativas, necesidades y palancas de mejora.

La información obtenida a través de los anteriores mecanismos, junto con los resultados en rankings de marca empleadora (MercoTalento, Top Employer, entre otros), ha facilitado la definición y evolución de la Propuesta de Valor al Empleado de CaixaBank, en coherencia con su propósito de marca «Estar cerca de las personas para todo lo que importa» y orientada a ofrecer una **experiencia del empleado diferencial**.

Canales de comunicación y escucha activa:

El principal canal de escucha que permite identificar aquellos factores que importan al empleado en su relación con la Entidad es el **Estudio de Compromiso** (Modelo de Compromiso 360), a partir del cual se desarrolla un plan de acción (Plan Nosotros) con iniciativas para lograr la mejor experiencia empleado posible.

El **Estudio de Compromiso** ha evolucionado para mejorar la estrategia de escucha activa del empleado tras la integración con Bankia (mayor integración del sistema financiero español).

A continuación, se muestra el roadmap con las distintas acciones que se han llevado a cabo y que se resumen en comunicar los resultados, trabajar en los gaps detectados y realizar nuevas mediciones.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
 - 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- 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

06/2022 Estudio de Compromiso a toda la plantilla	10/2022 Diseño del Modelo de Compromiso 360º	01/2023 Plan de acción	09/2023 Presentación del Plan Nosotros con Directivos	10/2023 Radar 2023	04/2024 Escucha de la evolución del Plan Nosotros (Focus Goup)	10/2024 Estudio de Compromiso a toda la plantilla	07/2025 Plan de acción	10/2025 Radar 2025
--	---	---------------------------	--	-----------------------	---	--	---------------------------	-----------------------

Comunicación Plan Nosotros. Comunicaciones recurrentes sobre iniciativas puestas en marcha relacionadas con la escucha.

Confeción del nuevo Plan de Acción

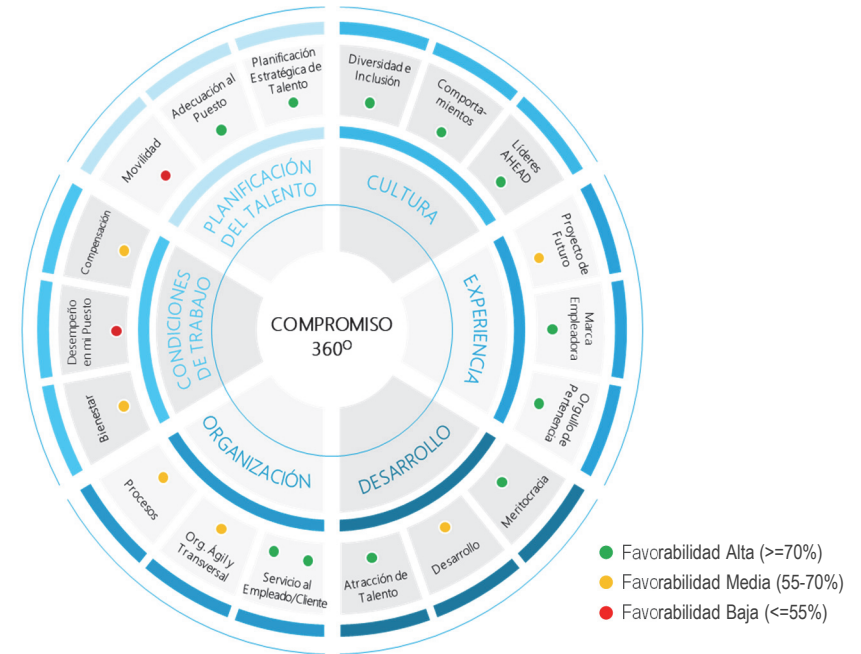
En 2022 se inició un análisis profundo que permitió identificar palancas que mejorar la experiencia del empleado. A raíz de este análisis, se comenzó a idear el **Modelo de Compromiso 360º** para medir aspectos que importan al empleado en su relación con la Entidad. Esto permite guiar tanto el análisis como el diseño y seguimiento de acciones que impactan en el compromiso y motivación del empleado.

Al lado, se muestra el Modelo de Compromiso 360º que cuenta con 6 bloques diferenciados y 18 dimensiones junto con el mapeo con los resultados del Estudio de Compromiso 2025 (en base a una escala de favorabilidad: alta, media y baja), destacándose los resultados más favorables y las oportunidades de mejora.

Seguidamente se realizó un plan de acción transversal asociado al Estudio de Compromiso para todas las empresas del Grupo CaixaBank que 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 realizó según la siguiente metodología:

- 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 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 y ajustar los KPIs a medir.
- Generar la comunicación que engloba todas las acciones del Plan de acción.



Resultados muy favorables en

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

Oportunidades de mejora en

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

En 2023 nació el **Plan Nosotros** (plan de acción), dirigido a avanzar en la mejora del entorno profesional en CaixaBank, la experiencia diaria y la atención al cliente y con la ambición de ser el Grupo Financiero preferido para trabajar. Se trata de un programa orientado a mejorar la experiencia del empleado que integra y prioriza las actuaciones impulsadas por la Organización en este ámbito.

El plan parte de las áreas de mejora identificadas del proceso de escucha activa a toda la plantilla y plantea una serie de iniciativas para darles respuesta y transformarlas en acciones concretas.

Desde el inicio del Plan Nosotros (2023-2024), que actúa como paraguas integrando todas las iniciativas del MAC (Mejor Atención al Cliente), Más Tiempo y People Xperience, se han implementado más de 150 iniciativas con un claro impacto en la mejora del clima y un avance significativo en los retos y atención al cliente, las cargas de trabajo y procesos y el desarrollo y movilidad de personas.

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. Inicialmente el Plan contenía las siguientes tres grandes líneas de actuación para:

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



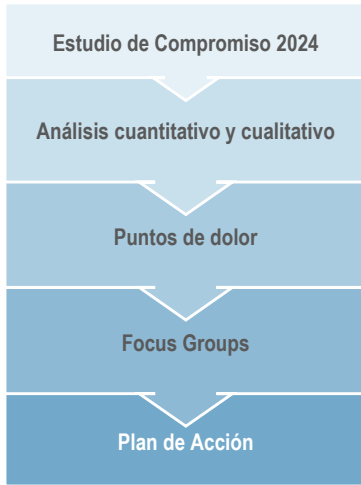
- **MAC** (mejor atención al cliente). El objetivo principal es la mejora de la atención al cliente y la creación de un modelo de relación único que permita dar una mayor calidad de servicio, y a la vez, descongestionar de carga operativa a las oficinas.
- **Más Tiempo**. Site que permite disponer del detalle de las acciones implantadas relativas a la simplificación de procesos y cargas, y donde se pueden añadir propuestas de mejora a los procesos existentes. En definitiva, persigue el objetivo 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**. 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.

En 2024 se llevó a cabo la escucha de la evolución del Plan Nosotros que consistió en un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del Estudio de Compromiso de 2024 y en la identificación de las principales oportunidades de mejora, complementado con la realización de focus groups para profundizar en el análisis cualitativo. Todo ello permitió redefinir las líneas de actuación para mitigar los puntos de dolor.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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

<p>1 NEGOCIO Y MEJORA ATENCIÓN CLIENTES.</p> <p>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.</p>	<p>Oferta Comercial</p> <p>Acciones Comerciales y Seguimiento</p> <p>Retos, Bonus e Incentivos</p> <p>Mejora Atención Cliente</p>	<p>Algunas iniciativas destacadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinámicas comerciales de visión cliente vs visión producto ○ Plan Mejora Atención Cliente (MAC) ○ Mejora del esquema de bonus e incentivos
<p>2 SOPORTE, ORGANIZACIÓN Y PROCESOS.</p> <p>para avanzar en la progresiva simplificación de procesos y en un entorno operativo que promueva la colaboración y agilidad y facilite el desempeño diario.</p>	<p>Soporte a Oficinas</p> <p>Procesos Internos</p> <p>Nuevas Formas de Trabajar</p> <p>Carga Administrativa</p>	<p>Algunas iniciativas destacadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa Más Tiempo para agilizar tareas y reducir tiempos de respuesta en resolución de operativas
<p>3 GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.</p> <p>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.</p>	<p>Desarrollo de Personas</p> <p>Liderazgo AHEAD</p> <p>Función de Personas</p>	<p>Algunas iniciativas destacadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Development by Skills ○ Modelo de Liderazgo AHEAD y evaluación directiva 360

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
 - Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
 - Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
 - Ciclo de vida del empleado
 - Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
 - Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



Resultados cuantitativos y análisis de insights sobre los comentarios del Estudio 2024.

Identificación de las principales **oportunidades de mejora en base a la analítica de resultados.**

Análisis cualitativo para profundizar sobre las **áreas de mejora en las que es necesario clarificar la respuesta**



Diseño de iniciativas para mitigar los puntos de dolor identificados (evolución del Plan Nosotros).

En 2025 se han definido nuevas iniciativas en el marco del Plan Nosotros, orientadas a continuar mejorando la experiencia profesional y reforzar el clima laboral, en coherencia con el Plan Estratégico 2025-2027. La versión actualizada del Plan incluye un total de 56 iniciativas desarrolladas por distintos equipos y distribuidas en tres ámbitos principales, Negocio, Medios y Personas, con el objetivo de seguir avanzando en la mejora del día a día de los profesionales y en la consolidación de un entorno de trabajo más ágil, eficiente y orientado a las personas.

El Plan de acción desarrollado en 2025 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.
- **Carga de trabajo y procesos.** Trabajar la carga de trabajo y las barreras materiales (herramientas ofimáticas) e inmateriales (procesos, sistemáticas 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.

El modelo de gobernanza para la activación del Plan de acción incluye la creación de un Steering Committee (SteerCo), compuesto por miembros del Comité de Dirección de Negocio, Riesgos, Medios y Personas. Este órgano se reúne de forma periódica para la priorización y seguimiento de las iniciativas, la coordi-

nación de su comunicación y la monitorización de su impacto mediante indicadores (KPIs).



Retos comerciales/Carterización

- Mejoras en la comunicación del nuevo modelo de Retribución Variable.
- Mejorado el criterio de fijación y reparto de retos considerando ajuste al mercado, rebalanceo entre oficinas, ajustes morosidad.
- Creación de agrupaciones familiares y movimientos de clientes.

Exigencia comercial

- Protocolo de buenas prácticas para el seguimiento comercial y coordinación de reuniones.
- Mejoras en Mis ventas y Mis clientes.
- Pack ayuda personalizado tras analizar la sistemática Comercial por oficina.

Colaboración

- Equipo para resolución de incidencias que no resuelve el BAU (Business as usual).



Carga administrativa

- Reducción visitas de bajo valor a la oficina.
- Revisión proceso Testamentarias y equipos Back Office.
- Cancelación modificación de seguros.
- Comunidades de propietarios (digitalización, etc.).
- Reclamación de operaciones fraudulentas (plataforma).
- Subrogaciones de hipotecas e infraestructura de SIA (infraestructura asociada).

Burocracia y procesos

- Envío tarjetas a domicilio.
- Acceso bbdd públicas con certificado digital.
- Mejoras proceso de traspase de clientes.
- 3N Center Operativo (modelo único de atención y herramienta única de escalado).
- Mejoras en terminal financiero.
- SIREC (Plataforma para la gestión de la morosidad). Mejora disponibilidad de información.
- Revisión contenidos NOA (asistente virtual cognitivo de CaixaBank).
- ServeNow mejora trazabilidad petición.



Movilidad interna

- Nuevo protocolo buenas prácticas y de comunicación sobre transparencia
- SelectIA.
- HBT (Herramienta de Búsqueda de Talento) Recomendador.
- Protocolo de traslados.
- Publicación vacantes posiciones directivas.

Desarrollo

- Programas de desarrollo directivo y talento.
- Definición desarrollo profesional en SS.CC.

Compensación y Beneficios Sociales

- Argumentario desigualdad retributiva HRBPs.
- Mejoras Adeslas.
- Campaña de comunicación Beneficios Sociales (Préstamos empleados, etc.)
- Tramitación Ley dependencia.

Bienestar

- Capacitación managers según PDI (H Humanismo).
- Programas de formación y actividades bienestar
- Reducción jornada horario singular.
- Acompañamiento psicológico.
- Coberturas, piloto protocolo para DANs

Propósito y proyecto de futuro

- Comunicación en 3 ejes: Crecimiento, Transformación y Esencia

Además del Estudio de Compromiso, se disponen de otros canales de comunicación y escucha activa en la Entidad como son: las escuchas en los **momentos de la verdad del ciclo de vida del empleado o touchpoints**, los **pulsos estratégicos**, los **focus groups** o las **conversaciones entre mángers y colaboradores**, que permiten obtener una visión segmentada de la experiencia del empleado y orientar decisiones basadas en evidencias. Y por último hay que destacar la **Encuesta de Calidad, “Calidad Interna, Tu voz”**, que es un espacio de referencia para la recogida y el análisis de la información relativa a la calidad de los servicios de CaixaBank desde la perspectiva de las personas empleadas como clientes internos y permite evaluar de forma sistemática el grado de satisfacción global (SAT) de la plantilla y aporta una visión integral y complementaria de la experiencia del empleado.

Modelo de relación con los empleados:

Permiten un acompañamiento de calidad para resolver las necesidades integrales de la plantilla:

La Oficina del Empleado impulsa un modelo de relación y atención más cercano y proactivo, orientado a mejorar la experiencia del empleado y a reforzar la percepción del valor de la propuesta que CaixaBank pone a su disposición, favoreciendo que la experiencia interna sea coherente y consistente en todos los puntos de contacto.

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 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 2025 se han atendido un total de 17.847 clientes, mayoritariamente empleados y algunos familiares de primer grado, con un total de 4.094 operaciones de activo y un NPS del 98,1%.

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 y se disponen tanto en los Servicios Corporativos como en los distintos Territorios, incluida la Red Internacional de oficinas en el extranjero. Este modelo de relación se desarrolla más ampliamente en el apartado de “Ámbitos de comunicación y participación”, dentro del apartado del Ciclo de vida del empleado.

El Servicio de Atención al Empleado (PregúntaME), desarrollado a finales de 2024, es un canal de consultas que 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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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

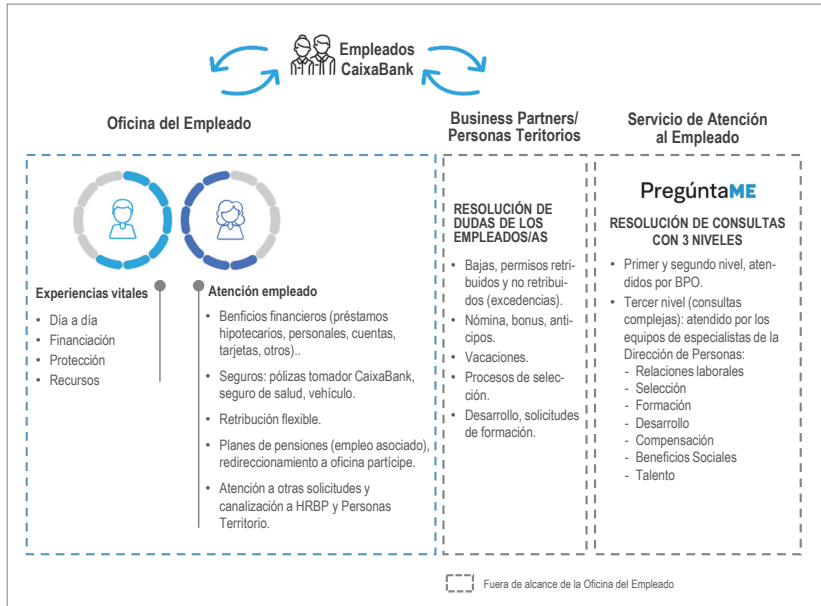
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

y desarrollo de las personas. Este permite además recopilar información clave mediante herramientas analíticas para identificar las principales preocupaciones de los empleados.

Pregúntame

Para que no te quedes con la duda

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



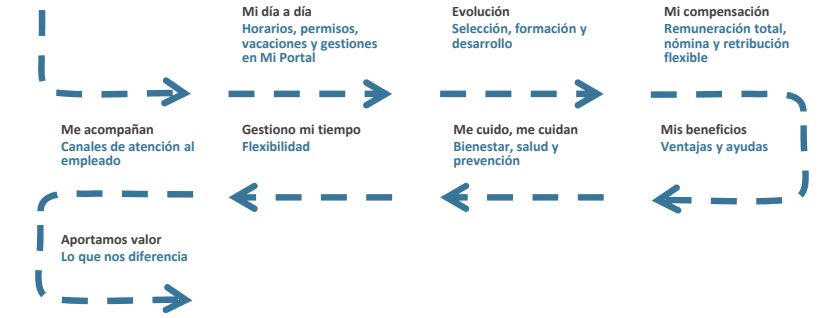
La Propuesta de Valor al Empleado de CaixaBank que surge de la escucha activa se muestra en el espacio **People Xperience** que permite visualizar las distintas iniciativas que dispone CaixaBank en los diferentes momentos del ciclo de vida.

El espacio **People Xperience** es un punto de encuentro que reúne, en un solo lugar, todos los servicios, prestaciones, ventajas y beneficios para los profesionales de CaixaBank. Un espacio diseñado para informar, inspirar y poner en valor lo que significa trabajar en la Organización, ofreciendo una visión integral centrada en la experiencia del empleado.



Una vez elegiste **CaixaBank** para **desarrollar tu carrera profesional**, y ahora queremos recordarte lo que te motivó a hacerlo, para que sigas sintiendo, con orgullo, que fue una buena decisión. Trabajar en CaixaBank significa compartir un mismo propósito **estar cerca de las personas para todo lo que importa**.

En **People Xperience** encontrarás a tu alcance todo lo que puede ayudarte en tu día a día como profesional y también en tus proyectos personales.



La Propuesta de Valor al Empleado se gestiona y comunica a través de este espacio mediante una actualización continua de la información, al tiempo que se revisa periódicamente para incorporar tendencias del mercado y las expectativas de nuevos colectivos profesionales.

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 mejor Grupo para trabajar.

Los aspectos clave de la plataforma People Xperience son:

- Comunicación homogénea, intuitiva, cercana y transparente, con una mejora significativa de los contenidos tanto en formato (look & feel, infografías, vídeos) como en mensaje.
- Centralización en un único espacio de toda la oferta de servicios, productos, ventajas y beneficios de la Propuesta de Valor al Empleado.
- Contenidos claros y orientados al usuario, con una organización de la información más intuitiva y estructurada según el ciclo de vida del empleado.
- Experiencia de uso mejorada y mayor personalización de los contenidos para distintos colectivos (Servicios Corporativos y Red).
- Mayor trazabilidad en el seguimiento del uso y la medición de las políticas y ventajas de la Propuesta de Valor al Empleado.
- Incorporación de contenidos diferenciales, como el Club de Compras (que amplía la oferta de ventajas disponibles) y como el Mapa de Beneficios para el empleado.

Durante 2025, en People Xperience se comunicaron las principales novedades en beneficios y ayudas dirigidas a los profesionales de CaixaBank y sus familias. En total, se publicaron 59 noticias que sumaron más de 380.000 accesos y recogieron los hitos informativos del año.

Los temas más destacados incluyeron:

- **Beneficios para empleados.** Actualizaciones en ventajas, descuentos, ayudas y opciones de Compensa+ (retribución flexible), junto con herramientas como el Mapa de Beneficios.
- **Retribución Variable e incentivos.** Información sobre los esquemas del año, los abonos periódicos y los resultados de los incentivos comerciales.
- **Plan de pensiones.** Novedades en productos, materiales explicativos y recursos para facilitar la planificación financiera.
- **Conciliación y apoyos familiares.** Cambios en permisos, ayudas para estudios y otras medidas orientadas a la conciliación.
- **Salud y bienestar.** Campañas y acciones dirigidas al bienestar físico, emocional y social.
- **Reconocimiento y desarrollo profesional.** Celebración de hitos de trayectoria profesional y materiales que facilitan la comprensión de la compensación y el desarrollo.

Propuesta de Valor del ciclo de vida del empleado:

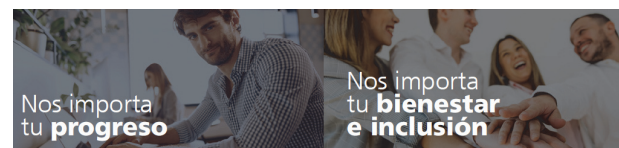
Se despliega a lo largo de todo el ciclo de vida y se identifican los quick wins con impacto en los procesos y en la experiencia de las personas.

Atraer y seleccionar (construyendo experiencias que inspiran). Queremos mostrar quiénes somos y todo lo que podemos ofrecer al mejor talento: una experiencia profesional que une desarrollo, innovación y compromiso con las personas. Nuestra cultura, beneficios y oportunidades reflejan un entorno donde crecer y transformar juntos.

Entre las principales acciones destacan:

- Publicación de todas las vacantes (incluidas posiciones Directivas), publicación de nombramientos y vinculación de los perfiles de las vacantes al sistema de job profiles.
 - Análisis momentos de relación y mapa de agentes involucrados en etapas de selección.
 - Principios de Actuación de Selección estandarizados para todo el Grupo, garantizando coherencia y meritocracia.
 - Redefinición del entorno digital, mejorando el tráfico y la experiencia del usuario, reforzando la conexión de nuestros sites de empleo y asegurando transparencia y claridad en la información para ofrecer una navegación integrada que refleje la propuesta de valor y cultura corporativa de 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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



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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- 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 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.

- Impulsar una red de embajadores de marca empleadora que proyecten el orgullo de pertenencia y conviertan a los empleados en referentes capaces de atraer y conectar con el mejor talento.
- Incrementar la huella empleadora a través de la difusión de la propuesta de valor en diferentes canales online y offline, formando a personal interno para potenciar su marca personal y capacitándolo con conocimientos que le permitan impactar de manera eficiente en redes sociales.
- Potenciar la presencia de la Organización y capitalizar la participación en eventos de Talento y ferias de empleo.
- Medir y analizar los resultados de estudios internos y externos que permitan la mejora continua de la Propuesta de Valor al Empleado y la comunicación de esta.

CaixaBank ha sido distinguida con el sello **Top Employer Spain 2026** 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 2025 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 (acompañando la incorporación). CaixaBank impulsa un modelo de acogida orientado a facilitar una incorporación progresiva y coherente con la cultura y la Propuesta de Valor al Empleado, asegurando una experiencia inicial alineada con los valores de la Entidad y con las expectativas de las personas que se incorporan.

En este marco, el Onboarding tiene como objetivo que los empleados que se incorporan en la Organización 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:

- Diseñar experiencias diferenciales desde la fase de pre-Onboarding, con acciones que transmiten cercanía y preparan al futuro empleado para su integración.
- Crear momentos memorables: Welcome pack, mensajes institucionales y acceso a contenidos sobre cultura corporativa.
- Garantizar trazabilidad y acompañamiento mediante la figura del tutor, optimizando y homogeneizando la comunicación entre directivos y Business Partners.
- Facilitar la integración con guías para responsables, asignación efectiva del tutor y circuitos ágiles para la entrega de equipos.
- Impulsar la formación intensiva con el programa CaixaBank First Experience, que refuerza el conocimiento, la red de contactos y el sentido de pertenencia.
- Medir la experiencia con encuestas a los 1, 6 y 12 meses para evolucionar el programa de forma constante.

Tras la aceptación de la oferta, además del acceso a la plataforma de Onboarding en SuccessFactors para la aportación de datos y la firma digital, se han reforzado los elementos de comunicación con el futuro empleado para transmitir cercanía y mostrar que la Organización está preparada e ilusionada ante su incorporación. El primer día, la persona recibe un Welcome Pack que incluye los equipos de trabajo, material corporativo y un tarjetón de bienvenida del Presidente y el CEO, con un código QR que enlaza al vídeo de Cultura Corporativa de CaixaBank. A los 30 días, se envía automáticamente un breve cuestionario para evaluar la experiencia vivida y seguir mejorando el proceso. A partir de los 90 días, el empleado participa en una semana intensiva de formación dentro del programa **CaixaBank First Experience**, donde amplía su conocimiento de la Organización, recibe la bienvenida por parte de un miembro del Comité de Dirección y establece redes de contacto con otros profesionales en su misma etapa de incorporación.

Vincular (reforzando la relación a lo largo del tiempo). La Organización trabaja de forma continuada en el fortalecimiento del vínculo con la plantilla a lo largo de su trayectoria profesional con el objetivo de mejorar de forma sostenida la experiencia, el desarrollo y el bienestar.

En la fase de vinculación y en línea con la apuesta por el talento interno, CaixaBank dispone del modelo de **Crossboarding** que se orienta a mejorar la experiencia de las personas que cambian de función, centro o departamento, proporcionando un mayor acompañamiento durante los primeros meses del proceso y reforzando su nivel de engagement.

Las medidas implementadas han sido:

- Homogeneizar comunicaciones y asignar referentes para guiar la transición.
- Priorizar la movilidad interna con protocolos transparentes y ágiles, apoyados por 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).
- Rediseñar el Career Site interno para ofrecer recursos prácticos, alertas de vacantes y herramientas que faciliten el desarrollo profesional.

Otra herramienta para vincular a la plantilla son los elementos retributivos, en este sentido CaixaBank dispone de un mapa de beneficios diferencial que contribuye a conformar una propuesta de valor económica sólida y competitiva.

Con el objetivo de facilitar el conocimiento y la consulta de estos beneficios sociales, en 2025 se ha puesto a disposición de toda la plantilla una guía visual e interactiva que reúne en un único espacio la información relativa a las distintas ventajas asociadas a formar parte de la Organización. Este recurso ofrece una visión global, clara y accesible del conjunto de beneficios disponibles, contribuyendo a una experiencia del empleado más informada y homogénea.



El mapa de beneficios se encuentra disponible en People Experience, el portal corporativo desde el que se actualiza de forma continua para garantizar que la información esté siempre alineada con la oferta vigente.

Tras la publicación del nuevo mapa de beneficios en People Experience, la hoja de ruta se orienta a la modernización de los canales de gestión, la mejora y flexibilización del paquete de beneficios y la actualización del marco regulatorio. Las actuaciones priorizan la previsión social (Plan de Pensiones y plataforma Aporta+), la evolución de pólizas y servicios asociados y el refuerzo del bienestar integral, la conciliación y el acompañamiento a la plantilla a lo largo de sus distintas etapas profesionales y vitales.

Beneficios financieros

- Plan de Pensiones de Empleo
- Plan Voluntario Asociado
- Préstamos
- Tarjetas
- Cuentas
- Anticipo de nómina
- Aval para alquiler de vivienda habitual
- Seguro de coche complementario
- Retribución flexible

Conciliación y vida personal

- Días de vacaciones o de libre disposición adicionales por convenio
- Excedencias, permisos y variaciones de jornada
- Ayuda estudios e idiomas
- Ayuda de guardería y formación para hijos
- Ayuda por hijos
- Ayuda gastos de sepelio de familiares

Salud y bienestar

- Seguro Médico
- Reconocimiento médico
- Programa de Bienestar Somos Saludables

Otras ventajas para empleados

- Club de compras
- Tarjeta restaurante para horarios singulares

El último gran bloque de iniciativas de vinculación están orientadas a la promoción de una cultura de **seguridad, salud y bienestar** de las personas empleadas, concebidas como un elemento clave de la Propuesta de Valor al Empleado y como un principio fundamental de la gestión de personas, orientado a la mejora continua de las condiciones de trabajo y a la creación de entornos laborales saludables, seguros y sostenibles.

Como parte de la creación de una experiencia de empleado única y diferencial, CaixaBank dispone de 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
 - 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 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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

Desde 2023, la Entidad dispone de certificados **SIGOS e ISO 45001**, acreditados y auditados anualmente por **AENOR** y **AUDELCO** respectivamente. Estas certificaciones se basan en normas voluntarias que 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 del programa es promover la salud, los hábitos y estilos de vida saludables construyendo un ecosistema en el que las personas puedan crear su propio esquema de bienestar en función del momento vital en el que se encuentren, para mejorar su calidad de vida y ofrecer a los equipos unas condiciones de trabajo seguras, saludables y comprometidas con el entorno. Desde el cuidado de la salud y el bienestar de la plantilla se busca impactar de manera positiva en la experiencia de los empleados de CaixaBank, fomentando su máximo compromiso y orgullo de pertenencia. Con ello se pretende conseguir que trabajadores, familiares, clientes, proveedores y los demás grupos de interés estén más sanos, motivados y satisfechos.

La Alta Dirección ejerce su liderazgo impulsando de forma activa la cultura del bienestar y la salud en la Organización. Revisa periódicamente la Política de Organización Saludable y la Política de Salud y Seguridad Laboral, aplicables a todas las personas empleadas, contratistas o bajo supervisión, y define anualmente los objetivos que orientan la mejora continua del modelo. Ambas políticas integran los requisitos del Sistema de Gestión de Organización Saludable en los procesos y dinámicas de trabajo del Grupo, garantizando su alineamiento estratégico.

Asimismo, la Alta Dirección establece un compromiso explícito con todas las iniciativas que fortalecen la Cultura del Bienestar, ofreciendo el apoyo necesario para la formación, sensibilización y participación activa de la plantilla. Este impulso consolida la Organización Saludable como parte de la cultura corporativa y de la gestión diaria de los equipos. También asigna los roles y autoridades necesarios y promueve la creación de grupos de trabajo específicos que facilitan el avance y cumplimiento de los objetivos como empresa saludable.

La revisión y aprobación anual del informe del Sistema de Gestión de Organización Saludable se realiza al máximo nivel directivo, asegurando la toma de decisiones pertinentes para la evolución del modelo. Además, los lanzamientos más relevantes en materia de bienestar y salud son presentados y validados por el Comité de Dirección, reforzando su seguimiento, coherencia y prioridad estratégica.

Adicionalmente a la implicación de la Alta Dirección, la difusión y consolidación de la Cultura del Bienestar se apoya en un modelo de colaboración transversal que integra a distintas áreas corporativas y a la Red Territorial. Este modelo se articula a través del proyecto **Impulsando Bienestar**, que establece una estructura coordinada y participativa para garantizar una implantación coherente de las iniciativas de salud y bienestar en toda la Organización. Se han definido los siguientes roles y responsabilidades:

- **Departamento de Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales (PRL).** Unidad responsable de la gestión integral del bienestar y de la prevención de riesgos laborales, encargada de definir los planes estratégicos y de acción en esta materia, así como de coordinar su despliegue con los distintos actores implicados.
- **Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS).** Órgano decisorio designado formalmente y promovido por la Alta Dirección, con funciones, responsabilidades y normas de funcionamiento definidas en su reglamento. En él están representadas todas las Direcciones Territoriales, con el objetivo de actuar de forma coordinada y aprovechar sinergias en torno a un enfoque común de bienestar, pero manteniendo las particularidades de cada Territorio.
- **Red de Embajadores de Bienestar.** Figuras designadas por las Direcciones Territoriales que, junto con los Business Partners de Personas, actúan como nexo de conexión con los empleados, fomentando la escucha activa y el feedback continuo para identificar necesidades y expectativas en materia de bienestar.



- **Aliados de Bienestar.** Colaboradores voluntarios que apoyan la difusión de iniciativas, la dinamización local y la recogida de necesidades, contribuyendo a extender la cultura del bienestar en el día a día de los equipos.
- **Business Partners de Personas (HRBP).** Figura clave que asesora y acompaña a los equipos, canaliza dudas y necesidades de los empleados y garantiza una comunicación fluida y alineada con las áreas de negocio, disponiendo de información y materiales actualizados del programa.
- **Embajadores de Marca CaixaBank.** Referentes externos, líderes de opinión, que refuerzan el compromiso y la participación en iniciativas de bienestar y salud, aportando visibilidad y alineamiento con los valores corporativos.
- **Grupo de coordinación Beneficios Sociales-Bienestar.** Grupo de trabajo con reuniones periódicas para aunar sinergias y establecer colaboraciones entre ambos equipos. Entre las principales líneas de trabajo, se desarrolla un ejercicio de prospectiva para la mejora en la gestión de la salud y el bienestar, orientado a avanzar hacia la personalización de beneficios y acciones según las necesidades del empleado, reforzar el análisis de datos para la construcción de un modelo de Wellbeing Analytics y definir métricas y KPIs para la evaluación del Plan de Bienestar.

Finalmente, **la comunicación** desempeña un papel esencial en la extensión de la Cultura del Bienestar, a través de un modelo continuo y bidireccional que combina canales corporativos, contenidos específicos y dinamización territorial, apoyado en herramientas y espacios digitales propios.

Plan Estratégico de Organización Saludable 2025-2027

Durante el primer Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024 se logró ordenar y sistematizar la gestión de la salud y el bienestar mediante un modelo integral, estructurado inicialmente en seis pilares y basado en estándares y normas que han favorecido la mejora continua y el avance hacia la excelencia.

Para seguir avanzando en la consolidación del programa y lograr que el bienestar se integre plenamente en la cultura de CaixaBank, el **Plan Estratégico de Organización Saludable 2025-2027** establece como objetivo principal: **construir un ecosistema en el que cada persona pueda crear su propio proyecto de bienestar**, fomentando que se sienta motivada, comprometida, capaz de alcanzar su máximo potencial y preparada para afrontar los retos y cambios de los próximos años.

Todo ello apoyándose en las siguientes palancas:

- 1 Potenciar la **CERCANÍA** con la optimización del actual sistema de gobernanza: **nueva y ampliada Red de Embajadores.**
- 2 Mejorar la **COMUNICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN** con un mayor apoyo por parte de los **MÁNAGERS**: Aumento de la visibilidad y la involucración de los managers como canalizadores del compromiso con la salud y el bienestar e impulsores de esta cultura.
- 3 Trabajar hacia la **HIPERPERSONALIZACIÓN** en la oferta de recursos de bienestar para dar soporte y respuesta a lo que **IMPORTA** a cada persona: primera fase, consolidar alianzas ya iniciadas en el área de diversidad y segunda fase, gestión con el máximo nivel de individualización.
- 4 Enfoque **DATA DRIVEN** para tomar decisiones estratégicas y operativas basadas en **ANÁLISIS DE DATOS**: Wellbeing analytics y sistema con indicadores clave del bienestar.
- 5 Concentrar los esfuerzos en el **BIENESTAR EMOCIONAL**: foco en acciones que realmente puedan suponer cambios significativos y tangibles en las percepciones de las personas.

En esta nueva etapa se ha avanzado hacia un modelo integral de bienestar que se estructura en torno a 7 pilares:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Los 7 pilares del bienestar

Tu Bienestar Emocional:

Estrategias y herramientas para gestionar el estrés y fomentar tu equilibrio personal.

Tu Bienestar Social:

Iniciativas para conectar con los demás y contribuir a un impacto positivo.

Tu Salud:

Consejos para cuidarte y proteger tu salud en todo momento.

Tus Espacios de Trabajo:

Claves para crear entornos que impulsen tu bienestar y productividad.

Tu Alimentación Saludable:

Recetas y recomendaciones para comer mejor y sentirte con más vitalidad.

Tu Actividad Física:

Rutinas y consejos para moverte más y mejorar tu energía.

Tu Bienestar Financiero:

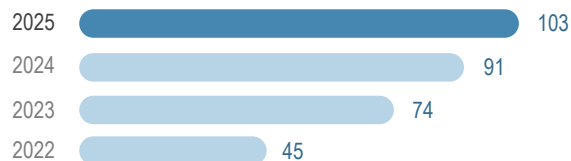
Orientación para organizar tu economía con confianza y seguridad.



**“El bienestar es prioritario
Tanto el personal como el profesional. Inseparable de lo que más importa. Por eso, tu bienestar nos importa y nos mueve”.**

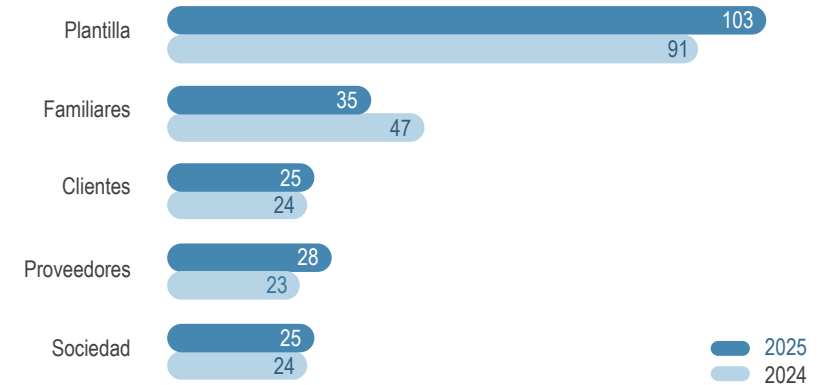
En coherencia con la estrategia de bienestar del empleado, el Plan Estratégico de Organización Saludable 2025-2027 y el propio Plan de Acción de Organización Saludable 2025 (que define las acciones e iniciativas que se llevan a cabo, concibiendo el bienestar con una visión holística y de 360º, que integra todas las esferas que influyen en la salud y experiencia de las personas), se ha continuado avanzando en el despliegue de actuaciones orientadas a reforzar el bienestar integral de la plantilla. En 2025 se presenta un crecimiento significativo en el número de acciones respecto a años anteriores y un foco prioritario en aquellas actuaciones con mayor impacto en el bienestar emocional y la promoción de la salud.

Número de acciones de Bienestar y Salud (evolutivo)

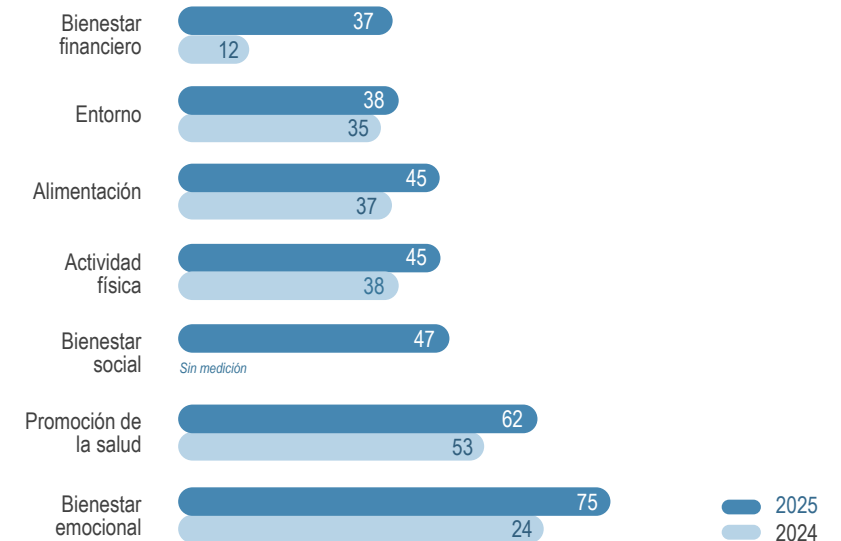


A continuación, se detallan el total de acciones clasificadas por el grupo de interés al que van dirigidas, así como al pilar donde han impactado:

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



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



Finalmente, se detallan las principales acciones desarrolladas durante el 2025 por ámbito de gestión:

Salud física y prevención

- **Reconocimientos médicos y vigilancia de la salud.** En 2025 se han realizado 2.626 reconocimientos médicos, lo que supone un incremento del 83 % respecto a 2024, permitiendo disponer de más y mejores datos epidemiológicos para la prevención. Para facilitar el acceso al servicio, se han reforzado las acciones de comunicación en PeopleNow y PeopleXperience, se ha desplegado una unidad móvil en el edificio de Las Rozas (90 reconocimientos) y se han realizado contactos proactivos por email con empleados con centros Quirón próximos a su centro de trabajo, así como recordatorios personalizados a personas que habían causado baja o no pudieron acudir a su cita.
- **Campañas preventivas de salud.** Desarrollo de campañas anuales de donación de sangre (268 donaciones), vacunación de la gripe (906 vacunaciones), salud visual (211 retinografías realizadas y 36 derivaciones preventivas a oftalmología) y prevención del cáncer de piel, mediante una campaña piloto con 160 personas participantes y 11 derivaciones a dermatología, acompañada de contenidos de sensibilización.



- **Prevención del ictus y espacios cerebroprotegidos.** En el marco del compromiso de CaixaBank con la promoción de la salud y la prevención, se ha dado continuidad al acuerdo firmado en 2023 con la Fundación Freno al Ictus, orientado a la sensibilización, la formación y la actuación temprana frente a esta enfermedad. Durante 2025 se han desarrollado acciones formativas para capacitar a los empleados en la identificación precoz y la prevención del ictus, formando a 1.154 personas, y se han certificado 134 nuevos centros de trabajo como “Espacios cerebroprotegidos”.

Asimismo, durante la Semana de la Igualdad se organizaron dos conferencias sobre “Ictus y mujer”, con la participación del presidente de la Fundación Freno al Ictus, Julio Agredano, y Sonia González, que compartió su experiencia en primera persona, alcanzando 1.189 reproducciones. Adicionalmente, el pasado 28 de octubre se celebró un CaixaBank Talks sobre ictus, que registró 391 reproducciones.

- **Servicio médico y fisioterapia.** Refuerzo del servicio médico y de fisioterapia mediante la ampliación del equipo sanitario y el lanzamiento del piloto de fisioterapia digital RehBody, orientado a la prevención y tratamiento del dolor musculoesquelético, especialmente en procesos de reincorporación tras baja o adaptación de puesto. En los dos primeros meses del piloto de fisioterapia digital, se ha dado servicio a 260 personas, con una valoración muy positiva (satisfacción 9,88).
- **Salud femenina y masculina.** Desarrollo de campañas de prevención y sensibilización en el marco de la Semana de la Igualdad y de la iniciativa Movember, con acciones divulgativas y formativas centradas en la salud femenina y masculina. Destacan un webinar sobre salud hormonal femenina y campañas de sensibilización sobre salud masculina y prevención del cáncer de próstata en la plataforma Somos Saludables.
- **Programa integral de menopausia.** Implementación de un programa multidisciplinar de acompañamiento, con dos ediciones en 2025, que aborda nutrición, ejercicio, salud emocional, sueño y suelo pélvico, con 189 mujeres participantes y una valoración media de 4,8/5 (NPS 96).
- **Prevención de adicciones.** Despliegue de un enfoque preventivo integral mediante la elaboración del protocolo antiadicciones, acciones de sensibilización (dos artículos sobre consumo de alcohol), apoyo a siete personas en programas de deshabituación del tabaco y ejecución del programa MONEO (iniciativa de prevención de adicciones en adolescentes, dirigida a hijos e hijas de empleados, que se despliega a través de la Escuela de Padres y Madres), con doce progenitores participantes.



- **Observatorio de Salud.** Análisis de indicadores ligados al absentismo laboral (índice de absentismo e incidencia), cuyos resultados son analizados por provincia, género y grupos de edad y permite analizar las afecciones y sus causas para planificar acciones con el equipo médico.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- 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 emocional y psicosocial

- **Estrategia preventiva psicosocial.** Desarrollo continuo del modelo preventivo mediante reuniones periódicas con la representación legal de los trabajadores y la realización de focus groups, cuyos resultados han permitido incorporar nuevas actuaciones preventivas en 2025 y actualizar los planes de acción en materia de riesgos psicosociales.

- **Servicio de atención y acompañamiento psicológico.** A través del servicio de acompañamiento psicológico 24/7 (Vivofácil), con 1.049 llamadas atendidas y un 72,6 % de valoraciones excelente o muy bueno.

- **Servicio a través de la plataforma Adeslas Salud y Bienestar,** que incluye orientación médica en medicina general y pediatría, así como atención psicológica con especialistas.



- **Servicio de acompañamiento psicológico Inspira.** Despliegue de un piloto de psicología digital mediante sesiones de videoconsulta y un chat con el psicólogo asignado gratuito, con hasta cuatro sesiones mensuales, que ha registrado 736 personas usuarios, 810 sesiones realizadas y una valoración media de 9,77. En este servicio se han puesto a disposición de los usuarios una guía de recursos de autoayuda, podcasts y webinars de promoción del bienestar emocional.

- **Capacitación de managers en bienestar emocional.** Formación específica a 1.247 managers en la identificación de riesgos psicosociales y señales de alerta en los equipos, impartida por Teladoc Health (Inspira) y reforzada con materiales de sensibilización.

- **Seguridad psicológica.** Elaboración de una guía específica y acciones formativas dirigidas a managers y Business Partners para fomentar entornos de trabajo psicológicamente seguros.

- **Mindfulness y fortaleza emocional.** Desarrollo de tres sesiones de mindfulness y nueve sesiones de coaching dirigidos a equipos concretos, orientados a reforzar la resiliencia y el bienestar emocional.

- **Contenidos de bienestar emocional.** Publicación de 124 contenidos de sensibilización, autocuidado y gestión emocional en la plataforma Somos Saludables, facilitando así el acceso a recursos prácticos de apoyo al bienestar psicológico.

- **Charlas inspiradoras de bienestar emocional.** Organización de tres charlas con profesionales de referencia en psicología e inteligencia emocional, centradas

en la gestión emocional y el neuro-empoderamiento. Dos CaixaBank Talks: con Elsa Punset (“Alas para volar”) y con Rafa Guerrero (“Gestión emocional en familia”), con unas valoraciones de 9,4 y 9,6 respectivamente, y un webinar con Beatriz García (“Neuroempowerment”), con una valoración de 8,6.

Nutrición saludable

- **Promoción de hábitos alimentarios saludables.** Desarrollo de charlas y webinars con especialistas en nutrición y alimentación saludable, orientados a fomentar hábitos equilibrados y la prevención desde un enfoque práctico. En 2025 se han alcanzado 4.342 impactos a través de sesiones divulgativas con expertos, destacando los dos CaixaBank Talks con Futurlife21 (explica el funcionamiento bioquímico del cuerpo en relación con la alimentación y la adopción de hábitos saludables) y el de Adeslas sobre dieta antiinflamatoria, así como Diálogos en Familia de Adeslas y dos webinars (nutrición y compra saludable en el súper).



Martes 8
ABRIL



15:30h
HORAS PENINSULARES

- **Nutrición integrada en programas de salud.** Incorporación transversal de contenidos nutricionales en iniciativas de bienestar y salud, como el programa integral de menopausia y la Semana del Bienestar, reforzando un enfoque preventivo y holístico que integra alimentación, ejercicio, salud emocional y descanso.

- **Concurso de recetas saludables.** Durante la Semana del Bienestar se impulsó un concurso de recetas abierto a toda la plantilla, con la colaboración de Ferran Adrià como embajador de marca, que introdujo el lanzamiento mediante un vídeo motivacional.

- **Comunidad y sensibilización en nutrición.** Creación de un foro de personas interesadas en nutrición en la plataforma Somos Saludables, con 98 personas inscritas, como espacio de intercambio y aprendizaje en torno a hábitos alimentarios saludables.



- **Mejora de la oferta de restauración de los comedores corporativos.** Realización de reuniones con CaixaBank Facilities Management y proveedores de restauración para analizar la satisfacción de los usuarios y definir mejoras en la calidad nutricional, sostenibilidad y servicio, a partir de una encuesta específica.
- **Divulgación continua en alimentación saludable.** Publicación mensual de artículos sobre alimentación saludable en Somos Saludables, abordando temas como el refuerzo del sistema inmunitario, nutrición y fertilidad, obesidad infantil o interpretación del etiquetado de alimentos.

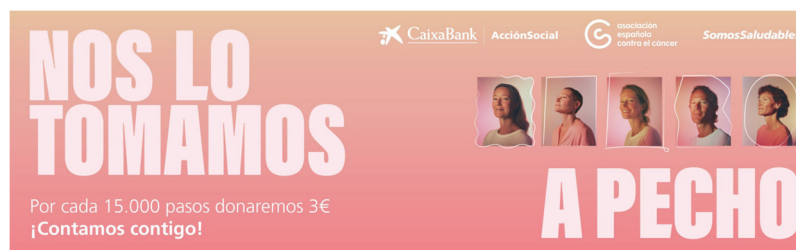
Actividad física y deporte

- **Actividades deportivas corporativas.** Organización de un calendario anual de actividades y eventos deportivos, con una participación total de 2.259 personas, fomentando hábitos de vida activa y la cohesión entre equipos.
- **Running y carreras patrocinadas.** Impulso de la práctica del running mediante la publicación de un mapa de carreras patrocinadas por CaixaBank y la dinamización de comunidades de runners por Direcciones Territoriales, facilitando la participación en carreras emblemáticas y eventos deportivos con impacto social.



- **Wellhub, actividad física y bienestar digital.** Consolidación de la plataforma Wellhub, palanca de promoción de la actividad física. En 2025 ya se dispone de con 8.780 suscriptores a nivel de Grupo (aproximadamente el 20% del colectivo potencial). Se ha registrado un incremento de la actividad del +56 % así como se ha ampliado la red de gimnasios y estudios hasta 3.850.

- **Gym Virtual.** Consolidación del servicio de entrenamiento online mediante la publicación periódica de nuevos vídeos de distintas disciplinas y niveles, integrados en la plataforma Somos Saludables como recurso accesible para la práctica deportiva en cualquier momento.
- **Retos saludables y solidarios.** Organización de retos de pasos, vinculados a iniciativas de acción social, como el reto solidario a favor de la Asociación española contra el cáncer, con 289 participantes y una donación total de 2.852 €.



- **Eventos deportivos corporativos.** Participación de empleados y familiares en liguillas y circuitos deportivos, destacando la organización del Circuito 3x3 CaixaBank, con 104 participantes, reforzando el vínculo entre deporte, valores e identidad corporativa.
- **Colaboración con "La Soci".** Desarrollo de actividades deportivas y culturales en colaboración con la Agrupación de Empleados, con tres iniciativas destacadas (open day de pádel en familia, travesía deportiva y actividad cultural), promoviendo la participación de empleados y familiares.

Entorno de trabajo saludable y seguridad

- **Ergonomía del puesto de trabajo.** Atención individualizada al 100 % de las solicitudes de adaptación ergonómica, incluyendo la dotación de equipamiento específico (sillas ergonómicas, reposapiés, reposamuñecas, etc.), y difusión de buenas prácticas posturales mediante contenidos informativos y vídeos de estiramientos en oficina.
- **Homologación de puestos en oficinas.** Desarrollo de un programa de homologación de puestos y equipamientos alineado con el nuevo modelo comercial, con actuaciones en 326 oficinas, en coordinación con los equipos de Negocio, Servicios Generales y Facilities.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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 2025-2027
- Líneas Estratégicas de Personas
- 3. Experiencia del Empleado
- 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

- **Mediciones ambientales.** Despliegue de un programa pionero de medición de gas radón en centros de trabajo, adelantándose a los requerimientos normativos, con mediciones en 136 centros y definición de actuaciones preventivas asociadas.

- **Salas de lactancia y primeros auxilios.**

- **Seguridad vial.** Realización de un diagnóstico de accidentabilidad y desarrollo de acciones preventivas, incluyendo talleres de simulación de conducción, talleres de prevención de alcohol y drogas al volante y campañas informativas de sensibilización en PeopleNow.

Cultura del bienestar y difusión

- **Plataforma Somos Saludables.** Consolidación de la plataforma como hub único de bienestar de la Organización, alcanzando 13.710 usuarios registrados y con 113.150 visitas en el año. En 2025 se han programado 41 eventos, con una valoración media de 9,82 y un NPS de 96, se han creado 21 comunidades con 497 participantes.

- **Storytelling y guía de servicios.** Desarrollo de un storytelling corporativo, una guía interactiva de servicios de bienestar y un kit de comunicaciones para managers, con el objetivo de reforzar la notoriedad y comprensión de la oferta de Somos Saludables. Los materiales se han compartido con los Business Partners de Personas y se han difundido a toda la plantilla a través los canales de comunicación de la Entidad. A partir de julio de 2025 se presenta la Guía interactiva de Bienestar en el proceso de onboarding a los candidatos.



- **Red de Embajadores y Aliados de Bienestar.** Evolución del modelo de Embajadores de Bienestar y creación de la figura de Aliados de Bienestar, alcanzando 213 aliados activos, que redistribuyen iniciativas, canalizan propuestas y colaboran en la organización de actividades en los Territorios.

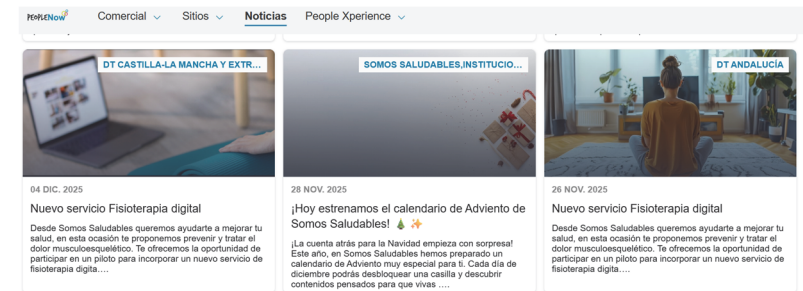
- **Semana del Bienestar.** Celebración anual con un amplio programa de actividades presenciales y virtuales, con 108 actividades y más de 9.000 participacio-

nes, la captación de 2.000 nuevos usuarios en la plataforma y la generación de más de 15.000 visitas, destacando Talks, talleres, pausas activas, actividades deportivas, acciones de nutrición y campañas de salud preventiva.

- **Comunicación interna y externa:**

- Plan de Comunicación Interna de Organización Saludable. Plan global de Comunicación Interna para 2025, integrando estrategia, mensajes y calendario de contenidos de bienestar y salud.

- Difusión de contenidos vinculados a los pilares de bienestar y salud a través de noticias, banners, soportes digitales y acciones de dinamización en la plataforma PeopleNow, con el objetivo de reforzar la sensibilización y la participación de la plantilla. En 2025 se han publicado 110 noticias, que han alcanzado 96.741 visualizaciones. Entre las campañas más destacadas se encuentran la Semana del Bienestar, con 8.714 visitas a las noticias de lanzamiento y la publicación de 74 entrevistas bajo el hashtag #Hábitos-MásSaludables, que han generado 7.535 visitas, así como acciones recurrentes de recordatorio de reconocimientos médicos, campañas promocionales de Wellhub y la campaña de vacunación de la gripe.



- Impulso de la visibilidad externa del programa Somos Saludables mediante la participación en medios y canales digitales, reforzando el posicionamiento de CaixaBank como referente en bienestar corporativo. Esta actividad ha incluido el apoyo institucional a comunicaciones externas (foros sectoriales, programas de radio y televisión, notas de prensa y certificaciones), la participación en el podcast especializado "Organizaciones en Bienestar", donde se ha compartido el modelo de bienestar de CaixaBank y su enfoque en diversidad e hiperpersonalización, así como la publicación de contenidos en canales digitales externos, con posts en LinkedIn y un vídeo en TikTok.

- **Escucha activa.** Realización de una encuesta de satisfacción de la plataforma Somos Saludables, reuniones con la representación legal de los trabajadores y con los directores de Personas de los Territorios, así como focus groups con empleados y entrevistas con managers, cuyas conclusiones han servido de base para la definición del plan de acción de 2026.
- **Foros especializados e innovación en prevención de riesgos laborales (PRL).** Participación activa en iniciativas y foros especializados en prevención y bienestar corporativo (PRL Innovación / BeOn), abordando temáticas como la evaluación psicosocial, la nutrición en menopausia, el gas radón, los fenómenos meteorológicos adversos e innovación tecnológica aplicada a la PRL.
- **Colaboración sectorial.** Participación en el Comité de Coordinación Interbancaria de PRL, como espacio de intercambio de buenas prácticas en salud y bienestar en el sector bancario, reforzando el aprendizaje colectivo y el posicionamiento de la Organización.

Sostenibilidad

- CaixaBank integra la protección del medioambiente como una prioridad estratégica y, en 2025, movilizó 46.167 millones de euros en finanzas sostenibles, superando el objetivo anual y reforzando su contribución a la transición energética, la financiación social y el apoyo a empresas y familias.
- A través de MicroBank, el banco social del Grupo CaixaBank, en 2025 se realizaron 277.819 operaciones de financiación con impacto social, por un importe superior a 2.400 millones de euros, dirigidas a colectivos con dificultades de acceso a la financiación tradicional.

Formación

- **Realización de programas de autoformación.** 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 sostenible.



- **Realización del curso “Camino a tu salud”**, esta acción formativa se orienta a promover hábitos de vida saludables, abordando de forma integral los principales factores generadores de salud, como la alimentación, el descanso, la actividad física, la prevención de la obesidad, así como la gestión del estrés y el bienestar emocional. En 2025, el curso ha contado con 176 personas inscritas.

Beneficios sociales

- **Revisión de la cobertura sanitaria Adeslas.** Negociación para incorporar nuevas coberturas, entre las que destacan el nuevo producto Primera Plus (modalidad similar a Adeslas Completa, con primas más económicas al no incluir hospitalización), el reembolso farmacéutico, lentes tóricas, rehabilitación de suelo pélvico, pruebas de esfuerzo para mayores de 46 años, la cobertura de prevención del cáncer de pulmón y la cirugía robótica para pulmón, ginecología y mama.
- **Webinars y contenidos Adeslas en Somos Saludables.** Publicación de seis webinars (salud emocional, dieta antiinflamatoria, insomnio, caries infantiles, tiroides, acoso escolar) y posts asociados.
- **Acompañamiento en momentos vitales.** Iniciativa orientada a reforzar el apoyo a las personas que se reincorporan tras permisos de nacimiento u otros permisos relevantes, mediante acciones de comunicación específicas, como el envío de correos de felicitación a nuevos padres y madres, como muestra de acompañamiento y reconocimiento por parte de la Organización. En este marco, en 2024 se llevaron a cabo talleres online dirigidos a madres y padres que se reincorporan al trabajo tras el permiso de nacimiento, como iniciativa de apoyo en este momento del ciclo de vida profesional. De cara a su evolución, se está analizando la posibilidad de integrar de forma permanente estos contenidos y recursos en el espacio corporativo de servicios PeopleXperience, con el objetivo de facilitar el acceso a la información y reforzar la experiencia del empleado.

Beneficios financieros

- **Firma del Convenio Colectivo** de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro 2024-2026 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+).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **3. Experiencia del Empleado**
- 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

- **Préstamos empleados – IBM** (Interés Bonificado Máximo). Medida orientada a mejorar la contención del gasto asociado a la financiación de la vivienda de los empleados. En 2025, se han contabilizado 17.440 préstamos de adquisición de vivienda en condiciones de empleado, beneficiando al 47% de la plantilla activa a través del modelo de IBM aplicado a estos préstamos.
- **Club de compras.** Refuerzo de la propuesta de valor para la plantilla mediante la incorporación de ocho nuevos proveedores, alcanzando 7.327 usuarios y un ahorro total de 65.885 €, con 13.193 cupones canjeados y 10.957 € de cashback.
- **Oficina del Empleado.** Servicio financiero que incorpora un modelo de atención más personalizada, on line y telefónica, y especializada en productos para empleados.

Acción Social

- **Programa de Voluntariado.** Iniciativa que articula la participación solidaria de los empleados del Grupo CaixaBank, en colaboración con entidades sociales de todo el territorio, con el objetivo de generar impacto positivo en colectivos en situación de vulnerabilidad. En 2025, el programa ha coordinado acciones con 2.422 entidades sociales, con la implicación de 23.800 voluntarios en 31.359 actividades, que han beneficiado a 754.902 personas.
- **El Árbol de los Sueños.** Iniciativa emblemática de acción social que canaliza la implicación directa de los empleados para dar respuesta a las ilusiones y deseos de niños y personas mayores en situación de vulnerabilidad, en colaboración con entidades sociales. En 2025, han participado 9.576 empleados de CaixaBank y 118 de filiales, haciendo posible atender a 35.587 niños y 1.062 personas mayores, junto a 404 entidades sociales.
- **El Proyecto de todos.** Programa de acción social y voluntariado de CaixaBank que canaliza el compromiso social de los empleados mediante el apoyo económico y la implicación directa en proyectos impulsados por entidades sociales. En 2025, el programa ha contado con 361 proyectos presentados, la participación de 1.310 voluntarios, la selección de 165 proyectos y ha generado impacto en 8.971 personas beneficiadas, con la implicación de más de 16.600 empleados en la difusión de las iniciativas.

Estrategia de marketing y patrocinios

- **CaixaBank Talks.** Clientes y empleados. Iniciativa de divulgación y sensibilización que integra la salud y el bienestar en la propuesta de valor de CaixaBank hacia

empleados y clientes, fomentando la reflexión y el conocimiento compartido. En 2025 se han organizado 25 Talks centrados en bienestar y salud, reforzando el posicionamiento de la Organización como agente activo en la promoción del bienestar en la sociedad.

- **Patrocinios deportivos (Circuito 3x3 y carreras).** En 2025 se ha celebrado una nueva edición del Circuito 3x3 CaixaBank, en colaboración con la Federación Española de Baloncesto, con la participación de 3.856 jugadores. En el marco del circuito, 104 empleados han participado en la Liguilla Somos Saludables y se ha continuado impulsando el baloncesto en silla de ruedas, con 21 equipos y 90 participantes. Asimismo, la Dirección de Patrocinios ha apoyado el deporte popular mediante el patrocinio de 74 carreras en 49 ciudades, consolidando una comunidad de más de 3.300 runners, y se ha incorporado una landing específica en Somos Saludables para facilitar la consulta y las inscripciones.



Certificaciones, premios y posicionamiento externo

- **Certificación Sports & Healthy Company.** Obtención de la Sports & Healthy Company Certification, que reconoce las políticas de la Entidad en la promoción de la salud, la actividad física y el bienestar emocional, situando a CaixaBank como primer banco certificado y alineando el programa Somos Saludables con estándares internacionales de buenas prácticas.

El reconocimiento valida el programa Somos Saludables, basado en un enfoque integral que abarca la salud física, emocional y social, los hábitos de vida y el bienestar financiero, en línea con estándares internacionales de empresa saludable.

El modelo certificado impulsa una gestión basada en datos, evidencia y escucha



activa, mediante la revisión periódica de iniciativas, indicadores y resultados a lo largo de un ciclo pluri-anual, así como la identificación y seguimiento de planes de mejora derivados de los análisis externos realizados por el comité evaluador. Asimismo, contribuye a integrar y dar coherencia a las distintas políticas y actuaciones existentes, conectando la promoción del bienestar con el sistema de seguridad y salud laboral.

El bienestar emocional, uno de los pilares mejor valorados en el proceso de certificación, se consolida como un factor relevante del desempeño y la vinculación de las personas en contextos de alta exigencia y transformación.

La certificación refuerza, además, la propuesta de valor al empleado y el posicionamiento de CaixaBank como empleador de referencia en el sector financiero.

- **Otras certificaciones y reconocimientos.** Certificación Top Wellbeing Company 2025, segunda posición en los Premios de Compensación Digital de RRHH Digital, Premio DCH (Directivos Capital Humano) al Salario Emocional, tercera posición en los Awards Wellbeing de Intrama sobre bienestar emocional y galardón Solutia Global Health Solutions y AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas) Empresa Saludable 2025.

Desvincular (acompañamiento responsable y vínculo que perdura).

En CaixaBank, el proceso de desvinculación se concibe como una etapa clave del ciclo de vida del empleado y se aborda desde un enfoque de acompañamiento responsable, transparente y respetuoso, garantizando una experiencia coherente y cuidada también en el momento de la salida.

El modelo de **offboarding** está orientado a acompañar de forma estructurada a las personas en su proceso de desvinculación, facilitar la transición y preservar el conocimiento crítico, manteniendo una relación sólida y consistente entre el empleado y la Organización en esta etapa. Dispone de acciones como:

- Un modelo de entrevistas de salida, orientado a conocer los motivos de la rotación e identificar oportunidades de mejora en la gestión de personas. Este modelo se complementa con un sistema de encuestas de salida dirigido a los empleados que causan baja voluntaria, enviadas automáticamente siete

días después de la salida, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en el proceso de offboarding y seguir evolucionando la experiencia del empleado.

- Un proceso específico para la identificación y preservación del conocimiento crítico de los colectivos con posibilidad de salida, que incluye acciones como reuniones de transferencia, elaboración de documentos de apoyo, módulos formativos de relevo, manuales de procedimientos, comunidades de práctica profesional o rondas de contacto.
- El acompañamiento en la fase de desvinculación y la atención al colectivo pasivo (empleados desvinculados) se gestiona a través de la Oficina del Partícipe, cuyo ámbito de actuación incluye:
 - Atender consultas de partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios del Plan de Pensiones sobre el propio plan y otros beneficios sociales que mantienen, como la póliza de salud.
 - Gestionar y tramitar el cobro y las modificaciones de las prestaciones derivadas de las contingencias cubiertas por el Plan de Pensiones: jubilación, anticipo de jubilación (incluidos procesos de regulación de empleo), incapacidad y defunción.
 - Facilitar a la Comisión de Control información sobre el valor diario de la participación y estadísticas de prestaciones, así como asistir a sus reuniones.
 - Actuar como órgano dependiente de la Comisión de Control, que dirige y supervisa la atención a los partícipes y beneficiarios del Plan de Pensiones.

4. Agilidad

Transformamos nuestra forma de trabajar para ser una organización más ágil, colaborativa y orientada al valor, capaz de responder con rapidez y precisión a los retos del negocio y a las necesidades de las personas.

En 2025, CaixaBank creó la Dirección de Agilidad con el objetivo de acelerar y orquestar la adopción de un modelo de trabajo más simple, colaborativo y orientado al cliente final en todas las Direcciones y empresas del Grupo. Esta Dirección actúa como referente transversal, impulsando un modelo de transformación homogéneo, medible y orientado al impacto, en el marco del **Plan de Agilidad del Grupo**.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas Estratégicas de Personas**
- **4. Agilidad**
- 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 2025-2027](#)
- [Líneas Estratégicas de Personas](#)
- **4. Agilidad**
- [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 Agilidad

Las actuaciones desarrolladas en 2025 han permitido establecer las bases para que CaixaBank avance hacia un modelo más ágil, simple y orientado al cliente, facilitando que el Plan de Agilidad escale su impacto, refuerce la eficiencia operativa y continúe mejorando la experiencia de clientes y empleados.

El Plan de Agilidad se centra en la ejecución y el escalado del modelo en todo el Grupo, articulando un marco integral que abarca organización, cultura y tecnología. Desde la Dirección de Agilidad se configura el modelo operativo y se acelera el cambio, acompañando a todo el Grupo en la priorización de iniciativas transformadoras. Asimismo, el Plan integra diagnósticos, clima, datos operativos y feedback del Grupo para identificar oportunidades de mejora, consolidando un sistema común de medición y seguimiento mediante KPIs homogéneos y reportes periódicos a los Órganos de Gobierno.

Los **objetivos** del Plan de Agilidad del Grupo CaixaBank son los siguientes:

- Incrementar la colaboración entre áreas con visión end-to-end y objetivos compartidos.
- Orientar decisiones, procesos y prioridades a maximizar el valor percibido por el cliente.
- Asegurar que las iniciativas y los esfuerzos se traducen en resultados útiles, medibles y alineados con los objetivos del cliente y del Grupo.
- Reducir complejidad innecesaria (tareas, circuitos, aprobaciones) para ganar velocidad y foco en lo esencial.
- Disponer de un sistema de medición de la agilidad, que permita valorar el impacto en el cliente.
- Instalar un sistema continuo de aprendizaje y mejora que convierta impedimentos y errores en mejoras concretas, visibles y sostenibles.



Principios de Agilidad

Durante 2025 se ha definido un marco común de agilidad, que fija un lenguaje único y homogéneo para todo el Grupo, basado en cinco principios:

Principios de Agilidad



1. **Céntrate en el cliente**
Ofrece un servicio excelente y resuelve sus necesidades
2. **Contribuye al resultado final**
Genera resultados útiles, medibles y alineados con los objetivos del cliente y del Grupo CaixaBank
3. **Trabaja en equipo con objetivos compartidos**
Colabora de forma transversal, comparte información y comprométete con el propósito común
4. **Simplifica y actúa con rapidez**
Prioriza lo esencial, elimina lo accesorio, automatiza y toma decisiones
5. **Mejora continuamente**
Cuestiona y transforma. Se ambicioso. La agilidad empieza en ti

Estos principios se han difundido en todo el Grupo y se han trabajado en pilotos estratégicos (VidaCaixa, Gestión de Riesgos y Cumplimiento), permitiendo su aplicación práctica en procesos, personas, tecnología y gobernanza, y consolidando la agilidad como marco común para impulsar eficiencia, experiencia y transparencia.

Entre las principales líneas de actuación del Plan se destaca:

- El despliegue progresivo del modelo en todo el Grupo, mediante workshops, KPIs específicos y roadmaps de implantación.
- El impulso de la cultura y la comunicación de la agilidad a través de: formación directiva, acciones de sensibilización, procesos de onboarding y difusión de casos de éxito.
- La maduración del Observatorio de Pains y del sistema de indicadores, incorporando nuevas fuentes de información, analítica avanzada y cuadros de mando ejecutivos.

Formación y sensibilización. La adopción del modelo de agilidad se ha apoyado en acciones de capacitación y cambio cultural, entre las que destacan:

- Formación en desarrollo directivo, con foco en liderazgo ágil para mandos y equipos clave.
- Acciones de sensibilización dirigidas a toda la Organización, a través de foros, sesiones, vídeos y contenidos de difusión, orientadas a consolidar una comprensión compartida del modelo y de sus principios.

Observatorio de Pains (visión integrada de los retos operativos). En 2025 se ha puesto en marcha el Observatorio de Pains, que integra información procedente de múltiples fuentes internas, lo que permite analizar los retos operativos end to end y priorizar aquellos con mayor impacto.

El Observatorio sustenta con datos cualitativos y cuantitativos, los principales retos en agilidad del Grupo, apoyando la definición, objetivos comunes e indicadores para medir la mejora en agilidad.

Indicadores globales de agilidad (un sistema robusto y homogéneo para medir el avance). Asimismo, en 2025 se ha definido el sistema de KPIs globales de agilidad, que ofrece una visión clara del progreso del Grupo y cuya medición permite asegurar el impacto real de las iniciativas y orientar los recursos hacia las prioridades estratégicas. Esta medición se centra en evaluar la evolución de los pains priorizados e incorpora indicadores de proceso, eficiencia y experiencia, lo que permite evidenciar mejoras concretas en los principales puntos de fricción del Grupo. La Dirección de Agilidad ha definido el marco de medición, el mapeo de fuentes y los mecanismos de seguimiento, impulsando su revisión periódica en los Órganos de Gobierno.

Líneas Transversales de Personas

5. Transformación

Un equipo de Personas empoderado que toma decisiones basadas en datos en un entorno de sistemas evolucionado.

En esta quinta línea, y en el marco del Plan Estratégico 2025-2027, la línea de Transformación impulsa un modelo de gestión de Personas más eficiente y basado en datos, a través de la evolución de sistemas y procesos, el impulso de metodologías ágiles y herramientas colaborativas, y el refuerzo del gobierno del dato, junto con el despliegue progresivo de capacidades de People Analytics para apoyar la toma de decisiones y la gestión del talento.

La **evolución de los sistemas de Personas** avanza hacia un modelo más eficaz y coherente, integrando mejoras tanto en los procesos actuales como en el desarrollo de capacidades futuras. En el corto plazo, la actividad se centra en los evolutivos y tareas de mantenimiento necesarios para asegurar una operativa fiable (incluyendo la adaptación a cambios regulatorios). Paralelamente, se impulsa una hoja de ruta de transformación que incorpora iniciativas asociadas a aspectos como: la modernización de plataformas formativas, la digitalización de procesos clave, la evolución a entornos FIORI (capa de experiencia de usuario de SAP), la ampliación de fuentes de datos, la mejora de la experiencia del empleado mediante soluciones más intuitivas y conectadas, así como la incorporación de capacidades de inteligencia artificial. Este enfoque progresivo permite modernizar la infraestructura de Personas, reforzar la calidad del dato y dotar a los equipos de herramientas cada vez más integradas y orientadas a la toma de decisiones.

Los principales sistemas que se disponen actualmente son:



SAP SuccessFactors

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.

Entre los desarrollos más relevantes destacan los portales del empleado y del manager, la app móvil para dispositivos corporativos, los procesos de evaluación de desempeño y competencias —incluyendo retos, skills (hard y soft), evaluación de nuevos empleados, planes de carrera y consolidación de cargos—, así como otros procesos asociados a la evaluación del Talento directivo (Plan de Sucesiones, Ahead Review y Entrevistas de Talento externo), la planificación y gestión integral 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) y la ficha del empleado (desarrollos en SAP Fiori).

La ficha del empleado integra información de SAP y SuccessFactors en un formato más completo y adaptable a distintos perfiles (Empleado, Manager, Dirección de Personas y Dirección). Esta ficha reúne datos clave como información profesional, económica, formación, experiencia, evolución de carrera,

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **5. Transformación**
- 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 2025-2027
- Líneas transversales de Personas
- 5. Transformación
 - 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

procesos internos, expediente laboral, horario, trabajo en remoto, talento y competencias. Además, incorpora 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.

También se han implementado en SuccessFactors módulos esenciales para gestionar todo el ciclo de vida del empleado: selección (Recruiting), incorporación (Onboarding), cambios de posición (Crossboarding) y salida (Offboarding), junto con procesos específicos para coaching y mentoring directivo.

Selección en CaixaBank con SuccessFactors

- 1 • Ofrece cobertura a los diferentes procesos de selección de CaixaBank: Internos, específicos, externos, cobertura de cargos, etc.
 - Publicación de vacantes
 - Procesos de solicitud de nuevas vacantes
 - Aprobación de procesos de selección por vacantes
 - Recruiting posting
- 2 • Career site interno y externo
- 3 • Búsqueda de talento
 - Búsqueda de candidatos/as
- 4 • Grupos de candidatos/as y Recruiting marketing
- 5 • Gestión de candidatos/as en un proceso de selección
- 6 • Gestión de renunciaciones
 - Gestión de revocaciones
- 7 • Analytics de los procesos de selección

PeopleNow es la intranet social y participativa, es mucho más que un canal de comunicación interna: actúa como una palanca de transformación cultural que impulsa la comunicación bidireccional y transversal, el protagonismo de las personas y la cercanía entre equipos. A través de PeopleNow se difunde información estratégica, novedades de negocio y contenidos de referencia, y se refuerza el liderazgo y la comunicación de los managers con sus equipos.



Durante 2025, PeopleNow ha continuado su evolución con la migración a un nuevo entorno integrado en la suite de Microsoft 365 y alojado en el cloud, lo que ha permitido mejorar la experiencia de usuario, reforzar las funcionalidades sociales y preparar la plataforma para una mayor integración con otras herramientas corporativas. Esta evolución se ha desplegado de forma progresiva en el banco y en las principales Empresas del Grupo, manteniendo la continuidad de contenidos y comunidades.

Desde su implantación progresiva iniciada a finales de 2020, PeopleNow se ha consolidado como un espacio de referencia en el Grupo, alcanzando en 2025 hasta 322.428 interacciones con el 50% de los empleados interactuando o generando contenido en la plataforma, lo que refleja su papel como eje central de la comunicación interna y la participación de la plantilla.

Virtaula es la plataforma corporativa de aprendizaje que consolida funcionalidades digitales orientadas a potenciar el desarrollo profesional y mejorar la experiencia del empleado, en línea con las necesidades de la plantilla y la evolución del modelo formativo de CaixaBank.

Para impulsar el aprendizaje, la plataforma ha puesto a disposición de los profesionales un conjunto amplio de recursos y funcionalidades, entre los que destacan:

- Un catálogo de autoformación.
- Votaciones y comentarios en las autoformaciones.
- Un planificador anual de formación con objetivos.
- Herramientas de recomendación de contenidos apoyadas en inteligencia artificial, en base a la función y el perfil del empleado.
- Un cuestionario de intereses formativos.
- Mecanismos de reconocimiento y feedback por parte de los empleados.
- Interconexión con plataformas formativas externas, como Education First y Cornerstone.

Asimismo, a lo largo del ejercicio se han reforzado las funcionalidades orientadas a la experiencia del empleado, mediante la mejora del diseño y la usabilidad de la plataforma, la incorporación de un chatbot de asistencia, la generación de informes de actividad individualizados y la integración de contenidos específicos para el aprendizaje y la mejora de idiomas. La oferta formativa, mayoritariamente online, se ha desarrollado de forma transversal con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos, flexibilizando el plan de aprendizaje y facilitando el acceso a la formación continua.

En paralelo, durante 2025 se ha avanzado en la evolución del entorno formativo, preparando el lanzamiento, a inicios de 2026, de **Evolucion**, la nueva plataforma de aprendizaje que toma el relevo de Virtaula y que marca una evolución hacia una experiencia de aprendizaje más simple, personalizada e integrada. La plataforma ofrece un entorno más intuitivo y conectado, integrado en People Xperience, que prioriza la recomendación de contenidos, el acompa-

ñamiento mediante agentes de IA y un seguimiento más claro del progreso formativo, facilitando así una toma de decisiones más informada y alineada con el desarrollo continuo de las personas.

evoluciona



Adicionalmente a la evolución de los sistemas de Personas y para acelerar la transformación digital se han implantado **sistemas de trabajo ágiles y colaborativos, programas de capacitación** orientados a facilitar nuevas formas de trabajo y para mejorar la productividad en un entorno cada vez más digital, y **herramientas digitales y colaborativas**.

La transformación Agile nos permite adoptar 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:

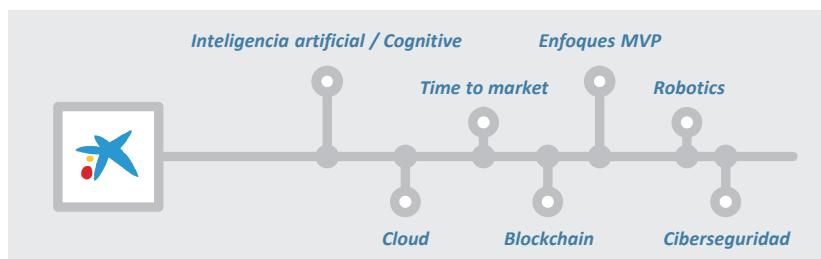
- Autoformación (dentro del itinerario de transformación digital).
- Formaciones en los Servicios Corporativos, (con foco en fundamentos de agilidad).
- Integración de prácticas de agilidad empresarial en el día a día.
- Lanzamiento de los Retos desde el proyecto Agilidad CaixaBank.
- Creación de Value 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **5. Transformación**
- 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 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **5. Transformación**
- 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

- Creación de un equipo directivo estratégico de impulso en agilidad a nivel corporativo.
- 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.

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



CaixaBank ha impulsado la **capacitación digital** de los equipos de la Red de oficinas a través del **Programa de Proximidad Digital**, dirigido a Dirección, Subdirección, Gestores y Empleados, con el objetivo de reforzar el conocimiento y el uso de las herramientas digitales comerciales y desarrollar las habilidades necesarias para su aplicación en el día a día. Este enfoque se ha complementado con los **itinerarios de Transformación en la Era Digital**, contenidos formativos 100 % online, diseñados en colaboración con el área de Negocio y otros ámbitos de Servicios Corporativos, y puestos a disposición de toda la plantilla como palanca transversal para el desarrollo de competencias digitales.

Cabe destacar en 2025 que CaixaBank ha impulsado el desarrollo de capacidades en datos e inteligencia artificial a través de iniciativas formativas transversales, con especial foco en aquellos ámbitos y colectivos con mayor impacto en analítica, data y tecnología. Este impulso se materializa a través de la Escuela de Inteligencia Artificial (IA), integrada en la plataforma virtual de aprendizaje, que centraliza contenidos, itinerarios y recursos formativos sobre IA y su uso responsable.

De forma paralela, la Organización ha consolidado el uso de **herramientas colaborativas** como Microsoft 365 y Confluence, impulsando una transformación progresiva en la manera de trabajar. Para acompañar este cambio, se ha desple-

gado un plan de adopción y acompañamiento orientado a fomentar la colaboración interna, incrementar la eficiencia en el uso de los recursos, adaptarse a modalidades de trabajo más ágiles, colaborativas y transversales, y favorecer el desarrollo profesional, la movilidad interna y la atracción de talento.

Este acompañamiento se ha materializado en la puesta a disposición de las herramientas de Microsoft 365, junto con acciones formativas y de sensibilización que han permitido extender su uso efectivo en toda la Organización.



Sobre esta base de madurez digital y colaboración, la Organización ha avanzado en la incorporación progresiva de la inteligencia artificial en el entorno de trabajo (Copilot), como palanca para mejorar la eficiencia y facilitar nuevas formas de colaboración.

La adopción de Copilot se inició mediante una fase piloto, que permitió identificar casos de uso de alto valor y recoger aprendizajes a partir de la experiencia de perfiles diversos, muchos de ellos vinculados al programa Changemakers. En 2025, este enfoque ha evolucionado hacia un modelo de democratización del uso de la IA en el día a día, con el despliegue universal de Copilot, consolidando su integración en las herramientas habituales de trabajo, y con la incorporación de Copilot Pro para más de 3.000 empleados.

Este despliegue ha ido acompañado de un modelo formativo replicable, basado en funcionalidades y casos de uso prácticos —equipos eficaces, colaboración documental, gestión de tareas y planificación y reuniones efectivas—, que ha permitido a la Red de Cambio (Trainer Digital) extender el conocimiento al conjunto de la Organización. El acompañamiento continúa a través de los **itinerarios formativos de Office 365 disponibles en la plataforma virtual de formación**, reforzando el trabajo colaborativo y la adopción efectiva de las herramientas digitales.

Por último, con el objetivo de fomentar el uso de la tecnología y el análisis de datos para mejorar la gestión de las personas, apoyando la toma de decisiones y la gestión del talento, se impulsa el proyecto de **People Analytics**. Este proyecto incorpora el uso de herramientas avanzadas como la Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning que 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 de CaixaBank. 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.

Este Plan de People Analytics iniciado en el anterior Plan Estratégico, fue estructurado en tres pilares complementarios, que continúan siendo la base sobre la que el modelo sigue evolucionando:

1. Auditoría de calidad de datos y hoja de ruta

En la fase inicial del proyecto de People Analytics se realizó una Auditoría del Dato para disponer de una visión global de las necesidades de información y del reporting del ámbito de Personas. Se inventariaron informes y fuentes, se evaluó la calidad del dato (completitud, consistencia, etc.) y se definieron acciones de limpieza y preparación como paso previo a la ingesta en el Datalake corporativo y a su incorporación en casos de uso y cuadros de mando.

Las conclusiones principales fueron: la calidad del dato es suficiente para abordar los casos de uso priorizados, pero es necesario reforzar el autoservicio, avanzar en automatización y disponer de un modelo único de información que estandarice la interpretación de los datos, mejore la calidad y aumente la frecuencia de actualización.

A partir de la auditoría se estableció una **hoja de ruta transversal** que abarca todos los ámbitos y que ha permitido avanzar hacia una cultura Data Driven en Personas, esta incluye: la creación de un Comité de People Analytics para priorización de necesidades y cuadros de mando; la evaluación e incorporación de nuevas fuentes de información; la creación de un espacio de Discovery e información centralizada en el Datalake; el impulso de formación y comunidad

Data Champions; la definición de la estrategia de incorporación de datos de empresas del Grupo; y el refuerzo de la gobernanza del dato mediante roles y responsabilidades.

2. Modelo operativo de Personas Data Driven

En este pilar se incorporaron tres iniciativas que consistían en:

Formación y creación de la comunidad Data Champions.

La formación se realizó con el objetivo de impulsar la cultura Data Driven en el equipo de Personas e incorporar el uso de la analítica de datos en la forma de trabajar y en los procesos. Se estructuró en dos fases: una primera fase de Data Literacy, en la que participó la totalidad de la plantilla de Personas de Servicios Centrales y Territoriales, y una segunda fase de Data Champions, dirigida a los referentes de cada ámbito funcional, con contenidos avanzados de programación, visualización en QlikSense y estructura de datos en el Datalake corporativo, en la que participaron 46 profesionales.

Estos Data Champions, como personas referentes en materia de acceso, gestión, tratamiento y visualización de la información y conectoras del modelo corporativo de datos, han actuado como facilitadores del uso del dato en los equipos. Adicionalmente, se realizaron sesiones online orientadas a consolidar la comunidad y compartir buenas prácticas, reforzando progresivamente la autonomía de los equipos en el uso de la información.

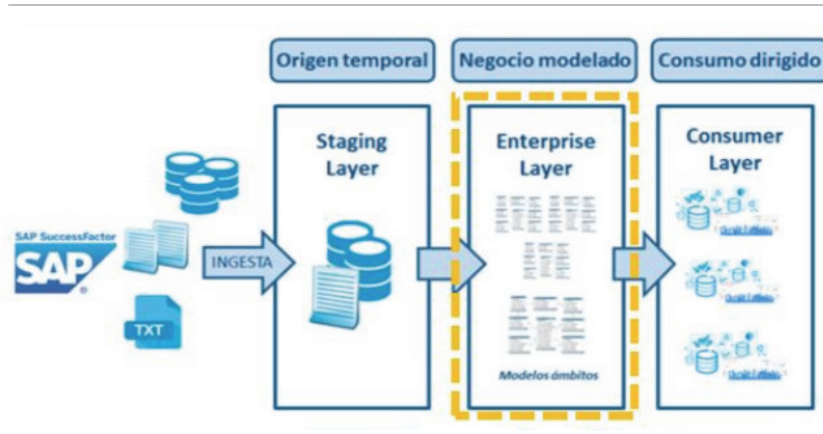
Modelo de datos de Personas.

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.

En los últimos años se ha avanzado en la ingesta y estructuración progresiva de datos de Personas en el entorno corporativo de datos, con el objetivo de facilitar la automatización de informes recurrentes, el desarrollo de cuadros de mando y el soporte a proyectos de analítica avanzada e inteligencia artificial. Este trabajo ha incluido la migración al entorno cloud corporativo en el marco del proyecto estratégico DataNow, permitiendo disponer de un repositorio de información más amplio, homogéneo y preparado para seguir evolucionando.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **5. Transformación**
- 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 2025-2027
- Líneas transversales de Personas
- 5. Transformación
- 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



Dashboarding para la toma de decisiones.

El principal objetivo es elaborar cuadros de mando que sirvan, a través de los indicadores claves de cada 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) o el **Cuadro de Mando para las Empresas del Grupo**. 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.

En 2025 se ha iniciado el despliegue de la primera fase del **Cuadro de Mando de Selección**, en el que se muestran los principales KPIs (procesos de selección abiertos, número de vacantes, tiempos medios para cubrir una vacante, etc...).

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, el **“Mapa de Calor”**, industrializado desde el segundo trimestre de 2024, 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 infor-

mación se toman decisiones sobre: contratación de personal externo, necesidades de ETTs para la cobertura de personal no estructural, así como la necesidad de convocar nuevas plazas internas de especialistas que permitan la promoción de la plantilla.

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 los siguientes 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:

Forecasting de la rotación del talento.

En este caso de uso se prevé la probabilidad de rotación de los empleados, ayudando a identificar a las personas que corren riesgo de abandonar la Organización. 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 de sopor-

te a la decisión, que será siempre tomada por una persona. La tecnología que utiliza el algoritmo es Random Forest, 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:

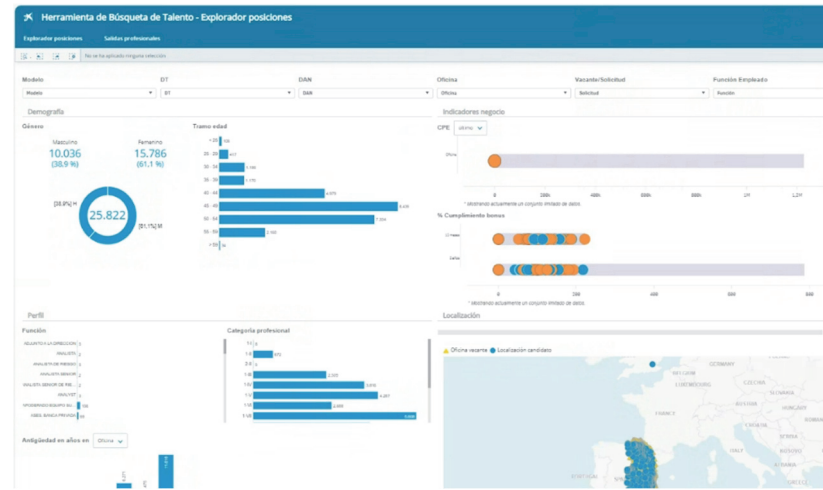
- Identificación de temáticas principales: desarrollando un modelo de análisis de texto (NLP) que identifica las principales temáticas inherentes en los comentarios del estudio junto con el sentimiento que suscitan. Y facilitando un cuadro de mando en QlikSense para su exploración.
- Predicción del eNPS 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 orienta a profundizar en el análisis de los comentarios del Estudio de Compromiso mediante **Gemini**, una tecnología de Google que facilita el tratamiento de grandes volúmenes de información textual y cuantitativa, 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 más adecuadas para cubrir las potenciales vacantes de puestos de trabajo que existan en la Organización, 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.



SelectIA – IA generativa aplicada a la selección:

Se trata de un sistema de apoyo a la decisión, que extrae de forma automatizada información relevante de currículums y descripciones de puesto y calcula el grado de ajuste al perfil de éxito, combinando modelos de lenguaje (Gemini/Vertex AI) para la extracción semántica con un modelo clásico para el ranking de candidaturas. Este caso de uso se ha documentado bajo el marco corporativo de IA Responsable (System Card, Task Cards y Model Card). En 2025 se ha completado la prueba de concepto, la documentación Responsible AI, el diseño de la arquitectura en Google Cloud Platform y el plan de industrialización, que prevé su integración en Qlik y SuccessFactors durante 2026.

Adicionalmente, se ha impulsado en el ámbito de la **analítica avanzada** el cálculo de la brecha salarial de CaixaBank y del Grupo de 2025, realizado en el primer trimestre de 2026, y que ofrece un diagnóstico cuantitativo y comparativo para la definición de planes de acción y el cumplimiento de los compromisos internos y normativos en materia retributiva.

Asimismo, desde el punto de vista de la 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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **5. Transformación**
- 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 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **6. Business Partners 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

estudios que se realizan de forma periódica. 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 dos 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 dos años.

Análisis 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 y bajas voluntarias de toda la Organización, evolución de las carreras de la Red en las Direcciones Territoriales, el análisis de la trayectoria profesional por género, entre otros.

Como punto final, la línea de Transformación prevé incorporar nuevas palancas tecnológicas que permitan simplificar la operativa y avanzar hacia modelos de gestión más predictivos. Entre ellas se contempla la exploración de soluciones basadas en inteligencia artificial y agentes inteligentes, así como el desarrollo de sistemas de alertas que faciliten un acompañamiento más anticipado en momentos clave del ciclo de Personas. Estos desarrollos marcarán la siguiente fase de evolución, sentando las bases para un modelo de gestión más ágil, proactivo y con un mayor valor añadido tanto para los equipos de Personas como para el conjunto de la Organización.

6. Business Partners de Personas

De gestores a asesores y socios estratégicos del negocio, homogeneizando la función del HRBP.

En esta última línea, con el objetivo de seguir avanzando en la transversalidad y ofrecer un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad al cliente

interno, se ha consolidado el **Modelo de Business Partners de Personas**, con la asignación de esta figura en todos los ámbitos de Servicios Centrales y en la Red Territorial, incluido el ámbito internacional.

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.

El rol de Business Partner continúa transformándose para consolidarse como un verdadero socio estratégico del negocio. Para ello, se impulsa un desarrollo continuo que refuerza su capacidad de asesoramiento a directivos, la anticipación de necesidades organizativas, la gestión proactiva del talento, la potenciación de la movilidad interna y el uso avanzado de analítica y de la inteligencia artificial en la toma de decisiones.

En este marco, los ejes de desarrollo clave para los Business Partners son:

- **Asesoramiento estratégico:** guía a directivos en decisiones de talento alineadas con el negocio.
- **Autonomía y decisión ágil:** capacidad de actuar con criterio en contextos complejos.
- **Gestión proactiva del talento:** identificación temprana de riesgos y oportunidades, fomentando acciones preventivas para asegurar la sostenibilidad del talento clave.
- **Movilidad y desarrollo del talento interno:** impulso de experiencias de crecimiento que permitan ampliar capacidades, acelerar carreras y aumentar el compromiso.
- **Coaching equipo de Directores de Personas y Business Partners:** apoyo en desarrollo y equipos en conversaciones críticas.
- **Curiosidad y visión de negocio:** anticipación a tendencias y necesidades emergentes.

- **Feedback de impacto:** habilidad para dar y recibir feedback constructivo.
- **Adaptabilidad al cambio:** liderazgo en entornos de incertidumbre que favorezcan la movilidad y el desarrollo del talento interno.
- **Comunicación efectiva:** influencia y transparencia en la interlocución del día a día con directivos y no directivos.
- **Análítica e IA aplicada:** uso de datos y herramientas de IA para anticipar necesidades y proponer soluciones.
- **Aprendizaje continuo:** adaptación constante a nuevas metodologías y tecnologías.

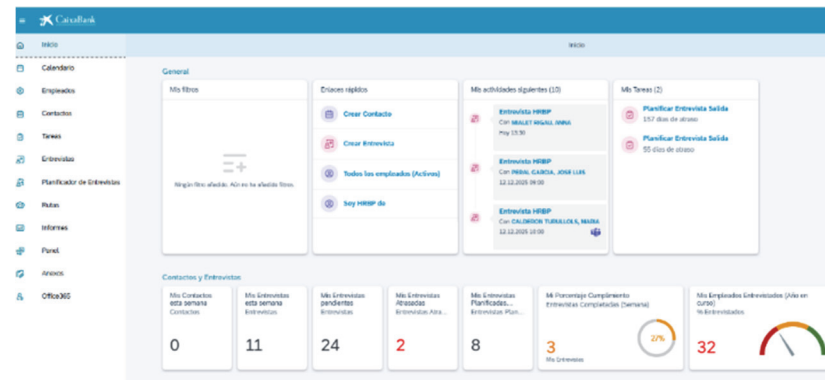
La consolidación del modelo de Business Partners de Personas ha ido acompañada de un avance significativo en la elevación, transformación y homogeneización del rol del Business Partner, pasando de gestor a asesor para que los empleados perciban que la Organización conoce su talento, les ayuda a desarrollarse y les ubica en el mejor lugar posible.

En 2025, la relación más cercana y proactiva con el cliente interno, disponiendo de una visión holística de las necesidades ha permitido desarrollar acciones en los siguientes ámbitos:

- **Gestión proactiva del talento.** Realización de evaluaciones estructuradas, entrevistas y seguimiento individualizado que han permitido anticipar necesidades y ofrecer soluciones más ágiles.
- **Protocolos para la movilidad interna.** Garantizando equidad, meritocracia y anticipación de necesidades. Destacan la identificación y gestión activa de movimientos directivos y planes de sucesión en posiciones clave.
- **Formación y desarrollo profesional.** Implementación de itinerarios adaptados a cada ámbito, programas específicos de coaching, liderazgo, gestión del cambio e inteligencia artificial aplicada, además de contenidos formativos online para facilitar el acceso a recursos relevantes.
- **Colaboración entre equipos.** La interacción entre los equipos de Business Partners de Servicios Centrales y Territorios ha potenciado el impacto de las iniciativas, favoreciendo el intercambio de buenas prácticas, la creación de grupos de trabajo y espacios de reflexión conjunta. Así mismo, se ha incrementado la elaboración de informes, estadísticas y cuadros de mando para monitorizar la actividad y apoyar la toma de decisiones.

La herramienta que permite planificar las acciones para la gestión de los Business Partners es el CRM, que actúa como repositorio único de talento y que cen-

traliza la información clave sobre empleados y aporta valor mediante recomendaciones e informes personalizados, facilitando la toma de decisiones en ámbitos como la sucesión, la movilidad y el desarrollo, y reforzando así el papel del Business Partner como asesor de confianza y partner estratégico.



En la visión de los Business Partners en el ámbito internacional, el objetivo es el de avanzar hacia un modelo más integrado de gestión de Personas, capaz de unificar procesos, datos y experiencia del empleado en los distintos países donde la Organización está presente. El trabajo se centra en definir una solución global que permita mejorar la coherencia entre sistemas, simplificar la operativa diaria y disponer de una visión consolidada que facilite el análisis y la toma de decisiones. Esta evolución progresiva permitirá reforzar la eficiencia, mejorar la calidad del dato y asegurar que los equipos internacionales disponen de herramientas alineadas con los estándares corporativos.

Por tanto, en 2025, se ha demostrado la capacidad de adaptación y colaboración, consolidando el modelo de Business Partner de Personas como eje central de la gestión de talento en CaixaBank. Gracias a la profesionalización de los equipos de Business Partners y a la apuesta decidida por la formación continua, se ha logrado avanzar hacia una gestión más cercana, ágil y alineada con los objetivos corporativos. El compromiso es seguir evolucionando y fortaleciendo un modelo que se anticipe a los retos del sector y a las necesidades emergentes de la Organización, mejorando procesos, desarrollando competencias clave e incorporando herramientas innovadoras para incrementar el impacto de la Dirección de Personas en la consecución de los objetivos estratégicos de CaixaBank y en la sostenibilidad del talento.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Líneas transversales de Personas**
- **6. Business Partners 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 2025-2027**
- **Indicadores Plan Estratégico 2025-2027**
- 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 2025-2027

A continuación, se detallan todos los indicadores relacionados con Personas (primer y segundo nivel) al cierre del primer año del Plan Estratégico 2025-2027:

Nivel	Scope	Métrica de seguimiento	Punto de partida Diciembre 2024	2025	Objetivo 2027
1º	Grupo CaixaBank	% de Plantilla de menos de 35 años	9,1%	10,2%	11,4%
1º	CaixaBank S.A.	Ranking Merco Talento. Posición global	11	7	Top 15
1º	CaixaBank S.A.	Estudio de Compromiso - Total Favorabilidad global	69%	73%	72%
1º	CaixaBank S.A.	Estudio de Compromiso - Total Favorabilidad Cultura	68%	71%	66%
1º	CaixaBank S.A.	% de mujeres en posiciones directivas (a partir de subdirección de oficina grande)	43,4%	44,0%	45,0%
1º	CaixaBank S.A.	% de empleados de perfil crítico convocados a formación	--	59%	90%
1º	CaixaBank S.A.	% de directivos participantes en programas de talento, tecnología y agilidad	--	45%	95%
2º	CaixaBank S.A.	Top Employer. Puntuación CaixaBank	92,2	92,7	>90
2º	CaixaBank S.A.	Ranking Merco Talento. Posición en empleados potenciales - universitarios	19	16	Sin objetivo
2º	CaixaBank S.A.	Ranking Merco Talento. Posición en empleados potenciales - Alumni, escuelas de negocio	22	26	Sin objetivo
2º	CaixaBank S.A.	Ranking Merco Talento. Posición en benchmarking de gestión de Personas	14	3	Sin objetivo
2º	CaixaBank S.A.	Estudio de Compromiso - eNPS	3	21	>=5
2º	CaixaBank S.A.	Estudio de Compromiso - Total Favorabilidad Colaboración	56%	61%	57%
2º	CaixaBank S.A.	Estudio de Compromiso - Total Favorabilidad Agilidad	68%	71%	68%
2º	CaixaBank S.A.	Nuevas funcionalidades en PeopleSkills (Comparador perfiles y formación asociada: descubre nuevas oportunidades y skills estratégicos)	--	1/3	Hito alcanzado (3)

Resultados Plan Estratégico 2025-2027

Un equipo preparado para la transformación

Las actuaciones desarrolladas durante el ejercicio 2025 dentro del ámbito de Personas, han contribuido decisivamente al avance en la ejecución del nuevo Plan Estratégico 2025-2027, consolidando una propuesta de valor diferencial para el empleado y reforzando el posicionamiento del Grupo CaixaBank como referente en gestión del talento.

En este periodo, se han logrado progresos significativos como marca empleadora lo que permite atraer y fidelizar al mejor talento. A nivel de monitores externos, se ha escalado posiciones en el ranking de Mejores Empresas para Trabajar - MercoTalento (pasando del puesto 11 al 7) y se ha mejorado la puntuación en la certificación Top Employer 2026 que mide las políticas y procesos de personas que dispone la Entidad (pasando de 92,2 a 92,7 puntos). A nivel interno, se muestra un mayor compromiso de la plantilla con la mejora del indicador de Total Favorabilidad (TF) del Estudio de Compromiso que ha mejorado del 69% al 73% (superando el objetivo 2027) y del TF de Cultura que pasa del 68% al 71%, al mismo tiempo, el eNPS (indicador que mide la disposición de los empleados a recomendar la empresa como lugar para trabajar), ha pasado de +3 a +21 puntos. Las mediciones de los atributos de Agilidad y Colaboración también presentan evoluciones positivas pasando del 68% al 71% y del 56% al 61% respectivamente.

La ratio de mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección (oficinas A y B) ha mejorado desde el 43,4% al 44,0% en línea con lo previsto, lo que muestra el compromiso claro de CaixaBank de impulsar el talento femenino en posiciones directivas.

La herramienta de People Skills mediante la ampliación de funcionalidades permite a cada empleado tener una visión integral de su potencial de crecimiento profesional y orientar su propio desarrollo. En 2025 se ha puesto en marcha el Comparador de perfiles, primera de las tres funcionalidades previstas en este Plan Estratégico.

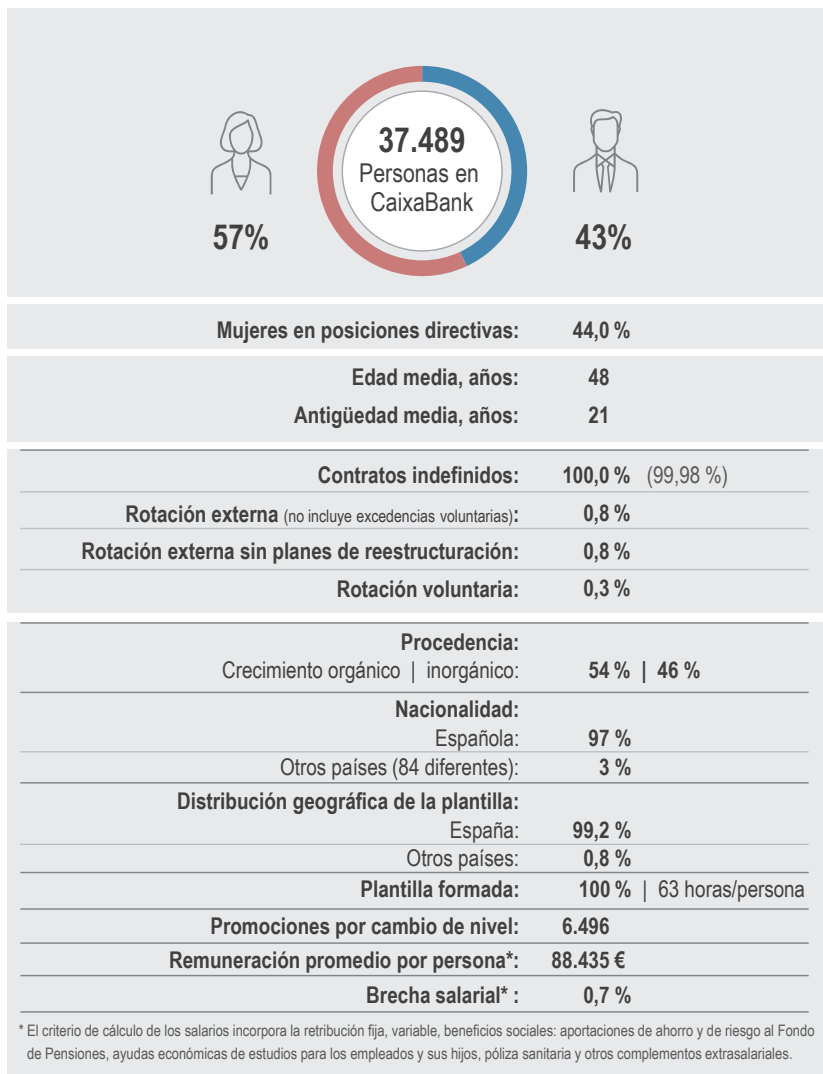
En el ámbito del desarrollo de los perfiles críticos y del colectivo Directivo, cabe destacar que: el porcentaje de empleados de perfil crítico convocados a formación alcanzó el 59%. De los 32 perfiles críticos identificados (2.833 personas), 1.684 han sido convocadas a formación; y el porcentaje de directivos participantes en programas de talento, tecnología y agilidad alcanzó el 45,2%.

Finalmente, se ha reforzado el equilibrio generacional con el crecimiento de la plantilla menor de 35 años, pasando del 9,1% al 10,2%, con un total de 1.567 nuevas incorporaciones de menos de 35 años, consolidando un equipo diverso, preparado para afrontar los retos futuros y alineado con los valores del Grupo CaixaBank.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2025-2027**
- **Resultados Plan Estratégico 2025-2027**
- 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	3.542
Convencionales	1.608
Store	783
Store Negocios	68
Store Pymes	72
AgroBank	818
HolaBank	193
Centros especializados	498
Red internacional	26

Evolución de la plantilla 2021-2025

La plantilla de CaixaBank a diciembre de 2025 se sitúa en 37.489 personas, 4.113 personas menos que a diciembre de 2021, lo que representa una reducción del 10% de la plantilla. La evolución registrada en estos cuatro años se explica en gran medida por el proceso de reestructuración llevado a cabo con posterioridad a la integración de Bankia, formalizada el 26 de marzo de 2021, que supuso la incorporación de 15.485 personas. Es importante destacar que, durante los últimos años, la Entidad ha venido realizando una gestión activa de la plantilla, centrada en optimizarla a las necesidades actuales de mercado y logrando un adecuado equilibrio territorial.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- Principales indicadores
- Evolución de la plantilla 2021-2025
- 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 2025-2027
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Evolución de la plantilla 2024-2025**
- 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 el periodo comprendido entre diciembre de 2021 y diciembre de 2024, en el marco del Plan de Reestructuración acordado en 2021, se ha producido la desvinculación de un total de 5.420 personas.

Al mismo tiempo, se ha producido la última baja 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 2.835 personas en los últimos cuatro años, 1.143 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 60% restante, 1.692 contrataciones, en la red de oficinas (Banca Retail) para cubrir la totalidad del dimensionamiento previsto.

Por la internalización de funciones que anteriormente se desarrollaban en filiales corporativas, se han incorporado 246 personas procedentes de CaixaBank Facilities (función de Compras Grupo), Servicio de Prevención Mancomunado, CaixaBank Operational Services (función de Recursos Humanos Grupo y nuevo Modelo de Operaciones) y, en el caso de CaixaBank Advanced Business Analytics (desarrollo de proyectos digitales), como consecuencia de la integración de la sociedad en CaixaBank.

El resto de los movimientos del periodo se explican por las bajas recurrentes, -1.128 personas, de las que -323 salidas corresponden a personas que se in-

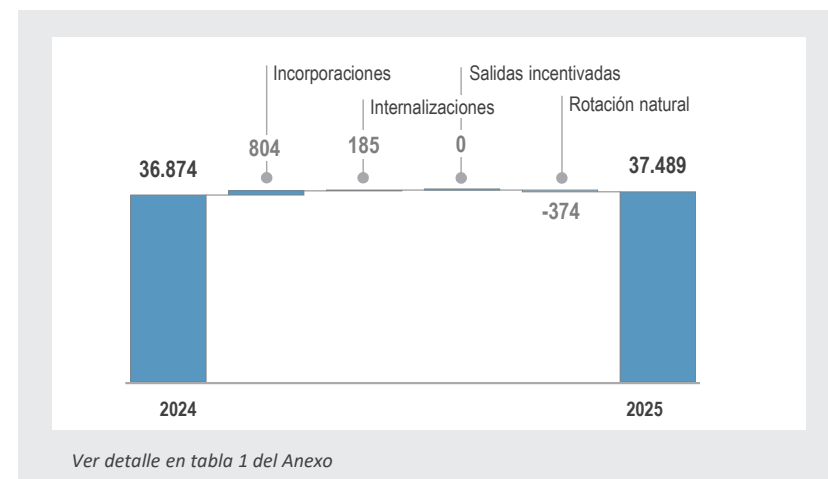
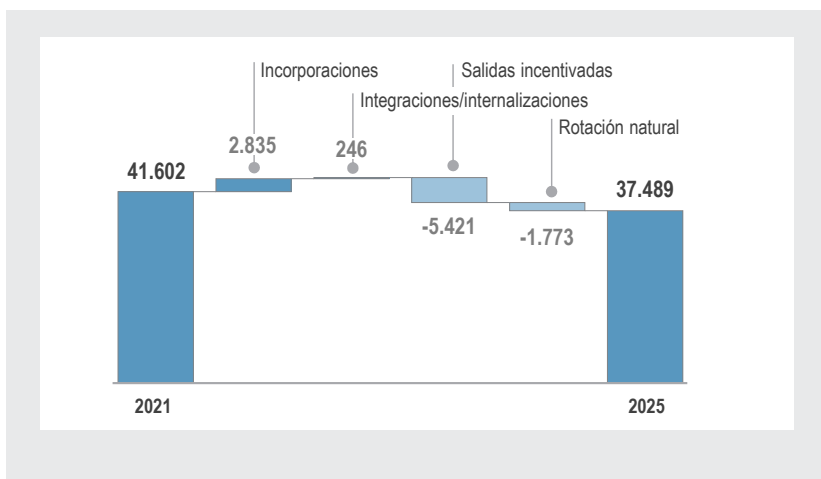
corporaron en la Red comercial y por el saldo neto de ausencias (-645 personas) que se calcula como el número de reincorporaciones menos el número de excedencias.

Dentro de este saldo neto de ausencias, están incorporados los movimientos de plantilla entre CaixaBank y las empresas del Grupo que, en este período de 4 años, ha supuesto una salida neta de -364 personas, destacando 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 2024-2025

En el último año, la plantilla de CaixaBank ha aumentado en 615 personas, motivado principalmente por las 804 nuevas incorporaciones realizadas, de las cuales el 47% corresponde a contrataciones en posiciones específicas, mayoritariamente en Servicios Centrales (Medios, Corporate & Institutional Banking, Riesgos, Transformación Digital y Advanced Analytics, entre otros) y en oficinas internacionales, y el 53% restante a la Red de oficinas de Banca Retail; así como por las 185 personas procedentes de la integración de la sociedad CaixaBank Advanced Business Analytics y de la internalización de parte de la actividad de CaixaBank Operational Services (derivada del nuevo Modelo de Operaciones).

El incremento neto de plantilla ha quedado atenuado por las bajas recurrentes (-184 salidas) o asociadas a la rotación del colectivo de nueva entrada en la red de oficinas (-120 salidas).



Ver detalle en tabla 1 del Anexo

El saldo neto de ausencias ha sido de -70, calculado como reincorporaciones menos excedencias. Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 40 personas han salido en excedencia a empresas del Grupo y 76 se han reincorporado. En 2025, 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 de la pirámide demográfica en los últimos cuatro años se caracteriza por una elevada presencia de la mujer y por un progresivo envejecimiento de la plantilla. A cierre de 2025, las mujeres representan el 57,3% de la plantilla, mientras que la edad media se sitúa en 47,8 años.

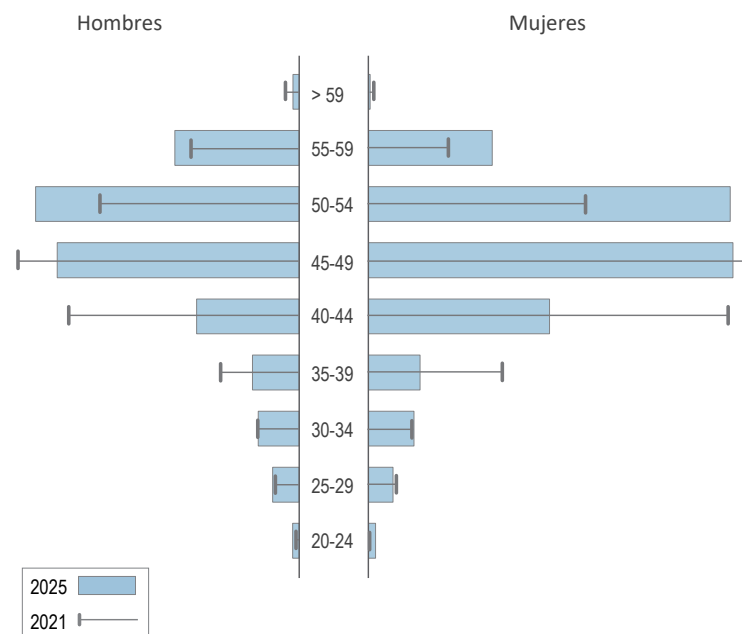
El porcentaje de mujeres en la plantilla ha pasado del 56,0% en 2021 al 57,3% en 2025 motivado principalmente por dos factores, en primer lugar, por un mayor número de salidas de hombres, los cuales se han acogido a los planes de salidas masivos que se han llevado a cabo en la Entidad y, en segundo lugar, por el porcentaje de mujeres procedentes de Bankia (56,3%).

En referencia a la edad media de la plantilla, en el período 2021-2025 se ha producido un incremento de 1,8 años, pasando de 46,1 años en 2021 a 47,8 años en 2025. Si bien el crecimiento ha venido principalmente por el personal integrado de Bankia con edades promedio de 47,5 años y por la evolución natural de la plantilla, es importante destacar que la contención de la edad media ha sido posible por dos efectos:

- La salida masiva de personas mayores de 50 años mediante el Plan de Reestructuración 2021.
- El incremento de las nuevas contrataciones en 2025, con una edad media de 32 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 27,1% de la plantilla en 2021 a un 43,2% en 2025. Esta situación no es exclusiva de la Entidad, sino que es homogénea con las estimaciones realizadas de la población general, tanto en un contexto europeo como español. Los principales motivos que explican el envejecimiento de la población general son la baja natalidad de las últimas décadas y el incremento de la esperanza de vida.

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



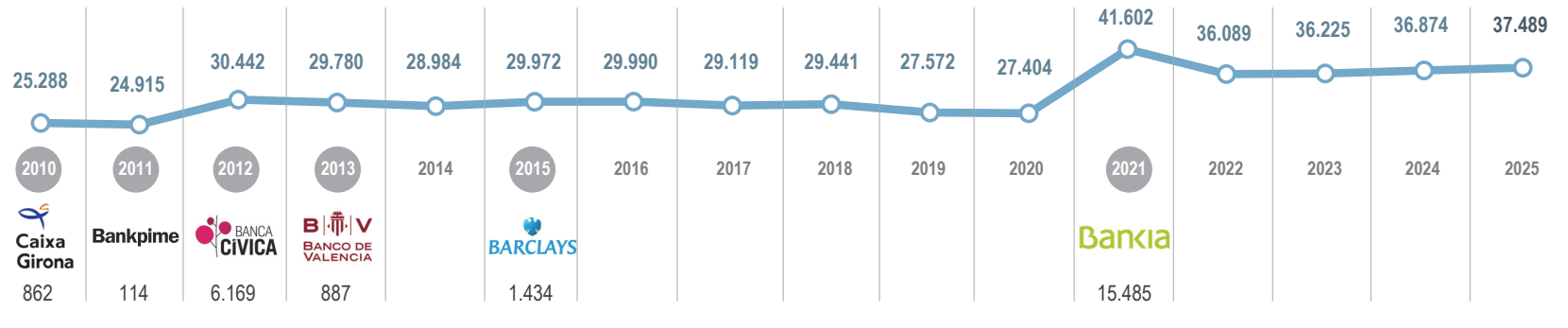
Ver detalle en tabla 3 del Anexo

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 2025-2027
- **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 2025-2027
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- Estructura organizativa
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla CaixaBank 2010-2025



Integraciones en CaixaBank y número de personas

De la actual plantilla, un 46,3% proceden de crecimiento inorgánico como consecuencia principalmente de la última integración con Bankia en 2021 (10.662 empleados a cierre de diciembre de 2025) que supone un 28,4% de la plantilla.

El 98,3% de la plantilla de CaixaBank tiene origen español (36.246 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 1.243 empleados con origen en 84 países diferentes a España. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (574 personas), América del Sur (410), África (105), Asia (73), Centroamérica (45), América del Norte (34) y Oceanía (2).

Orígenes de la plantilla por continentes:

España	36.246	98,3%
Resto de Europa	574	1,6%
América del Sur	410	1,1%
África	105	0,3%
Asia	73	0,2%
Centroamérica	45	0,1%
América del Norte	34	0,1%
Oceanía	2	0,0%

Ver detalle en tabla 4 del Anexo

Estructura organizativa

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

A nivel nacional, CaixaBank dispone de 4.040 centros (-72 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

- 498 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (142 centros), Wealth Management (86 centros), Connecta (119 centros de atención remota) y Corporate & Institutional Banking (14 centros).
- 3.542 oficinas de Banca Retail (-28 respecto al año anterior). Se ha reducido el número de oficinas por la integración de 30 centros para situar el dimensionamiento de la Red en el nivel deseado. En este contexto, las oficinas urbanas se han reducido un -1% (-16 oficinas respecto a 2024). Las oficinas Store, Store Negocios y Store Pymes, que son los motores de la transformación del modelo de distribución de CaixaBank, han registrado una ligera reducción en 2025, así el número de oficinas Store se ha mantenido en 783, las Store Negocios se han situado en 68 (-2 respecto a 2024) y las Store Pymes en 72 oficinas (-1 respecto a 2024). Por último, las oficinas rurales se han reducido un -1% (-9 oficinas respecto a 2024).

Tipología de oficinas Red Territorial:

Banca Retail	3.542
Rurales	1.376
Urbanas	1.243
Store	783
Store Negocios	68
Store Pymes	72
Centros Especializados	379
Connecta	119

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 304 personas, distribuidas en 22 países. Además, existen un total de 26 oficinas que se desglosan en: 17 oficinas de representación y 7 sucursales internacionales (9 oficinas). A partir de enero de 2026, la oficina de CaixaBank en Portugal pasa a integrarse en el Banco BPI (filial bancaria del Grupo CaixaBank en Portugal).

Spanish Desk:

Centros ajenos a CaixaBank con personal propio

- Ciudad de México, México
- Viena, Austria

Filiales:

- Banco Portugués de Inversión – BPI
- CaixaBank Wealth Management Luxembourg



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

Además del colectivo de la Red Comercial con 29.221 personas, se dispone de unos Servicios Centrales con 4.539 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 3.729 personas. Ver detalle en tabla 6 del Anexo.

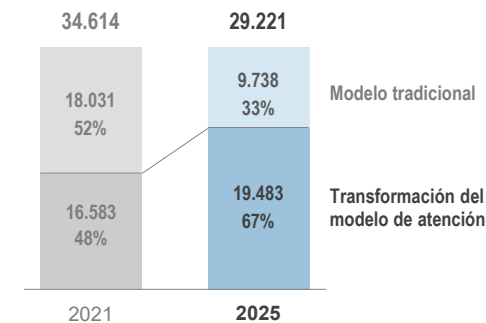
Evolución funcional de la plantilla

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 47,9% en 2021 al 66,7% en 2025.

La plantilla que está en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Store Negocios, Store Pymes, centros Connecta y Day One) son un total de 12.978, lo que representa un 66,6% del total de empleados incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el 33,4% 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 (1.127), Wealth Management (1.339), Corporate & Institutional Banking (230) e Internacional (304), así como con Gestores de Banca Premier, de Negocio y Agro (2.398) y Gestores de Banca Personal (1.107) que no están adscritos a centros Store, Store Negocios, Store Pymes, centros Connecta y Day One.

Total Plantilla Red Comercial



Ver detalle en tabla 7 del Anexo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Evolución 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

 **1.632**
CaixaBank Tech (100%)
Prestación de servicios informáticos

 **554**
CaixaBank Operational Services (100%)
Servicios de backoffice de administración

 **185**
CaixaBank Facilities Management (100%)
Gestión de obras, mantenimiento, logística y compras

» Actividad de negocio


 **796**
CaixaBank Payments & Consumer ² (100%)
Financiación al consumo y medios de pago


 **37**
Facilitea Selectplace SAU (100%)
Comercialización de productos


 **5**
CaixaBank Equipment Finance (100%)
Arrendamiento de vehículos y bienes de equipo

 **348**
BuildingCenter (100%)
Tenedora de activos inmobiliarios

 **Bankia Habitat** (100%)
Explotación, gestión y administración de activos inmobiliarios

 **919**
VidaCaixa (100%)
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **77**
BPI Vida e Pensões (100%)
Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **15**
Vida Caixa Mediación OBS (100%)
Operador de Banca de Seguros

 **4.476**
Banco BPI (100%)
Entidad de crédito Portugal

 **Living Center** (100%)
Promoción inmobiliaria

 **287**
CaixaBank Asset Management (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva

 **48**
BPI Gestão de ativos (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

 **10**
CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)
Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas


 **38**
CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)
Entidad de crédito Luxemburgo

 **2**
BPI Suisse (100%)
Entidad de crédito Suiza

 **86**
Imaginergen (100%)
Gestión del segmento joven del Banco

 **49**
Nuevo MicroBank (100%)
Financiación de microcréditos

 **24**
Openwealth (100%)
Consultoría patrimonial independiente


 **11**
CaixaBank Titulización (100%)
Gestora de fondos de titulización

» Otras empresas del Grupo

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

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

 **8**
Líderes de Empresa Siglo XXI (100%)
Servicios de vigilancia y protección

 **2**
Web Gestión 4 (100%)
Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

1) Se ha integrado la filial CaixaBank Advanced Business Analytics en CaixaBank, S.A. en abril de 2025.

2) Fusión de CaixaBank Payments & Consumer (absorbente) con Telefónica Consumer Finance (absorbida) en noviembre de 2025.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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



Edad media, años:	47
Antigüedad media, años:	19

Contratos indefinidos:	99,6 %
Rotación externa global:	1,9 %
Rotación externa (sin planes de reestructuración):	1,9 %
Rotación voluntaria	0,7 %

País de origen:	
España	87 %
Otros países (88 diferentes)	13 %

Distribución geográfica de la plantilla:	
España:	89 %
Otros países:	11 %

Plantilla formada:	100 %
Horas de formación por empleado:	60 92 % online
Remuneración promedio por persona ⁽¹⁾ :	82.214 €
Brecha salarial ⁽¹⁾ :	1,1 %



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
Direcciones Territoriales:	12 ⁽²⁾	1
Estructura organizativa. Oficinas por segmento:		
Banca Retail	3.542	259
Centro Especializados	498	33
Red Internacional	26	-

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

(2) Incluye Dirección Territorial Connecta.

Historia del Grupo CaixaBank

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

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

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

Principales hitos de la historia del Grupo CaixaBank:

Ejercicios	Hitos
1904	Creación de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares. El nombre de La Caixa proviene de la denominación en catalán de dicha caja de pensiones: Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears.
1918	Integración de la Obra Social en la Organización.
1955	Inicio de las promociones inmobiliarias de carácter social.
1960	La Caixa supera las 237 oficinas y los 1.000 empleados.
1980	Creación de Grupo de Servicios, S.A. para el control de participaciones accionariales por parte de La Caixa. Tres años más tarde, cambia su denominación social por la de GDS-Grupo de Servicios, S.A.
1990	Como resultado de la fusión entre la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona (fundada en 1844), nace la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Se alcanzan las 2.296 oficinas.
2000	GDS-Grupo de Servicios, S.A. fusiona por absorción a CaixaHolding, S.A.U. (sociedad que estaba inactiva y adapta su denominación social).
2007	Creación de MicroBank (banco social de La Caixa) y de Critería (CaixaHolding, S.A.U. modifica su denominación social por la de Critería CaixaCorp, S.A.). Salida a Bolsa de Critería CaixaCorp, S.A. con un máximo del 25% de su capital social.
2008	Adquisición del negocio de banca privada de Morgan Stanley en España.
2010	Fusión por absorción con Caja de Ahorros de Girona.
2011	Reorganización del Grupo e inicio de cotización de CaixaBank. Adquisición del negocio del Banco de la Pequeña y Mediana Empresa, S.A. (Bankpime).
2012	Fusión con Banca Cívica formalizada en agosto. Adjudicación del Banco de Valencia por el FROB en noviembre; se formaliza en el 2013.
2014	Transformación de "la Caixa" en Fundación Bancaria la Caixa.
2015	Fusión por absorción con Barclays Bank, S.A.U. OPA amistosa sobre el banco portugués BPI (Banco Portugués de Inversión).
2017	Adquisición del 84,5% de BPI.
2018	Se refuerza la posición en BPI hasta el 100%.
2020	Proyecto común de fusión entre CaixaBank, SA. (sociedad absorbente) y Bankia, S.A. (sociedad absorbida).
2021	Fusión con Bankia S.A. formalizada en marzo. Adicionalmente, la filial NEX se incorpora a la estructura de CaixaBank S.A.

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2010-2025**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Evolución de la plantilla Grupo CaixaBank 2010-2025

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2025



Integraciones en CaixaBank y número de personas

La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2025 se sitúa en 47.120 personas, 18.469 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 64%. 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.

Evolución plantillas 2010 - 2025*				
Año	Grupo CaixaBank	Filiales	CaixaBank	Integraciones
2010	28.651	3.363	25.288	Caixa Girona
2011	26.993	2.078	24.915	Bankpime
2012	32.625	2.183	30.442	Banca Cívica
2013	31.948	2.168	29.780	Banco de Valencia
2014	31.210	2.226	28.984	
2015	32.242	2.270	29.972	Barclays
2016	32.403	2.413	29.990	
2017	36.972	7.853	29.119	BPI
2018	37.440	7.999	29.441	
2019	35.736	8.164	27.572	

Año	Grupo CaixaBank	Filiales	CaixaBank	Integraciones
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	
2025	47.120	9.631	37.489	

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

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:

En 2012:

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

BANCA CÍVICA



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



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



En 2014:

- **Telefónica Consumer Finance**, tiene como finalidad la concesión de préstamos y créditos, incluyendo créditos al consumo y la financiación de transacciones comerciales. En 2025 se ha fusionado con CaixaBank P&C.



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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2010-2025**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2010-2025**
- 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.



En 2023:

- Cambio de denominación de CaixaBank Business Intelligence filial dedicada al desarrollo de proyectos digitales a **CaixaBank Advance Business Analytics**. En abril de 2025 se integra en CaixaBank S.A.



En 2024:

- Cambio de denominación de Wivai SelectPlace filial dedicada a la comercialización de productos a **Facilitea 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.

En 2025:

- **Web Gestión 4:** dedicada al asesoramiento, planificación, diseño e intermediación en operaciones inmobiliarias. Constituida en 2001 y reactivada en 2025 por el contexto del mercado inmobiliario, que requiere una mayor gestión directa y profesional de los activos, desde una perspectiva de gestión y asesoramiento.

Evolución de la plantilla 2024-2025

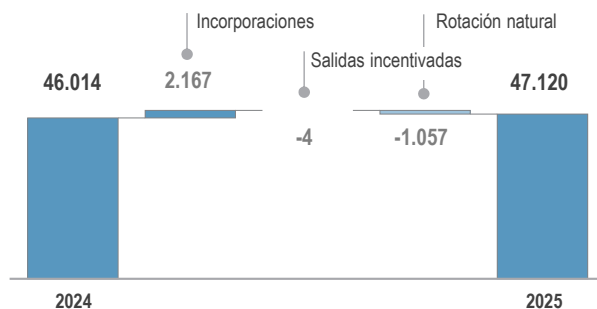
En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank se ha incrementado en +1.106 personas.

En el capítulo de nuevas incorporaciones (+2.167 personas), un 37% se concentran en CaixaBank S.A. y un 63% en el resto de las filiales. En CaixaBank, S.A. se han realizado 804 contrataciones: 296 en Servicios Centrales, 59 en Oficinas Internacionales, 12 en Oficinas especiales (Banca Digital), 9 en Wealth Management, 1 en Banca de Empresas, 1 en red CIB, 3 en Apoyo Red y 423 en Banca Retail. El resto de nuevas contrataciones del Grupo +1.363 altas, se han distribuido de la siguiente manera: CaixaBank Tech (+518), Banco BPI (+481), CaixaBank Payments & Consumer (+115), VidaCaixa (+90), BuildingCenter (+33), Imagin (+33), CaixaBank Asset Management (+27) y resto de Filiales (+66).

En sentido contrario, se han producido -4 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 (-1.057 personas). Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (entendido como el total de reincorporaciones y otras situaciones menos excedencias: -160 personas), se contabilizan el resto de las bajas (-897), desglosadas en: voluntarias (-318), despidos (-121), jubilaciones (-103) y otros motivos (-355).

En 2025, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 1,9% (2,1% si tenemos en cuenta las bajas totales y las excedencias voluntarias) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,7%.



Ver detalle en tabla 27 del Anexo

Estructura demográfica

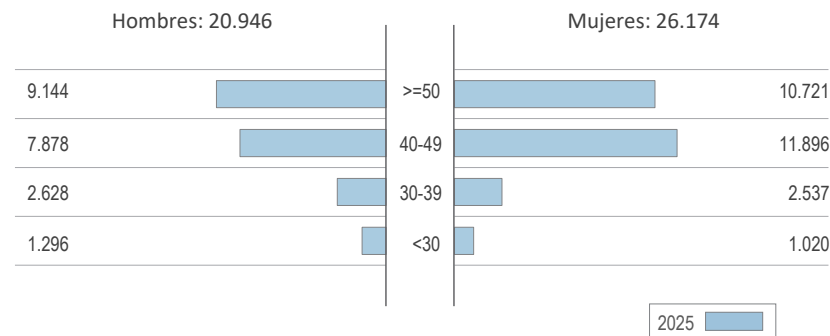
El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 55,5%, -0,6 % respecto al año 2024. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 47,2 y 19,1 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del 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.	15.990	21.499	37.489	57,3%
Banco BPI	1.924	2.552	4.476	57,0%
CaixaBank Tech	1.265	367	1.632	22,5%
VidaCaixa	451	468	919	50,9%
CaixaBank Payments & Consumer	371	425	796	53,4%
CaixaBank Operational Services	240	314	554	56,7%
BuildingCenter	222	126	348	36,2%
CaixaBank Asset Management	155	132	287	46,0%
CaixaBank Facilities Management	101	84	185	45,4%
Resto de Filiales	227	207	434	47,7%
Total Grupo	20.946	26.174	47.120	55,5%



Ver detalle en tabla 28 del Anexo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2024-2025**
- **Estructura demográfica**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

	<30	30-39	40-49	>=50
CaixaBank S.A.	1.206	3.435	16.499	16.349
Banco BPI	465	428	1.748	1.835
CaixaBank Tech	384	588	368	292
VidaCaixa	66	238	313	302
CaixaBank Payments & Consumer	60	178	292	266
CaixaBank Operational Services	4	35	197	318
BuildingCenter	15	56	108	169
CaixaBank Asset Management	35	48	77	127
CaixaBank Facilities Management	7	32	50	96
Resto de Filiales	74	127	122	111

La mayor concentración de empleados se da en el tramo de edad >=50 años, con valores muy similares al de 40 a 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.

	<40 años
CaixaBank Asset Management Luxembourg	80,0%
Imagin	76,7%
Facilitea	62,2%
CaixaBank Tech	59,6%
CaixaBank Titulización	54,5%
BPI Gestão de Ativos	50,0%

	Masculino	Femenino	Total
CaixaBank S.A.	20,3	20,9	20,7
Banco BPI	18,8	19,1	19,0
CaixaBank Tech	3,5	3,8	3,5
VidaCaixa	9,3	12,7	11,0
CaixaBank Payments & Consumer	9,0	10,3	9,7
CaixaBank Operational Services	8,9	10,7	9,9
BuildingCenter	4,3	4,3	4,3
CaixaBank Asset Management	12,9	14,8	13,8
CaixaBank Facilities Management	12,2	14,6	13,3
Resto de Filiales	7,8	7,9	7,8

El 87% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene origen español (41.005 personas) y el 10% origen portugués (4.528 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 1.587 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarias de otros 87 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

España	41.005	87,0%
Portugal	4.528	9,6%
Resto de Europa	673	1,4%
América del Sur	526	1,1%
África	211	0,4%
Asia	83	0,2%
Centroamérica	56	0,1%
América del Norte	36	0,1%
Oceanía	2	0,0%

Ver detalle en tabla 29 del Anexo

Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 25 empresas que disponen de plantilla contratada, entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (37.489) y el Banco BPI (4.476). 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 Connecta (atención remota). A nivel nacional se dispone de 4.040 centros (-72 respecto a 2024):

- 3.542 oficinas de Banca Retail.
- 498 centros Especializados: 142 Banca Empresas, 119 Connecta, 86 Wealth Management, 37 Centros de Recuperaciones, 33 oficinas móviles, 26 Agentes Financieros, 17 Imagin, 14 Corporate & Institutional Banking, 11 Promotores, 9 Digitales/Virtuales y 4 Monte de Piedad.

A nivel internacional, se disponen un total de 17 oficinas de representación, 7 sucursales internacionales (9 oficinas), 2 Spanish Desk (México 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 292 oficinas (-1 respecto a 2024):

- 259 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) y CaixaBank Tech (prestación de servicios informáticos).
- “Actividad de Negocio”, que engloba el Grupo Payments & Consumer (dedicado a la financiación al consumo, medios de pago, comercialización de productos y arrendamientos de vehículos y bienes de equipo), BuildingCenter

(tenedora de activos inmobiliarios), el Grupo VidaCaixa (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 y 7 sucursales internacionales (9 oficinas).

Adicionalmente también se disponen las 2 Spanish Desk (México y Austria), las 2 filiales bancarias (Banco BPI y CaixaBank Wealth Luxembourg).

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 5.586 personas (11,8%).
- Mandos intermedios 8.948 personas (19,0%).
- Resto de empleados 32.586 personas (69,2%).

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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.	13,0	21,6	65,4
Banco BPI	5,0	10,2	84,8
CaixaBank Tech	3,3	2,6	94,1
VidaCaixa	10,9	7,7	81,4
CaixaBank Payments & Consumer	12,3	12,9	74,8
CaixaBank Operational Services	2,5	15,9	81,6
BuildingCenter	12,9	15,5	71,6
CaixaBank Asset Management	20,6	2,4	77,0
CaixaBank Facilities Management	17,9	9,7	72,4
Resto de Filiales	16,1	6,5	77,4

En 2025 se ha reajustado la clasificación funcional de determinadas empresas del grupo como consecuencia de la homogeneización del modelo organizativo.

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 2025 CaixaBank cuenta con un total de 2.248 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 5,3 MM€ de volumen adjudicados a Centros Especiales de Empleo, siendo una de las entidades con mayor volumen en España. Además, se contabilizan 80.574 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	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
Workiva	Elaboración de estados financieros, información financiera y no financiera...
PACOM	Vigilancia en seguridad de centros
SAS	Gestión, análisis y reporte de datos

BNP	Soporte operativo de servicio de valores
Assurance	Gestión de incidencias en continuidad operativa
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
Trablista Transportes Blindados	Gestión y transporte de efectivo
DXC	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
Servinform	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
Zicatela	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
CTI	Gestión de cobros y pagos (cheques, pagos nacionales e internacionales...)
Diusframi	Investigación de reclamaciones y fraude - operativa de tarjetas
Vilt Ibérica	Gestión de las comunicaciones
Garrigues	Asesoramiento fiscal
MorningStar	Asesoramiento de inversión puntual y recurrente (Propuesta de inversión)".
Banco de España (Terminal BdE)	Soporte operativo de tesorería
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
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 2025, en CaixaBank, S.A. se disponía de un total de 1.030 empleados de empresas de trabajo temporal (757,7 FTEs durante 2025). La ratio de personal no directo en el Banco, entendido como contratos de empleo de trabajo temporal sobre plantilla contratada, es del 3%.

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.

- ¿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?

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- ¿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 proceder a la posterior homologación 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 independientemente del proceso de homologación, 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 incorporan también aspectos en materia de responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y derechos humanos (políticas en materia de RSC, conocimiento de las directrices de la OCDE sobre subcontratación en países en vías de desarrollo, códigos de conducta de los propios proveedores y existencia de cláusulas de respecto a los derechos humanos y laborales, certificaciones como SA 8000 y RBA (Responsible Business Alliance) ambas vinculadas al trato justo de los trabajadores, o también evidencias sobre la implantación de requerimientos que garanticen las condiciones de trabajo como BSCI (Business Social Compliance Initiative).

Por último, existen cuestionarios referidos a la igualdad, en los que se men-

cionan 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

51.010 currículums recibidos

137% atractividad (currículums sobre plantilla media)

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

CaixaBank distinguida con el sello "Top Employer Spain 2026" con una puntuación de 92,7%

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

Acoger

Itinerario formativo de Onboarding gamificado (DAC Digital Agent CaixaBank)

CaixaBank First Experience

Número de contrataciones:

804 incorporaciones
78 becarios

Vincular

• Aprendizaje/Desarrollo

2,3 MM horas de formación
100% de la plantilla formada
96% formación online
348 € por persona (eficiencia de costes)
1.150 Trainers (Formadores internos)

Premio GREF de Oro por "Development by Skills"

Desarrollo profesional:

8.075 participantes, incluidos CaixaBank Talks
4,8 sobre 5 de valoración

• Evaluación

1.252 personas han realizado la evaluación Ahead Review
6.977 personas han realizado la evaluación Skills Review

Evaluación del rendimiento:

37.111 personas han recibido Retribución variable en base a evaluación

• Retribución

3.774 MM€ Gasto de Personal
515,6 MM€ Beneficios Sociales
13,7% sobre Gasto de Personal
15.308 adheridos al Programa de Retribución flexible Compensa +
100% del colectivo identificado con Retribución métricas plurianuales

Fondo de Pensiones, principal Beneficio Social:

1º en el Ranking en Rentabilidad en España a 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.

• Ámbitos profesionales y vitales

Medidas de conciliación

2.146 personas se han acogido a permisos retribuidos
2.013 reducciones de jornada
414 excedencias

• Ámbitos de participación

Radar Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2025:

73% Total Favorable
57% de participación

Voluntariado CaixaBank

23.800 personas

Absentismo gestionable:

4,00% enfermedad y accidente (-0,6% en los últimos 4 años)

• Cambios y movilidad

17.658 eventos de promoción
97,8 posiciones directivas cubiertas internamente
6.496 cambios de nivel profesional

Desvinculación

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

Ciclo de vida del empleado



En 2025, 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 en el que trabajar para atraer y fidelizar el talento**. 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 realizada sobre esta propuesta de valor diferencial, busca seguir mejorando la **experiencia del empleado** y activar las palancas internas que faciliten que la plantilla comprenda, conozca y aprecie la oferta integral que la Entidad pone a su disposición. A su vez, se potencia el rol del empleado como prescriptor, contribuyendo a atraer y fidelizar talento en un entorno altamente competitivo para contar con los mejores profesionales.

Con el objetivo de impulsar de forma proactiva la experiencia del empleado, a través de iniciativas que impactan en el modelo de relación con la Entidad y generan una vivencia diferencial, se presentan a continuación las acciones más relevantes en cada etapa del ciclo de vida.

Atraer y Seleccionar

Atracción

Todo lo que hacemos para atraer y fidelizar al mejor talento y proyectar una imagen de marca sólida y diferenciadora.

CaixaBank refuerza su posicionamiento como empleador de referencia mediante una propuesta de valor innovadora, orientada a captar perfiles altamente cualificados. Para ello, se han diseñado iniciativas que transforman la experiencia de selección en un proceso digital, personalizado y memorable, tanto para los candidatos como para los mángers. Esta estrategia contribuye a **atraer y vincu-**

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

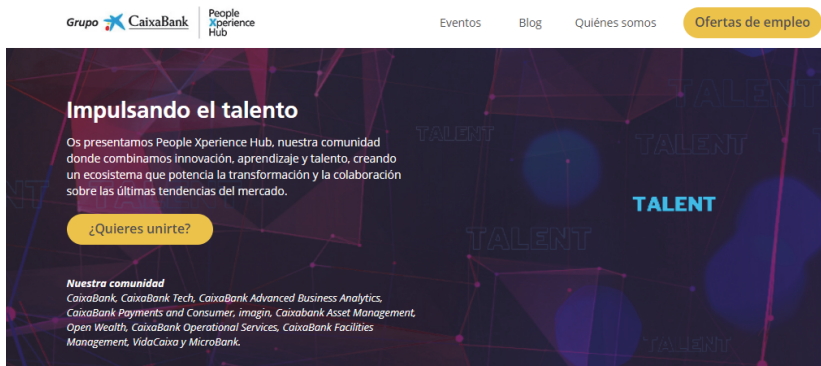
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
 - Atraer y seleccionar
 - Atracción
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

lar al mejor talento a la vez que construir una imagen de marca atractiva (Employer Branding).

En este marco de atracción y con visión Grupo, **People Xperience Hub** 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 un ecosistema disruptivo de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la marca Grupo CaixaBank, que contribuya a potenciar tanto la experiencia de los candidatos, miembros de la comunidad People Hub y empleados, 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 700 embajadores
- + de 43.000 miembros
- + de 50 eventos

La actividad de People Xperience Hub comprende:

- Eventos: ferias de empleo, masterclasses, hackatones, webinars, programas de mentorship,...
- Ofertas de empleo: oportunidades profesionales activas del Grupo. El Grupo CaixaBank, cuenta con un servicio de Outsourcing para poder cubrir los objetivos de reclutamiento y selección dentro de People Xperience Hub.
- 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.

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* del Grupo, celebrando eventos abiertos al público con referentes internos y abriendo un espacio para aprender y conectar.

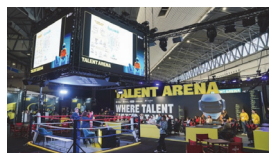
- *Construimos experiencias para el candidato:* identificar candidatos que encajen con nuestras necesidades y presentar el Grupo CaixaBank ofreciendo una experiencia digital y gamificada.

En estos ámbitos destacamos las iniciativas llevadas a cabo el último año:



WomenHack. En 2025, CaixaBank Tech reforzó su compromiso con la diversidad y la atracción de talento digital participando en WomenHack Madrid, celebrado el 20 de febrero de 2025. Este encuentro internacional, basado en el formato speed dating, conecta a mujeres profesionales del ámbito tecnológico

con empresas líderes para fomentar la igualdad de oportunidades en el sector. Como sponsor del evento, CaixaBank Tech presentó sus proyectos tecnológicos y oportunidades profesionales en áreas como desarrollo de software, datos y plataformas digitales, ampliando su red de talento y visibilizando su apuesta por equipos diversos e inclusivos. La participación se alinea con la estrategia del Grupo CaixaBank para promover la presencia de mujeres en roles STEM y fortalecer el ecosistema de innovación.



Talent Arena. El Grupo CaixaBank tuvo una presencia destacada en Talent Arena 2025, celebrado en el marco del Mobile World Congress. Durante tres días, se compartieron conocimientos sobre ciberseguridad, inteligencia artificial e innovación, reforzando el compromiso con la transformación digital.

Además, se realizaron charlas como “El uso de la IA en la era del ciberfraude” y “CaixaBank y la IA: un viaje de innovación”, acercando a los asistentes a los retos tecnológicos del sector financiero. La participación incluyó un espacio de networking para conectar con talento joven especializado en perfiles digitales.



4YFN. En el marco del Mobile World Congress (celebrado del 3 al 6 de marzo de 2025), CaixaBank participó activamente en 4YFN (4 Years From Now), el evento internacional que reúne a startups, inversores y corporaciones para impulsar la innovación y el talento emprendedor. A través de DayOne, la división especializada en empresas tecnológicas y sus

inversores, CaixaBank contó con un stand propio en el que se celebraron más de 20 sesiones inspiradoras, mesas redondas y actividades de networking junto a partners estratégicos como SpainCAP, Endeavor, MIT, Acció y Tech Barcelona.

Durante el evento se abordaron tendencias clave en inteligencia artificial, sostenibilidad y transformación digital. En este contexto, se impulsaron iniciativas como el Investors Matchmaking, que conectó a más de 15 startups con inversores, así como debates centrados en la financiación de scaleups (empresas que ya han superado la fase inicial de startup y se encuentran en una etapa de crecimiento rápido y sostenido), la salud digital y el apoyo institucional al crecimiento empresarial. Además, se celebró la entrega del Premio Emprende XXI Cataluña, reforzando el compromiso del Grupo CaixaBank con el ecosistema emprendedor y la atracción de talento innovador.



Encuentros inspiradores CaixaBank con talento joven en. CaixaBank recibió a los ganadores del IQuest de ESADE y del Hackathon de Nuclio Digital School, en jornadas que fomentaron el intercambio de ideas y la conexión con el talento emergente. Los participantes conocieron de primera mano el Plan Estratégico

2025-2027, exploraron retos del sector financiero y compartieron inquietudes sobre innovación y desarrollo profesional. Además, disfrutaron de experiencias únicas como la visita al Insights Center (centro de I+D de CaixaBank especializado en el análisis de las necesidades de los clientes y el diseño de soluciones innovadoras) y sesiones con el equipo de CaixaBank Payment & Consumer, descubriendo cómo la tecnología impulsa la transformación digital y mejora la experiencia del cliente. Estos encuentros reforzaron el compromiso del Grupo con la formación, el emprendimiento y la atracción de talento joven.



Hackathon WIN: innovación y talento en la Formación Profesional (FP). Más de 150 estudiantes de FP procedentes de diez centros asturianos participaron en el Hackathon WIN, organizado por CaixaBank Dualiza en colaboración con el Gobierno del Principado de Asturias. Durante dos jornadas, los equipos trabajaron en retos reales vinculados a la innovación y la

transformación digital, aplicando sus conocimientos técnicos y fomentando la creatividad. El evento se convirtió en un espacio clave para impulsar la colaboración entre el ámbito educativo y empresarial, acercando a los estudiantes a la realidad del mercado laboral y reforzando su preparación para los desafíos del futuro. Con iniciativas como esta, CaixaBank Dualiza reafirma su compromiso con la Formación Profesional y con la generación de oportunidades para el talento joven.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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



IT Academy de Barcelona Activa. En 2025, el Grupo CaixaBank reforzó su compromiso con la empleabilidad y la formación tecnológica participando en la iniciativa IT Academy, el programa de Barcelona

Activa que ofrece bootcamps (programas de formación intensiva orientados a la adquisición de habilidades prácticas muy concretas, normalmente vinculadas a perfiles tecnológicos y digitales), gratuitos en programación, análisis de datos y ciberseguridad. Esta colaboración se enmarca en la estrategia de CaixaBank para fomentar la inclusión digital y la atracción de talento especializado en perfiles tecnológicos, uno de los ámbitos con mayor demanda en el mercado laboral. La implicación de CaixaBank en este proyecto que presenta una elevada tasa de inserción laboral y participación femenina, refuerza su apuesta por la innovación y el desarrollo profesional, ofreciendo oportunidades para que nuevos perfiles se

incorporen al ecosistema digital y tecnológico del Grupo.

A lo largo de 2025, el Grupo CaixaBank ha participado activamente en los **principales foros y ferias de empleo universitarios** en toda España, reafirmando su compromiso con la atracción y desarrollo del talento joven. Estos encuentros han sido espacios clave para acercar la realidad del sector financiero, presentar programas de desarrollo profesional y generar oportunidades de networking. Entre los eventos más destacados en 2025 se encuentran **FOREMPLEO UC3M** (1 y 2 de octubre), el **Foro Empleo CUNEF** (14 de octubre) y la **Feria de Empleo Virtual UCA** (12 y 13 de noviembre), además de otros foros en universidades como ESADE, Comillas y La Salle. En todos ellos, CaixaBank ha mostrado su apuesta por la innovación y la formación, ofreciendo dinámicas interactivas y recursos del People Xperience Hub para impulsar el crecimiento profesional y personal de los estudiantes.

	1er trimestre	2º trimestre	3r trimestre	4º trimestre
Grupo CaixaBank	<ul style="list-style-type: none"> • 8/01 Formación sobre ruedas. Pilar Gil. • 28/01 Actuarial Day – UC3M. VidaCaixa. • 28/1 Speed Dating. BDT. • 7/02 Presentación radio programa becarios • 18/02 XXI Foro de Empleo. UAM • 17/02 Present. máster diplomacia y Org. Internacional. UB. • 18/02 Forum de Talento Ingenierías TIC. UPF. • 28/02 AFI4Talent. AFI. • 3-5/03 Talent Arena. • 4/03 Career Forum. IE (Tech y finanz.). • 3-6/03 MWC. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5/03 Formación sobre ruedas. Paula Heras. • 5/03 Foro Empleo IEB. • 6/3 4FYN. Formación WONNOW • 11/03 Feria empleo UC-Mpleo25. UCM • 11/03 Fira de talent Universitat de Balears. UIB. • 12/03 Early Talent Career Fair. ESADE. • 12/03 Fira UdL Treball. UdL. • 25/03 Fòrum d'Ocupació. UB Economía y Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20/05 Charlas Career Plan alumnos ingeniería. La Salle. • 03/06 Sesión asesoría jurídica alumnos. Esade. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30/09 Burgos Emplea. Cámara de Comercio Burgos.
CaixaBank Tech	<ul style="list-style-type: none"> • 30/1 Feria prácticas ETSII. US. • 4/02 Foro Empleo Conectando talento STEM. U. Loyola. • 20/02 Speed Datin. WomenHack. • 25-26/02 SATELEC. UPM. • 26/02 Job Ven ETSI UHU. • 11/03 Feria U. Rovira i Virgili. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5/04 Commit Conf 2025. • 9/04 Fórum Industrial. U. Girona. • 24/04 MEMEnginy. UAB. • 30/04 Feria de empresas FIBVIsiona. UPC. • 6/05 STEM Women in Congress. Madrid. • 14/05 Fórum Telecom. UPC. • 16/05 IT.Nerary Day MWC + Ayto. BCN. • 28 y 29 /05 Foro de empleo UPV. 	<ul style="list-style-type: none"> • 25/09 Feria empleo US. 	<ul style="list-style-type: none"> • 7/10 Encuentro empresas. ESPC. • 7/11 VIII Jornadas Profesionales con Futuro. UPO. • 12 y 13/11 Feria Virtual. UCA. • 14/11 Welcome IT Day 2025. MWC. • 19/11 Job Day Business & Tech. UAX.

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. El programa se articula en sesiones formativas dirigidas a distintas áreas del banco, asesorías personalizadas para reforzar la identidad digital y auditorías periódicas de los perfiles de la red de embajadores.

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"> Web Corporativa: Actualidad y Esfera 	
Earned media	 <p>News</p>	 <p>News</p>	 <p>Influencers Employee advocacy</p>
Paid media	 <p>Publicidad & Branded content</p>	 <p>Publicidad & Branded content</p>	 <p>Campañas Paid</p>

- **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 para potenciar su presencia en estas

plataformas mediante la publicación de contenido atractivo y la promoción de ofertas de empleo, llegando a profesionales que consultan habitualmente estos canales para descubrir nuevas oportunidades.

- **Uso de Redes Sociales** como LinkedIn, desde donde 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.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

• **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:

Agilidad para la cobertura de las vacantes de manera eficiente y ágil.

Coherencia entre lo que decimos y hacemos, dentro y fuera de CaixaBank.

Compromiso entre CaixaBank y las personas. Ir más allá para marcar la diferencia.

Confianza, hablando claramente y escuchando activamente, con un estilo próximo y profesional.

Confidencialidad en la participación en todos los procesos de selección.

Excelencia en la calidad del proceso a través de indicadores de seguimiento.

Desarrollo del Talento, priorizando la selección interna para favorecer las oportunidades del talento existente en CaixaBank.

Diversidad en la gestión de oportunidades para impulsar la inclusión de todos los colectivos.

Innovación en herramientas y metodologías de selección, atendiendo a los diferentes perfiles profesionales.

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 la igualdad de oportunidades.

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

Transparencia en explicitar y comunicar el propio modelo.

Transversalidad, promoviendo una visión transversal que permita una gestión integral del talento dentro de la Organización.

Los principios de actuación se aplican en los procesos de selección, tanto internos como externos, que se llevan a cabo por los equipos internos 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 el talento mediante procesos de selección que eliminen barreras y garanticen equilibrio en las plantillas.
- Optimizar la selección e incorporación con criterios de meritocracia, eficiencia y transparencia.
- Garantizar calidad y principios éticos en todas las fases, asegurando confidencialidad y gestión de conflictos de interés.
- Promover la participación interna y la diversidad, fomentando que los empleados compartan sus datos para futuras oportunidades.
- Impulsar la búsqueda proactiva y crear pools de candidatos para posiciones críticas, utilizando herramientas innovadoras.
- Ofrecer la mejor experiencia a candidatos y managers, con procesos personalizados y cercanos.
- Alinear perfiles con la cultura corporativa, difundiendo valores para atraer talento.
- Aplicar tecnología avanzada para modernizar procesos y establecer SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) que aseguren calidad y tiempos de respuesta.

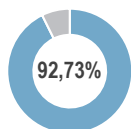
Por quinto año consecutivo, CaixaBank ha sido reconocida por su gestión en 2025 y distinguida con el sello **“Top Employer Spain 2026”** por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto al entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados.



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.

“Top Employer Spain 2026”

Puntuación Global



Bench: 2.395 empresas certificadas en el mundo,
139 a nivel nacional y 8 del sector Banca

Dato promedio		
Mundial	España	Banca
86,00%	85,93%	92,00%

99,68%

Cultura empresarial

Valores, ética e integridad
Sostenibilidad
Diversidad e inclusión

CaixaBank año anterior: 96,87% | Sector Banca: 88,50%

96,44%

Atracción

Marca empleador
Adquisición de talento
Onboarding

CaixaBank año anterior: 95,99% | Sector Banca: 85,05%

95,71%

Dirección

Estrategia empresarial
Estrategia de personas
Liderazgo

CaixaBank año anterior: 95,50% | Sector Banca: 89,55%

92,00%

Organización

Organización y Cambio
Digitalización RR.HH
Ambiente de trabajo

CaixaBank año anterior: 92,93% | Sector Banca: 88,34%

91,28%

Compromiso

Bienestar
Compromiso
Compensación y reconocimiento

CaixaBank año anterior: 91,13% | Sector Banca: 80,56%

88,55%

Desarrollo

Desempeño
Carrera
Aprendizaje

CaixaBank año anterior: 87,42% | Sector Banca: 87,04%

CaixaBank dispone de **Talent 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 identi-

ficar 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 estudiantes de grado, máster, posgrado y formación profesional, así como graduados universitarios, ofreciéndoles un plan de desarrollo que les permita poner en práctica todos sus conocimientos.

Los programas son:

- **WONNOW**. 8ª 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 han participado 1.080 mujeres, de las que han sido seleccionadas 15 de ellas para incorporarse durante seis meses en proyectos estratégicos del Grupo CaixaBank. Se han incorporado 11 WONNOW en CaixaBank S.A. y 4 en filiales 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.
- **Data Talent Program**. Programa dirigido a incorporar el mejor talento de profesionales expertos en el ámbito del Data. Los participantes se incorporan en diferentes áreas de Servicios Corporativos de CaixaBank y de filiales 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- **Programa de formación profesional Dual** (a través de CaixaBank Dualiza). En 2024 se puso en marcha la primera edición del Programa de Formación Profesional Dual, basado en un modelo de corresponsabilidad formativa entre el centro educativo y CaixaBank. Esta edición contó con 17 participantes y finalizó en junio de 2025. La segunda edición se iniciará en 2026 y contará con 36 estudiantes, que compatibilizarán sus estudios con prácticas en CaixaBank hasta junio de 2027. El programa está dirigido a estudiantes de Grado Superior en modalidad intensiva, que cursan ciclos como Administración y Finanzas, Desarrollo de Aplicaciones y Sistemas Informáticos.

- **Programa Beca.** En 2025, CaixaBank ha lanzado la segunda 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 61 personas en áreas estratégicas de Servicios Centrales.

Ofrece un convenio de seis meses, con posibilidad de renovación o incorporación definitiva a la Entidad.

- **Summer Internship.** Programa de prácticas profesionales remuneradas, con el fin de ofrecer a los estudiantes de grado la oportunidad de adquirir experiencia laboral durante los meses de verano en los edificios corporativos de Madrid y Barcelona. En 2025 se ha lanzado la primera edición con un grupo de 7 estudiantes universitarios que se incorporaron en las áreas de Wealth Management, CIB & Internacional Banking, Planificación Estratégica y Estudios o Negocio, entre otras.

- **Programa de Becas Fundación Randstad y CaixaBank.** En colaboración con Fundación Randstad, se ha lanzado el programa de becas para el curso académico 2025-2026, dirigido a estudiantes de grados universitarios, postgrados y formación profesional en ámbitos como Administración y Gestión, Comercio y Marketing, Informática y Comunicaciones e Imagen y Sonido, entre otros. El programa está orientado a personas con discapacidad, en situación en desempleo o con una jornada laboral que les permita compatibilizarlo, para apoyar su desarrollo académico y profesional. Se han con-

cedido 10 becas de 1.000 € y la posibilidad a que dos estudiantes realicen prácticas en el equipo de Servicio y Calidad IT durante nueve meses. Esta iniciativa refuerza nuestro compromiso con la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades.



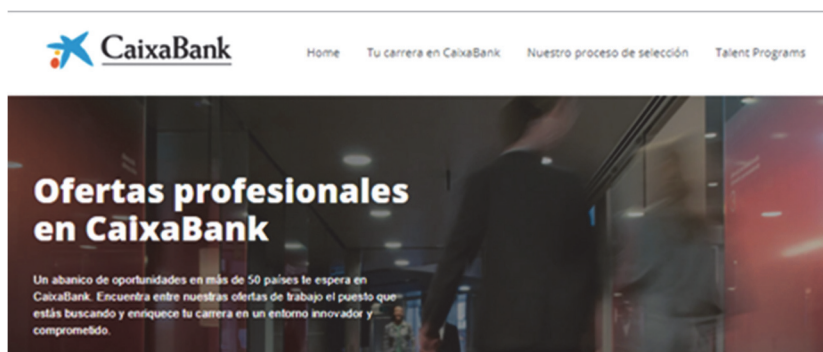
Iniciate en el mundo profesional a través de unas prácticas en una empresa líder en el sector bancario

El programa de prácticas universitarias está diseñado para brindar a **jóvenes estudiantes** de grado la oportunidad de realizar unas **prácticas profesionales remuneradas en el sector bancario**. Buscamos perfiles diversos que se ajusten a cada una de las becas ofertadas.

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.).

CaixaBank continúa avanzando en la transformación digital de sus procesos de selección, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del candidato y la trazabilidad de cada proceso. La tecnología se consolida como un aliado estratégico en la atracción, fidelización y gestión del talento, incorporando soluciones innovadoras que refuerzan la objetividad y la transparencia.



Entre los principales avances destacan:

- **Integración de herramientas de inteligencia artificial (IA)** en los procesos de selección: el Buscador de Talento Interno (HBT), ya desarrollado y en fase piloto, junto con SelectIA, aún en desarrollo, son soluciones internas diseñadas para reforzar la objetividad, calidad y agilidad en la identificación de candidatos. Estas herramientas facilitarán la selección de los perfiles que mejor se ajusten a cada vacante y nos permitirán realizar búsquedas proactivas que anticipen las necesidades de CaixaBank.
- **Nuevas metodologías de evaluación:** incorporación de dinámicas grupales, entrevistas telefónicas y hackatones en procesos de la Red.
- **Cuadro de mandos para Selección:** reporting detallado y seguimiento del estado de los procesos y tiempos asociados, facilitando la identificación de oportunidades de mejora.
- **Automatización en SuccessFactors:** inclusión de la opción de envío de cartas de oferta en todas las tipologías de procesos, agilizando la gestión administrativa.
- **Renovación integral del Career Site:** mejoras en accesibilidad, usabilidad y diseño, alineadas con la nueva Propuesta de Valor al Empleado, reforzando el posicionamiento de CaixaBank como empleador de referencia.

En 2025 CaixaBank ha contratado un total de 804 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 390 personas de menos de 30 años, 287 de 30 a 39 años, 101 de 40 a 49 años y 26 de 50 o más años.

Atracción				
Curriculum recibidos	51.010			
Atractividad (Currículums sobre Plantilla media)	137,0 % (incr. >40% respecto a 2024)			
Contratación - Selección externa	Nº de Contrataciones	% Hombres	% Mujeres	Edad Media
Contratación en Servicios Centrales	299	55,2	44,8	36
Contratación en Red Comercial *	505	48,5	51,5	29
Becarios	78	61,5	38,5	23

* Incluye contrataciones en segmentos de: Banca Retail (423), Oficinas Internacionales (59), Oficinas Especiales (12), Wealth Management (9), Banca de Empresas (1) y CIB (1).

Acoger

Onboarding

Experiencia de acogida e integración para conseguir una adaptación exitosa a la Organización o en el nuevo rol.

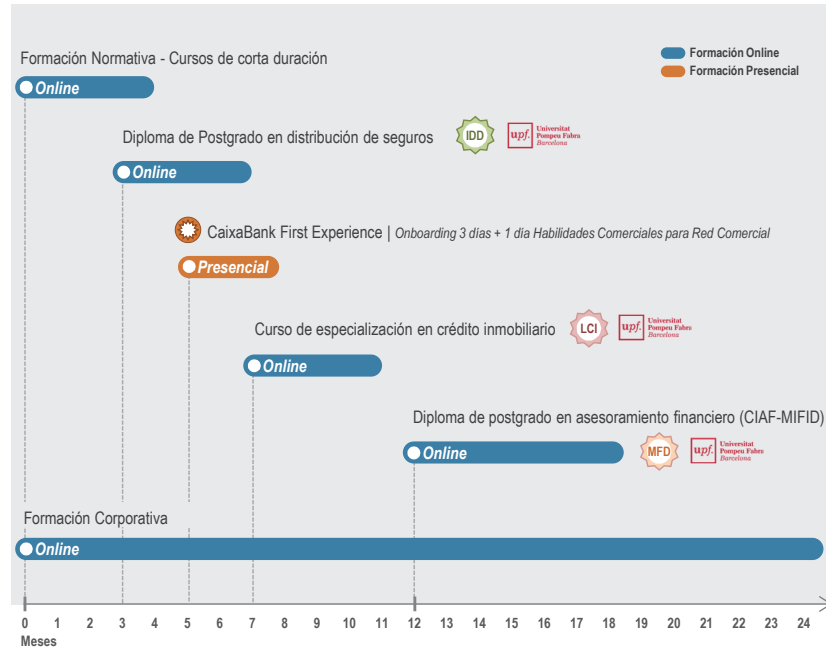
La apuesta de CaixaBank por la atracción y fidelización del talento a lo largo de los últimos años ha consolidado el Itinerario Formativo de Onboarding. Este programa nació ante la necesidad de cambiar la propuesta de formación a los nuevos empleados para adaptarse a los cambios de la sociedad y a las necesidades de las nuevas generaciones, sin perder de vista los requisitos formativos y de cumplimiento normativo regulatorio que permiten un desempeño laboral con seguridad. CaixaBank sabe que contar con los mejores profesionales comprometidos, es primordial para poder aportar la mejor experiencia cliente, que es el eje central de la estrategia de negocio.

Itinerario Formativo de Onboarding (DAC Digital Agents CaixaBank), con una duración de dos años, este itinerario acompaña a los nuevos empleados en todo momento, facilitando que se integren y se sientan parte de la Entidad, identificándose con sus valores y objetivos y ofreciéndoles una formación de alto valor. El enfoque adoptado en este programa es el de incorporar metodologías formativas innovadoras que permiten mejorar tanto la obtención de resultados, como la integración de los nuevos empleados.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

Cronograma Itinerario Formativo de Onboarding

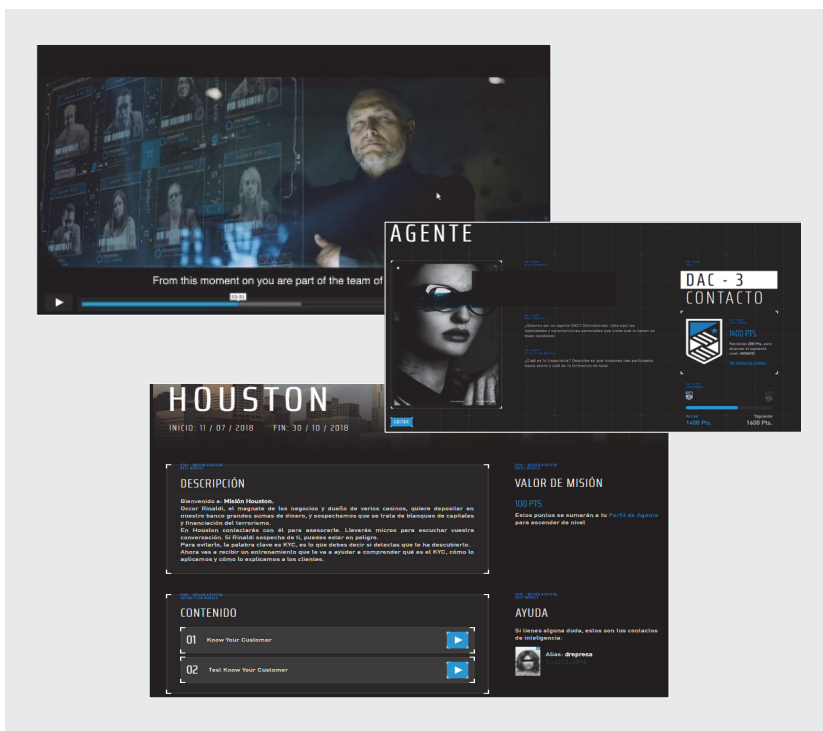


El programa se estructura en dos fases:

- **CaixaBank First Experience**, donde grupos de empleados interterritoriales realizan un training presencial en los Servicios Centrales de Barcelona, con el objetivo de darles la bienvenida y explicarles la Organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo) y el Plan Formativo. En esta fase se consigue que compartan sus primeras experiencias y visiones de la Organización, que conozcan cuál va a ser su nueva trayectoria profesional (posibilidades de desarrollo) y que se genere un sentimiento de orgullo de pertenencia y de comunidad, creando vínculos con la compañía.
- **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 (DAC). Para convertirse en auténticos expertos deberán realizar misiones y superar retos por todo el mundo con la ayuda de un tutor.



Durante los dos años que dura el programa disponen de la ayuda de un tutor, que es un empleado senior de la Entidad, quién los acompaña y en distintos momentos se interesa por su situación. Durante este acompañamiento se recoge feedback sobre su situación personal en el ámbito laboral, así como de sus aspiraciones 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 fidelización 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.
- Mapa de beneficios disponibles para el empleado, que incluye el detalle de los beneficios financieros (como la adhesión al plan de pensiones), la información en materia de salud y bienestar (seguro médico, reconocimientos médicos y el programa de Bienestar Somos Saludables), las medidas de conciliación y vida personal, así como otras ventajas (como el Club de compras).
- 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, Wealth Management, AgroBank, HolaBank, Negocio, Microempresa, Banca Empresa y Connecta.
- 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

La implantación de los procesos de preonboarding y onboarding existentes actualmente, conjuntamente con el Portal de Onboarding (disponible en Success-Factors) han permitido la mejora de la experiencia del usuario. Además, en la intranet, en el apartado People Xperience, se complementa el contenido informativo relativo al proceso de onboarding, se incluye toda la información necesaria, así como acciones y recursos disponibles para la nueva incorporación, el buddy (tutor) 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 mejor grupo para trabajar, se 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 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 tutor 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.
- Acceso a Virtaula para realizar el Plan de formación de acogida y configurar su avatar digital.
- Formación operativa para el colectivo de la Red (Terminal Financiero TF9).
- Acceso a la comunidad online de onboardees.
- Seguimiento con el tutor mediante la 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. Posteriormente, y desde 2025 se establece también 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.

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

Conocimiento conectado y compartido, entre las distintas personas que forman la Entidad. El conocimiento no es estanco, sino que está interconectado y en constante movimiento. Mediante esta interconexión, surgen nuevas ideas, evolucionamos, muchas veces de forma espontánea. Nuestra manera de hacer se basa en compartir conocimiento, en la horizontalidad y transversalidad. Porque la cultura de CaixaBank es compartir, colaborar y ser transversales.



Impulsando la transformación del negocio

El negocio se transforma lo que permite crear nuevas oportunidades, retos y aprendizajes. Esta cultura, propia de CaixaBank, permite que surjan oportunidades de aprendizaje en cualquier momento, de cualquier persona y en cualquier contexto. El desarrollo de las personas resulta clave para la Transformación del Negocio.



Aprendizaje continuo

Las habilidades concretas que las personas deben ir desarrollando vienen marcadas por el entorno en el que se encuentran. En la actual situación de constante cambio, esto supone un aprendizaje continuo. Esto se consigue mediante una cultura abierta y colaborativa entre profesionales.

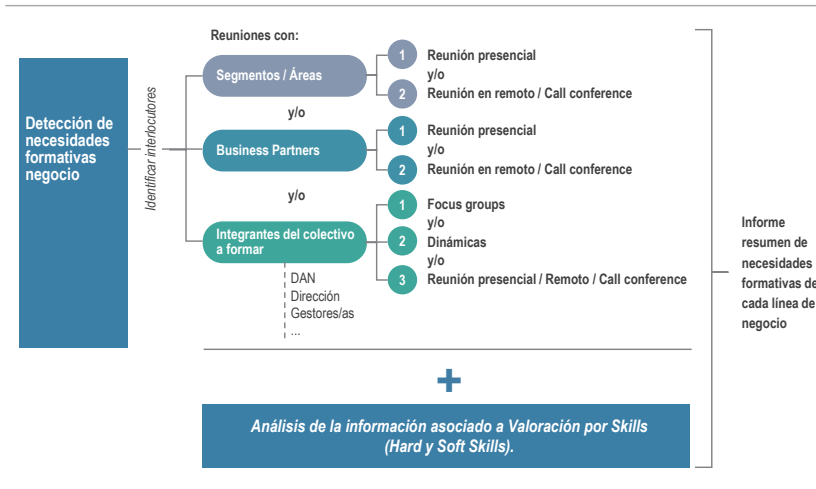
Sistema de detección de necesidades formativas.

La respuesta formativa se inicia y construye a partir de la detección de necesidades que surgen de las reuniones y reflexiones conjuntas con cada segmento de Negocio, feedback de los Business Partners y de los 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).

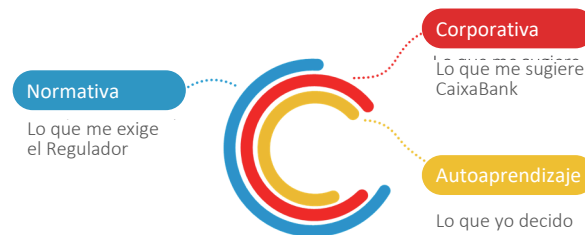
A continuación, se muestra el flujo de actividad en el proceso entre la detección de las necesidades formativas y la elaboración de los programas formativos.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- Desarrollo y aprendizaje
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



El plan 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).



Estrategia de aprendizaje CaixaBank Campus

Basada en estos pilares:

- Conocimiento conectado.
- Oportunidades de aprendizaje.
- Calidad y excelencia.

Plan de aprendizaje

Las personas que trabajan en CaixaBank, en CaixaBank Campus, pueden acceder a:

- Formación normativa:** según lo que exige el ente regulador.
- Formación recomendada:** según sugerencias de CaixaBank.
- Autoaprendizaje:** según los intereses personales.

Impulsores: personas y herramientas

Disponemos de la plataforma **Virtaula**, una herramienta que **potencia el aprendizaje** y **mejora la experiencia de los/as profesionales** en CaixaBank, a través de:

- Escuelas de autoaprendizaje.
- Planificador anual de formación con objetivos.
- Herramienta IA para recomendar autoformaciones por función y perfil.
- Aulas de formación.

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 de la escucha activa a la plantilla). Las temáticas realizadas en 2025 son las siguientes: Riesgos Regulatorios, Ley de Accesibilidad, Seguridad en la información y fraude a clientes, Riesgos de conducta y mercados y Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- 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 2025 la Entidad contaba con 31.252 profesionales certificados en IDD, 30.463 en MIFID II y 30.672 profesionales certificados en LCCI. Mayoritariamente se centran en las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas, así como gestores y asesores de clientes (Banca Personal, Negocios, Banca Premier, Empresas y Wealth Management) 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:

- **Itinerarios para perfiles críticos.** Itinerarios de desarrollo para los roles críticos en la Entidad (con relevancia actual o creciente y por tanto, de escasez en el mercado y posible riesgo de fuga) lanzados durante 2025 para Asesores patrimoniales, Project Manager, Data Analyst, Data Scientist, Trader de mercados y Comunicación Externa.
- **Itinerarios formativos para la transformación del Negocio.** Para ayudar a la transformación del Negocio, durante 2025 se han realizado 164 talleres presenciales en los segmentos de Banca Retail y Connecta, para acompañar a alrededor de 3.900 gestores de Banca Personal en su rol y estrategia. Paralelamente, se han realizado varias webinars y formaciones sobre economía conductual y técnicas de venta, así como formaciones online para impulsar la transformación en estos dos segmentos.

Adicionalmente y para fomentar el modelo de omnicanalidad de la Entidad, se han realizado 89 talleres presenciales para Banca Premier para acompañar alre-

dedor de 2.100 gestores en el mejor uso de los canales disponibles, poniendo especial énfasis en las videoconferencias con los clientes y el uso del Muro (canal de comunicación digital entre el banco y sus clientes, que permite intercambiar mensajes de forma segura y estructurada).

- **Sostenibilidad.** En CaixaBank, la formación en sostenibilidad se concibe como una palanca clave de desarrollo para reforzar capacidades y consolidar unas formas de hacer comunes en toda la Organización, en línea con la ambición de ser referentes en sostenibilidad y con el **Plan de Banca Sostenible** integrado en el Plan Estratégico. Este enfoque se despliega a través de un **Plan de Formación en Sostenibilidad** que combina formación general y especializada —incluyendo ámbitos como descarbonización y riesgo climático—, itinerarios y contenidos adaptados a colectivos y áreas, así como formación avanzada bajo demanda.

- **Programa de Certificación** en Financiación e Inversión Sostenible. Este programa que comenzó su impartición en el año 2021 ya lo han completado más de 13.200 profesionales de la Entidad, con funciones de Asesores de Wealth Management, Gestores de Banca Premier y Directores y Subdirectores de Oficina. La formación 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.

- **Programa de Especialización en nuevas tecnologías energéticas.** Este programa de formación ofrece a los participantes un alto conocimiento en las nuevas tecnologías energéticas haciendo foco en sus beneficios, sus riesgos y su gestión contractual. El programa va dirigido fundamentalmente a un colectivo de personas que pertenecen a las Direcciones de Negocio y de Riesgos.
- **Ciclo de conferencias para la transición energética,** que ayudan a entender las palancas de la transición, su impacto medioambiental y los nuevos modelos económicos.
- **Otras formaciones,** que inciden en el impacto de la sostenibilidad y en la regulación, así como, certificaciones internacionales en materia ASG (Ambiental, Social y Gobernanza)para colectivos específicos del Banco.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

PLAN DE FORMACIÓN 360º ASG - 2025

01 FORMACIÓN GENERALISTA. Formación obligatoria y Formación troncal.

- > Formación continua de MIFID e IDD:
 - Entorno normativo en las finanzas sostenibles
 - Primeros pasos en la sostenibilidad y las Finanzas
 - La energía sostenible como fuente de rentabilidad
- > Formación Generación+ (colectivo Sénior)
- > Formación en Accesibilidad

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

- > Formación y certificación Inversiones sostenibles
- > Programa de Especialización en nuevas tecnologías energéticas
- > Ciclo para la transición energética
- > Programa de formación Referentes

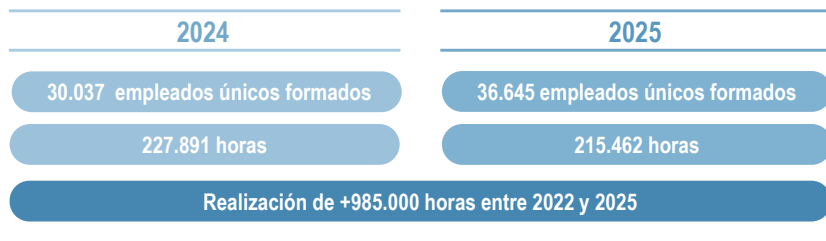
03 FORMACIÓN ESPECIALISTA. Peticiones puntuales en función de necesidades concretas de los equipos.

- > CESGA en 3 ediciones formativas
- > Inscripciones externas

04 AUTOFORMACIÓN ESCUELA DE SOSTENIBILIDAD / VIRTUOLA. Formación voluntaria disponible en Virtaula.

- > Actualización y nuevas formaciones en cambio climático:

Formación de Impacto
Prevenición *Greenwashing* y *Socialwashing*
Finanzas en los Hogares
Tendencias Geopolíticas en Energía y Clima
Consecuencias de la Longevidad



Como muestra del compromiso de CaixaBank en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), adicionalmente se presenta un cuadro ilustrativo que muestra que parte de la formación realizada incorpora contenidos ASG. *Ver detalle en tabla 10 del Anexo.*

En el marco del compromiso del Grupo CaixaBank con la sostenibilidad y con el objetivo de asegurar un conocimiento actualizado y homogéneo en toda la Organización, se impulsa la figura del **Referente en Sostenibilidad**. Esta iniciativa permite institucionalizar una red interna de referencia, reforzando su propuesta de valor para facilitar el desempeño del rol e incorporando su perspectiva como palanca de mejora y evolución de la estrategia, sin suponer una carga de trabajo adicional. El programa se orienta a consolidar una red con visión de Grupo, fortalecer el conocimiento del contexto global de sostenibilidad, favorecer el intercambio y el engagement y asegurar la transmisión de mensajes y prioridades a todos los niveles. Para ello, se articula una propuesta de valor que combina información y autoformación periódica (newsletter quincenal y webinars), material de apoyo para la actividad de representación —incluyendo una presentación sobre sostenibilidad para uso interno y externo disponible en PeopleNow, un factsheet con el resumen ejecutivo de la estrategia de sostenibilidad y una infografía con mensajes e indicadores clave, así como statements o documento sintético con el relato de sostenibilidad— y mecanismos de escucha activa y mejora continua (encuestas, focus groups y espacios de contraste). Todo ello se complementa con formación especializada según las necesidades detectadas, con el apoyo del equipo de Personas.



Esta apuesta por la alineación interna y la mejora continua se extiende también a la relación con los grupos de interés externos. En este sentido, y en el marco del **Plan de acción con stakeholders**, CaixaBank impulsa una relación estructurada con analistas ASG, agencias de calificación y plataformas de información, cuyas evaluaciones se basan en cuestionarios e informes/rating, con el objetivo de ofrecer a los grupos de interés —especialmente a inversores— una visión transparente del desempeño en materia ASG y, al mismo tiempo, identificar oportunidades de mejora a partir de las mejores prácticas del sector. Este plan se concreta en un análisis anual de gaps a partir del feedback de los analistas que evalúan la sostenibilidad de la Entidad y su contraste con las best practices sectoriales, desarrollando un plan transversal de mejora con la participación de las áreas implicadas. En paralelo, se refuerza el acompañamiento a la cadena de suministro mediante iniciativas de capacitación en sostenibilidad para proveedores, destacando el programa “Proveedores Sostenibles” (impulsado por el Pacto Mundial de Naciones Unidas junto con Fundación ICO e ICEX), orientado a formar a pymes bajo los Diez Principios y la Agenda 2030.

• **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 Ofici-

- na 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.
- **Formación comercial para Segmentos:** Formación por encima de las regulaciones de MIFID II, LCCI e IDD en las materias de finanzas, riesgos, seguros y comercial, según las necesidades de los distintos segmentos: Banca Retail, Banca Premier, Wealth Management, Banca Empresas, CIB & International Banking, AgroBank, HolaBank y Connecta.
- **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 vinculadas a los programas de Welcome de 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.
 - **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 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 2025 se ha realizado la octava edición y han participado en el Máster 127 profesionales de todas las territoriales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- **Analytics e Inteligencia Artificial (IA).** La formación en datos e Inteligencia Artificial se articula a través de la Escuela de IA, orientada a impulsar el uso sistemático de herramientas analíticas y tecnologías de IA para apoyar la toma de decisiones y mejorar los procesos. Asimismo, tiene como objetivo garantizar un nivel adecuado de alfabetización en IA en toda la organización, en un marco ético, seguro y alineado con la normativa vigente, en particular con el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (EU AI Act), que establece la obligación de asegurar competencias suficientes en materia de IA.

El programa se estructura en distintos niveles de profundización:

- Fundamentos y concienciación, centrados en conceptos básicos, impacto en la industria financiera, ética, riesgos y gobernanza de la IA.
- Uso operativo y técnico, orientado al conocimiento de las herramientas disponibles y a su aplicación práctica en el entorno laboral.
- Especialización experta, enfocada en técnicas avanzadas, algoritmos y casos de uso complejos.



- **Formación de largo recorrido y alta especialización,** mediante un ecosistema consolidado de Diplomas de Especialización, Programas Superiores y titulaciones de Máster, en ámbitos clave como Riesgos (Retail y Empresa), Ahorro y Previsión o Gestión de la Recuperación, articulado a través de itinerarios académicos progresivos que permiten la obtención del título de Máster tras la finalización de varios programas y un trabajo final acreditado.

Asimismo, se dispone de una oferta formativa dirigida a equipos de Servicios Centralizados y Servicios Territoriales, que incluye Diplomas de Especialización en Compliance y Auditoría, orientados a los nuevos roles y competencias derivados de una estructura más plana y ágil. El Diploma de Compliance se dirige a áreas vinculadas, mientras que el Diploma de Auditoría es exclusivo de la función de Auditoría.

- **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 prioridades 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).

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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- 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.

En 2025 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 2.338.264 horas de formación. El 96% de la formación ha sido a través de metodología online y el 4 % restante a través de presencial y webinar síncrona. En 2025, las horas de formación por empleado se situaron en 63 horas (71 en 2024), debido principalmente a la menor carga de formación normativa asociada al proyecto de agilidad (Plan Nosotros), y menor volumen de formación derivada del 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.



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 ”

CaixaBank busca la **excelencia del aprendizaje** a través de reconocimientos académicos oficiales, con las principales escuelas de negocio y universidades, como son IESE Business School, ESADE Business School, ISDI, IMD, la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad de Barcelona y la Universitat Oberta de Catalunya, y apoyándose en un conjunto de **impulsores clave**: personas y herramientas que permiten implementar de forma efectiva la estrategia y el plan de aprendizaje.

Los principales **impulsores** son:



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, diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de los empleados. Centraliza la formación normativa, corporativa y de autoaprendizaje, facilitando el acceso a los contenidos y el seguimiento del progreso formativo.

La plataforma incorpora funcionalidades de búsqueda y planificación, recomendaciones personalizadas basadas en People Skills y Skills Review, así como la integración con contenidos externos mediante conexión LTI (Learning Tools Interoperability), manteniendo el registro del seguimiento formativo.

Asimismo, permite el seguimiento específico de las formaciones vinculadas a la retribución variable, mejora la recogida de feedback a través de encuestas de valoración y completa la experiencia con un soporte tipo chatbot, con la disponibilidad de informes individuales y de recursos de aula. Además, Virtaula integra la funcionalidad de videoconferencia con Microsoft Teams.

2025		
Valoraciones totales en cursos de autoformación	número de valoraciones	47.216
	media de valoración sobre 5	4,4
Aptos totales en cursos de autoformación		55.019
Respuestas a consultas del chatbot		1.324
Accesos a Virtaula		951.721
Plantilla activa que ha accedido a Virtaula		97%

En 2025 se inició el proceso de migración de Virtaula hacia la nueva plataforma de aprendizaje del Grupo CaixaBank, **Evoluciona**, que tomó el relevo a partir de febrero de 2026 con el objetivo de:

- Mejorar la experiencia del empleado, mediante una navegación más simple, moderna e intuitiva.
- Mejorar el servicio al empleado, proporcionando más información y asistentes de IA que permitan resolver de forma ágil las consultas que puedan generar los empleados.
- Gestionar de forma integrada la formación, centralizando en una única plataforma (LMS o Learning Management System) tanto la formación online, como hasta ahora, como la formación presencial, con un punto único de gestión.



Trainers CaixaBank, la comunidad de aprendizaje de Trainers (formadores internos), cuenta en diciembre de 2025 con 1.150 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.

Los comportamientos clave que caracterizan la figura de Trainer CaixaBank, se engloban dentro de tres dimensiones (Personal, Profesional y Organizacional):

Dimensión	Comportamiento clave	Alcance y significado
Personal	Tener y transmitir pasión	Trabajar con ganas, energía e ilusión, disfrutando de lo que se realiza.
	Ser humildes	Aceptar las opiniones y aportaciones de los demás como base para el aprendizaje colaborativo.
	Mostrar empatía	Impulsar la Escucha activa para comprender las emociones y necesidades de los compañeros.
	Dar ejemplo	Impulsar el cambio a través del ejemplo propio, asumiendo el rol de “Early adopters”.
	Generar, influir	Apoyarse en el Liderazgo “natural” y experiencia para influir en los compañeros. Generar, impulsar y promover iniciativas y buenas prácticas.
Profesional	Motivar	Impulsar el autodescubrimiento para generar la inquietud por el aprendizaje en los compañeros facilitando su aplicabilidad.
	Comunicar	Convertir a nuestro interlocutor en protagonista. Escuchar activamente, fomentando el dialogo y compartiendo los mensajes de forma clara y concisa.
	Ser creativos	Analizar las situaciones desde diferentes perspectivas, proponiendo soluciones de aprendizaje innovadores con foco en las necesidades de desarrollo de equipos y personas.
Organizacional	Ser catalizadores de 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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 2025 (*Ver detalle en tabla 9-I y 9-II del Anexo*):

Programa

Programa para Gestores Banca Personal

Como parte de la evolución del modelo de atención a clientes de Banca Personal, en el año 2025 se crea la figura del Gestor de Banca Personal (GBP) para atender a un colectivo de clientes que hasta ahora no disponía de un gestor de referencia. En este contexto, se desarrolla un **programa formativo ad hoc estructurado en dos bloques**: un **módulo online de bienvenida**, orientado a alinear a los gestores con el nuevo segmento de Banca Personal, su modelo de relación y el rol del gestor en la propuesta de valor de la Entidad; y un **taller presencial “Rol y Estrategia para Gestores de Banca Personal”**, enfocado a acompañar la implantación del nuevo modelo comercial basado en la segmentación por valor y una gestión híbrida.

El colectivo de Gestores de Banca Personal (incluido el ámbito Connecta) gestiona carteras de clientes de mayor valor y en 2025 cuenta con objetivos comerciales cuatrimestrales, por lo que su rol resulta clave para la generación de negocio sostenible y la calidad de la relación con el cliente. En este contexto, el programa tiene como objetivo reforzar el conocimiento del cliente, la sistemática comercial, las habilidades comerciales y relacionales y la calidad de la toma de decisiones, incorporando principios de economía conductual y neurociencia aplicada.

El programa se concibe como un espacio de aprendizaje experiencial que combina reflexión, práctica y aplicación directa al puesto, favoreciendo la homogeneización de buenas prácticas y el desarrollo de hábitos profesionales alineados con el nuevo modelo.

El **módulo online de bienvenida** facilita la comprensión y aplicación del modelo comercial en el día a día, con especial énfasis en el rol del gestor, la planificación de la actividad, el uso de herramientas y la correcta ejecución del modelo de atención.

El **taller presencial “Rol y Estrategia para Gestores de Banca Personal”** se estructura en una jornada organizada en seis bloques, replicando un día en la oficina del gestor:

- Introducción y contextualización del nuevo modelo comercial
- Buenos Días Comercial
- Preparación de la entrevista
- Espacio llamada
- Entrevista con el cliente
- Cierre comercial

La metodología combina dinámicas grupales, ejercicios individuales, casos prácticos y role plays, junto con materiales específicos, para facilitar la transferencia al día a día comercial.

Beneficios para el negocio previstos inicialmente:

El programa se centra en el desarrollo de los conocimientos y habilidades comerciales y relacionales clave del Gestor de Banca Personal, así como en la homogeneización de la implantación de la sistemática comercial asociada al nuevo modelo de Banca Personal. Ambos aspectos contribuyen a la mejora de la calidad de la relación con el cliente y a una mayor eficacia en la gestión de la actividad comercial.

- **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, materiales y herramientas de la sistemática comercial para su aplicación en la gestión diaria.
- **Aplicabilidad/Utilidad:** los participantes valoran la formación como útil y aplicable a su puesto por encima de 4 en una escala de 5.
- **Resultados:** definir un marco de referencia para la adopción de las herramientas comerciales y la intensificación de la actividad, fijando como objetivo una adopción superior al 85 % y un mínimo de 50 acciones por gestor y semana. Asimismo, establecer como referencia un crecimiento de los ingresos por servicios superior al 3 %, alineado con el modelo de asesoramiento especializado y de gestión de relaciones de mayor valor, junto con una mejora de la efectividad comercial, con más de 3 citas por gestor y día y una tasa de cierre superior al 60 %.

En el marco del firme compromiso de CaixaBank con el crecimiento profesional de su equipo y con independencia de su tipo de contrato, la Dirección de Desarrollo de Personas, completa y articula la oferta formativa anual para **directivos, predirectivos y colectivos críticos** de la Entidad, promoviendo actuaciones en torno a dos ejes:

- Plan Estratégico 2025-2027.
- 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 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 (mentores o compañeros), y el 10% de la formación formal (cursos o talleres).

CaixaBank ha impulsado de manera activa programas de desarrollo profesional que han tenido, durante el ejercicio 2025, 8.075 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 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 impulsadas 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 focalizarse en los comportamientos asociados a cada Soft Skill, para trabajarlos globalmente ofreciendo herramientas prácticas para la mejora sistemática.

Esta propuesta de valor se articula a través de nueve acciones de desarrollo, orientadas al fortalecimiento de las soft skills del Modelo AHEAD, e impartidas por partners de primer nivel, que aportan un elevado valor añadido al proceso formativo.

El **Modelo AHEAD** se estructura en cinco dimensiones —**Alianzas, Humanismo, Empoderamiento, Anticipación y Diversidad**— que se concretan en nueve grupos de comportamientos, identificados como soft skills. A su vez, cada soft skill se desglosa en distintos comportamientos observables, sumando un total de 28 comportamientos que conforman el modelo.

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.

Cada Taller que se realiza está enfocado en una de las Soft Skills del modelo y es impartido por un Partner de primer nivel que aporta un gran valor añadido.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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 a los resultados globales. A continuación se muestran los principales Partners que participan con Talleres en cada una de las dimensiones del Modelo AHEAD:



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



Humanismo. Líderes Humanistas con ética y cercanía, referentes, que sitúan a las personas en el centro.



Empoderamiento. Líderes Empoderados y comprometidos en la consecución de resultados sostenibles.



Anticipación. Líderes que se Anticipan, promueven el cambio, son flexibles y aprenden de forma continua.



Diversidad. Líderes con mentalidad Diversa e Inclusiva, abiertos a la tecnología y a la innovación.



Programas de Desarrollo y Talento.

Estos programas están centrados en el desarrollo de las habilidades y competencias para el liderazgo de equipos, y en fomentar la estrategia, agilidad 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 y 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 autoconocimiento, la influencia, la comunicación o 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 2025, en el marco del Plan Estratégico 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. Al mismo tiempo que deben ser conocedores y difusores del Modelo de Liderazgo de CaixaBank. Destacan los siguientes:

1. Programa de Desarrollo Directivo CaixaBank. En el marco del modelo de talento directivo tiene como objetivo principal 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.

Este enfoque se concreta en los siguientes ejes de trabajo:

- 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.

2. Programa “Thinking AHEAD”. Dirigido a Predirectivos 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”. 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 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 Desarrollo Directivo Direcciones Comerciales:* diseñado e impartido en colaboración con ESADE, facilita al colectivo de Direcciones Comerciales de las redes Retail y Empresas conocimientos y habilidades para la visión estratégica del entorno y para el liderazgo de equipos comerciales.

- *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.

- *Programa de Desarrollo Directivo Direcciones de Centro Connecta:* diseñado e impartido en colaboración con ESADE, facilita al colectivo de los Directores de Centro Connecta la adquisición de competencias y habilidades para el liderazgo de equipos presenciales y remotos en la Red Connecta.

- *Programa de Desarrollo Direcciones All In One:* diseñado e impartido en colaboración con ESADE y NEXE, para el impulso del Modelo All In One, el desarrollo de las competencias directivas de sus responsables y la creación de sinergias entre estos centros emblemáticos de la Red Comercial Retail. Las oficinas All in One responden a un modelo integral que reúne en un único espacio distintos servicios, segmentos y especialidades del Banco.

Herramientas de acompañamiento: coaching y mentoring.

Como parte del compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales, la Entidad impulsa un modelo de acompañamiento al desarrollo directivo que integra de forma coherente el coaching y el mentoring como herramientas clave para potenciar el liderazgo, facilitar la gestión del cambio y reforzar el desempeño profesional. Ambas se conciben como palancas complementarias del Modelo de Personas, alineadas con el modelo de talento y liderazgo de la Entidad.

Desde enfoques distintos pero complementarios, el coaching y el mentoring contribuyen a acompañar a los directivos en su crecimiento profesional, complementando los itinerarios formativos y fortaleciendo la conexión entre el desarrollo individual, el contexto organizativo y los retos estratégicos de CaixaBank.

Coaching. El coaching se concibe como un instrumento estratégico de acompañamiento al desarrollo directivo, basado en un proceso confidencial y personalizado, facilitado por profesionales externos especializados. Proporciona un espacio de reflexión y trabajo individual que complementa los programas corporativos de desarrollo y los itinerarios de talento, favoreciendo la alineación entre el rol directivo, el contexto organizativo y el modelo de liderazgo de la Entidad.

Los principales objetivos del coaching son:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- Acompañar al directivo en la identificación de oportunidades de mejora y en la gestión de retos asociados al ejercicio de su rol.
- Facilitar el avance hacia objetivos concretos de desarrollo, definidos de forma individual.
- Impulsar la autoconciencia, la proactividad y un rendimiento sostenible en el tiempo.
- Reforzar el liderazgo y la capacidad de adaptación en contextos de cambio.

El coaching se articula a través de distintos ámbitos de aplicación, en función del momento profesional y de las necesidades de desarrollo:

- **Coaching vinculado a programas de desarrollo**, como continuidad del itinerario asociados a los programas de talento.
- **Coaching de transición**, dirigido a profesionales que acceden por primera vez a una función directiva.
- **Coaching ad hoc**, para dar respuesta a necesidades específicas de desarrollo individual o grupal, a partir de objetivos concretos.
- **Coaching vinculado a proyectos**, como palanca de acompañamiento en contextos de transformación.

Mentoring. El mentoring se enmarca dentro del aprendizaje social corporativo, como una herramienta de aprendizaje relacional que complementa el coaching individual y los programas formativos. A través del acompañamiento de directivos y perfiles internos de referencia, el mentoring facilita la transferencia de conocimiento organizativo, refuerza la cultura corporativa y potencia el desarrollo transversal del talento. La Entidad cuenta con experiencia en programas de mentoring dirigidos a colectivos específicos y avanza hacia un enfoque más amplio y transversal, alineado con el nuevo modelo de talento y orientado a colectivos identificados tras los programas de desarrollo directivo.

Los principales objetivos del mentoring son:

- Fortalecer la propuesta de valor de los colectivos identificados en los procesos de talento.
- Contribuir al desarrollo profesional y a la transferencia de conocimiento y experiencia.

- Acelerar el desarrollo y la progresión profesional de personas con alto potencial.
- Favorecer el alineamiento estratégico del talento clave con los objetivos de la Entidad.
- Impulsar la visibilidad interna y la ampliación de redes de relación y aprendizaje.

La Entidad impulsa distintos programas de mentoring, en función de la finalidad y del colectivo destinatario, incluyendo programas orientados al desarrollo de determinados colectivos e iniciativas de tutorización específicas, con el objetivo de maximizar su impacto y asegurar su coherencia con el modelo de talento.

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. Este proceso se apoya en un programa de formación específico que garantiza el dominio de la metodología, la calidad del acompañamiento, y refuerzo del rol del mentor.



CaixaBank cuenta con un colectivo amplio de mentores certificados, entre los que destacan más de 200 mujeres mentoras, lo que contribuye a dar visibilidad al liderazgo femenino y a reforzar referentes internos dentro de la Organización.

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 sostenibilidad. Estas sesiones cuentan con la participación de ponentes de primer nivel, expertos de reconocido prestigio en sus respectivas áreas, que aportan una visión actualizada, práctica y estratégica, facilitando la reflexión y el alineamiento con los retos presentes y futuros del entorno empresarial. Su objetivo es fomentar una cultura organizativa abierta al cambio, al conocimiento y a la innovación constante.

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 la actualidad la plataforma ofrece programa de inglés, francés, alemán y portugués. De forma adicional, se trabajan propuestas adhoc para atender necesidades puntuales.

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 asincrónicas, contenidos adaptativos y disponibilidad 24/7.

Indicadores más destacados:

Indicadores 2025	Participantes	Calidad media sobre 5
Programas de Desarrollo	3.933	4,8
Acciones de acompañamiento	816	4,8
CaixaBank Talks	1.646	4,7
Idiomas	1.680	--
TOTAL	8.075	4,8

En 2025, un total de 2.607 empleados de las Empresas del Grupo participaron en programas de desarrollo que abarcan iniciativas de onboarding directivo, coaching ejecutivo y de transición al rol directivo, mentoring transversal entre empresas, autoaprendizaje, liderazgo continuo, el programa Acción Ahead con foco en el liderazgo y talleres de desarrollo de soft skills.

Evaluación

Momento de conversaciones para el desarrollo profesional que construye el mapa de talento (competencias y potencial). En CaixaBank cada año se realizan evaluaciones de comportamiento y de rendimiento/desempeño, procesos que aplican a toda la plantilla.

Evaluación directiva



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.
 - 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.

El Plan de Sucesiones tiene identificadas 195 posiciones clave, distribuidas en tres ámbitos: Negocio, Transformación y servicios y Puestos de control y regulación.

- 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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 AHEAD Review se desarrolla en distintas fases y se basa en la recopilación de valoraciones desde diversas perspectivas organizativas, proporcionando una visión multidimensional (360º) del desempeño de los profesionales, con carácter anual. El proceso se estructura en:

- Una primera entrevista donde el equipo de Personas profundiza en el conocimiento sobre el directivo. Posteriormente, 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.
- Recogida de valoraciones simultánea mediante un enfoque 360º que incluye la autovaloración, la visión del equipo, de los pares y del responsable. Para

asegurar que el proceso de recogida de evaluaciones sea consistente, se requiere la participación de un número mínimo de valoradores y una antigüedad mínima en el centro o en la función.

- 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).
- Estos planes incorporan una definición clara de las iniciativas de desarrollo y de las métricas asociadas, con el objetivo de facilitar el seguimiento de su implantación. Para ello, se ha definido un journey de acompañamiento que refuerza el papel del mánager y del Business Partner de Personas en los meses posteriores, promoviendo un seguimiento continuo del desarrollo del directivo.

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:

- Los retos corporativos se fijan para cada ejercicio, y su ponderación se distribuye entre distintas métricas en función de los principales objetivos de la unidad de negocio.
- Los retos individuales, se distribuyen globalmente en base a los retos vinculados con la estrategia de la unidad de negocio.

Todas las personas beneficiarias de este Sistema de Remuneración Variable (SVR) tienen fijado un porcentaje de pago upfront (inicial) y diferido (entre 4 y 5 años). A su vez, cada pago se realiza parte en efectivo y parte en acciones. En concreto, el 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 2025 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 1.448 durante 2025. Adicionalmente 1.275 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento. *Ver detalle en tabla 11 del Anexo*

Evaluación no directiva

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



Skills Review

Proceso de valoración por skills realizado a toda la plantilla 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 permite disponer de una visión completa del perfil profesional.

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

A continuación, se muestra el detalle de los comportamientos específicos para cada nivel de liderazgo del Modelo AHEAD, base del proceso de valoración:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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

Durante 2025 se han realizado 6.977 evaluaciones, correspondientes tanto a valoraciones pendientes como a evaluaciones vinculadas a planes de carrera, completando así el ciclo de evaluación iniciado en ejercicios anteriores y alcanzando a la totalidad del colectivo. En el primer semestre de 2026 se ha iniciado un nuevo periodo de evaluación dirigido a todo el colectivo no directivo de CaixaBank.

Actividad 2025	
Dirección de oficina	-
Subdirección de oficina	-
Dirección Banca Empresas/ Wealth / Instituciones	-
Gestores de Clientes / Asesores Wealth Management*	6.319
Resto empleados y otras funciones	658
Total	6.977

* Incluidas las evaluaciones de plan de carrera.

Evaluación del Rendimiento no directiva

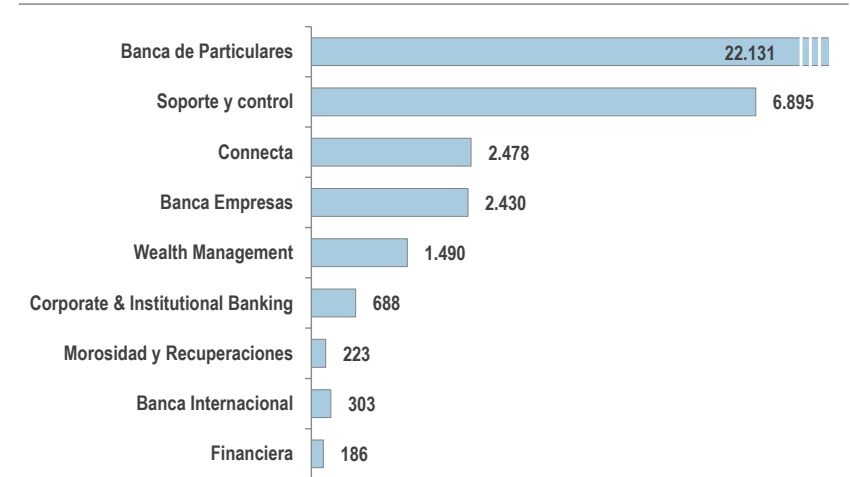
Se trata de un modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales y de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.

Hay diversos programas de Retos que se detallan en el apartado de retribución:

- Programa de Retos en Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
- Programa de retribución variable en la Red Territorial, adaptado a cada segmento de negocio.

El número de evaluaciones no directivas asociadas a comportamientos (proceso de Skills Review) han sido 6.977 durante 2025. Adicionalmente, un total de 35.836 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento. *Ver detalle en tabla 11 del Anexo.*

Evaluación del rendimiento. Colectivos potenciales



Retribución

El Consejo de Administración de CaixaBank aprobó el pasado mes de enero de 2026 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.

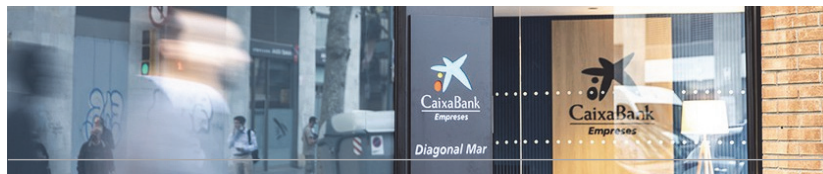
La política de remuneración basa su estrategia de atracción y fidelización del talento, en facilitar a los profesionales la participación en un proyecto social y empresarial distintivo, en la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y en unas condiciones competitivas de compensación total.

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

- Remuneración Fija
- Remuneración Variable
- Beneficios Sociales:

- Plan de Pensiones
- Plan voluntario asociado
- Póliza sanitaria
- Condiciones ventajosas en productos financieros
- Beneficios para situaciones familiares o personales
- Retribución flexible
- Otros beneficios sociales



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 vinculada 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 retribución variable target para todas las personas. Su valoración es 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 dos modelos de evaluación:

- Evaluaciones basadas en las consecuciones de los retos de negocio, estructurados mediante planes comerciales diferenciados por segmento, que además permiten a la plantilla realizar un seguimiento mensual online con los resultados actualizados.
- 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 en el sistema de Retribución Variable Plurianual ya que se incluyen también factores específicos en esta materia.

En línea con el modelo de gestión responsable del Grupo CaixaBank, los esquemas de retribución variable (anual y a largo plazo) de los empleados de la Entidad 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 2025:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

Métricas de medición de factores anuales

		Ponderación Consejeros Ejecutivos	Ponderación miembros del Comité de Dirección	Ponderación SS.CC	Ponderación SS.TT	Objetivo	Nivel de consecución Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección	Nivel de consecución Servicios Centrales y Servicios Territoriales
Calidad	Satisfacción del cliente en una métrica que combina clientes que recomiendan la Entidad desde distintos ámbitos	15,00%	10,00 %	7,50 %	5,00 %	NPS relacional 21 % NPS transaccional 67 %	101,8 %	100,0 %
	Mobilización acumulada de Finanzas Sostenibles (25 %)					33.928 MME		
Sostenibilidad	Realizar engagement con el 90 % de las empresas con exposición crediticia de sectores bajo el perímetro <i>Net Zero a cierre de 2024</i> (25 %)	10,00	5,00 %	5,00 %	2,50 %	90 %	117,0 %	100,0 %
	Reconocimiento por encima de la media en al menos 3 de 5 agencias de los principales <i>ratings</i> de Sostenibilidad entre los <i>peers</i> del Eurostoxx Banks (25 %)					≥3		
	% mujeres en posiciones directivas (25 %)					43,9 %		
Compliance				Se incluye un 5 % ajuste negativo del 5 % vinculado al indicador de conducta y cumplimiento 2025	5,00 %	--	No aplica ajuste	No aplica ajuste

Desde el año 2024 se incluyen factores de sostenibilidad 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.

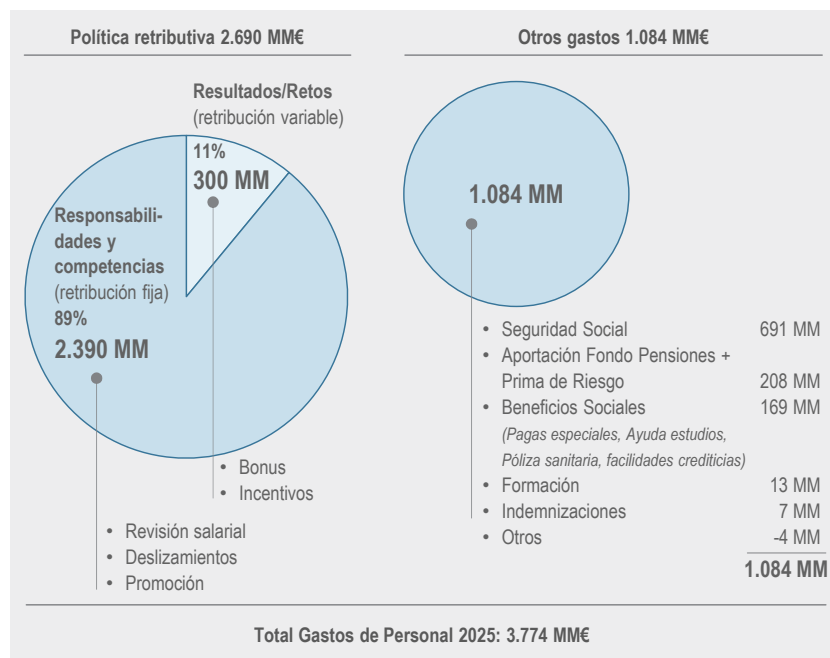
Con el objetivo de alinear la retribución variable con los objetivos de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, se ha mantenido el incremento del peso de las métricas vinculadas a factores ASG (como Calidad, Sostenibilidad y Conducta y Cumplimiento) en los esquemas de retribución variable tanto anual 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 2025 todos los empleados (con independencia de su tipología) tienen vinculada la percepción de la retribución variable a la realización y superación de cursos de formación obligatoria sobre ámbitos regulatorios, de especial sensibilidad desde el punto de vista de conducta y prácticas responsables y orientados a la protección del consumidor.

Formación en 2025	Vinculada a remuneración
Generación+ (centrada en la atención responsable y adecuada al cliente sénior)	✓
Código ético, anticorrupción y canal de denuncias	✓
Ley de accesibilidad (centrada en la atención inclusiva y la eliminación de barreras en la relación con clientes)	✓
Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo	✓

Con este objetivo, además las certificaciones en MIFID II (30.463), en la Ley de Crédito Inmobiliario (30.672) o en el ámbito de los seguros de la Insurance Distribution Directive (31.252), 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 retribución variable del año 2025 se estiman en unos 300 millones de euros y suponen el 8% de los gastos de personal del banco (y un 11% de la retribución).



En 2025 se han 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 se basa en la medición del rendimiento anual con un ajuste a largo plazo por métricas de carácter plurianual, como mecanismo de reducción del pago de la parte diferida sujeta a factores plurianuales. Este esquema aplica al 100% de los directivos elegibles según 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 elegible	% 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

En la página 48 del [Informe Anual de Remuneraciones 2025](#) 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 para toda la plantilla. 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:

1. Plan de Pensiones de Empleo

- **Aportación de ahorro para la jubilación** ofrecido en el Plan de Pensiones con un porcentaje del salario pensionable y la rentabilidad asociada al mismo.
 - Colectivo origen CaixaBank: aportaciones del 10,5% del salario pensionable desde el mes 25 y del 9,5% a partir del mes 121.
 - Colectivo origen Bankia: homogeneización de las aportaciones de jubilación al mínimo del 7,5% sobre el salario pensionable, en el plazo de 60 meses. 0% hasta 01/04/22 y senda desde 1 de abril de cada año iniciando 2022: 4,2%; 4,5%; 4,9%; 5,75%; 7,5% de salario pensionable. Adecuación de la diferencia de aportación en Bankia y el 7,5%, con garantía del importe mínimo de aportación a fecha de integración.
 - Colectivo de nueva entrada (a partir del 1 de enero de 2022): 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€).

2. Plan Voluntario 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.

3. Póliza sanitaria Adeslas, gratuita exclusivamente para los empleados en activo y también para el personal que ha cesado en la Entidad, siempre que se encuentre dentro del periodo establecido de acompañamiento, durante el cual mantiene la cobertura sin coste. Esta póliza ofrece una cobertura de salud mejorada respecto al mercado e incluye asistencia en viaje, también en el extranjero. Existe la posibilidad de incluir a familiares (cónyuge o pareja de hecho e hijos dependientes), a un precio inferior al habitual y sin periodo de carencia ni cuestionario de salud en la póliza de familiares, si la adhesión se realiza den-

tro de los 3 meses siguientes a la incorporación del empleado. Así mismo, el personal pasivo puede mantener su cobertura y la de sus familiares directos en condiciones especiales si la tramitación de alta en la póliza de familiares se realiza dentro de los tres meses posteriores al cambio de situación.

En 2025 se incorporan importantes novedades en la póliza, entre las que destacan nuevas coberturas médicas, como los implantes digestivos para patologías neoplásicas malignas, los implantes oclusores cardíacos y, en el ámbito del embarazo, el acceso a medios diagnósticos de alta tecnología en ginecología. Además, se amplía el cuadro médico con la incorporación del Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz y el Hospital Universitario HM Madrid Río, y se mejora la modalidad Adeslas Extra, elevando el capital asegurado a 150.000€, aumentando el reembolso al 80 % y reforzando todos los sublímites (importes máximos que la póliza reembolsa por cada tipo concreto de servicio). Finalmente, se ha mantenido la prima de Dental Activa y se han habilitado dos ventanas extraordinarias de libre adhesión en enero y julio de 2025 sin cuestionario de salud ni periodos de carencia para las modalidades Adeslas Completa y Adeslas Extra. Desde enero de 2026 destaca como novedad, la cobertura de reembolso del 50% en medicamentos financiados por el Sistema Nacional de Salud (SNS), hasta 200 € por asegurado y año, siempre que sean prescritos por un especialista de Adeslas para patologías incluidas en la póliza.



4. 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, exención de comisiones y aval con garantía personal para el alquiler de la vivienda habitual.

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 prés-

tamo 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 2025 es de 4.271 millones, 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 2025 se ha aplicado un interés bonificado máximo (IBM) del 2,00%, en la cartera de préstamos en condiciones de empleado vigente.

Además, se dispone de una oferta comercial a tipo fijo en condiciones de cliente para operaciones 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. En 2025 se ha potenciado dicha oferta, incorporando nuevos bonificadores para vivienda, y ajustando los tipos conforme a la evolución de mercado mediante un esquema de revisión periódica, que ha permitido el ajuste de precio a la baja en el tipo fijo. En el ámbito fiscal, ha cerrado un nuevo Acuerdo Previo de Valoración con la Agencia Tributaria, que ha permitido reducir la retribución en especie aplicable a la cartera de préstamos de vivienda en condiciones de empleado, vigente del 1 de julio de 2025 al 30 de junio de 2026.

Adicionalmente, se habilitaron medidas extraordinarias por la DANA para empleados afectados, incluyendo una moratoria en los préstamos en condiciones de empleado, y la constitución de financiación de consumo al 0% a través del préstamo de Atenciones Diversas DANA.

5. 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, gratificación derivada de la muerte de familiar de primer grado, ayuda de estudios: para hijos menores de 3 años (guardería) y para hijos entre los 3 y los 21 años de edad o hasta los 25 acreditando que continúe estudiando (ayuda a formación hijos). 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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. 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€ 2025
Aportación al Sistema de Pensiones	205,6
Póliza de Seguros	34,4
Ayuda a situaciones familiares	131,8
Ayuda a situaciones personales	46,2
Facilidades crediticias a empleados	97,5
Total	515,6

Ver detalle en tabla 12 y 13 del Anexo

6. 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 **Compensa+**

Para empleados

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

Personalización. Ajuste de la retribución a las necesidades e inquietudes individuales en cada momento vital.

Compensación adaptada a la diversidad.

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

Para CaixaBank

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

En el Acuerdo de 8 de mayo de 2019 se establecieron las bases para un Plan de Retribución Flexible a implantar en los próximos ejercicios. **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 2025 un total de 15.308 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, un Seguro de Ahorro para la jubilación, con un límite máximo anual de 100.000€. A partir del 1 de enero de 2025, se 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.
- 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.
- Formación cursos superiores (carrera, postgrados y masters): 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, siempre que consten en la lista de centros for-

mativos 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 y hasta 120€ por asignatura para la compra de libros.
- Carreras en Universidades Privadas: 50% de la matrícula de las asignaturas y de las cuotas administrativas y hasta 120€ por asignatura para la compra de libros.
- 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: 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 actualmente ofrecidos por la Entidad, cuyo límite conjunto no puede superar el 30 % de la retribución anual total bruta, ya sea dineraria o en especie y descontando de dicho porcentaje aquellos importes que ya tengan la consideración de retribución en especie, son los siguientes:

% de distribución sobre solicitudes	Cónyuge y descendiente <25 años	Para hijos menores de 3 años
		Seguro de salud 73,0%
Límite 1.500 euros anuales	Aportación anual máxima de 10.000 euros	Máximo anual bruto 12.000 euros
Tarjeta transporte 5,7%	Seguro de ahorro 4,0%	Acciones 13,7%
Por cada curso escolar (con máximo anual según bolsa disponible)	Carreras universitarias entre 50 y 90% de la matrícula. Masters y postgrados 50% del importe	Vehículos híbridos/eléctricos
Idiomas 1,0%	Carreras, Posgrados y Masters 0,1%	Renting de vehículos 0,4%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Retribución**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Para incentivar la adhesión al Plan de Retribución Flexible para la totalidad de la plantilla, se dispone de:

- Una plataforma online, Compensa+ y una APP, accesibles únicamente desde dispositivos corporativos. Desde esta plataforma se pueden realizar tantas simulaciones de contrataciones como se desee, así como efectuar las contrataciones de productos.
- Una campaña de comunicación para fomentar el interés en el Plan de Retribución Flexible de la Entidad. Para poder acceder a Compensa+, la plantilla previamente tiene que dar su aceptación al Plan de Retribución Flexible Compensa+, autorizando la cesión de sus datos a dicha plataforma.



¡Nuevos productos disponibles en tu Plan de Retribución Flexible!

7. Otros beneficios sociales.

- Anticipo de nómina: posibilidad de solicitar un anticipo por causas justificadas (como la adquisición de equipos informáticos, gastos de hospitalización, tratamientos de fertilidad o circunstancias familiares críticas, entre otros), por un importe comprendido entre una y doce mensualidades dependiendo de la tipología del anticipo. Se trata de préstamos sin interés, que tienen la consideración de retribución en especie de acuerdo con la legislación vigente en cada momento, y cuya amortización se realiza mediante un descuento mensual del 9 % de la retribución bruta mensual, salvo en el caso del antici-

po para la adquisición de equipamiento informático, que se amortiza mediante una cuota fija mensual de 83 € hasta su total liquidación.

- Club de Compras, que incluye:
 - *Ofertas PeopleXperience*: acceso a ofertas y descuentos en una amplia variedad de comercios y empresas, disponibles de forma exclusiva para la plantilla a través del ecosistema PeopleXperience que ofrece hasta 19 categorías distintas como: ocio, tecnología y electrodomésticos, salud, restaurantes y delivery, libros, juguetes y regalos, solidaridad, entre otras.
 - *Facilitea*: plataforma digital del Grupo CaixaBank que permite a los empleados acceder a una amplia oferta de productos y servicios, principalmente en ámbitos como tecnología, hogar y movilidad, en condiciones ventajosas, con la posibilidad de financiación sin intereses y una experiencia de compra ágil y segura, adaptada a sus necesidades personales y familiares.
 - *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.
 - *Xperience CaixaBank*: plataforma de ventajas y experiencias que permite a clientes y empleados acceder, a través de CaixaBankNow (plataforma de banca digital de CaixaBank), a descuentos, promociones y propuestas exclusivas en ámbitos como la música, la cultura, la gastronomía y el deporte.

The screenshot shows the 'Xperience CaixaBank' website with a navigation bar including 'Sorteos y descuentos', 'Music', 'Sports', 'Gastro', 'Culture', and 'Contenidos'. The main heading is 'Sorteos y descuentos activos'. Below this, there are three promotional cards:

- 1. **35% de DESCUENTO en PortAventura Park y Ferrari Land** (SPORTSXPERIENCE)
- 2. **10% de DESCUENTO en hoteles de PortAventura World** (SPORTSXPERIENCE)
- 3. **DESCUENTO en Copos, en Baqueira** (SPORTSXPERIENCE)

El principal beneficio social para la plantilla activa de CaixaBank es el Plan de Pensiones de Empleo, ya mencionado en el apartado de beneficios sociales y financieros. En 2025, este plan se situó como líder en patrimonio y en rentabilidad entre los mayores fondos de pensiones de empleo a 5, 10 y 15 años.

El **Fondo de Pensiones de los Empleados de CaixaBank (Pensions Caixa 30 o PC30)** ha obtenido en 2025 una rentabilidad anual del 4,8%. A 5 años el rendimiento anualizado del mismo se ha situado en el 5,0% 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 ha sido del 4,2%.

Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados en España

Datos a 31 de diciembre de 2025, fuente: Inverco

	Patrimonio en MM€ a 31-12-2025	Rentabilidades anualizadas %				
		15 años	10 años	5 años	3 años	1 año
CAIXABANK *	8.909	5,2	4,6	5,0	6,7	4,8
ENDESA	3.246	4,2	3,4	3,5	6,7	5,4
TELEFÓNICA	3.037	2,9	2,8	3,6	6,4	5,8
BBVA	1.837	3,2	2,1	2,8	6,3	6,4
BANCO SANTANDER	1.103	3,4	3,0	3,9	8,5	7,0
RANKING (posición CBK)		1º	1º	1º	2º	5º
Subtotal Fondos Empleo (+/- 1.000 MM€)	18.132	3,8	3,2	3,8	6,9	5,9
TOTAL Fondos Empleo	40.577	3,2	2,5	3,4	7,1	6,3

* Desde el 12/03/2022 el Plan de Pensiones de Empleados CaixaBank incluye la parte de la empresa Bankia correspondiente al Plan de Pensiones de Grupo Bankia

Dentro del contexto del Fondo de Pensiones de Empleados, el desarrollo del actual Plan Estratégico 2024-2026, es clave puesto que se centra en adaptar el fondo a los distintos perfiles poblacionales, aprovechar las nuevas exigencias regulatorias para mejorar la comunicación con los partícipes y profundizar en la integración de criterios de sostenibilidad. En esta línea, el fondo continúa avanzando en su política de inversión sostenible mediante objetivos asociados a métricas de huella de carbono, la aplicación de políticas ASG y el refuerzo de procesos de engagement con gestoras y empresas. Estas líneas, implantadas ya desde 2021, permiten al fondo consolidar una estrategia de inversión alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible considerados prioritarios.

En 2025 se produjo una modificación en la estructura del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank como consecuencia de la disolución del Subplan B. Al haberse hecho efectivas las prestaciones definidas de la totalidad de los partícipes de dicho Subplan B, el 12 de noviembre de 2025 se acordó su disolución y la integración del patrimonio remanente en el Subplan A, de conformidad con lo establecido en el acuerdo duodécimo del Acuerdo Laboral de 13 de mayo de 2024. Como resultado de este proceso, a cierre de 2025 el Plan queda estructurado exclusivamente en un único Fondo de Pensiones.

Datos económicos a 31/12/2025

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Partícipes: 51.457

Beneficiarios:

	16.097	Jubilación
	1.449	Invalidez
	3.964	Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€: 8.908,8

Aportaciones MM€:

	199,23	Jubilación
	21,93	Riesgo

Prestaciones MM€:

	281,10	Jubilación
	7,40	Invalidez
	4,71	Defunción

En diciembre de 2023 se aprobó el **Plan Estratégico 2024-2026** del “**Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones**”, cuyo objetivo es 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 plan sitúa al fondo como un referente europeo en fondos de empleo, destacando por su compromiso con el colectivo, la innovación y la sostenibilidad.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

El **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 impulsa una comunicación transparente de la actividad de la Comisión de Control del Plan de Pensiones hacia el colectivo.

En el **ámbito del fomento de la comunicación**, 2025 fue un año especialmente significativo con la conmemoración del **25.º aniversario del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank**, un hito que no solo invitó a la conmemoración, sino también a la reflexión sobre la contribución del Plan al bienestar colectivo y a la planificación de un futuro financiero más seguro para las personas partícipes.

Coincidiendo con este aniversario, se impulsaron nuevas iniciativas de comunicación y divulgación, entre las que destacó el lanzamiento del primer Quiz en la plataforma VidaCaixa Aporta+, una acción orientada a reforzar el conocimiento del Plan y fomentar la participación activa. Esta iniciativa permitió a los partícipes poner a prueba sus conocimientos y optar a la experiencia exclusiva “Conoce tu Plan”, que ofreció la posibilidad de asistir a una sesión mensual de la Comisión de Control, conocer su funcionamiento, a las personas que la integran y visitar la Oficina del Partícipe y VidaCaixa, reforzando así la transparencia y el acercamiento del Plan a su colectivo.



En mayo de 2025, tuvo lugar el **cuarto evento anual de partícipes y beneficiarios del Pensions Caixa 30, Fondo de Pensiones (PC30)**, en una edición especial con motivo del 25º aniversario del Plan. Durante la jornada, se revisó el informe anual, la situación de las inversiones y el análisis de la coyuntura económica, y se reflexionó sobre el valor de la inversión a largo plazo y la importancia de una adecuada planificación financiera. El evento incluyó asimismo un espacio de interacción con el colectivo, en el que se compartieron ideas y se resolvieron las dudas y consultas más habituales de los partícipes y beneficiarios.

Finalmente, en diciembre de 2025 se realizaron las jornadas **"Planifica tu Futuro: Da un paso más hacia tu tranquilidad"**, orientadas a reforzar el bienestar financiero y la planificación de la jubilación. Durante las sesiones se abordaron el 25º aniversario del Plan, el lanzamiento de VidaCaixa Aporta+, la importancia

de planificar a largo plazo y las principales novedades del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank. La jornada contó con la participación de 2.271 asistentes, reflejando el interés del colectivo por la previsión social complementaria.

En el **ámbito digital**, se ha trabajado para facilitar el acceso a la información y la planificación de la jubilación mediante la actualización de la web del Pensions Caixa 30, que incorpora una experiencia más dinámica e integra la información del Plan Colectivo Asociado. La web también ofrece dos simuladores que permiten estimar las aportaciones necesarias y explorar alternativas de cobro en función de la situación personal.



VidaCaixa Aporta+

Además, en 2025 se lanzó la plataforma **VidaCaixa Aporta+**, que centraliza todos los productos de previsión en un único espacio, permite la designación de beneficiarios, e incorpora simuladores financieros y contenidos personalizados entre otras funcionalidades.

Finalmente, y como antecedente relevante para las mejoras consolidadas en 2025, durante 2024 se ampliaron las modalidades de cobro del Plan, permitiendo una mayor adaptación a las necesidades individuales en el momento de la jubilación. Asimismo, se puso en marcha el proyecto de aportaciones voluntarias, que permite incrementar el límite anual de 1.500 euros, e incrementarlo en 8.500 adicionales en plan de pensiones de empleo, siempre y cuando dicho aumento provenga de contribuciones empresariales o voluntarias del trabajador (siendo el límite global 10.000 euros anuales). Estas aportaciones adicionales ofrecen la posibilidad de aprovechar los beneficios del diferimiento fiscal 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 Pensions Caixa 30 (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 2025, el PC30 ha obtenido nuevamente la máxima calificación de 5 estrellas en los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas (PRI). Con estos resultados, el PC30 se sitúa por encima de la mediana de la industria en todas las categorías evaluadas, consolidándose como uno de los fondos con mejor valoración ASG 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.

El PC30 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).



Además, desde 2023, el fondo de pensiones de los empleados de CaixaBank (PC30) esta 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. En el año 2024, PC30 publicó sus objetivos intermedios de la NZAOA y ajustó sus metas ASG. Asimismo, desde el año 2025, PC30 participa en el grupo de trabajo de los PRI 'Future of Responsible Investment Next Steps' y en la iniciativa A4S Accounting for Sustainability.

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 Pensiones 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.

Las creencias de inversión son:

- 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 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 4 de noviembre de 2025 junto con VidaCaixa, en una edición presencial, bajo el lema “Lead the future” y 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. En el foro se inscribieron 366 participantes y lo valoraron con una nota media de 9,41 sobre 10, indicativa del alto grado de satisfacción de los asistentes.

Para concluir el bloque dedicado al Plan de Pensiones de Empleo, cabe destacar que se ha actualizado el Plan Estratégico y 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:

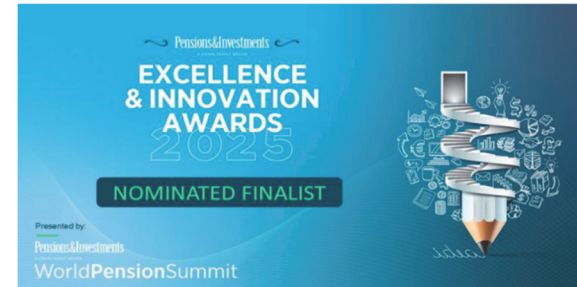
- **IPE Transition Conference & Awards 2025.** En la primera edición de este evento celebrado en Bruselas el 17 de junio, Pensions Caixa 30 fue reconocido en la categoría de “Inversiones en Mercados Públicos”.



- **Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2025.** En la edición de 2025 realizada en Sevilla los días 4 y 5 de diciembre, el Pensions Caixa 30 fue reconocido como finalista en las categorías de “Compromiso con la Diversidad” y “Mejor Fondo de Pensiones de España”.



- **World Pension Summit 2025.** En la 16ª edición del P&I WorldPensionSummit que tuvo lugar en la Haya, del 4 al 6 de noviembre, el Pensions Caixa 30 fue nominado finalista en la categoría "Excellence & Innovation Awards 2025".

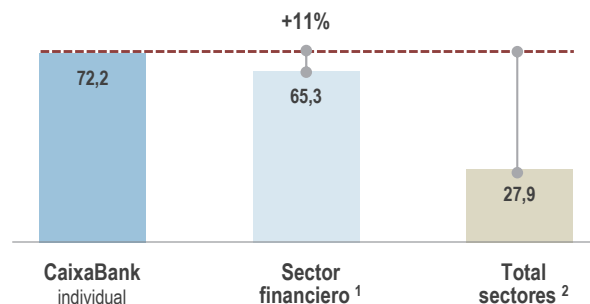


Es importante recordar que el Touch point asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y, por tanto, uno de los principales gains. Esto viene motivado porqué en CaixaBank se retribuye a los empleados por encima del sector financiero y del resto de sectores, y porque existe igualdad retributiva 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 2025 en miles de euros.

Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2025 proyectados en base a la información a 9M25



- (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 2025. 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 por hora de los hombres menos el promedio de remuneración por hora de las mujeres sobre el promedio de remuneración por hora de los hombres, es del 14%. Por último, el resultado tomando la mediana de remuneración por hora sitúa la brecha salarial bruta en el 8%.

Los datos de brecha a nivel de Grupo CaixaBank se sitúan en 2025 en:

- Brecha ajustada: 1,1%
- Brecha bruta (promedio hora): 13%
- Brecha bruta (mediana hora): 6%

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	150.998	99.805	125.954	87.761	140.361	94.689
Mandos intermedios	105.833	78.874	95.647	73.016	100.546	75.834
Resto de empleados	75.938	59.993	73.022	57.567	74.124	58.483
Total general	96.429	71.589	82.509	63.467	88.435	66.925

En los países en los que opera CaixaBank, S.A., la Entidad ofrece un salario fijo superior al salario mínimo legalmente establecido en cada momento, garantizando así unas condiciones retributivas competitivas y alineadas con los principios de empleo digno y remuneración justa definidos en el estándar ESRS S1 de la CSRD.

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](#) actualizado en 2023 y prorrogado hasta 2027 (ver apartado 7.2.2. Política de Compensación).

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 cuatro aspectos fundamentalmente:

- El principio de transparencia retributiva.
- El principio de igual retribución por trabajo de igual valor.
- Registro Retributivo.
- Auditoría Salarial.

CaixaBank cuenta con un Plan de Igualdad firmado con la Representación Legal de los Trabajadores que incorpora el propio registro, una auditoría salarial y el diagnóstico, sin que existan diferencias salariales superiores al veinticinco por ciento (25%) a favor de ninguno de los dos sexos en retribución total y sin necesidad de establecer planes de acción para la corrección de estas. Aun así, se ha alcanzado el compromiso de analizar las causas y circunstancias que pudieran ex-

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 información relativa a la brecha se integra en el Estado de Información No Financiera, verificado por un tercero independiente, en línea con el marco CSRD.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

plicar 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%.

En el anexo se muestra la evolución de los gastos de personal y de los beneficios sociales para el período 2021-2025, 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, divulgan y contribuyen a la equidad de género, reforzando así la corresponsabilidad, el rol de la mujer y que facilitan la conciliación, en su gran mayoría están recogidas en el Protocolo de Conciliación anexo en el **Plan de Igualdad**, que fue adaptado en febrero de 2023, a fin de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en esta materia. El Protocolo de Conciliación se puede consultar en la intranet corporativa, en el espacio People Xperience (Gestiono 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 perso-

nales (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 colabore 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, que presta servicios en horario general, 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 23,5 semanas, superando así los mínimos legales establecidos. Este periodo se compone de 19 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 29 semanas. En este caso, el tiempo de ausencia se compone de 19 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 17 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor (+2 semanas adicionales de cuidado hasta los 8 años, según normativa aplicable).</p>	<p>10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad.</p>

<p>02. Artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores. Acceso a una reducción diaria de jornada por cuidado de menor de hasta 12 años, siempre que la misma suponga como mínimo 1/8 de la jornada.</p>	<p>Personas que tengan a su cuidado directo a un menor de hasta 12 años podrán acogerse a la reducción de jornada prevista legalmente o a una reducción exclusiva de las tardes de los jueves de invierno. 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.</p>
<p>03. No se establece ninguna legislación</p>	<p>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.</p>
<p>04. No se establece ninguna legislación</p>	<p>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.</p>

A nivel de condiciones económicas

Legislación	Mejoras CaixaBank
<p>01. No se establece ninguna legislación</p>	<p>Ayuda por hijos/as del 5% del salario hasta los 18 o 21 años del hijo.</p>
<p>02. No se establece ninguna legislación</p>	<p>Gratificación especial de natalidad. Percepción económica en el momento del nacimiento, equivale a 1,15 pagas del salario (50% salario mensual).</p>
<p>03. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 3.400 €/año para hijos con discapacidad.</p>	<p>Mejora prestación anual hasta 5.150 €/año en caso de discapacidad $\geq 33\%$ y $< 65\%$, y en el caso de una discapacidad $\geq 65\%$ mejora de la prestación hasta 6.300€/año.</p>
<p>04. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 510 €/año para hijos/as hasta los 25 años. <small>De 21 a 25 años si el hijo/a sigue estudiando y no percibe rentas superiores al salario mínimo</small></p>	<p>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.</p>
<p>05. No se establece ninguna legislación</p>	<p>Ayudas en préstamos y anticipos: – En el supuesto de nacimiento, adopción y acogida, acceso a anticipos de hasta 1 anualidad. – Reducciones de jornada por razones de conciliación no implican una disminución de la capacidad crediticia.</p>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

Medidas de conciliación. Casos 2025	Nº de casos	% Hombres	% Mujeres
Excedencias			
Cuidado de hijos	271	9,6	90,4
Cuidado de familiar	61	34,4	65,6

Mantenimiento de la convivencia	15	20,0	80,0
Estudios	23	47,8	52,2
Solidaria	3	66,7	33,3
Razones personales no especificadas	33	30,3	69,7
Violencia de género	--	--	--
Cuidado de personas dependientes	8	25,0	75,0
TOTAL	414	18,1	81,9
Reducciones de jornada			
Cuidado de hijos	1.647	10,4	89,6
Cuidado directo familiar hasta 2º grado	46	13,0	87,0
Cuidado de hijo enfermo	320	21,3	78,8
TOTAL	2.013	12,2	87,8
Permisos retribuidos			
Suspensión por nacimiento	949	53,0	47,0
Ampliación suspensión por nacimiento y acumulación lactancia	1.197	47,5	52,5
Adopciones y acogimientos	--	--	--
TOTAL	2.146	50,0	50,0
Permisos parental no retribuido			
TOTAL	285	18,6	81,4

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

Posibilidad de ampliación +2 días por fallecimiento de cónyuge o pareja de hecho, con hijos o hijas menores, en común.

Antes eran 3 días

Vacaciones

Hasta 31 de enero (año siguiente).

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 cierren, 10 días de coincidencia.

Mejora de la suspensión de contrato por nacimiento

10 días naturales, o bien 14 en el caso de discapacidad o por parto múltiple.

Antes solo tenía ampliación la madre

Mejora de la base de aportación al 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. CaixaBank y la Representación Legal de los Trabajadores acordaron los términos de la **adaptación del Plan de**

Igualdad (actualizado el 7 de febrero de 2023 y prorrogado hasta febrero de 2027) 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%**. En 2025, el indicador ha seguido avanzando hasta el 44,0%, en línea con los compromisos recogidos en el Plan Estratégico 2025-2027, a la finalización del cual se ha marcado un objetivo del 45% de mujeres en posiciones directivas. Este indicador dispone de un seguimiento trimestral en el Comité de Diversidad.

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 2025, se han recibido 11 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, que contribuyen de forma positiva a la fidelización y atracción de talento, CaixaBank pone a disposición de toda la plantilla acciones específicas (ad hoc), entre las que se incluyen una mayor flexibilidad en los horarios y en la presencialidad en el centro de trabajo para aquellas personas que, previa valoración del Servicio de Vigilancia de la Salud, cuenten con un informe que así lo recomiende; la posibilidad de optar voluntariamente a vacantes que requieren horarios o turnos de trabajo especiales; y la flexibilidad en los horarios de entrada y salida, favoreciendo una mejor adaptación a las necesidades personales y profesionales.

Otra de las medidas de flexibilidad existentes en la Organización es el **trabajo en remoto**. El Comité de Dirección aprobó para CaixaBank S.A. un modelo de trabajo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

flexible que permite combinar las dos opciones de manera voluntaria y acordada entre la persona y su manager. Contempla hasta 6 días de trabajo en remoto al mes en Servicios Centrales y 4 días en Servicios Territoriales y Centros Connecta, con flexibilidad el resto de días. Su aplicación requiere una evaluación del manager, que determina la idoneidad, el porcentaje, los turnos de presencia y el acuerdo de los días semanales trabajados en remoto. Se permite trabajar desde un segundo domicilio, se formaliza por periodos anuales prorrogables, admite suspensión temporal, y es reversible por motivos organizativos u operativos tanto por parte de la Entidad como del trabajador. El acuerdo queda sin efecto en caso de cambio de centro de trabajo. Para la implantación, se desarrollaron iniciativas centradas en la adecuación de sistemas, la formación de la plantilla, la sensibilización y comunicación del modelo, así como el acompañamiento al cambio cultural.

En CaixaBank S.A. el porcentaje de adheridos a esta medida a 31 de diciembre de 2025 se sitúa en el 74,4% del colectivo potencial (7.834 adheridos).

	Potenciales	% Adhesión	% Hombres	% Mujeres
Adhesión a las medidas de trabajo en remoto	10.523	74,4	45	55

El trabajo a distancia se ha implementado en la mayoría de las filiales del Grupo, aunque presenta variabilidad en el número de días semanales con el objetivo de adaptarse a las necesidades de cada Filial. Su adopción responde a la demanda de un modelo flexible que combinara presencialidad y trabajo en remoto, favoreciendo la fidelización y atracción del talento, especialmente en perfiles digitales.

Empresa	Modelo de trabajo a distancia	Adheridos
CaixaBank Tech	Hasta 3 días semanales	1.597
VidaCaixa	Hasta 2 días semanales	713
CaixaBank Payments & Consumer (CPC)	Hasta 2 días semanales	343
CaixaBank Asset Management	Hasta 2 días semanales	234
BPI Vide e Pensões	Hasta 2 días semanales	77
Imagin	Hasta 2 días semanales	35
Facilitea	Hasta 2 días semanales	26
BPI Gestão de ativos	Hasta 2 días semanales	48
VidaCaixa Mediación OBS	Hasta 2 días semanales	13
CaixaBank Equipment Finance	Hasta 2 días semanales	2
Banco BPI	Hasta 6 días mensuales	3.329
CaixaBank Operational Services (COPs) ¹	Hasta 6 días mensuales	534
Building Center	Hasta 6 días mensuales	308

CaixaBank Facilities Management (CFM) ¹	Hasta 6 días mensuales	161
MicroBank	Hasta 6 días mensuales	40
Credifimo	Hasta 6 días mensuales	12
CaixaBank Titulación	Hasta 6 días mensuales	11
Openwealth	Hasta 6 días mensuales	6
CaixaBank Wealth Management Luxembourg	Hasta 4 días mensuales	38

(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)



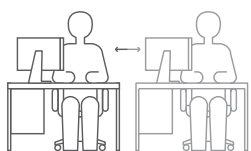
En enero de 2020, también se alcanzó un acuerdo en materia de **Desconexión digital y uso eficiente del tiempo de trabajo**, con el que la Entidad apuesta por medidas encaminadas a potenciar una cultura basada en objetivos y prioridades, fomentar el uso razonable de las nuevas tecnologías y regular el 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 al mismo tiempo que 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 la **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, en el que los equipos se sientan escuchados, motivados y comprometidos, es un pilar clave para CaixaBank. La escucha activa de sus opiniones y transformarlas en acciones concretas permiten impulsar la mejora y adaptar los servicios de la Entidad a las necesidades reales.

En este contexto, CaixaBank pone a disposición de los empleados diversos canales de comunicación y participación, en un entorno que evoluciona hacia modelos de trabajo más ágiles, colaborativos y transversales, apoyados en herramientas colaborativas y en la consolidación del modelo de relación con el cliente interno a través de la figura del Business Partner.

“**Calidad Interna, Tu voz**” es el espacio de referencia donde se recopila y comparte la información relacionada con la calidad de los servicios de CaixaBank, incluyendo las mediciones internas realizadas, resultados y palancas de apoyo disponibles para la mejora, así como principales iniciativas impulsadas por las áreas. El área de Calidad de CaixaBank, a través del modelo de medición de los Servicios de la Entidad con los empleados, vela por la calidad de los mismos con el conocimiento del grado de satisfacción global (SAT) de la plantilla.

La Calidad Interna se mide mediante encuestas que ofrecen una visión integral y

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

complementaria de la experiencia del empleado como cliente interno de otros ámbitos de la Entidad:

- **Medición relacional de los servicios** (semestral y anual), orientada a medir la Satisfacción Global con los servicios corporativos y la relación habitual con las áreas de soporte. En el ámbito de los Recursos Humanos se evalúa la percepción de los empleados sobre los servicios y procesos gestionados desde la Dirección de Personas.
- **Mediciones recurrentes con empleados** (touchpoints), feedback tras la interacción o gestión del servicio, con el objetivo de detectar necesidades y oportunidades de mejora de forma temprana y ágil.
- **Medición interdepartamental**, centrada en la calidad del servicio prestado entre áreas, para fomentar la colaboración y orientación al cliente interno. En el ámbito de Personas se analiza la relación y el nivel de servicio que prestan las figuras Business Partner con las áreas de Servicios Centrales y Filiales.
- **Estudio del apoyo equipos del ámbito Personas de Territorios con las oficinas**, que evalúa el acompañamiento y soporte ofrecido a la Red. En el ámbito de Personas se mide el soporte que prestan los equipos Business Partner de Personas de las territoriales con la Red de oficinas.

Estas mediciones se complementan con metodologías cualitativas, como entrevistas o focus group, que permiten profundizar en los resultados y comprender mejor las necesidades detectadas, especialmente en aquellos servicios con valoraciones más bajas.

Adicionalmente, el equipo de Calidad impulsa el programa **AproximaT**, orientado a acercar los Servicios Corporativos a la Red de oficinas, favoreciendo un mayor conocimiento de su realidad diaria para mejorar el servicio y el soporte prestados. Como novedad, se incorpora el **AproximaT inverso**, un programa que permite a la Red conocer de primera mano el día a día en los Servicios Centrales tanto en las áreas corporativas como en filiales, reforzando la colaboración y visión compartida.

APROXIMA-T

Otros canales de comunicación disponibles para toda la plantilla son:

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 pretende ayudar a entender cuáles son los riesgos a los que se en-

frenta 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. Es también, 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 Mercado de Valores, el Código de Conducta de Proveedores o de cualquiera otra política y norma interna de CaixaBank.

Las comunicaciones pueden ser de dos tipos: Consultas, entendidas como peticiones de aclaración de dudas concretas suscitadas por la aplicación o interpretación de los textos antes mencionados. Denuncias, entendidas como comunicaciones de posibles irregularidades que puedan suponer infracciones.

Data Community, 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.

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.

¡Participa!

¿Tienes identificado algún proceso que podríamos revisar? Envíanos tus ideas



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).



En este contexto, CaixaBank impulsa espacios diseñados para fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el desarrollo de redes profesionales entre los empleados. A través de PeopleNow, la plataforma interna de comunicación y colaboración, se articulan comunidades profesionales —de ámbito territorial, funcional o temático— que actúan como espacios de intercambio, colaboración y co-creación entre los profesionales de la Entidad. Estas comunidades facilitan la difusión de información, el diálogo y la participación activa, permitiendo compartir conocimiento, aportar feedback, colaborar en documentos y promover buenas prácticas, con una dinámica similar a la de una red social corporativa.

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, asegu-

rando 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 permitan 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, Fidelización, Efectividad, etc.
- **Resultados.** Encuestas on line y consolidación de datos a través de una plataforma, que permite al equipo de trabajo y a los mángers de cada área la consulta de sus resultados en tiempo real. Se dispone tanto de datos cuantitativos como cualitativos.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- **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 mitigen 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 Propuesta de Valor del Empleado a mejorar, como oportunidades de desarrollo profesional o políticas de inclusión, garantizando que sean relevantes y atractivas para el talento actual y potencial.

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

- **Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados y se realiza bienalmente para toda la plantilla. En 2024, se llevó a cabo el Estudio de Compromiso para toda la plantilla con el objetivo de estar más cerca de los empleados. Se obtuvo 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%). De este modo, en 2025 se ha realizado un nuevo Radar de Compromiso dirigido a 7.500 profesionales, que ha presentado una participación del 57% y un resultado de Total de Favorabilidad (TF) del 73% (+4% s/2024).

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, actualmente se hace foco en los doce touchpoints siguientes:

Touchpoint	Descripción
Onboarding	Encuesta para conocer la experiencia del primer mes
Onboarding +6m	Evalúa la integración y satisfacción tras medio año
Onboarding +12m	Mide la consolidación y percepción del primer año
Crossboarding	Analiza la experiencia en la transición a un nuevo rol interno
Experiencia candidato interno	Feedback sobre el proceso de selección interno para mejorar la equidad
Experiencia candidato externo	Evalúa la percepción del proceso de selección externo y la imagen de marca
Experiencia Mánager	Busca conocer la experiencia en la gestión del proceso de selección
Nacimiento/adopción	Indaga sobre la experiencia de conciliación tras la reincorporación
Offboarding	Recoge motivos de salida y percepción final para mejorar propuesta de valor
Onboarding becarios	Evalúa la experiencia inicial de becarios
Offboarding becarios	Recoge feedback sobre la experiencia global
Regreso baja larga duración	Analiza la adaptación tras una ausencia prolongada

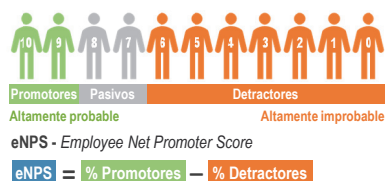
- **Pulsos Estratégicos Adhoc.** Permiten identificar las percepciones de un tema concreto a un colectivo específico (p. e., los vinculados al nuevo sistema de retribución variable o a la nueva segmentación de clientes de Banca Retail).
- **Focus Groups.** Escucha cualitativa para profundizar sobre los puntos de mejora identificados (insights).
- **Servicio de Atención al Empleado.** Canal de consultas basado en una herramienta de ticketing, que agiliza la gestión de solicitudes, además permite recopilar información clave mediante herramientas analíticas para identificar las principales preocupaciones de los empleados.
- **Conversaciones para el Desarrollo** (Skills Review / Ahead Review). Que se realizan entre el mánager y sus colaboradores y las **reuniones de fijación de Retos anuales**.

Y además se realizan otros **eventos o convenciones**, que generan momentos de comunicación, dentro de los diferentes ámbitos de Negocio.

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

2025

Nueva medición. Radar de Compromiso, Cultura y Liderazgo 2025



4.246 respuestas

Escucha Activa 2025

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. **240.914 respuestas**

Mensualmente. Encuestas Touch Point midiendo procesos de contratación de productos, procesos legales y jurídicos, de riesgos, etc. **30.556 respuestas**

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

36.664 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.

Momento de la verdad. Touch points automáticos

Touchpoints en onboarding, crossboarding, offboarding, nacimiento/adopción, experiencia de candidato, entre otros... **6.455 respuestas**

Servicio Atención al Empleado (PregúntaME). Servicio iniciado en 2025, a partir del próximo año se incluirán volumetrías.

Ahead / Skills Review (Evaluación por Competencias) **8.229 respuestas**

8,8 respuestas/persona en 2025

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

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.

Durante 2025, la actividad de Comunicación Interna ha tenido al Plan Estratégico 2025-2027 como eje clave y ha acompañado los principales procesos de transformación de la Entidad, evolucionando hacia un modelo más cercano y participativo, orientado a reforzar el papel protagonista de los profesionales.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

El plan de actuación de la actividad de Comunicación Interna durante 2025 se ha focalizado en:

- **Acercar el Plan Estratégico 2025-2027 a todos los profesionales de CaixaBank.** Acompañamiento al despliegue del Plan mediante nuevos formatos cercanos y participativos en PeopleNow, como el **videopodcast “Con Nosotros”**. En 2025, las temáticas se han centrado en el **Crecimiento y la Transformación** como dos de los pilares fundamentales del Plan. Más de 150 profesionales de la Entidad han participado de manera activa en el videopodcast, ya sea como público o como protagonistas de los contenidos, que han generado más de 23.400 visualizaciones.



- **Principios de Agilidad y despliegue de la IA y Copilot.** Difusión de los cinco Principios de Agilidad, que persiguen contribuir a crear una organización más flexible, innovadora y preparada para el futuro, con una campaña multicanal que incluyó publicaciones en PeopleNow, infografías, posts en las comunidades y comunicaciones para mángagers desde el Canal Directivo.

Principios de Agilidad



1. **Céntrate en el cliente**
Ofrece un servicio excelente y resuelve sus necesidades
2. **Contribuye al resultado final**
Genera resultados útiles, medibles y alineados con los objetivos del cliente y del Grupo CaixaBank
3. **Trabaja en equipo con objetivos compartidos**
Colabora de forma transversal, comparte información y comprométete con el propósito común
4. **Simplifica y actúa con rapidez**
Prioriza lo esencial, elimina lo accesorio, automatiza y toma decisiones
5. **Mejora continuamente**
Cuestiona y transforma. Se ambicioso. La agilidad empieza en ti

En esta línea, también se ha dado soporte informativo al despliegue y conocimiento de **Copilot** y de los proyectos de inteligencia artificial en CaixaBank, para concienciar sobre el valor y el impacto de la IA en nuestro trabajo y la evolución profesional.

- **Impulsar y visibilizar la cercanía entre todos los profesionales.** El impulso y la visibilización de la cercanía entre todos los profesionales ha sido un foco de atención constante. En 2025, la Alta Dirección de CaixaBank ha realizado un gran esfuerzo de movilización y cercanía, incrementando de forma significativa sus encuentros con profesionales de todas las funciones y ámbitos geográficos.



- **Proyectos estratégicos de Recursos Humanos.** Durante este año, se han seguido comunicando y difundiendo intensamente los programas impulsados desde el ámbito de Personas, a través de contenidos informativos y testimoniales. Algunos de los más destacados han sido la difusión de toda la propuesta de valor para los profesionales, **#PorSerCaixaBank**, 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, y que en 2025 ha generado 61 contenidos informativos en PeopleNow, con cerca de 400.000 visualizaciones.

Asimismo, se han comunicado avances relevantes como la nueva funcionalidad que permite comparar los diferentes perfiles profesionales en la plataforma PeopleSkills o el Servicio de Atención al Empleado (Pregúntame), al tiempo que se ha puesto en valor el Plan de Pensiones para empleados y el Estudio de Compromiso 2025.



- **Campaña de reconocimiento a los 25 y 35 años de carrera profesional.** Entre los meses de septiembre y noviembre, tanto en las Direcciones Territoriales como en los Servicios Corporativos, se ha hecho eco en PeopleNow de los diversos encuentros de homenaje a los compañeros que este año han alcanzado los 25 y 35 años de trayectoria profesional en la Entidad. En dichos actos, 3.133 profesionales han sido reconocidos por su compromiso y entrega.



Los vídeos y testimoniales publicados en PeopleNow han permitido revivir la emoción y cercanía de los encuentros. Y las comunidades han servido como espacio para agradecer y poner en valor las trayectorias profesionales de todos los homenajeados. Momentos llenos de recuerdos, reencuentros y anécdotas que reflejan el valor humano y profesional de quienes forman parte de nuestra historia.

- **Acciones participativas en PeopleNow.** Entre las acciones participativas de impacto social desarrolladas en 2025, destacan iniciativas como el **Día Internacional de la Mujer**, el **Mes Social del Voluntariado corporativo**, la **Semana del Bienestar** o el **Día Internacional contra el Cáncer de Mama**, que han movido a todo el Grupo y que también se han vivido en PeopleNow, dando el protagonismo y reconocimiento a nuestros profesionales.



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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- Colaboración: con el trabajo de equipos multidisciplinares compartiendo ubicación 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, incluyendo el uso extendido de Microsoft 365, con soluciones como Teams, SharePoint, OneDrive o OneNote, y otros entornos digitales que facilitan la coordinación, el tra-

bajo en equipo, el intercambio de información y la productividad en un entorno cada vez más digital.

Al mismo tiempo se han potenciado el uso masivo de herramientas 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.

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:

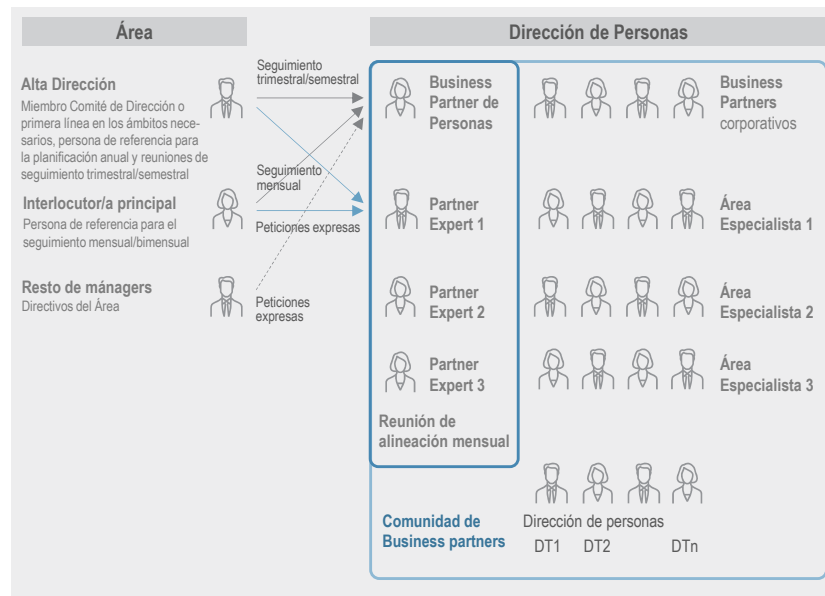
- La implementación del portal People Xperience, los portales del Empleado y portal del Mánager, la app móvil de Successfactors (en móviles corporativos Android), así como la plataforma PeopleSkills (gestión y desarrollo de las skills), para mejorar la experiencia del usuario siendo esta más positiva, 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 creados en Qlik Sense.

Además, se ha seguido trabajando 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, destaca la consolidación del Modelo de Business Partners de Personas (HRBP), 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). Este modelo dispone además de la figura del Middle Office que busca un replanteamiento continuo de los procesos de Personas para mejorarlos, buscando la eficiencia y la optimización del tiempo y con ello mejorar la experiencia del empleado.

La implantación del modelo de relación con el cliente interno tiene como objetivos principales:

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



Los **Business Partner de Personas** actúan como eje central en la gestión del talento, alineándose con los objetivos globales del Banco, garantizando coherencia y una visión integral en la gestión de personas.

Entre los hitos más relevantes del año destacan:

- **Formación y desarrollo profesional como prioridad.** Desplegándose itinerarios formativos y acciones adaptadas a cada ámbito, incluyendo programas específicos

de coaching, liderazgo, gestión del cambio e inteligencia artificial aplicada, así como píldoras online que han facilitado el acceso a contenidos clave.

- **Gestión del talento más proactiva.** Mediante la realización de evaluaciones, entrevistas estructuradas y seguimiento individualizado. La implantación del CRM (Customer Relationship Management), herramienta tecnológica para gestionar y dar trazabilidad a datos e interacciones, ha permitido por primera vez mapear, segmentar y seguir perfiles, optimizando la toma de decisiones en sucesión, movilidad y desarrollo.
- **Protocolos de movilidad interna.** Diseñados para garantizar equidad, meritocracia y anticipación de necesidades, junto con la gestión activa de movimientos directivos y planes de sucesión en posiciones clave.
- **Colaboración transversal.** La coordinación entre equipos de los Servicios Centrales y Territorios ha maximizado el impacto, fomentando buenas prácticas, grupos de trabajo y espacios de reflexión conjunta. Además, se ha intensificado la generación de informes, estadísticas y cuadros de mando para monitorizar la actividad y facilitar la toma de decisiones.

Modelo Business Partner de Personas en los Servicios Centralizados. El trabajo realizado en 2025 se ha centrado en extender y consolidar el modelo de forma uniforme en todos los ámbitos, incluyendo sucursales internacionales (Inglaterra, Alemania, Marruecos y Francia), lo que ha permitido ofrecer una cobertura global adaptada a las necesidades de cada área.

Se destacan las siguientes actividades y/o avances:

- Mejora de la relación con el cliente interno mediante un servicio cercano, ágil y con visión holística.
- Reestructuración y ampliación de equipos, reduciendo la ratio de personas por Business Partner y favoreciendo un acompañamiento más personalizado.
- Alineamiento estratégico con el negocio, adaptando la estrategia de Personas a los objetivos de cada área.
- Identificación de talento directivo y predirectivo mediante entrevistas basadas en el Modelo de Liderazgo AHEAD, con especial foco en diversidad de género y generacional.
- Implementación de la iniciativa “Más Cerca”, que garantiza presencia física del Business Partner en las áreas al menos dos días por semana, mejorando la comunicación y la resolución de dudas.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- Participación activa en procesos clave: AHEAD REVIEW, nombramientos directivos, gestión retributiva (SGR), planes de acción derivados del Estudio de Compromiso, onboarding, detección de necesidades formativas y coordinación con programas como CaixaBank First Experience.
- Impulso de proyectos estratégicos: PregúntaME (atención al empleado), Comparador de Perfiles, Plan Dinamiza (impulso y desarrollo del talento), entre otros.
- Uso intensivo del CRM para seguimiento, segmentación y sostenibilidad del talento, consolidando el rol del Business Partner como asesor estratégico.

Modelo Business Partner de Personas en Territorios. En 2025 se ha apostado por una gestión cercana y personalizada, adaptada a las particularidades de cada territorio. Este año se ha intensificado el acompañamiento individualizado a Directores de Personas (DPs) y Business Partners del Territorio, con especial énfasis en formación continua y desarrollo profesional, consolidando una red más cohesionada y alineada con las necesidades del negocio.

Se destacan las siguientes actividades y/o avances:

- Lanzamiento de un programa acreditado de coaching para Directores de Personas, orientado a fortalecer liderazgo y gestión de equipos, combinando sesiones presenciales, virtuales y formación individualizada.
- Organización de talleres y seminarios presenciales para Directores de Personas y Business Partners sobre liderazgo, gestión del cambio e inteligencia artificial aplicada, complementados con píldoras online adaptadas a las necesidades detectadas.
- Creación y actualización mensual de un calendario de hitos y eventos relevantes para los equipos de Personas.
- Implantación de un protocolo de movilidad interna basado en equidad, meritocracia y anticipación, apoyado en trazabilidad y uso intensivo del CRM.
- Colaboración en proyectos estratégicos como la coordinación de HUBs y Task Force para garantizar cobertura y alineación de esfuerzos.
- Diagnóstico exhaustivo del talento directivo, propuestas de movimientos y sucesión, elaboración de informes y cuadros de mando para asesoramiento estratégico.
- Refuerzo del acompañamiento mediante programas como: AHEAD Review, el Programa Desarrollo para Directores de Área de Negocio o el Plan Impulsa (Diversidad e Igualdad), impulsando así la meritocracia, la diversidad y profe-

sionalización del rol de Business Partner.

- Coordinación de desayunos de trabajo entre el CEO y distintos perfiles de la Red comercial, fomentando el diálogo directo y el vínculo con la Dirección.

En 2025 se ha demostrado la capacidad de adaptación y colaboración, consolidando el modelo de Business Partner de Personas como pilar estratégico en la gestión del talento. Gracias a la profesionalización de los equipos y a la apuesta por la formación continua, se ha avanzado hacia una gestión más cercana, ágil y alineada con los objetivos corporativos. El compromiso para los próximos años es seguir evolucionando el modelo, anticipándose a los retos del sector y a las necesidades emergentes, mejorando procesos, desarrollando competencias clave e integrando herramientas innovadoras para fortalecer el impacto del área de Personas en los objetivos estratégicos y en la sostenibilidad del talento.

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.

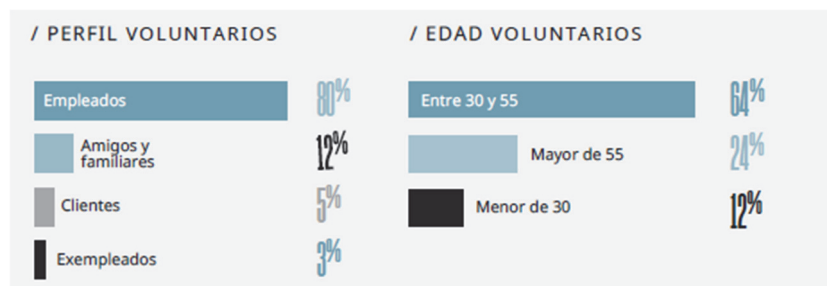
Voluntariado CaixaBank

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.



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.



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.

Multiplificación de la actuación. Involucrar a terceros que compartan la visión transformacional de CaixaBank y quieran comprometerse para acelerar la construcción de una sociedad más justa e inclusiva

Durante 2025, el Voluntariado CaixaBank gracias al compromiso de los 23.800 voluntarios, colaboró con 2.422 entidades sociales a través de 31.359 actividades, contribuyendo a mejorar el bienestar de 754.902 personas en situación de vulnerabilidad.

En este año ha sido especialmente significativo por celebrarse el 20.º aniversario de la Asociación de Voluntarios de CaixaBank, la implicación de la plantilla volvió a destacar con una participación récord en el Mes Social, en el que una parte muy significativa de los profesionales de la Entidad se movilizó de forma masiva, consolidando el compromiso colectivo con la acción solidaria.

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
<p>Personales: Sentido del logro y la satisfacción Ampliación de horizontes Desarrollo de habilidades y empatía Conexión con la comunidad</p> <p>Profesionales: Desarrollo de habilidades transferibles y de liderazgo Crecimiento de redes profesionales Compromiso y motivación</p>	<p>Reputación y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Atracción de Talento Fidelización de empleados Mejora de la cultura corporativa Desarrollo de liderazgo interno</p>

La oferta de actividades sociales, en las que realizar acciones de voluntariado, se organizan en tres ámbitos de acción:

- Programas de voluntariado, 51 %
- Voluntariado de cercanía, 48 %
- Respuestas a situaciones de emergencia, 1 %

• **Programas de voluntariado:** 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.

Su contenido se agrupa en cinco grandes líneas de trabajo: educación financiera, acompañamiento, impulso profesional, digitalización y medioambiente:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 financiera: acciones de voluntariado orientadas a fomentar el intercambio de conocimiento financiero entre personas voluntarias y colectivos en situación de vulnerabilidad. Los voluntarios convierten la teoría en herramientas prácticas para adultos, jóvenes y personas mayores. Esto no solo reduce las brechas de exclusión, sino que también empodera a quienes más lo necesitan, fortaleciendo su capacidad para tomar decisiones informadas.
- Acompañamiento: momentos compartidos entre voluntarios y personas que, por diferentes circunstancias, están en situación de vulnerabilidad. Cada actividad se convierte en una oportunidad para crecer, compartir e inspirar, ya que acompañar implica transformar vidas, generando un impacto significativo tanto en quienes reciben apoyo como en quienes lo ofrecen.
- Impulso profesional: los talleres del programa generan oportunidades y transformación. Estas acciones acompañan a las personas que buscan avanzar en su desarrollo, abriendo puertas e impulsando a quienes buscan trabajo o quieren emprender.
- Digitalización: es una oportunidad para conectar, aprender y avanzar, pero también un reto para quienes no han crecido con acceso a un entorno tecnológico. Por ello, se impulsan iniciativas que acercan la tecnología a todo tipo de colectivos, como, por ejemplo, personas mayores o con discapacidad, ayudándolas a desenvolverse en un mundo cada vez más digital.
- Medioambiente: iniciativas medioambientales orientadas al cuidado del planeta, adaptadas al contexto local y alineadas con las necesidades específicas identificadas en cada territorio, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.



- **Voluntariado de cercanía:** desde las 29 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.
- **Respuestas a emergencias:** sucesos y situaciones que requieren de una respuesta inmediata porque afectan a un gran número de personas y en un momento muy puntual. El verano de 2025 estuvo marcado por una grave ola de incendios que arrasó más de 390.000 hectáreas en España, especialmente en Ourense, León y Zamora. Los voluntarios de CaixaBank colaboraron con los servicios de emergencia y, siguiendo sus indicaciones, comenzaron a finales de año las primeras acciones de limpieza y reforestación, como la realizada en Tres Cantos (Madrid).



Además, el proyecto 277 sonrisas por Ucrania permitió de nuevo que niños y niñas de este país disfrutaran de una estancia vacacional en Catalunya gracias a la colaboración entre la Fundación del Convent de Santa Clara, Voluntariado CaixaBank y diversas entidades solidarias.

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:

<p>Autoempleo</p> <p>A ayudamos a los emprendedores a darle forma a su idea de negocio, encontrar la mejor financiación posible y mantener su empresa hasta un año después de su puesta en marcha.</p> 	<p>Reincorpora</p> <p>Acompañamos a las personas privadas de libertad en su proceso de reinserción sociolaboral a través de la formación, el desarrollo personal y la orientación en la búsqueda de empleo.</p> 	<p>Salud Mental</p> <p>Tendemos puentes entre las empresas y las personas con problemas de salud mental a través del acompañamiento, la sensibilización y el empoderamiento a personas, empresarios y profesionales de la inserción.</p> 
---	--	---

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.

CaixaBank cuenta con órganos internos de representación de las personas trabajadoras, incluidos los comités de empresa y delegados de personal, y con representación sindical, que disponen de canales y procesos formales de diálogo con la Dirección de Relaciones Laborales sobre condiciones de trabajo, regulación laboral y cambios organizativos, garantizando la libertad de asociación y la negociación colectiva en línea con los Convenios 87 y 98 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

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 (entendido, a efectos de la Entidad, como aquel determinado en base a los convenios colectivos aplicables y la normativa laboral de los países en los que se opera), 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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), que se aplicó durante 2024 y 2025, a los préstamos para la adquisición o mejora de vivienda con el fin de 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 regulados en el acuerdo laboral 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 sexto año a tipo variable), 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 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 incrementándolo en hasta otros 8.500 euros en plan de pensiones de empleo, en función del importe de las contribuciones empresariales, siendo el límite global de 10.000 euros anuales.

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 Connecta.
 - 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 ha evolucionado a la carrera de GCII, tanto en la Red como en Connecta, 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 han situado igualmente en la carrera de GCII bajo la nueva figura de Gestor AgroBank, que se ha ampliado dando lugar a nuevas oportunidades profesionales.
 - Mejoras en el importe del complemento de GCII.
- **Acuerdo de Centros Connecta.** En noviembre de 2024 se regula la posibilidad

de realizar trabajo en remoto en los Centros Connecta 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 habilita 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 Connecta:**

- 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 Connecta, de carácter reversible por la persona trabajadora y por CaixaBank.
- Horarios en Connecta y Oficinas Store: el inicio del horario de verano se anticipa al 16 de junio y hasta el 15 de septiembre, y además se dispone de jornada intensiva en la última y la primera semana del año.

- **Acuerdo de Banca de Empresas.** En noviembre de 2025 se adapta el acuerdo que regula las condiciones del colectivo de Banca de Empresas y que entra en vigor el 1 de enero de 2026. Este acuerdo representa un nuevo avance en la especialización del segmento de Empresas y acompaña la evolución de nuestra propuesta de valor para los clientes empresa, apoyándose en una red de centros especializados y en un modelo de servicio adaptado a cada tipología de cliente de este ámbito (desde pequeñas hasta grandes empresas).

La nueva regulación incorpora elementos especialmente relevantes, entre los que destacan:

- Niveles mínimos y pluses para las figuras de Dirección de Centro y Dirección de Banca de Empresas.
- Definición de una carrera de Banca de Empresas para los Gestores de Pymes, Gestores de Microempresas y Técnicos/Especialistas (Subrogación, Comercio Exterior, Tesorería, Financiación y Servicios, Especialistas Hotels & Tourist y Especialistas AgroBank Empresas).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- Regulación de las condiciones aplicables a los Soportes y Técnicos de Gestión de Activos.
- Establecimiento de garantías de salario fijo para las personas afectadas por la reordenación del segmento.

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 supera el 11%, con un tope de un +3% adicional 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

La Dirección de CaixaBank, en el marco de la Política de Seguridad y Salud Laboral, está comprometida con la promoción de entornos de trabajo seguros y saludables, reafirmando las actuaciones ya implantadas y declarando su compromiso en:

- 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 sea responsabilidad de 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.
- Hacer extensivos estos compromisos a proveedores y otros terceros que presten servicio para CaixaBank o que, de cualquier forma, actúen por cuenta de CaixaBank, sin perjuicio de que también cumplan con las políticas establecidas por sus sociedades en esta materia.

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:

Integración de la seguridad, salud y bienestar corporativo.

- Actividades formativas dirigidas a toda la plantilla en materia de seguridad y salud, seguridad en sucursales, así como formación técnica a los Delegados de Prevención y a los Referentes de Prevención y Bienestar del territorio.
- Creación y dinamización de un equipo de trabajo transversal con los Referentes de Seguridad, Salud y Bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Realización de reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral, tanto en sesiones ordinarias como extraordinarias.
- Potenciación del bienestar y la salud de la plantilla.
- Gestión de las enfermedades respiratorias contagiosas causadas por virus, como la campaña anual de vacunación contra la gripe, yendo más allá de los colectivos objetivo establecidos por el Ministerio de Sanidad.
- Desarrollo del Plan Estratégico de Organización Saludable mediante la elaboración de planes de acción anuales que incluyen campañas en los siete pilares del bienestar, talleres específicos, retos, sesiones de team building y patrocinio de actividades deportivas u otras iniciativas.

Identificación proactiva de riesgos y vigilancia de la salud.

- Realización de evaluaciones de riesgos, tanto en centros de trabajo como evaluaciones específicas de tipo organizativo.
- Seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales, así como de los asociados al riesgo de atraco en oficinas.
- Elaboración y desarrollo de la estrategia preventiva psicosocial.
- Adecuación de los puestos de trabajo en función de las necesidades específicas de las personas con especial sensibilidad, discapacidad reconocida o incapacidad permanente.
- Protocolos y seguimiento específico ante situaciones extraordinarias provocadas por fenómenos meteorológicos adversos.

Preparación ante emergencias y prevención de accidentes

- Revisión de los planes de emergencia de los edificios singulares, formación de los equipos de emergencia y sensibilización de la plantilla mediante la realización de simulacros.
- Mantenimiento de los sistemas de protección contra incendios.
- Realización de investigaciones de los accidentes de trabajo que puedan producirse, con el objetivo de determinar acciones preventivas.

Mejora continua del entorno de trabajo y de las condiciones ambientales

- Evaluación de los centros de trabajo y de sus condiciones ambientales.
- Mejora y control de las condiciones de los centros de trabajo en materia de ruido, humedad, temperatura e iluminación. Para ello, CaixaBank cuenta con una empresa especializada en la implementación de acciones preventivas y correctivas que favorecen el confort y bienestar de la plantilla, incluyendo la renovación o sustitución de los equipos de climatización e iluminación y mejoras en la atenuación sonora de los puestos de trabajo.
- Adicionalmente, la Entidad recibe de forma periódica asesoramiento externo especializado para la mejora de la calidad del aire interior, cuyas recomendaciones se incorporan progresivamente.

Seguridad física y prevención de atracos, amenazas y agresiones

- 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 per-

sonas 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).

Coordinación, gestión preventiva y mejora continua del sistema

- Gestión y coordinación con otras áreas para la adecuada coordinación de actividades empresariales.
- Adaptación del manual, los protocolos, procedimientos e instrucciones conforme a la normativa ISO 45001.
- Potenciación de la intervención preventiva en los centros internacionales, coordinando con Quirón y/o partners locales para homogeneizar las condiciones preventivas en las oficinas del extranjero.

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 45001. En 2023, una vez superadas las auditorías, tanto internas como externas del Sistema, se obtuvo la certificación ISO 45001.

Anualmente se realizan 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 45001, 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

Métricas a conseguir	Indicador de medición	Acumulado 2025	Objetivo 2025	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 Sistema Gestión Prevención Riesgos Laborales (SGPRL)	Nº de requisitos legales revisados	24	24	●
3. Revisiones legales de equipos sujetos a normativa industrial y de seguridad y salud	Nº de certificados de instalaciones de baja tensión, OCA-Organismo de Control Autorizado	1.854	791	●
	Nº de mantenimientos instalaciones clima, toma de tierra, etc...	12.190	12.000	●
	Mantenimiento contra incendios Red de oficinas	✓	✓	●
	Nº de edificios con mantenimiento contra incendios	37	37	●
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.	✓	✓	●
7. Objetivos de Seguridad y Salud del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SSGSST)	Fomento incremento de reconocimientos laborales	✓	✓	●
	Cumplimiento planificación evaluaciones exposición al gas radón	136	50	●
	Acciones de sensibilización en seguridad vial	6	6	●
	Información PRL para plantilla de nueva entrada (onboarding)	✓	✓	●
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	2,02	1,54 (sector)	●
	Reconocimientos médicos	2.626	2.626	●
	Campañas / talleres de Salud y Bienestar	852	852	●
	Valoración médica PES (personal especial sensibilidad)	225	225	●
	Desarrollo del Plan de Acción de Organización Saludable 2025	✓	✓	●
	Certificación de seguimiento del Sistema de gestión de Organización Saludable	✓	✓	●
	Mantenimiento operativo plataforma "Somos Saludables" (visitas)	✓	✓	●
	Programa Expansión Embajadores	✓	✓	●
2. Mejorar la sensibilización y formación de la plantilla	Formación en Seguridad y Salud Laboral (aprobados) ⁽¹⁾	859	1.078	●
	Formación en Seguridad en edificios CaixaBank (aprobados) ⁽¹⁾	10.180	11.474	●
	Formación en Seguridad en oficinas CaixaBank (aprobados) ⁽¹⁾	24.595	27.352	●
	Formación en PRL para la Dirección (aprobados) ⁽¹⁾	237	275	●
	Servicio de fisioterapia digital	✓	✓	●
	Formación Ictus (aprobados) ⁽¹⁾	1.154	1.809	●
	Formación Plan de Igualdad (aprobados) ⁽¹⁾	1.514	3.133	●
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	17	4	●
	Modernización de las instalaciones	691	691	●
2. Mejora de las condiciones del entorno y sus instalaciones	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de la iluminación	369	100	●
	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de máquinas de climatización	671	350	●
	Nº de actuaciones realizadas en centros derivadas de Evaluación de Riesgos	1.280	850	●
	Nº de mejoras de accesibilidad (barreras arquitectónicas)	36	15	●
	Campaña de renovación de sillas	323	300	●
	Revisión de las escaleras en oficinas Store	200	200	●
	Instalación de mobiliario de Bienvenida	39	39	●
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	13	3	●
	Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en la red	863	850	●
2. Preparación ante emergencias	Nº de revisiones de planes de autoprotección o de emergencia	41	42	●
	Nº de formaciones en emergencias	45	46	●
	Nº de simulacros de emergencia	41	42	●
3. Revisión. Evaluación de riesgos psicosociales	Nº de informes/actas reuniones	4	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)	5	5	●

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

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 garantizan la seguridad y la salud de la plantilla:

- **Comité de Dirección:** en materia de Seguridad y Salud Laboral, aunque la normativa exige una revisión anual del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, CaixaBank refuerza este marco mediante la elevación periódica al Comité de Dirección —como mínimo una vez al año— de los informes de revisión ordinarios (seguimiento de la actividad), así como de la información relativa a actuaciones relevantes en materia de bienestar y prevención de riesgos laborales. Asimismo, ante cualquier circunstancia extraordinaria o aspecto de especial relevancia, la Dirección traslada de manera inmediata al Comité la documentación y el análisis asociado, garantizando un seguimiento directo y una adecuada alineación con los principios de gobernanza y los mecanismos internos de control de la Entidad.
- **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 se-

guimiento de la actividad preventiva y de su planificación anual correspondiente, así como de las situaciones excepcionales que puedan ocurrir en el transcurso del año.

- **Comité Extraordinario de Seguimiento Estrategia Psicosocial,** se reúne con carácter ordinario trimestral. Es una Comisión monográfica para la elaboración de propuestas de evaluación psicosocial y seguimiento de los planes de acción en esta materia.
- **Comités de Emergencias para 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.

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 2025-2027
- 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

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.
- Asesoramiento y homologación de los nuevos equipos, puestos de trabajo o sistemáticas organizativas.
- Nombramiento y coordinación con los referentes de Prevención de Riesgos Laborales y Bienestar de los Territorios.

MEMORIA DE ACTIVIDADES PREVENTIVAS 2025 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 Seguridad y Salud Laboral** 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 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 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 correctoras, 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. Destacan los realizados entre noviembre de 2024 y enero 2025, y los previstos durante el primer trimestre de 2026 para analizar los avances en esta materia.
- Creación de un grupo de trabajo específico dentro del seno del Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSL) junto con la Representación Legal de los Trabajadores (RLT) para avanzar en la planificación de medidas preventivas que impacten en la mejora de los factores psicosociales. En 2025 se ha seguido avanzando en la estrategia preventiva psicosocial con cuatro reuniones con la RLT.
- Potenciación de la visión preventiva en los centros internacionales, motivo por el que CaixaBank fue reconocida con el premio internacional (Occupation Risk Prevention 2019).
- El protocolo de Vigilancia de la Salud contempla la realización de reconocimientos médicos periódicos, así como reconocimientos por motivos de salud, cuando una persona considera que tiene una situación personal (sensibilidad y/o discapacidad) en la que se deba adaptar su puesto de trabajo. También se realizan campañas proporcionando información preventiva respecto a distintas enfermedades, como la hipertensión, deshabitación 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, el cual se facilita mediante el desplazamiento de una unidad móvil (por ejemplo en 2025 al edificio de Las Rozas, con 90 reconocimientos) o con accesibilidad a centros Quirón cercanos.
- 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 acompañan-

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

do 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. Desde el año pasado se dispone de 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 la Entidad dispone de un **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)**, certificado 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.
- Impacta en los indicadores de Negocio.

- 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 fidelización de talento.
- Mejora el clima sociolaboral e impacta de manera positiva sobre 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. En 2025 se ha llevado a cabo un proceso de escucha con sesiones de focus groups con empleados, entrevistas a managers y encuestas, que han desvelado las percepciones en relación con el funcionamiento del programa de bienestar corporativo y que permitirán orientar su evolución.

Para la elaboración de cada Plan de Acción, se realiza anualmente un **Estudio Integral de Identificación de Factores de Organización Saludable**, en el que se contemplan hasta trece fuentes de información, 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 y mide su impacto. 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. El resultado de este análisis anual se concreta en una Matriz de Mejora Estratégica, que define las necesidades y orienta la planificación de acciones para poder abordar prioritariamente las cuestiones que requieren mayor esfuerzo y tienen mayor impacto en el bienestar real de las personas.

Al mismo tiempo, el **Grupo Experto Multidisciplinar de Organización Saludable**, contribuye a la construcción de la estrategia global de Organización Saludable y de la hoja de ruta a futuro, definiendo acciones en el Plan Estratégico.

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.
- Fijar anualmente los objetivos que marcarán el grado de avance en la mejora continuada de la gestión como “Organización Saludable.”

La estrategia como Organización Saludable ha permitido a la Entidad evolucionar hasta ser referente en Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional, gracias a la elaboración de una estrategia sostenible de bienestar corporativo que contiene:

- 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 los 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, servicios, herramientas y campañas desarrolladas, se genera concienciación y se ofrece beneficios para una salud global y el bienestar de los empleados y sus familias.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Entorno
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

La **plataforma Somos Saludables** es el espacio digital de referencia para el bienestar en CaixaBank. Reúne, en un único entorno, todos los recursos, servicios y actividades orientados a promover la salud integral de los profesionales. A través de este canal, las personas pueden acceder a contenidos y herramientas para mejorar su estado físico, emocional, social y financiero, ya que ofrece diversas funcionalidades para participar en talleres, programas, campañas de salud y otros beneficios.

Los recursos se organizan en los siete pilares del bienestar, permitiendo una navegación sencilla y con una gestión dinámica que incorpora una planificación mensual de nuevas propuestas y actividades:



- **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.
- **Bienestar financiero**, puesta en valor de los beneficios disponibles para la plantilla (plan de pensiones, préstamos en condiciones beneficiosas, Club de compras,...) , como elemento que impacta en el bienestar global.
- **Bienestar social**, iniciativas para conectar con los demás (como el Voluntariado Corporativo, la Acción Social, la Escuela de Vida o el Plan Familia) y contri-

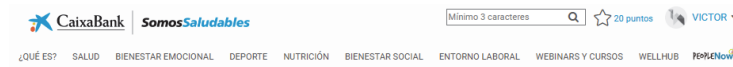
buir a un impacto positivo.

- **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).
- **Actividad física y deporte**, iniciativas como Wellhub (programa de bienestar corporativo que mediante suscripción mensual permite el acceso a diferentes gimnasios o estudios (danza, yoga, etc...) sin contratos ni costes adicionales, así como la participación en diversas actividades deportivas).

A nivel de espacios físicos, están a disposición de todos los empleados: la sala de lactancia, el servicio de consulta de fisioterapia y el servicio de asesoramiento médico tanto en Barcelona como Madrid.

A todo ello, el **Observatorio de Salud de CaixaBank**, ofrece una visión integrada y completa desde la perspectiva 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.

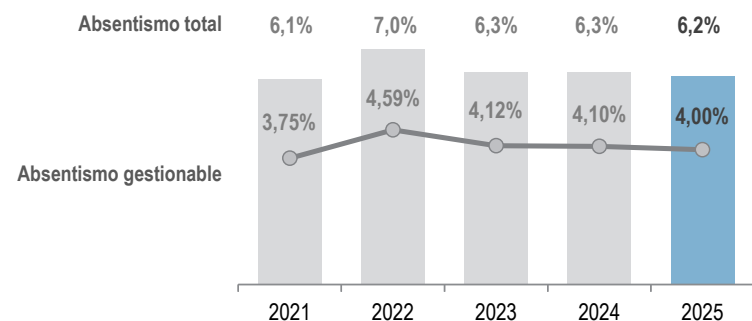


Bienestar emocional



Todas estas iniciativas en Salud, Seguridad y Bienestar impactan positivamente sobre el absentismo en CaixaBank.

El incremento del índice de absentismo en CaixaBank hasta 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 11% (del 7% al 6,2%) y motivado principalmente por un descenso del absentismo gestionable (enfermedad común y accidente de trabajo) que ha pasado del 4,6% al 4,0%.



En 2025 CaixaBank presenta un total de 88 horas perdidas por empleado, inferior al dato de 90 horas registrado en 2024, y por debajo también de la media de España del mismo año, que en el segundo semestre de 2024 fue de 120 horas (en todos los sectores). Esta comparativa ha sido realizada utilizando el 14º Informe de Adecco sobre Absentismo (datos 2024), publicados durante el segundo semestre de 2025, 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, en coordinación con las mutuas de trabajo colaboradoras de la Seguridad Social, realiza un trabajo de análisis en la evolución del absentismo gestionable tanto a nivel estatal, como a nivel de Territorios. Este seguimiento conjunto permite abordar la gestión del absentismo desde la proximidad, el conocimiento del contexto para establecer planes de acción específicos.

Desde 2022 coincidiendo con la creación del Observatorio de Salud, se ha con-

seguido un descenso continuado en los niveles de absentismo en un contexto de subida generalizada a nivel estatal. Las acciones que se vienen realizando para lograr esta reducción del absentismo son:

- **Impulso del modelo integral de gestión del absentismo por incapacidad temporal (IT).** Se refuerza todo el ciclo de gestión, antes, durante y después de la baja médica, poniendo especial énfasis en la salud mental y accidentes in itinere. Coordinando acciones con las Direcciones Territoriales y con los diferentes departamentos de la Dirección Personas que intervienen en todas las fases de su gestión.
- **Optimización del protocolo de actuación con mutuas colaboradoras.** Se ha revisado y actualizado el procedimiento de gestión de la incapacidad temporal. Se han simplificado los canales y mecanismos de comunicación entre las mutuas y los empleados, lo que ha permitido agilizar los tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia en el seguimiento.
- **Gestión específica de bajas por salud mental y absentismo reincidente.** Se han puesto en marcha medidas orientadas a mejorar el acompañamiento psicológico con el objetivo de prevenir situaciones de especial sensibilidad y abordar de manera proactiva los casos de absentismo reiterado, favoreciendo la continuidad operativa y el bienestar de las personas.

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 2025 han cambiado de nivel profesional por experiencia 1.123 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:

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025	
Planes de carrera	9.238
Cobertura de vacantes	6.215
Clasificación de oficinas	314
Capacitación	140
Nombramientos	1.751
Total	17.658

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 de Clientes I* (Gestores de Banca Personal): promoción a Nivel VI en 16 años.
- *Carrera de Gestores de Clientes II* (Gestores de Negocios, Gestores Premier, Gestores Empresas y Gestores Agro): promoción a Nivel V en 15 años.

En el caso de adscripción a un horario laboral singular, las carreras profesionales se aceleran en dos meses adicionales por cada año, iniciándose en el nivel XI para los GCI y en el nivel X para los GCII, y acortándose los períodos necesarios para alcanzar los niveles VI y V, respectivamente.

- **Plan de carrera de Asesores de Wealth Management**, permite a este colectivo que gestionan carteras de clientes de Wealth Management desarrollar sus conocimientos y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Wealth Management si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

- *Carrera de Asesores de Wealth Management*: promoción a nivel VII en 10 años, pasando a Dirección de Wealth Management al año siguiente.

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 2025 a un total de 6.215 empleados, 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 diferencial, cercana y digital a empleados (candidatos) y mángagers.

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 pretende principalmente la búsqueda de candidatos de manera proactiva con estos cuatro 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 para la cobertura de vacantes de la Entidad.
- **SelectIA**, la nueva herramienta de inteligencia artificial que está siendo desarrollada y que tiene como objetivo mejorar la objetividad y la eficiencia en la toma de decisiones durante los procesos de selección, internos y externos, ayudando a identificar a los mejores candidatos.

- **Movilidad Interna** a través de la figura del Business Partner, se pretende mejorar la experiencia del candidato y del mánager 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 la gestión de la diversidad. Las empresas que tengan facilidades para promover la movilidad interna fidelizarán 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 evitar que los mánagers retengan el talento de sus equipos y, con ello, se limite la movilidad interna, resulta clave empoderarlos e integrarlos en la cadena de valor de este proceso. En este sentido, es fundamental incorporar el desarrollo del talento de sus equipos como parte de sus objetivos.

Con la constante introducción de nuevas iniciativas y mejoras se contribuye a hacer más eficientes los procesos de selección, mejorando la experiencia, impactando tanto al empleado como a los mánager.

Las funcionalidades ya consolidadas y nuevas mejoras para los empleados son:

- Información de la vacante más detallada y con una persona de contacto del área (que no es el mánager) con detalle del job profile 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.
- Eliminación de la carta de renuncia para cambios en condiciones laborales (excepto cargos directivos), reduciendo tiempos y mejorando la experiencia del candidato.
- Herramienta de Búsqueda de Talento interno para identificar perfiles idóneos con criterios objetivos y meritocráticos, reforzando equidad y transparencia.
- Piloto y evolución de la herramienta para un uso más óptimo, incorporando identificación proactiva del talento desde el equipo de Personas.
- Profesionalización de los procesos en Servicios Centrales, garantizando entrevistas a los candidatos más ajustados al perfil y ofreciendo feedback sobre los resultados.

Las funcionalidades ya consolidadas y nuevas 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).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

- Posibilidad de acceso al módulo de selección para Business Partners y mána-gers que realizan la contratación para fomentar la transversalidad y alineación en el proceso.
- Guía para entrevistas con recomendaciones clave y pautas para estructurar la entrevista de forma eficiente, alineada con la posición. Incluye recursos para dar feedback constructivo a candidatos no seleccionados.
- Mayor visibilidad del mána-ger sobre el proceso, con acceso a todos los candi-datos inscritos.
- Acompañamiento en Servicios Centrales, con comunicaciones y apoyo en cada fase del proceso para garantizar una experiencia profesional y clara.

El Career Site de CaixaBank se ha consolidado como una herramienta clave para acercar el modelo de selección a empleados y candidatos, reforzando la transparencia, la accesibilidad y el conocimiento sobre los procesos. Esta plataforma, soportada en tecnología SAP SuccessFactors, ha sido renovada en línea con la nueva Propuesta de Valor del Empleado, con el objetivo de ofrecer una experiencia más moderna, inclusiva y centrada en el usuario.

Actualmente, el sistema ofrece una experiencia de usuario optimizada con una interfaz moderna y navegable, mejora la trazabilidad de los procesos de selección y cuenta con un buscador avanzado con filtros por palabra clave, área, función y ciudad. Permite subir el currículum vitae en la ficha interna del empleado, unifica procesos y entrevistas en el Portal del Empleado y está integrado con el Career Site externo. Además, facilita la gestión de convoca-torias masivas y procesos estratégicos no públicos, publica automáticamente determinadas vacantes en la Red de oficinas y permite realizar renunci-aciones y designaciones directas.



Entre las principales mejoras destacadas este año encontramos:






- Mejoras de accesibilidad, adaptando el Career a la nueva normativa y garan-tizando una navegación inclusiva para todo tipo de usuarios, todos nuestros

vídeos cuentan con subtítulos y audio.

- Look & feel renovado, moderno y agradable, alineado con la nueva Propues-ta de Valor al Empleado (PVE).
- Actualización de la infografía del proceso de selección, con una explicación más clara y detallada para facilitar su comprensión y acercar el modelo de selección a todos los candidatos.
- Creación de nuevas landings específicas para programas de talento joven, como la de prácticas universitarias.
- Incorporación de testimoniales de empleados y participantes en programas de talento, para que los usuarios puedan conocer de primera mano la expe-riencia de formar parte de CaixaBank.
- Mejor experiencia de usuario, gracias a una interfaz más navegable, intuitiva y visualmente atractiva.

Conoce nuestro proceso de selección

Tu talento te diferencia. Por eso, nuestro proceso de selección - liderado por el equipo de Personas - se enfoca en una evaluación personalizada, basada en la transparencia y en la igualdad de oportunidades.

 1. Publicamos nuevas oportunidades Publicamos en nuestro portal de empleo , en People Xperience HUB y en otros portales especializados, como LinkedIn.	 2. ¿Has encontrado una vacante que encaja contigo? Si alguna de nuestras ofertas te interesa y se ajusta a tu perfil, inscríbete directamente a través del portal .	 3. Evaluamos tu candidatura Tras inscribirte, revisaremos tu perfil según los requisitos del puesto. Si avanzas en el proceso, podrás participar en entrevistas y pruebas específicas.
 4. Transparencia en todo momento Accede a tu perfil en Mi cuenta > Consultar perfil > Puestos solicitados para ver el estado de tu candidatura en todo momento.	 5. Si eres la persona seleccionada... ¡Enhorabuena! El equipo de Personas se pondrá en contacto contigo para hacerte una propuesta de incorporación.	 6. Empieza tu camino en CaixaBank Tu incorporación es solo el comienzo. Iniciarás un proceso de onboarding diseñado para que te sientas acompañado/a desde el primer día.

- **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, donde 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 2025 se han clasificado 2.968 oficinas (esto supone un decremento de 18 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 2025, un total de 6.497 empleados han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone un 17% de la plantilla.

Cambios de nivel. Distribución		
Programa Gestor de clientes	2.752	42,4%
Nombramientos directos	1.751	27,0%
Carrera por experiencia	1.123	17,3%
Cobertura de Cargos	438	6,7%
Clasificación de Oficinas	156	2,4%
Capacitación	140	2,2%
Programa Asesor de Wealth Management	137	2,1%
Total	6.497	

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 con un coste unitario global que se ha situado alrededor de los 345.000€/empleado. En los citados Planes se ha preavisado a la plantilla a partir de su representación legal que ha participado en el proceso de negociación previo a la aprobación de dichos programas.

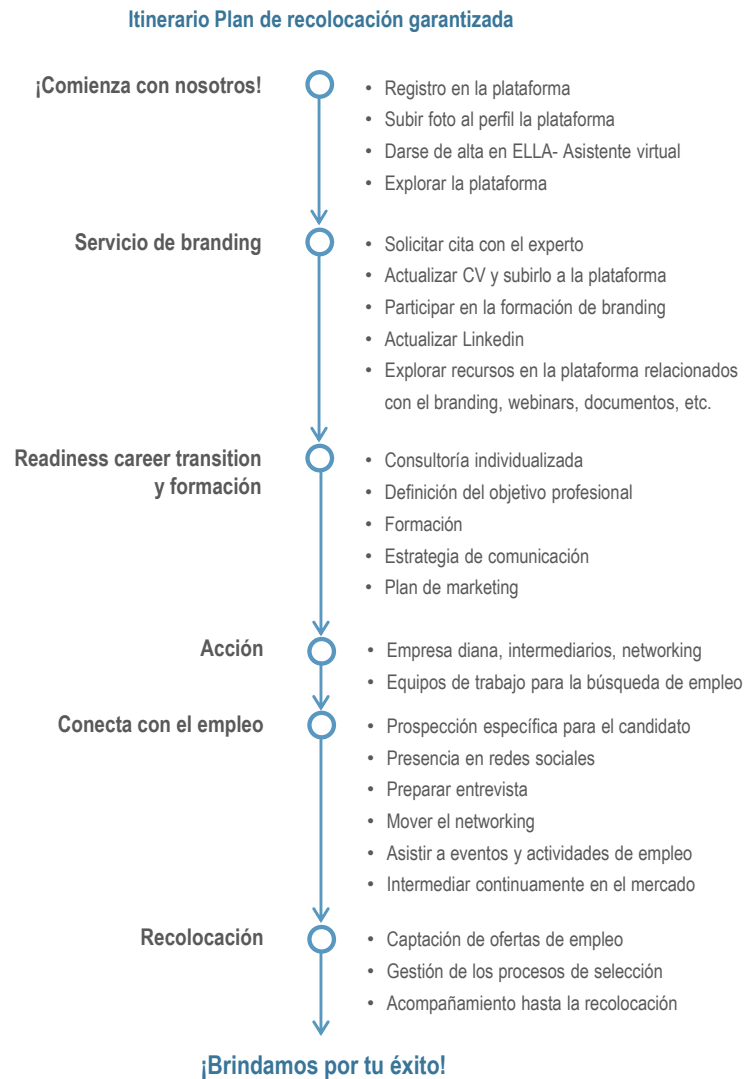
Además, en todos los casos, para aquellas personas que voluntariamente se adhieron a medidas de extinción previstas, se han respetado los plazos de preaviso individual que regula el Estatuto de los Trabajadores. Los empleados seniors han ido pudiendo acogerse a procesos de salidas con unas condiciones 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

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.

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/>

- 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 efectuadas por los beneficiarios 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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



MEMORIA 2025
PERSONAS

Anexos y Tablas

CaixaBank S.A.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

	2024	2025	Variación neta
Plantilla CaixaBank	36.874	37.489	615
Movimientos año 2025			
Altas y reingresos	1.451	Bajas y ausencias	-836
Nuevas contrataciones	804	Bajas definitivas	-304
Servicios Centrales	296	Jubilación	-7
Banca Particulares	423	Defunción	-15
Banca Empresas y Wealth Management	10	Despido	-70
CIB/Mercados	1	Baja voluntaria	-110
Oficinas Extranjero y Banca Internacional	59	Finalización de contrato	-1
Oficinas especiales	12	No superación periodo de prueba	-96
Direcciones Territoriales / Apoyo Red	3	Invalidez permanente	-5
Internalizaciones procedentes de Grupo ⁽¹⁾	185		
Reincorporaciones	462	Ausencias	-532
Excedencia ⁽²⁾	301	Excedencia	-316
Otros	161	Otros	-216

1) Incluye 82 personas de CaixaBank Operational Services derivado del nuevo Modelo de Operaciones, 95 por la integración de CaixaBank Advanced Business Analytics y 8 de VidaCaixa.

2) Incluye 11 reincorporaciones de excedencia de CaixaBank Operational Services derivado del nuevo Modelo de Operacionesde y 34 por la integración de CaixaBank Advanced Business Analytics.

Tabla 2. Rotación de Plantilla

	2021	2022	2023	2024	2025
Bajas totales ⁽¹⁾	1.369	5.539	400	306	304
Bajas totales (sin Planes de Reestructuración)	236	220	299	306	304
Bajas voluntarias	123	90	126	125	110
Plantilla media anual	40.023	36.731	36.091	36.559	37.236
Plantilla cierre de ejercicio	41.602	36.089	36.225	36.874	37.489

% de rotación de plantilla	2021	2022	2023	2024	2025
Rotación Global (bajas totales/plantilla media) ⁽²⁾	3,4%	15,1%	1,1%	0,8%	0,8%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	0,6%	0,6%	0,8%	0,8%	0,8%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%



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%	1,2%	0,6%	12,7%	7,6%	3,6%	1,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,4%	7,2%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	0,8%	1,2%	0,6%	12,7%	7,6%	3,6%	1,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,4%	7,2%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias/plantilla media)	0,3%	0,4%	0,2%	8,0%	3,1%	1,3%	0,5%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%

1) En 2025, de las 304 bajas totales 183 son hombres (60%) y 121 mujeres (40%).

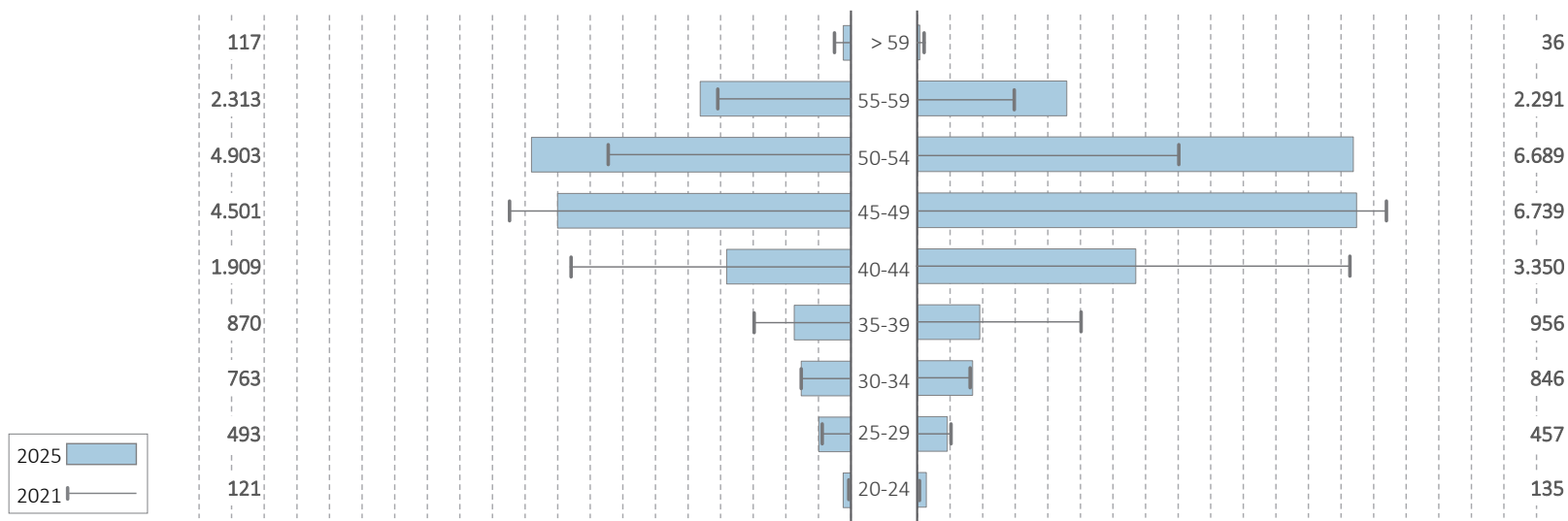
2) No incluye excedencias voluntarias.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 3. Estructura demográfica
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 3. Estructura demográfica

	Hombres		Total		Mujeres	
	2021	2025	2021	2025	2021	2025
personas	18.303 (44,0%)	15.990 (42,7%)	41.602	37.489	23.299 (56,0%)	21.499 (57,3%)
edad media	47	48	46	48	46	48
antigüedad media	19	20	19	21	19	21

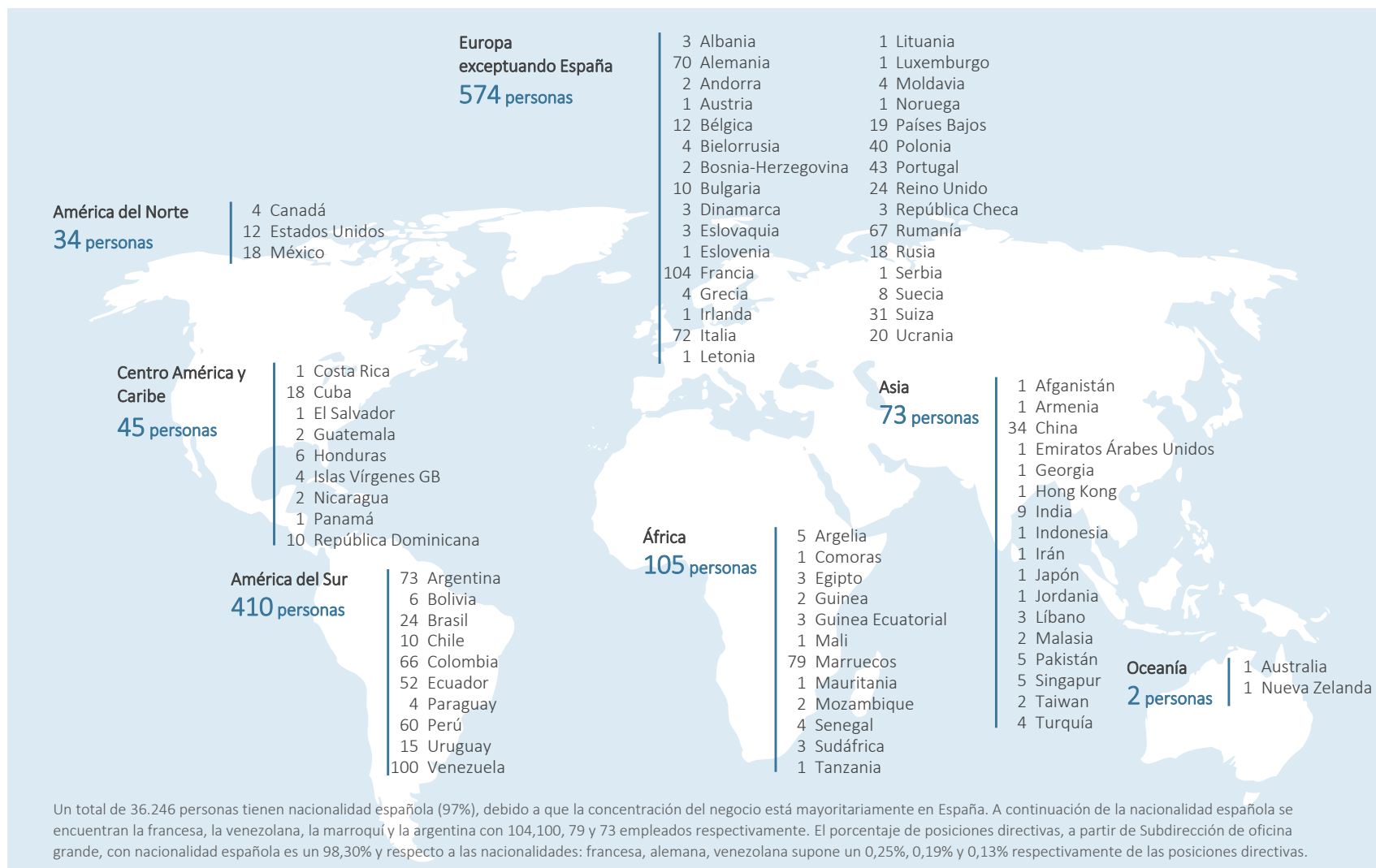


Información adicional:

	Género		Empleados con discapacidad		Tramos de edad									Total
	Hombres	Mujeres	SI	NO	< 25	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	> 59	
Directivos	2.815	2.076	35	4.856	0	1	37	91	687	1.752	1.822	465	36	4.891
Mandos Intermedios	3.902	4.177	62	8.017	0	27	218	393	1.222	2.587	2.761	821	50	8.079
Resto de Empleados	9.273	15.246	423	24.096	256	922	1.354	1.342	3.350	6.901	7.009	3.318	67	24.519
Total general	15.990	21.499	520	36.969	256	950	1.609	1.826	5.259	11.240	11.592	4.604	153	37.489

Tabla 4. Mosaico de culturas

1.243 personas originarias de 84 países diferentes a España

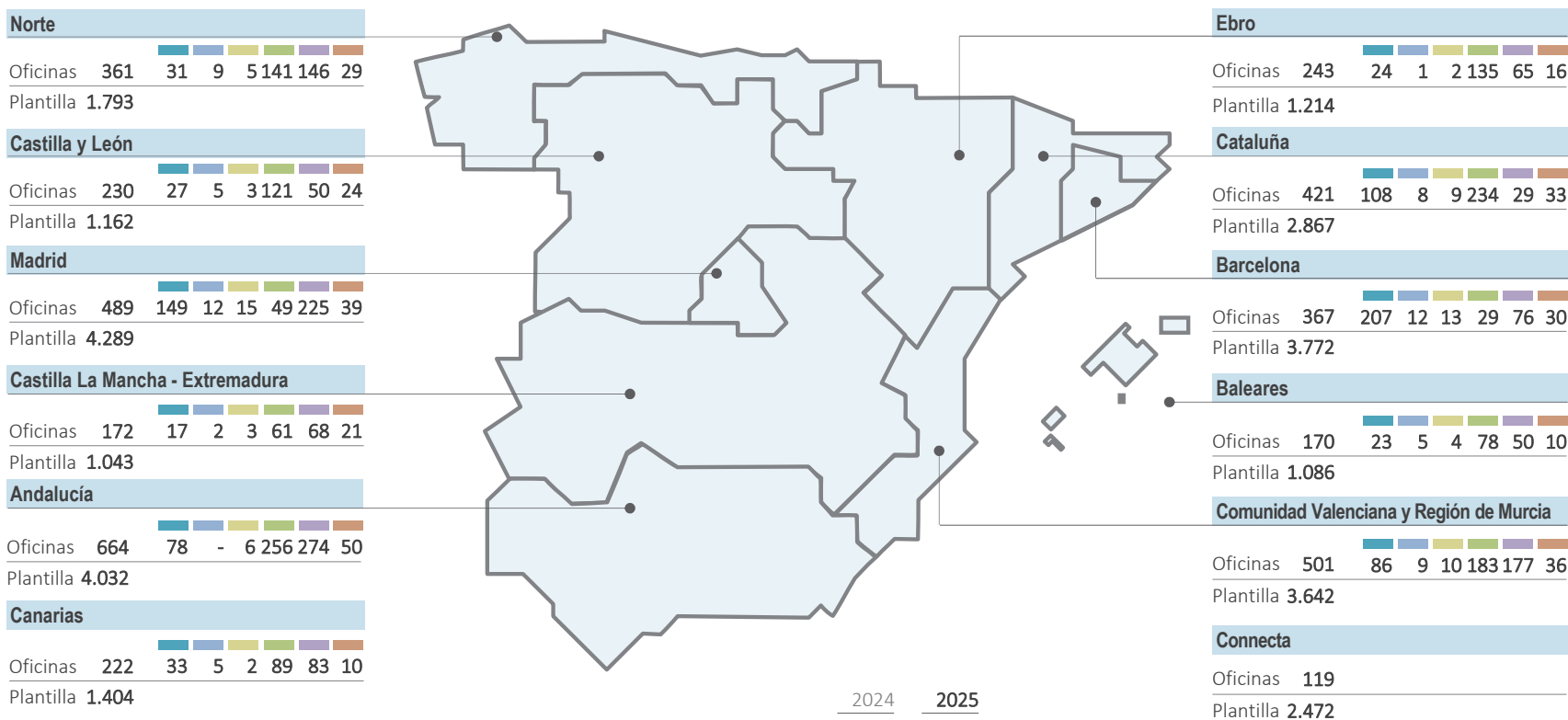


- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **4. Mosaico de culturas**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **5. Estructura organizativa. Oficinas en España**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 5. Estructura organizativa. Oficinas en España

Direcciones Territoriales



	2024	2025
TOTAL Oficinas	4.112	4.040
Store	783	783
Store Negocios	70	68
Store Pymes	73	72
Rurales	1.385	1.376
Urbanas	1.259	1.243
Centros especializados ⁽¹⁾	371	362
Connecta	126	119
Imagin	45	17
TOTAL Plantilla	29.509	29.221

¹ Incluye centros de: Banca de Empresas, Wealth Management, Corporate & Institutional Banking, Promotores, Agentes Financieros, Monte de Piedad y otros.

Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

Red Territorial	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Alta Dirección	52	65,8	27	34,2	79
Plantilla Dirección Territorial	252	41,4	356	58,6	608
Dirección en DT/DG	55	60,4	36	39,6	91
Responsables/Especialistas/Técnicos	169	39,1	263	60,9	432
Empleados	28	32,9	57	67,1	85
Banca de particulares	10.148	39,2	15.758	60,8	25.906
DAN-Dirección de Área de Negocio	139	61,8	86	38,2	225
Dirección oficina	2.005	54,7	1.658	45,3	3.663
Subdirección oficina/2º Responsable	977	32,9	1.992	67,1	2.969
Gestor de Clientes II - Banca Premier*	1.311	35,0	2.438	65,0	3.749
Gestor de Clientes II - Empresas*	317	54,7	263	45,3	580
Gestor de Clientes II - Negocios*	980	40,0	1.467	60,0	2.447
Gestor de Clientes II - Agrobank*	88	71,5	35	28,5	123
Gestor de Clientes I - Banca Personal*	1.186	29,9	2.784	70,1	3.970
Dirección de Centro Connecta	15	51,7	14	48,3	29
Gerencia Equipo Connecta	56	47,1	63	52,9	119
Equipos de suplencia/soprote	542	53,9	463	46,1	1.005
Empleados y otras funciones	2.532	36,0	4.495	64,0	7.027
Wealth Management	741	55,3	598	44,7	1.339
Dirección de Centro W. Management	52	59,8	35	40,2	87
Dirección de W. M. (inc. Coord. Equipo)	592	60,3	389	39,7	981
Asesor W. Management	72	51,8	67	48,2	139
Otras funciones	25	18,9	107	81,1	132
Banca de Empresas	804	60,4	528	39,6	1.332
Dirección de Centro de Empresas	109	76,8	33	23,2	142
Dirección de Banca de Empresas	278	70,7	115	29,3	393
Gestor de Clientes II - Empresas	177	56,9	134	43,1	311
Otras funciones	240	49,4	246	50,6	486
CIB - Corporate & Institutional Banking	141	59,7	95	40,3	236
Monte Piedad	8	29,6	19	70,4	27
Oficinas Especiales	29	37,7	48	62,3	77
Extranjero	172	56,6	132	43,4	304
Apoyo Red	1.183	42,2	1.618	57,8	2.801
Riesgos	129	53,5	112	46,5	241
Total Red Territorial	13.659	41,5	19.291	58,5	32.950

* Incluye adjunto

Servicios Centrales	Total
Plantilla por áreas	
Presidencia	8
Consejero Delegado	27
Negocio	655
Riesgos	659
Financiera	188
Corporate & Investment Banking	465
Contabilidad, Control de Gestión y Capital	365
Medios	755
Personas	193
Cumplimiento y Control y Public Affairs	234
Sostenibilidad	53
Seguros	15
Secretaría General	246
Comunicación y Relaciones Institucionales	84
Auditoría Interna	227
Transformación Digital & Advanced Analytics	357
Payments & Consumer	8
Total Servicios Centrales	4.539

Plantilla por funciones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Comité de Dirección	13	81,3	3	18,8	16
Dirección	334	64,1	187	35,9	521
Gerencia	645	51,5	607	48,5	1.252
Gestores	747	46,2	870	53,8	1.617
Empleados y otras funciones	592	52,3	541	47,7	1.133
Total Servicios Centrales	2.331	51,4	2.208	48,6	4.539

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

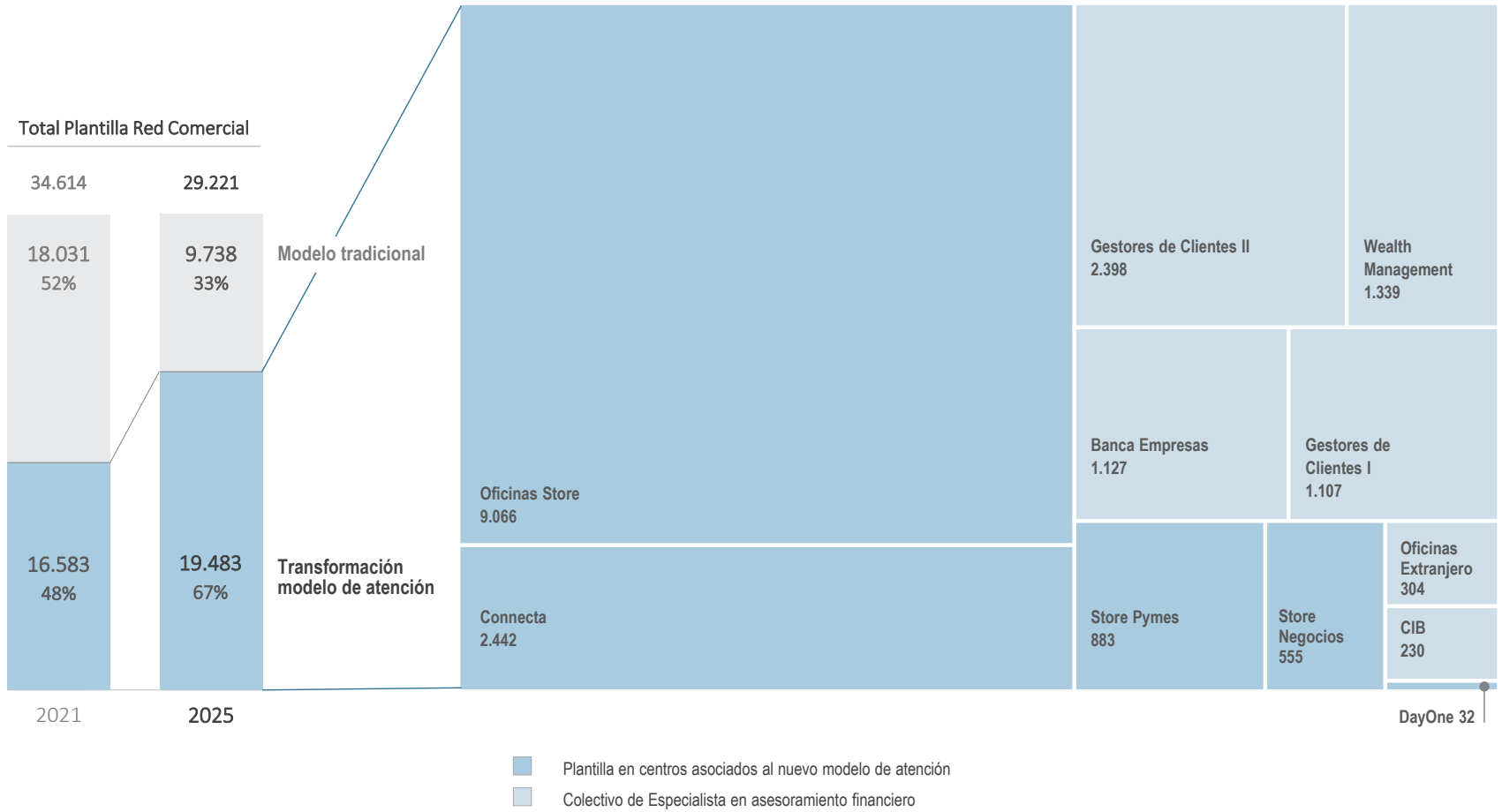
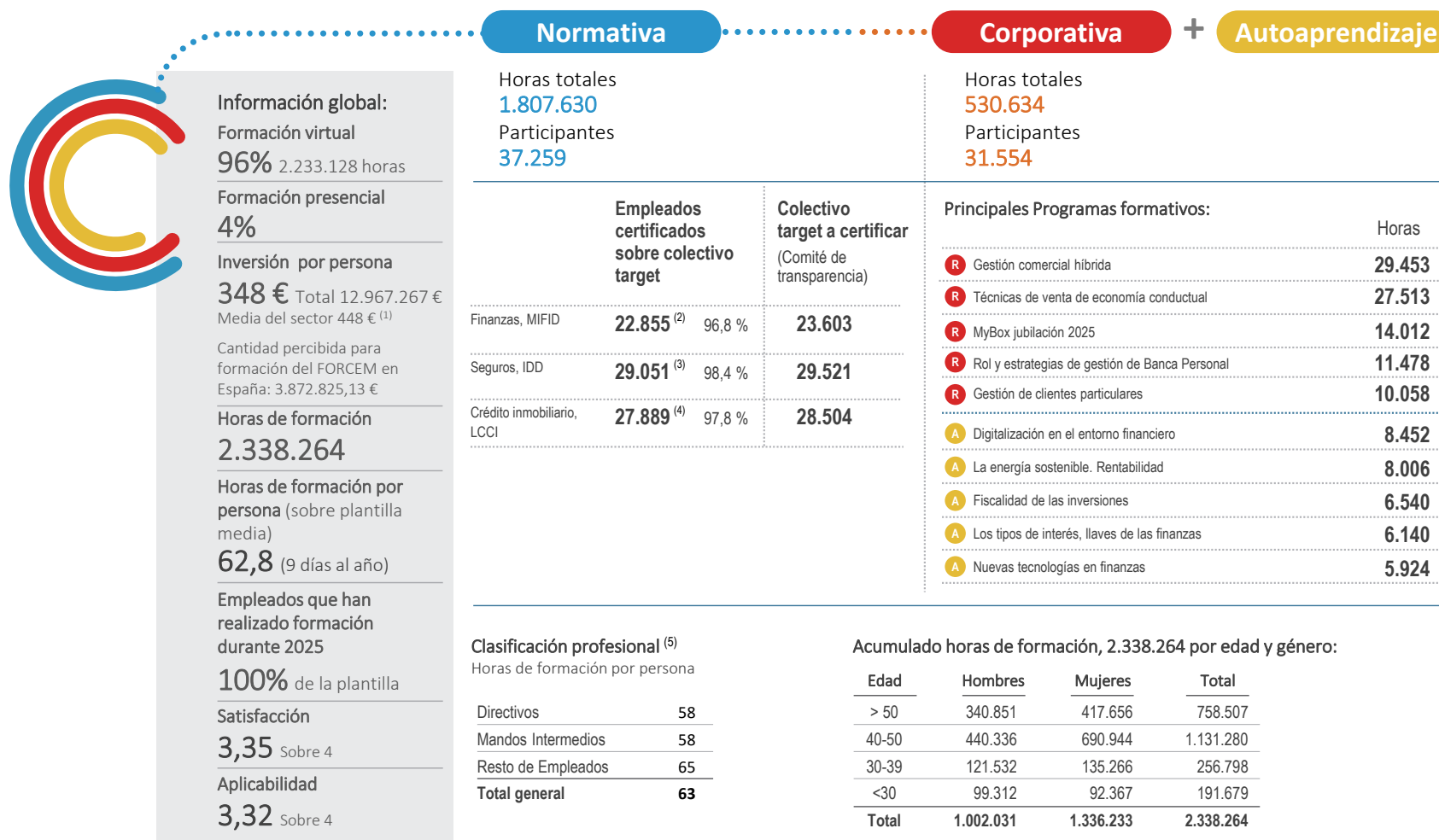


Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2025



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **8. Actividad formativa**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

1) Fuente: Encuesta 2024 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras- GREF.
 2) CaixaBank dispone de 30.463 empleados con certificación en Finanzas MIFID.
 3) CaixaBank dispone de 31.252 empleados con certificación en Seguros IDD.
 4) CaixaBank dispone de 30.672 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 2025-2027
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 9-I. Evaluación de la formación
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 9-I. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

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.

Programa para Gestores Banca Personal

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
<p>Como parte de la evolución del modelo de atención a clientes de Banca Personal, en el año 2025 se crea la figura del Gestor de Banca Personal (GBP) para atender a un colectivo de clientes que hasta ahora no disponía de un gestor de referencia. En este contexto, se desarrolla un programa formativo ad hoc estructurado en dos bloques: un módulo online de bienvenida, orientado a alinear a los gestores con el nuevo segmento de Banca Personal, su modelo de relación y el rol del gestor en la propuesta de valor de la Entidad; y un taller presencial "Rol y Estrategia para Gestores de Banca Personal", enfocado a acompañar la implantación del nuevo modelo comercial basado en la segmentación por valor y una gestión híbrida.</p> <p>El colectivo de Gestores de Banca Personal (incluido el ámbito Connecta) gestiona carteras de clientes de mayor valor y en 2025 cuenta con objetivos comerciales cuatrimestrales, por lo que su rol resulta clave para la generación de negocio sostenible y la calidad de la relación con el cliente. En este contexto, el programa tiene como objetivo reforzar el conocimiento del cliente, la sistemática comercial, las habilidades comerciales y relacionales y la calidad de la toma de decisiones, incorporando principios de economía conductual y neurociencia aplicada.</p> <p>El programa se concibe como un espacio de aprendizaje experiencial que combina reflexión, práctica y aplicación directa al puesto, favoreciendo la homogeneización de buenas prácticas y el desarrollo de hábitos profesionales alineados con el nuevo modelo.</p> <p>El módulo online de bienvenida facilita la comprensión y aplicación del modelo comercial en el día a día, con especial énfasis en el rol del gestor, la planificación de la actividad, el uso de herramientas y la correcta ejecución del modelo de atención.</p> <p>El taller presencial "Rol y Estrategia para Gestores de Banca Personal" se estructura en una jornada organizada en seis bloques, replicando un día en la oficina del gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción y contextualización del nuevo modelo comercial • Buenos Días Comercial • Preparación de la entrevista • Espacio llamada • Entrevista con el cliente • Cierre comercial <p>La metodología combina dinámicas grupales, ejercicios individuales, casos prácticos y role plays, junto con materiales específicos, para facilitar la transferencia al día a día comercial.</p>	<p>El programa se centra en el desarrollo de los conocimientos y habilidades comerciales y relacionales clave del Gestor de Banca Personal, así como en la homogeneización de la implantación de la sistemática comercial asociada al nuevo modelo de Banca Personal. Ambos aspectos contribuyen a la mejora de la calidad de la relación con el cliente y a una mayor eficacia en la gestión de la actividad comercial.</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>Calidad de los contenidos: los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 la calidad de los contenidos, materiales y herramientas de la sistemática comercial para su aplicación en la gestión diaria.</p> <p>Aplicabilidad/Utilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable a su puesto por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Resultados: definir un marco de referencia para la adopción de las herramientas comerciales y la intensificación de la actividad, fijando como objetivo una adopción superior al 85 % y un mínimo de 50 acciones por gestor y semana. Asimismo, establecer como referencia un crecimiento de los ingresos por servicios superior al 3 %, alineado con el modelo de asesoramiento especializado y de gestión de relaciones de mayor valor, junto con una mejora de la efectividad comercial, con más de 3 citas por gestor y día y una tasa de cierre superior al 60 %.</p>	<p><i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i></p> <p>Valoración: la formación presencial obtiene una puntuación global de 4,8 sobre 5. El programa registra un NPS de 87 (valor muy superior al umbral de 70 puntos considerado "world-class" según Bain & Company)..</p> <p>Calidad de los contenidos: los participantes valoran en 4,8 en una escala de 5 la calidad de los contenidos, materiales y competencias trabajadas de la sistemática comercial para su aplicación en la gestión diaria.</p> <p>Aplicabilidad/Utilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable al puesto, con una puntuación de 4,8 en una escala de 5, evidenciando una elevada percepción de transferencia al día a día profesional.</p> <p>Resultados: los objetivos se superan, con una adopción del 95 % de las herramientas comerciales y 70 acciones por gestor y semana. Los ingresos por servicios crecen un 5,4 %, junto con una mejora de la efectividad comercial, con 3,7 citas por gestor y día y una tasa de cierre del 67 %. Además, el cumplimiento medio ponderado (CMP) del colectivo se sitúa en el 115,0 %, reflejando el desempeño agregado en activo, recursos, captación, margen y comercialización.</p>	<p>3.986 participantes (100% del target), 11% sobre el total de la plantilla.</p> <p><i>Dirigido a:</i></p> <p>Gestores de Banca Personal</p>

Tabla 9-II. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

Programa de Desarrollo Direcciones Comerciales

Descripción del Programa	Beneficios para el negocio (objetivos iniciales)	Impacto/Resultado	Participantes
<p>En un contexto de profunda transformación económica, tecnológica y organizativa, este programa se concibe como una palanca clave para reforzar el impacto de esta función en la Entidad, mediante un programa ad hoc orientado a situar a este colectivo como impulsor del cambio. Cuenta además, en su apertura, con el máximo responsable de la red de negocio, miembro del Comité de Dirección. La iniciativa aporta una visión actualizada del liderazgo de equipos y personas, alineando el rol directivo con los retos estratégicos de la Entidad y con los objetivos del Plan Estratégico 2025-2027. Combina reflexión estratégica, enfoque práctico y desarrollo de capacidades clave, con el objetivo de fortalecer una dirección comercial capaz de generar valor sostenible, elevar el nivel de interlocución con clientes y liderar equipos de alto rendimiento en entornos de creciente complejidad. Desde la perspectiva de los participantes, el enfoque del programa resulta especialmente relevante por su conexión directa con los retos reales del rol directivo.</p> <p>El programa se articula en cuatro bloques que permiten una aproximación integral al rol directivo: la comprensión del entorno y la anticipación estratégica; la evolución del modelo de relación con el cliente y la sistemática comercial; el liderazgo, la cercanía y el desarrollo de personas; y la reflexión sobre el impacto de la transformación y la digitalización e impacto de la IA en personas y negocios. El programa, realizado con ESADE Executive Education, se inicia con una visita al <i>Barcelona Supercomputing Center</i> - Centro Nacional de Supercomputación, como palanca experiencial para predisponer a los participantes a la transformación, a partir de la comprensión de los cambios inducidos por la digitalización y la irrupción de la IA generativa. El resto del programa se desarrolla en instalaciones de ESADE y combina sesiones presenciales, análisis de casos y dinámicas orientadas a la aplicación práctica y al intercambio de experiencias entre directivos, favoreciendo una experiencia de aprendizaje aplicada y alineada con el día a día de la función.</p>	<p>El programa persigue reforzar el impacto de las Direcciones Comerciales en el negocio mediante la mejora de la toma de decisiones directivas y la homogeneización de criterios de actuación dentro del colectivo. Asimismo, contribuye a fortalecer la eficacia en la dirección de equipos y a consolidar un modelo de relación con el cliente orientado a la generación de valor sostenible y al alineamiento con las prioridades estratégicas de la Entidad.</p> <p>Valoración global del programa: se establece como objetivo que la formación sea valorada positivamente por los participantes, con una puntuación superior a 4 sobre 5, reflejando la calidad del programa y su adecuación al rol directivo.</p> <p>Adquisición de conocimientos y capacidades: se fija como referencia que la metodología del programa facilite la adquisición de nuevos conocimientos y el refuerzo de competencias clave del rol directivo, con una valoración superior a 4 sobre 5.</p> <p>Aplicabilidad y utilidad: se define como objetivo que los contenidos sean percibidos como útiles y aplicables al desempeño del rol directivo, con una valoración superior a 4 sobre 5, favoreciendo su utilización en el día a día de la función.</p> <p>Resultados: en términos de resultados de negocio, el programa se orienta a que la aplicación de los aprendizajes en liderazgo, toma de decisiones y sistemática comercial contribuya a una mejora de la rentabilidad y la eficiencia, en coherencia con la evolución positiva de los principales indicadores económicos en el marco del desempeño global del Grupo (beneficio, margen e ingresos por servicios).</p>	<p><i>Impacto cuantitativo de los beneficios para el negocio (monetarios y no monetarios):</i></p> <p>Valoración global del programa: los participantes valoran la formación recibida como positiva con una puntuación de 4,9 sobre 5. Adicionalmente, la experiencia global del programa se valora con un 96 en términos de NPS.</p> <p>Adquisición de conocimiento y desarrollo de capacidades: los participantes valoran con una puntuación de 4,8 sobre 5 que la metodología del programa ha permitido la adquisición de nuevos conocimientos y el refuerzo de competencias clave para el desempeño del rol directivo.</p> <p>Aplicabilidad y utilidad: los participantes valoran con una puntuación de 4,8 sobre 5 la utilidad y aplicabilidad de los contenidos al desempeño de su función. Estos resultados se alinean con la mejora en la valoración de la encuesta interna de calidad de la formación presencial y de los programas de desarrollo directivo, en relación con la adquisición y aplicabilidad de conocimientos, habilidades y herramientas, con un incremento de 6,6 puntos hasta alcanzar el 87,1 %.</p> <p>Resultados: el programa impulsa la rentabilidad y la eficiencia del negocio en el ámbito del Banco, asegurando un retorno tangible de la inversión en formación. En este marco, el refuerzo de las capacidades directivas en liderazgo, toma de decisiones y sistemática comercial se alinea con la evolución positiva de los resultados del Grupo CaixaBank, reflejada en el crecimiento del beneficio neto atribuido (+1,8 %), del margen bruto (+2,5 %) y de los ingresos por servicios (+5,4 %).</p>	<p>56 participantes de 56 convocados (100% del target), 0,15% sobre el total de la plantilla.</p> <p><i>Dirigido a:</i> Direcciones Comerciales Red, Retail y Empresas</p>

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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:
Cumplimiento de las exigencias regulatoras y cobertura de riesgo reputacional	Programas adaptados a necesidades específicas	Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento
ASG	ASG	ASG
Asesoramiento MiFID II • DEIAF: Diploma de Experto en Información y Asesoramiento Financiero ● • Formación continua en MIFID II ● Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI) • Curso de especialización en crédito inmobiliario • Formación continua en LCCI Formación Seguros (IDD) • Diploma de Especialización en Distribución de Seguros • Formación continua en Seguros ● Seguridad de la información, prevención del fraude a clientes e IA Código ético, anticorrupción y canal de denuncias Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo Ley de Accesibilidad ● Generación+ ● Entorno normativo en las finanzas sostenibles ● Primeros pasos en Sostenibilidad y Finanzas ● La energía sostenible como fuente de rentabilidad ●	Onboarding y Crossboarding • Welcome Banca Personal • Welcome Banca Premier • Welcome Wealth Management • Welcome Banca de Empresas • Welcome Negocios • Welcome Connecta • Welcome Agrobank • Welcome Holabank • CaixaBank First Experience Rol y estrategia en Gestión de Banca Personal Gestión híbrida de clientes Técnicas de Ventas Formación en GPS para Wealth Management Itinerarios Formativos para perfiles relevantes Curso Financiación e Inversión Sostenible ● Curso Inversiones Sostenibles ● Programa de Especialización en tecnologías energéticas ● Ciclo de sesiones para la transición energética ● Sesiones Webinars de profundización en Sostenibilidad ●	Itinerarios Transformación e impulso Digital: • Escuela de IA • Data Academy • Habilidades digitales • Agile Formación Office 365 Postgrado Auditoría Postgrado Compliance Programa Superior en Gestión de la Recuperación Programa superior en Risk Management Function Academia de Inglés EF CIAF Avanzado ● Postgrado en análisis de riesgos Banca Empresas Postgrado en análisis de riesgos Banca Particulares Diploma de especialización en ahorro y previsión (DEAP) Cursos en la escuela de Sostenibilidad: Ciclo formativo en energías para la transición ● Inversión socialmente responsable / economía circular ● Analistas ASG (ambiental, social y gobernanza) ● Tendencias Sectoriales ●

- Acciones formativas en las que incluyen contenidos de ASG entre otros.
- Acciones formativas específicas de ASG

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

Tabla 11. Métodos de evaluación

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

Nivel Directivo

① Evaluación del Talento Directivo (procesos)	Nº de evaluaciones	
	2025	196
	Acumulado 2022-2025	2.328
② Ahead Review + Feedback 180°/270°	Nº de evaluaciones	
	2025	1.252
	Acumulado 2022-2025	2.743
③ Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2025	
	Personas	1.275

Comportamiento

- ① Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.
- ② Herramienta para identificar/contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación por parte del responsable jerárquico. Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

Rendimiento

- ③ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)
Esquema de retribución variable con métricas plurianuales para Directivos.

Nivel no Directivo

① Skills Review	Nº de evaluaciones	
	2025	6.977
	Acumulado 2022-2025	50.815
② Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Retrib. Variable en 2025	
	Personas	35.836

Comportamiento

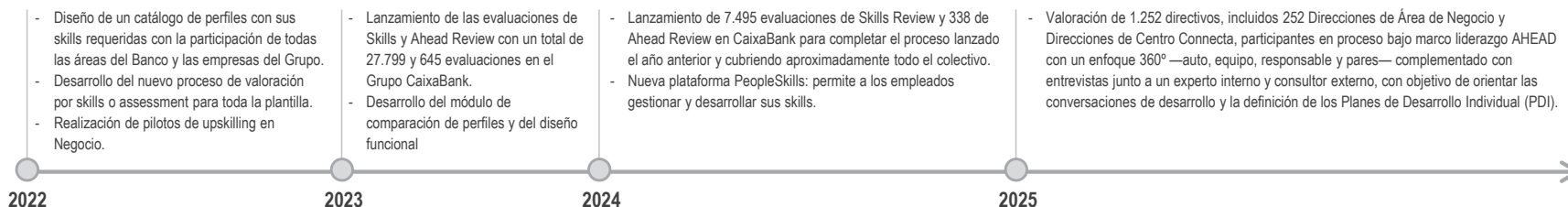
- ① Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales. Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

Rendimiento

- ② Modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales, de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.
 - Programa de retos Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
 - Programa de retribución variable, esquema adaptado a cada segmento de negocio.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

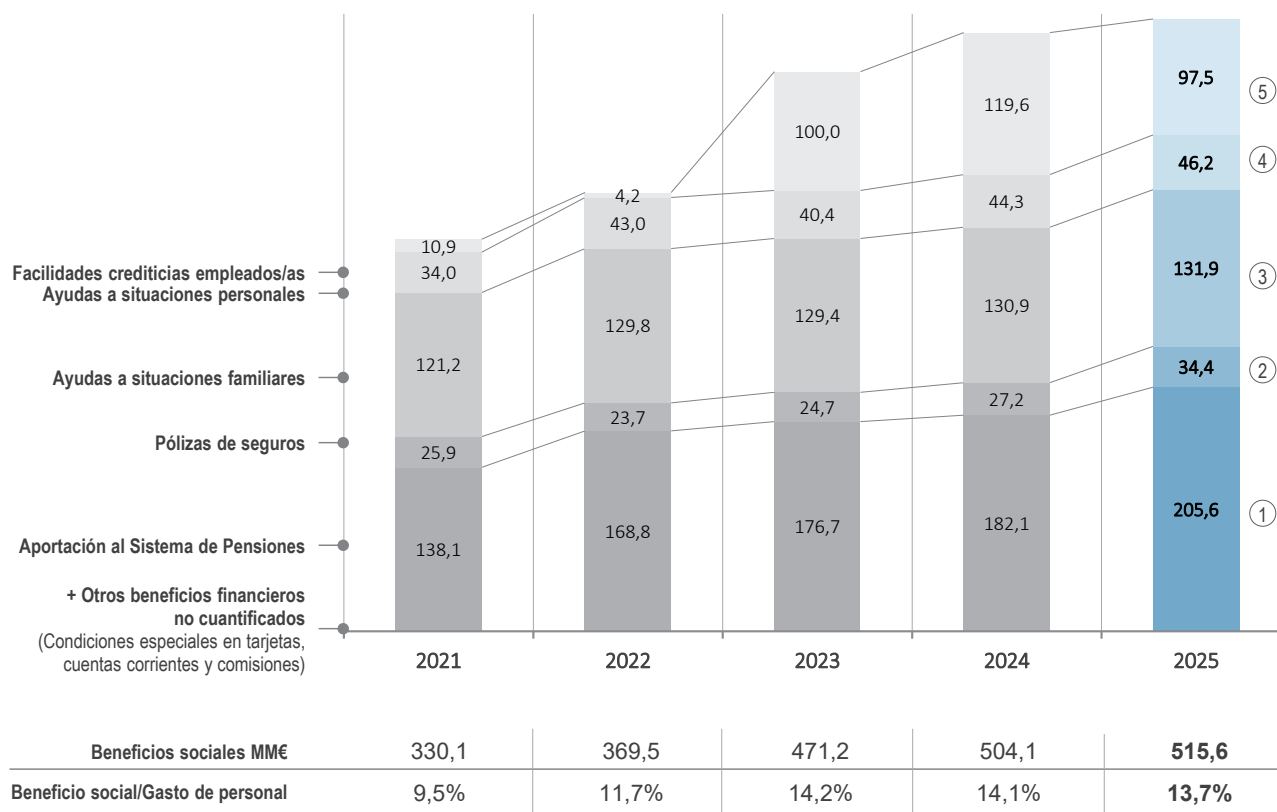
Cronograma de hechos más relevantes del período



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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€



- ⑤ FC Euribor oct 2024 se situó en 2,69% versus el 4,16% aplicado en el año anterior. Aplicación de IBM durante 2025 que topa el tipo máximo de los préstamos al 1,5% y 2% en función del tipo de convenio.
- ④ Principalmente incremento del complemento hasta el 100% del salario por bajas (asociado a que el colectivo que ha causado absentismo presenta salarios más elevados).
- ③ Aumento del 5% del salario para hijos de empleados por revisión salarial e incrementos de niveles por carreras.
- ② Coste asociado a un incremento del coste de la póliza del 6,9%.
- ① Incremento de aportaciones motivado por la adecuación progresiva de Bankia, incrementos de salario pensionable por carreras profesionales y revisión salarial en 2025.

Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

Beneficios	2021 MM€	Personas beneficiarias	2022 MM€	Personas beneficiarias	2023 MM€	Personas beneficiarias	2024 MM€	Personas beneficiarias	2025 MM€	Personas beneficiarias
Aportación al Sistema de Pensiones	138,1		168,8		176,7		182,1		205,6	
(1) Aportaciones de ahorro	119,2		167,1		166,9		174,2		183,9	
(2) Prima de riesgo	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *	9,8 ***	53.159 *	7,9	51.669 *	21,7	51.457 *
Seguros	25,9		23,7		24,7		27,2		34,4	
(3) Póliza sanitaria	25,8	66.594 **	23,6	45.984 *	24,4	44.859 *	27,0	43.947 *	34,1	43.656 *
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,1		0,1		0,3		0,3		0,3	
Ayudas a situaciones familiares	121,2		129,6		129,4		130,9		131,9	
(5) Gratificación por nacimiento	1,7	796	1,8	834	1,6	748	1,4	619	1,5	640
(6) Ayuda por defunción	0,9	395	1,1	498	1,2	512	1,3	562	1,5	610
(7) Ayuda estudios - guarderías	3,3	3.234	2,8	2.652	2,4	2.308	2,1	2.007	2,0	1.898
(8) Ayuda estudios - descendientes	31,9	30.012	28,7	26.450	29,3	26.451	29,9	26.531	30,3	26.594
(9) Ayuda hijos - 5% salario	80,9	27.955	92,5	26.452	92,3	25.553	94,1	25.127	94,7	24.811
(10) Complementos de maternidad/paternidad	2,4	1.219	2,7	1.329	2,6	1.236	1,9	995	1,9	1.008
Ayudas a situaciones personales	34,0		43,2		40,4		44,3		46,2	
(11) Gratificación por antigüedad	1,3	400	2,2	658	5,3	1.549	5,4	1.551	5,0	1.430
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,6	1.552	1,5	1.391	1,5	1.403	1,7	1.366	1,8	1.888
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	31,1	10.237	39,5	17.664	33,6	10.923	37,2	11.151	39,4	11.257
Facilidades crediticias a los empleados	10,9		4,2		100,0		119,6		97,5	
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	10,9	42.887	4,2	41.646	100,0	39.471	119,6	38.241	97,5	37.306
(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados										
Beneficios sociales MM€	330,1		369,5		471,2		504,1		515,6	
Beneficios sociales / Gasto de personal	9,5%		11,7%		14,2%		14,1%		13,7%	

- (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 activo y pasivo con derecho

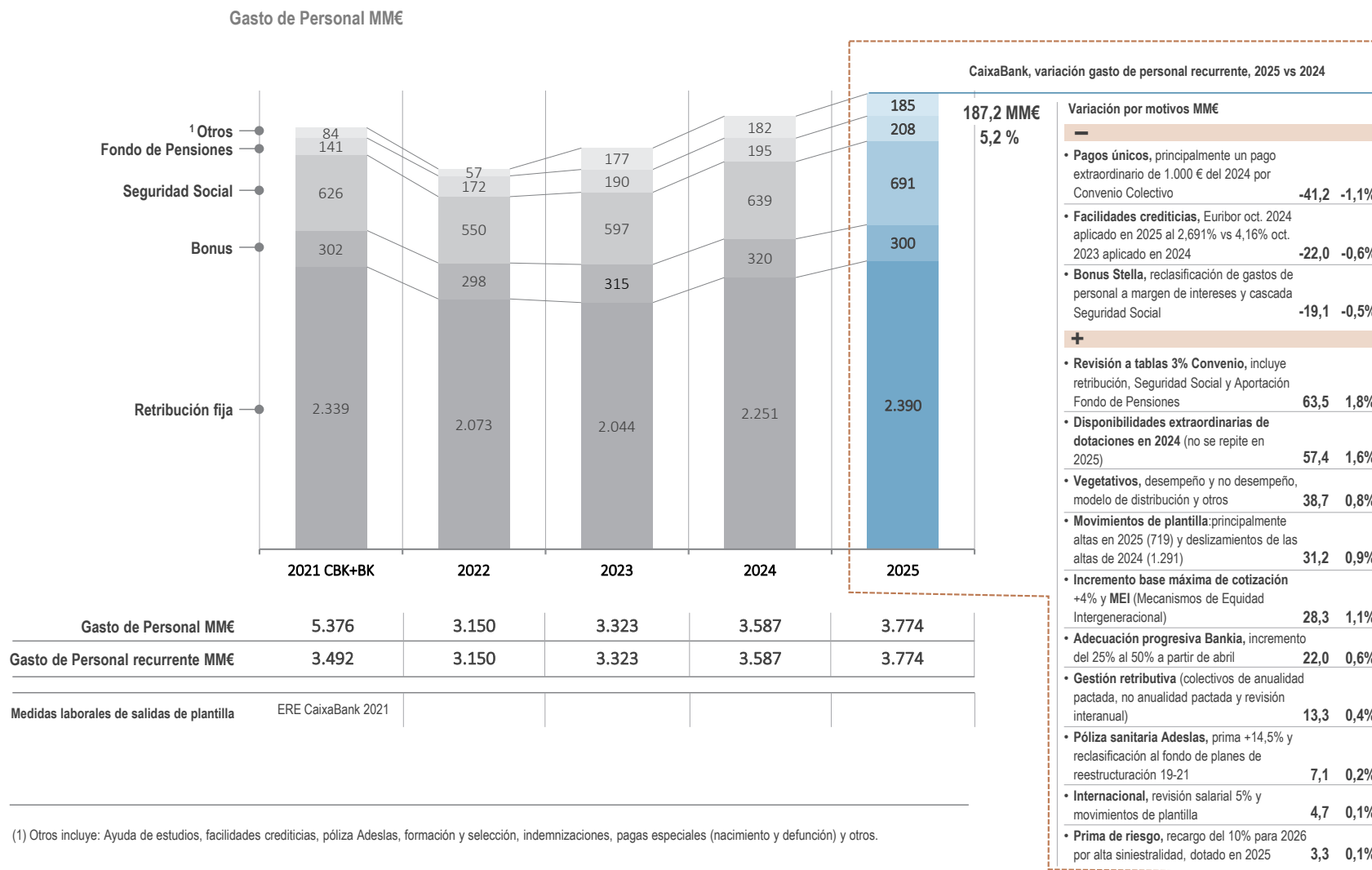
** Para el colectivo Bankia se incluyen familiares en la póliza sanitaria

*** Incluye menor participación en beneficios que el año anterior

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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



(1) Otros incluye: Ayuda de estudios, facilidades crediticias, póliza Adeslas, formación y selección, indemnizaciones, pagas especiales (nacimiento y defunción) y otros.

Tabla 15. Radar Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, realizado en 2025

	Total CaixaBank											
	Variación 2025				Género		Generaciones					
	Radar 2025	sobre 2024	sobre 2023 Radar	Var. S/24	Hombres	Mujeres	α ≥2000	Z 1993-1999	Y 1982-1992	X 1971-1981	Baby Boomers ant. 1971	
TF = Total favorable: Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"												
Total favorable	73%	4%	9%	▲	73%	73%	91%	80%	74%	73%	69%	
% Participación	57%	-26%	1%	▼	63%	52%	56%	59%	60%	56%	56%	
Resultados por dimensiones (TF)												
Liderazgo y Progreso de la Organización	85%	7%	8%	▲	85%	85%	98%	89%	85%	85%	82%	
Comunicación	81%	2%	9%	▲	80%	82%	94%	85%	83%	81%	77%	
Una Organización en la que trabajar	78%	4%	9%	▲	78%	77%	90%	80%	77%	78%	74%	
Condiciones de trabajo	74%	4%	8%	▲	74%	74%	93%	81%	74%	74%	71%	
Compromiso	71%	4%	7%	▲	71%	71%	94%	81%	78%	72%	53%	
Entorno Organizativo	60%	2%	10%	▲	61%	60%	85%	69%	60%	60%	60%	
Motivación Intrínseca	60%	4%	9%	▲	60%	60%	87%	69%	59%	60%	59%	
Orientación a Cliente y Resultados	58%	3%	12%	▲	59%	57%	85%	71%	61%	57%	52%	

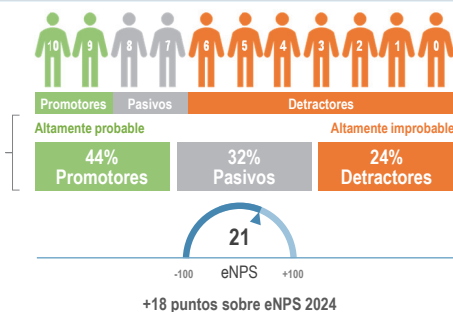
Servicios Centrales			
Variación 2025			
Radar 2025	sobre 2024	sobre 2023 Radar	Var. S/24
79%	4%	7%	▲
62%	-21%	-11%	▼
89%	8%	8%	▲
87%	4%	7%	▲
82%	4%	7%	▲
77%	4%	8%	▲
76%	3%	3%	▲
70%	0%	6%	=
71%	2%	6%	▲
67%	2%	9%	▲

Red Territorial			
Variación 2025			
Radar 2025	sobre 2024	sobre 2023 Radar	Var. S/24
71%	4%	10%	▲
55%	-27%	2%	▼
84%	7%	8%	▲
79%	2%	10%	▲
76%	4%	10%	▲
74%	4%	9%	▲
70%	5%	8%	▲
58%	2%	11%	▲
57%	4%	9%	▲
55%	3%	13%	▲

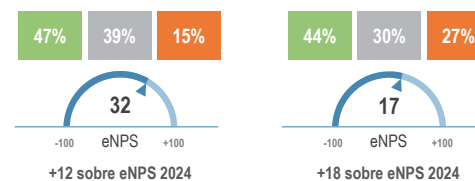
eNPS - Employee Net Promoter Score


eNPS = % Promotores - % Detractores

¿Cuánto recomendarías CaixaBank como buen lugar para trabajar?



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



Atributos de Cultura y Modelo de Liderazgo	Cultura	%
	Total Cultura	71
	Comprometidos ⁽¹⁾	78
	Cercanos	72
	Responsables y exigentes	67
	Honestos y transparentes	73
	Colaboradores	61
	Ágiles e innovadores	71

Modelo de Liderazgo	%	
	Total Liderazgo	83
	Alianzas	83
	Humanismo	81
	Empoderamiento	84
	Anticipación	84
	Diversidad	84

(1) Incluye la pregunta: En CaixaBank valoramos y reconocemos a las personas y su diversidad (género, edad, nacionalidad, religión, etc.) con un TF de 88%.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025 (trabajadores propios)

Posición Ranking general y sectorial

	2024	2025	Evolución		2024	2025	Evolución
Ranking general	3º	2º	+1	Ranking sectorial	1º	1º	=

Valoración global en las 15 variables de percepción

	CaixaBank	Diferencia con Merco Talento
Calidad laboral	Salario	8,84 1,54
	Estabilidad	9,51 0,89
	Desarrollo profesional	8,86 1,31
	Motivación y reconocimiento	8,56 1,24
	Relación con los mandos inmediatos	9,19 0,82
	Autonomía y aportación de mejoras	8,98 0,76
	Conciliación/balance	8,89 1,16
	Compromiso con el bienestar	8,84 1,09
	Media Calidad Laboral	8,96 1,10

	CaixaBank	Diferencia con Merco Talento
Marca empleadora	Sector atractivo	8,86 0,74
	Reputación	9,35 0,66
	Admirada por cultura, agilidad y resultados	9,04 0,83
	Compromiso con la innovación tecnológica	9,22 0,97
	Proyección internacional	8,44 0,16
	Seguridad y ambición en la apuesta de futuro	9,26 0,86
	Marca y aprendizaje, impulso del futuro profesional	9,02 1,04
	Capacidad de atraer Talento	8,76 1,13
Media Marca empleadora	8,99 0,80	

	CaixaBank	Diferencia con Merco Talento
Reputación interna	Valores y transparencia	8,86 1,00
	Sostenibilidad, responsabilidad social y medioambiental	9,22 0,79
	Diversidad e inclusión	9,34 0,84
	Buen ambiente de trabajo y relaciones de confianza	9,07 0,90
	Escucha activa	8,84 1,08
	Fidelización del talento	8,83 1,54
	Empleados identificados con la empresa y sus propósitos	8,77 1,06
	Orgullo de pertenencia	9,04 0,87
Media reputación interna	9,00 1,01	

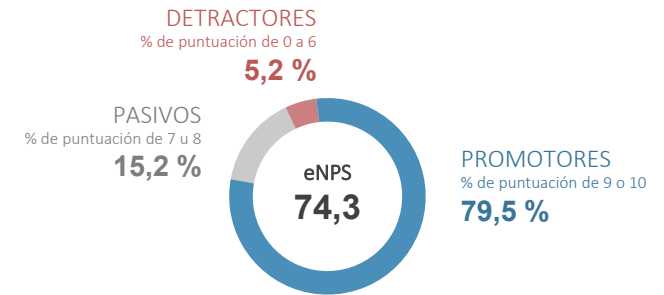
	CaixaBank	Diferencia con Merco Talento
Valoración global	9,00	1,12

Employee net promoter score

¿En qué grado recomendaría trabajar en su empresa a un amigo o familiar de 0 a 10?

eNPS = Promotores - Detractores

Nuestros trabajadores		Total Trabajadores	
2024	2025	2024	2025
72,5	74,3	38,0	39,1



Pregunta del cuestionario:

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

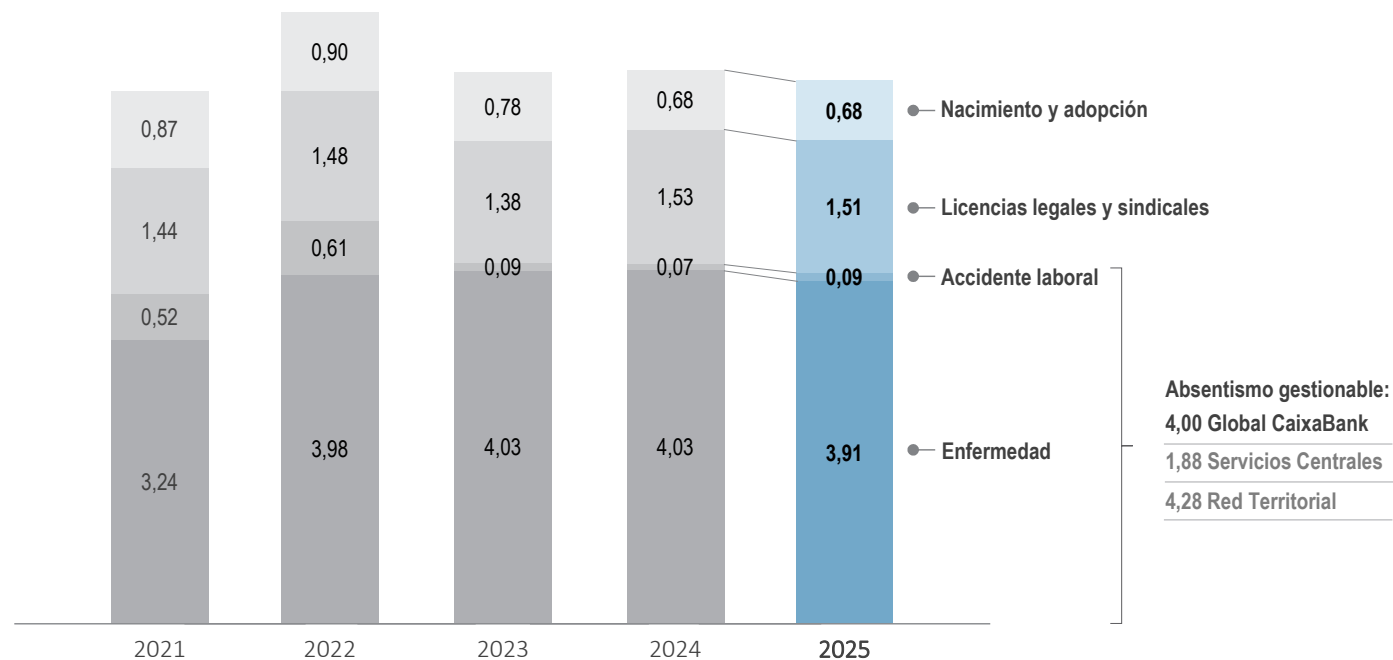
	CaixaBank	Media Merco
Te sientes bien con el tipo de trabajo que realizas	9,16	8,44
Tienes un buen ambiente de trabajo	9,29	8,56
Consideras que tu trabajo se reconoce	8,88	7,68
Estas creciendo profesionalmente	8,96	7,54
Globalmente te sientes feliz en tu trabajo	9,06	8,04

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	6,1%	7,0%	6,3%	6,3%	6,2%	Global CaixaBank	4,2 % Servicios Centrales	6,4 % Red Territorial
Días	891.006	937.232	828.961	844.504	840.932			



Absentismo gestionable:
4,00 Global CaixaBank
1,88 Servicios Centrales
4,28 Red Territorial

Índice de absentismo gestionable. enfermedad y accidente:

Índice	3,8%	4,6%	4,1%	4,1%	4,0%
--------	------	------	------	------	------

Enfermedad en los últimos 12 meses: 11.904 personas

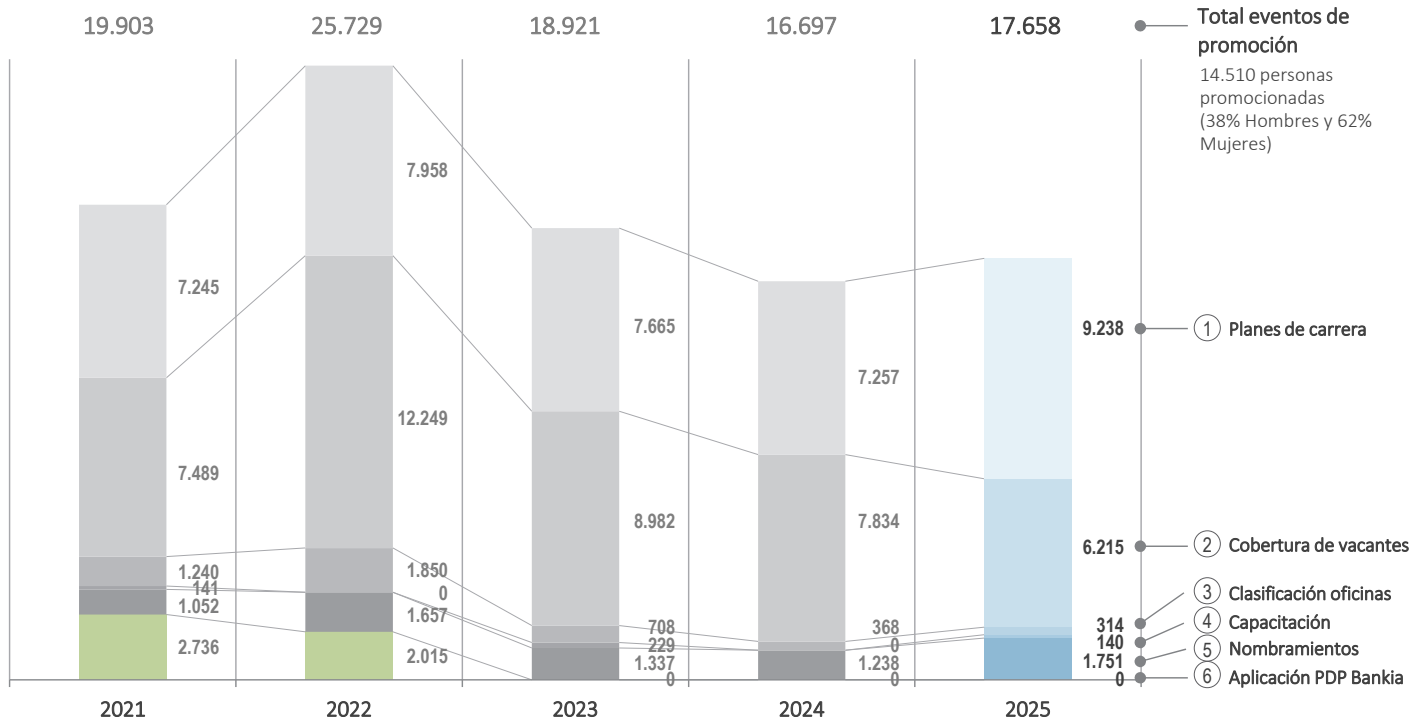
Días de duración	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 18.989 casos	71%	8%	15%	6%
De 531.699 días	9%	6%	37%	48%
Media (días)	4	22	78	353

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 XIII al nivel VII en 22 años. En 2025, 1.123 empleados han cambiado de nivel profesional por experiencia.



- ① Incluye: Carrera de GC1: Promoción a Nivel VI en 16 años / Carrera de GC2: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de AWM: Promoción a Nivel VII en 10 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Director, Subdirector/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Wealth Management 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 SS.CC , 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.

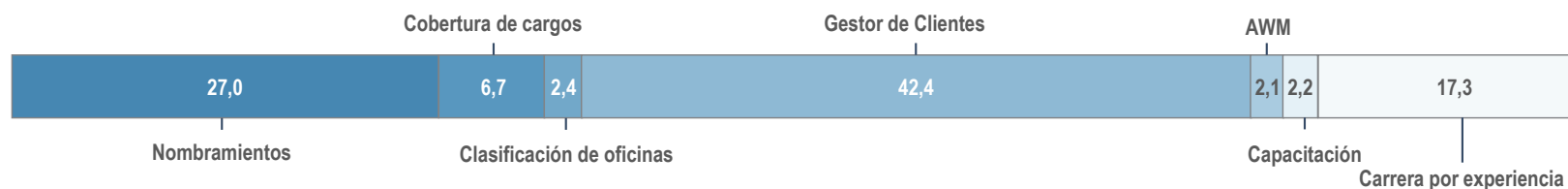
Tabla 19. Promociones. Cambios de Nivel

Cambios de nivel retributivo por motivos

	2024				2025					
	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Nombramientos	1.238	625	50,5	613	49,5	1.751	815	46,5	936	53,5
Cobertura de cargos	359	155	43,2	204	56,8	438	207	47,3	231	52,7
Clasificación de oficinas	293	114	38,9	179	61,1	156	79	50,6	77	49,4
Gestor de Clientes	2.665	1.047	39,3	1.618	60,7	2.752	1.015	36,9	1.737	63,1
AWM (promoción por cambio de etapa)	153	85	55,6	68	44,4	136	81	59,6	55	40,4
Capacitación	0	0	-	0	-	140	65	46,4	75	53,6
Carrera por experiencia (antigüedad)	1.424	461	32,4	963	67,6	1.123	389	34,6	734	65,4
Total	6.132	2.487	40,6	3.645	59,4	6.496	2.651	40,8	3.845	59,2

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

Cambios de nivel año 2025 (%)



Renuncias y revocaciones

	2024				2025					
	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Renuncias	603	265	43,9	338	56,1	726	308	42,4	418	57,6
Revocaciones	241	117	48,5	124	51,5	174	73	42,0	101	58,0
Total	844	382	45,3	462	54,7	900	381	42,3	519	57,7

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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	Banca Personal
1	292
2	57
3	34
4	21
5	14
6	43
7	25
8	70
9	34
10	373
11	242
12	104
13	799
14	178
15	102
16	442
Plan carrera finalizado	1.142
	3.972

Gestor de Clientes II

Año	Agrobank	Banca Premier	Banca Empresas	Negocios	2º Resp. Comercial	Total Personas
1	-	20	-	91	4	115
2	-	23	1	7	3	34
3	2	115	6	274	14	411
4	1	123	15	192	18	349
5	-	121	16	50	16	203
6	4	142	19	103	48	316
7	-	292	45	120	40	497
8	1	281	39	113	48	482
9	11	289	36	169	94	599
10	2	285	63	157	66	573
11	2	200	60	134	88	484
12	14	229	55	137	72	507
13	6	357	63	229	45	700
14	-	130	40	14	54	238
15	19	179	71	428	64	761
Plan carrera finalizado	61	965	362	229	127	1.744
	123	3.751	891	2.447	801	8.013

Asesor de Wealth Management

Etapas	Año	Total Personas
1	1	-
	2	1
2	3	-
	4	-
3	5	1
	6	1
	7	3
4	8	26
	9	53
	10	54
Plan carrera finalizado		-
		139

• **Gestor de Clientes:**

Plan de carrera para 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.

Asesor de Wealth Management:

Permite a los empleados que gestionan carteras de clientes de Wealth Management desarrollar sus conocimientos y competencias profesionales y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Wealth Management si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

Tabla 21. Promociones. Clasificación de oficinas

Variables Ranking	Segmentación		Clasificación 31 de octubre de 2025 (efectos enero 2026)	
	% Oficinas	Categorías ¹	Resultados	
Recursos ajenos 40%	1,5	A1	45	Cambios de nivel de oficina: Ascenden 159 Descienden 192 Mantienen 2.617 Clasificadas 2.968 Ascensos año anterior (octubre 2025): 184 Consolidación parcial (categoría intermedia) 7 No consolidan 27 Consolidan y/o ascienden 150 Integradas/no clasificadas 0
	2,1	A2	62	
	3,1	B1	92	
	4,6	B2	137	
	4,6	C1	137	
	7,1	C2	211	
	6,6	D1	196	
	11,1	D2	329	
	12,3	E1	365	
	17,3	E2	513	
29,7	F1	881		
			2.968 Clasificadas	
Inversiones 25%	Otras oficinas			
	Singulares		169	
	S1		292	
	S2		274	
Margen ordinario 25%	Total		3.703	
	Ventanillas		450	
Clientes vinculados 10%				

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 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025

	Total designaciones								
	Solicitudes		Designaciones		Designaciones / Solicitudes		Designaciones directas		
	Total	solicitudes por plaza	Total	% mujeres	% hombres	% mujeres	Total	% mujeres	% s/total función
Dirección oficina	2.545	4,0	629	45,8	24,3	25,3	234	41,9	27,1
Subdirección oficina/2º Responsable	3.207	5,7	558	63,6	13,7	20,6	206	69,4	27,0
Dir. Banca Empr./Instituciones/Wealth	389	10,5	37	35,1	9,0	10,6	29	24,1	43,9
Gestión de Clientes	7.038	2,9	2.413	59,4	30,1	37,9	372	61,0	13,4
Equipos de soporte/suplencia	474	2,9	163	50,9	36,7	32,4	2	0	1,2
Posiciones específicas	9.826	7,3	1.340	58,7	12,6	14,5	232	53,0	14,8
Total	23.479	4,6	5.140	57,6	19,8	23,7	1.075	55,6	17,3

Tabla 23-I. Principales indicadores

¿Cómo somos?	2021	2022	2023	2024	2025	Target
Disponemos de una plantilla altamente cualificada						
Profesionales Certificados (MIFID) sobre Target	21.527	20.665	21.253	21.214	22.855	-
% Profesionales Certificados sobre Target	98%	96%	97%	97%	97%	>85%
Horas de formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio	92	76	71	71	63	-
Inversión en formación por empleado, en euros	231	300	303	303	348	-
Valoración de la formación, sobre 10	8,4	8,4	8,3	8,2	8,3	>=8
Empleados formados	41.602	36.089	36.225	36.874	37.489	-
% Empleados formados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formación online	99%	98%	98%	95%	96%	>90%
Formadores internos	1.163	1.162	1.155	1.168	1.150	-
% Empleados con titulación universitaria	90,8%	93,0%	93,3%	92,7%	93,2%	-
% Mujeres en posiciones STEM y con formación STEM	40,7%	39,9%	40,3%	41,1%	41,6%	>=45%
Potenciamos la diversidad y la meritocracia						
% Mujeres en plantilla	56,0%	57,5%	57,4%	57,4%	57,3%	≈ 50%
% Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B)	41,3% ⁽¹⁾	41,8%	43,0%	43,4%	44,0%	45% (2027)
% Mujeres en posiciones no directivas	59,4%	60,2%	59,8%	59,7%	59,5%	-
% Mujeres en Junior Management ⁽²⁾	42%	44%	46%	46%	47%	>=50%
% Mujeres en TOP Management ⁽²⁾	24%	31%	33%	33%	34%	>=35%
% Mujeres en Revenues positions ⁽²⁾	41%	43%	44%	45%	45%	>=45%
% Acceso a posición directiva	53,7%	48,2%	51,6%	54,4%	53,8%	>50%
% Designaciones mujeres / Total Designaciones	57,0%	58,4%	60,1%	59,7%	57,6%	>50%
% Designaciones/Solicitudes - hombres	13,9%	15,5%	17,3%	20,0%	19,8%	-
% Designaciones/Solicitudes - mujeres	17,3%	20,6%	21,7%	23,2%	23,7%	% Superior al de designaciones/solicitudes (hombres)
% Posiciones cubiertas internamente	99,4%	98,8%	96,8%	95,8%	94,3%	-
% Posiciones Directivas cubiertas internamente	99,9%	100,0%	99,5%	98,8%	97,8%	>=95%
Empleados con discapacidad	433	407	425	463	520	-
% Generación Z (Posteriores a 1992)	1,7%	2,3%	3,1%	4,5%	5,4%	-
% Generación Y (milenial, nacidos entre 1982 y 1992)	14,1%	15,6%	15,7%	16,1%	16,4%	-
% Generación X (nacidos entre 1971 y 1981)	61,2%	68,4%	67,9%	66,5%	65,5%	-
% Baby Boomer (anteriores a 1971)	23,0%	13,7%	13,3%	12,9%	12,7%	-
Aseguramos un alto compromiso y satisfacción / empoderamos a nuestros profesionales						
% Satisfacción global ⁽³⁾	74%	67%	64%	69%	73%	Tendencia positiva
% Satisfacción desarrollo profesional ⁽³⁾	73%	69%	61%	67%	68%	-
% Nivel empowerment ⁽³⁾	67%	59%	60%	65%	69%	-
% Retención del Talento	83,4%	73,5%	82,3%	84,1%	87,3%	>85%

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

¿Cómo nos organizamos?	2021	2022	2023	2024	2025	Target
Oficinas/Centros	5.185	4.444	4.163	4.112	4.040	-
<i>Número de oficinas de Banca Retail</i>	4.615	3.818	3.618	3.570	3.542	3.450 en 2026
Convencionales	2.828	1.947	1.712	1.632	1.608	
Store	608	705	772	783	783	
Store Negocios	84	96	67	70	68	
Store Pymes	-	-	73	73	72	
AgroBank	959	900	828	829	818	-
HolaBank	136	170	166	183	193	-
<i>Número de Centros Especializados</i>	570	626	545	542	498	
Digitales/Virtuales	37	25	29	42	9	-
Connecta	137	138	137	126	119	
Banca Empresas	190	146	145	142	142	-
Wealth Management	127	88	86	87	86	-
CIB/ Corporativa e instituciones	16	15	37	37	37	
Centros de Recuperaciones	41	37	15	15	14	-
Imagin	-	124	45	45	17	
Resto (Ofimovil, Promotores, Montes de Piedad,...)	22	53	51	48	74	-
<i>Red internacional</i>	27	26	26	26	26	-
Especialistas ⁽⁴⁾	10.020	10.874	11.187	11.212	13.467	
Gestores de Clientes I (GCI) - Banca Personal	-	-	-	-	3.972	4.010
Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier	-	-	-	-	3.751	3.782
Gestores de Clientes II (GCII) - Negocios	-	-	-	-	2.447	2.488
Gestores de Clientes II (GCII) - Empresas	-	-	-	-	891	892
Asesores de Wealth Management (AWM)	-	-	-	-	139	140
Otros (Wealth Management, Banca Empresas, CIB e Internacional)	-	-	-	-	2.267	-
Y contribuimos a los Datos Financieros	2021	2022	2023	2024	2025	Target
ROTE	7,6% ⁽⁵⁾	9,8%	15,6%	18,1%	17,5%	-
% Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios)	57,7%	49,8%	40,8%	38,5%	39,4%	-
Retorno de la inversión en capital humano Grupo (€)	3,64	4,63	6,90	7,09	6,17	-
Clientes (incluye España y Portugal) (MM€)	20,7	20,2	20,1	20,3	20,7	-
Resultados Grupo (MM€)	5.226	3.129	4.816	5.787	5.891	-
Aportación Obra Social (MM€)	510	515	538	600	655	-

1) Perímetro CaixaBank preintegración. 39,9% con perímetro incluyendo Bankia.

2) 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).

3) En 2022 se modificó la estructura del cuestionario (reduciendo dimensiones y preguntas); aun así, se mantiene la serie histórica.

4) La estructura de especialistas no es comparable con ejercicios anteriores por los cambios introducidos en 2025 en el modelo organizativo; se mantiene, no obstante, el total agregado. El target no incluye los adjuntos.

5) 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

	2021	2022	2023	2024	2025
Bloque I. Igualdad y no discriminación					
Contrataciones					
Total de contrataciones	42	256	635	1.140	804
Contrataciones - hombres	16	138	351 (55,3%)	570 (50%)	410 (51%)
Contrataciones - mujeres	26	118	284 (44,7%)	570 (50%)	394 (49%)
Contrataciones Directivos	1	0	8	17	25
Contrataciones Mandos Intermedios	15	29	75	74	142
Contrataciones Resto de Empleados/as	26	227	552	1.049	637
Nombramientos y procesos de selección internos ⁽¹⁾					
Total de nombramientos	7.569	12.352	9.098	8.027	6.361
% Nombramientos - hombres	44,1	42,5	40,7	41,7	43,1
% Nombramientos - mujeres	55,9	57,5	59,3	58,3	56,9
Flexibilidad horaria					
Empleados/as con flexibilidad horaria	26.389	24.612	25.299	25.805	27.570
% sobre total plantilla cierre del ejercicio	63,4	68,2	69,8	70,0	73,5
Empleados con flexibilidad horaria - % hombres	48,9	46,1	45,6	45,1	44,4
Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres	51,1	53,9	54,4	54,9	55,6
Reducciones de jornada, permisos retribuidos y Excedencias ⁽²⁾					
Total de reducciones de jornada	2.166	2.326	2.017	1.997	2.013
% sobre total plantilla media del ejercicio	5,4	6,3	5,6	5,5	5,4
Reducciones de jornada - % hombres	8,9	9,2	9,4	9,9	12,2
Reducciones de jornada - % mujeres	91,1	90,8	90,6	90,1	87,8
Total de permisos retribuidos	3.059	3.081	2.492	2.233	2.146
% sobre total plantilla media del ejercicio	7,6	8,4	6,9	6,1	5,8
Permisos retribuidos - % hombres	41,5	44,7	47,3	48,2	50,0
Permisos retribuidos - % mujeres	58,5	55,3	52,7	51,8	50,0
Total de excedencias	615	526	507	438	414
% sobre total plantilla media del ejercicio	1,5	1,4	1,4	1,2	1,1
Excedencias - % hombres	11,9	11,4	13,6	17,6	18,1
Excedencias - % mujeres	88,1	88,6	86,4	82,4	81,9
Disfrute del periodo mínimo por nacimiento ⁽³⁾					
% Hombres	95,6	97,1	99,4	99,3	100
% Mujeres	98,6	98,6	100,0	100,0	100
Despidos desglosados por edad y sexo					
Total de despidos	53	77	92	70	70
Despidos - hombres	27	38	50	38	42
Despidos - mujeres	26	39	42	32	28

	2021	2022	2023	2024	2025
Bloque II. Condiciones laborales					
% Plantilla adherida a Convenio Colectivo	100	100	100	100	100
Miembros en los comités de empresa	924	957	957	957	957
% de representación sindical					
Miembros CC.OO.	349	293	293	293	293
% representación CC.OO.	37,77	30,62	30,62	30,62	30,62
Miembros SECB	296	395	395	395	395
% representación SECB	32,04	41,27	41,27	41,27	41,27
Miembros UGT	167	176	176	176	176
% representación UGT	18,07	18,39	18,39	18,39	18,39
Miembros resto	112	93	93	93	93
% representación resto	12,12	9,72	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)	1,44	2,20	1,75	2,12	2,02
% Índice de atracos (número de atracos/oficinas *100)	0,21	0,42	0,25	0,11	0,27
Número de agresiones a empleados/as	21	13	17	12	16

Bloque III. Entorno y lugar de trabajo					
Accidentes (tipología de accidentes)					
Total de accidentes ⁽⁴⁾	363	350	367	361	348
Accidentes mortales (<i>fatalities</i>)	1	1	0	0	0
Accidentes graves	0	0	0	4	0
Accidentes no graves o leves	362	349	367	357	348
% Accidentes no graves o leves	99,7	99,7	100,0	98,9	100,0
Absentismo					
Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	2.416.421	2.690.834	2.369.326	2.393.498	2.370.102
% Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	3,75	4,59	4,12	4,10	4,00

Otros indicadores de formación, campañas fomento de la salud acciones en oficinas					
Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente	1.098	315	1.113	1.443	1.096
Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos	40.451	400	33.216	1.867	34.792
Campañas realizadas de mejora de la salud	24	27	74	91	103
Oficinas modernizadas para la prevención de atracos	467	403	380	677	691
Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos	483	663	1.010	1.228	876
Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros	5.036	12.483	14.393	16.950	16.968

(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 2025, el 99% de las mujeres que se acogieron a 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 2025 el índice de frecuencia de accidentes es del 1,32 (0,65 para los hombres y 1,83 para las mujeres).

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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	37.489
% de contratos indefinidos	100
% hombres	43
% mujeres	57
% Posiciones directivas cubiertas internamente	98
MM€ en sueldos y salarios	2.559
% de retribución variable ligada a calidad en el servicio	>99
MM€ en tributos de la Entidad a cargo de la Seguridad Social	691
% de la plantilla adherida a algún Convenio Colectivo	100
4 Educación de Calidad	
Formación de la plantilla	
MM€ de inversión en formación	12,9
MM€ de horas de formación	2,3
Horas de formación por empleado	63
% de formación online	96
Profesionales certificados en MIFID II	30.463
Profesionales certificados en LCCI	30.672
Empleados que han superado la formación ASG	36.645
Principales cursos en prácticas responsables:	
• Generación+	✓
• Código ético, anticorrupción y canal de denuncias	✓
• Ley de accesibilidad	✓
• 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	414
Permisos retribuidos	2.146
Reducciones de jornada	2.013
% de mujeres en posiciones directivas	44,0
% de mujeres en plantilla	57
Empleados con discapacidad	520
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	1.397
% brecha Salarial CaixaBank S.A.	0,7
Certificación EFR, Fundación MásFamilia. Primera Entidad financiera española en obtener el nivel de excelencia A	✓
Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa 2025 (Euromoney)	✓
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 2024	Puntuación 2025	Variación	Percentil 2024	Percentil 2025	Variación	Media 2024	Media 2025	Variación	Máxima Puntuación 2024	Máxima Puntuación 2025	Variación
Total Sustainability Score	86	88	2	97	98	1	37	35	-2	92	94	2
Social Dimension	88	94	6	95	98	3	34	32	-2	97	98	1
Labour Practice Indicators ¹	92	95	3	95	99	4	38	33	-5	100	100	0
Human Capital Management ²	82	95	13	91	98	7	42	40	-2	98	98	0
Occupational Health & Safety ³	75	81	6	90	93	3	22	21	-1	100	100	0
Human Rights ⁴	98	98	0	96	96	0	25	24	-1	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.

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 2025-2027
- 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 2025
PERSONAS

Anexos y Tablas

Grupo CaixaBank



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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**

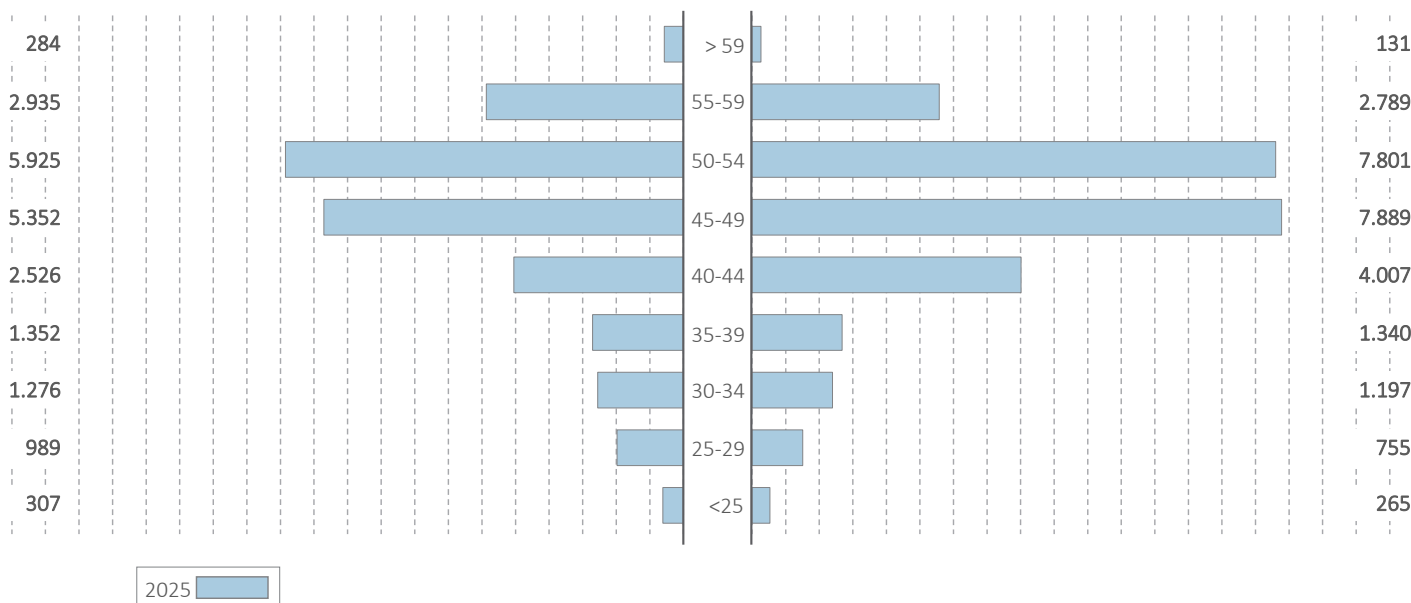
Tabla 27. Movimientos de Plantilla

	2024	2025	Variación neta
Plantilla Grupo CaixaBank	46.014	47.120	1.106
Movimientos año 2025			
Altas y reingresos	2.951	Bajas y ausencias	- 1.845
Nuevas contrataciones	2.167	Bajas definitivas	- 901
CaixaBank S.A.	804	Jubilación	- 103
Apoyo al Negocio	535	Defunción	- 21
Actividad de Negocio	824	Despido	- 121
Otras empresas	4	Baja voluntaria	- 318
Reincorporaciones y otros	784	Finalización de contrato	- 41
		No superación periodo de prueba	- 118
		Invalidez permanente	- 5
		Otras bajas recurrentes ⁽¹⁾	- 170
		Desvinculaciones incentivadas	- 4
		Ausencias (excedencia y otros)	-944

(1) Incluye 155 salidas por la baja del perímetro de sociedades del Grupo CaixaBank de "Inversiones Inmobiliarias Teguisse Resort" tras la venta de la participación.

Tabla 28. Estructura demográfica

	Hombres	Total	Mujeres
	2025	2025	2025
personas	20.946 (44,5%)	47.120	26.174 (55,5%)
edad media	47	47	47
antigüedad media	18	19	20



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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

6.115 personas originarias de 88 países diferentes a España

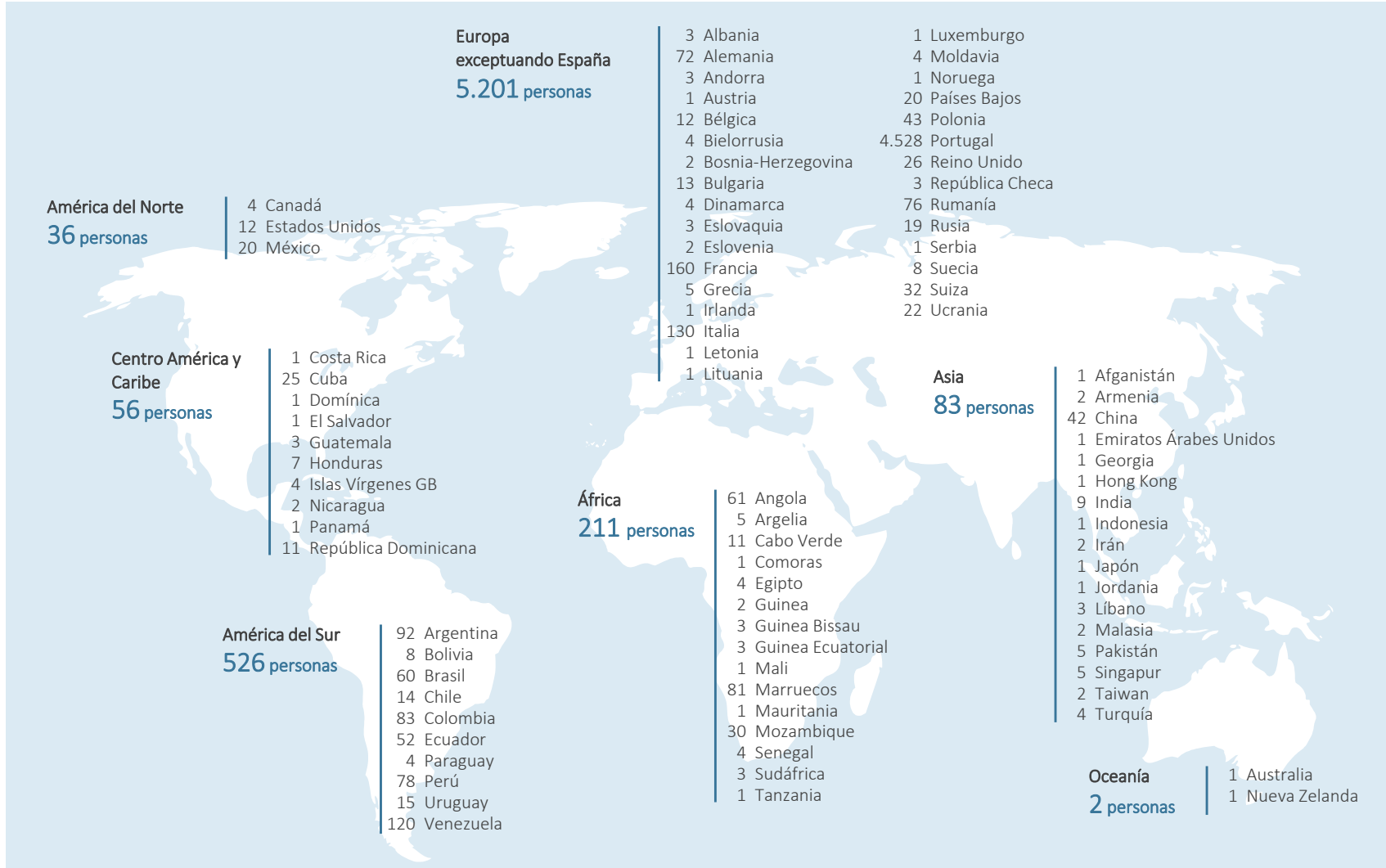


Tabla 30. Estructura funcional

Grupo CaixaBank	Directivos						Mandos intermedios					Resto empleados				
	Total	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Hombres	%	Mujeres	%
CaixaBank, S.A.	37.489	4.891	2.815	57,6	2.076	42,4	8.079	3.902	48,3	4.177	51,7	24.519	9.273	37,8	15.246	62,2
Apoyo al Negocio	2.371	101	69	68,3	32	31,7	148	81	54,7	67	45,3	2.122	1.456	68,6	666	31,4
CaixaBank Operational Services, S.A.U.	554	14	7	50,0	7	50,0	88	43	48,9	45	51,1	452	190	42,0	262	58,0
CaixaBank Tech, S.L.	1.632	54	40	74,1	14	25,9	42	30	71,4	12	28,6	1.536	1.195	77,8	341	22,2
CaixaBank Facilities Management, S.A.	185	33	22	66,7	11	33,3	18	8	44,4	10	55,6	134	71	53,0	63	47,0
Actividad de Negocio	7.228	590	364	61,7	226	38,3	718	373	51,9	345	48,1	5.920	2.588	43,7	3.332	56,3
CaixaBank Payments & Consumer, E.F.C., E.P., S.A.	796	98	55	56,1	43	43,9	103	48	46,6	55	53,4	595	268	45,0	327	55,0
Facilitea Selectplace, S.A.U.	37	5	3	60,0	2	40,0	9	4	44,4	5	55,6	23	8	34,8	15	65,2
CaixaBank Equipment Finance, S.A.U.	5	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	4	3	75,0	1	25,0
Banco BPI, S.A.	4.476	222	146	65,8	76	34,2	458	243	53,1	215	46,9	3.796	1.535	40,4	2.261	59,6
BPI Suisse, S.A.	2	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	1	1	100,0	-	0,0
VidaCaixa, S.A.U. de Seguros y Reaseguros	919	100	57	57,0	43	43,0	71	34	47,9	37	52,1	748	360	48,1	388	51,9
BPI Vida e Pensões - Companhia de Seguros, S.A.	77	7	2	28,6	5	71,4	4	2	50,0	2	50,0	66	24	36,4	42	63,6
VidaCaixa Mediación OBS S.A.U.	15	2	1	50,0	1	50,0	3	2	66,7	1	33,3	10	3	30,0	7	70,0
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.U.	287	59	33	55,9	26	44,1	7	2	28,6	5	71,4	221	120	54,3	101	45,7
BPI Gestão de Activos, S.A.	48	6	5	83,3	1	16,7	3	2	66,7	1	33,3	39	26	66,7	13	33,3
CaixaBank Asset Management Luxembourg, S.A.	10	2	2	100,0	-	0,0	2	1	50,0	1	50,0	6	4	66,7	2	33,3
Imaginergem, S.A.	86	18	12	66,7	6	33,3	-	-	-	-	-	68	24	35,3	44	64,7
Nuevo MicroBank, S.A.U.	49	13	7	53,8	6	46,2	-	-	-	-	-	36	16	44,4	20	55,6
CaixaBank Wealth Management Luxembourg, S.A.	38	3	2	66,7	1	33,3	4	3	75,0	1	25,0	31	20	64,5	11	35,5
CaixaBank Titulización, S.G.F.T., S.A.U.	11	3	2	66,7	1	33,3	-	-	-	-	-	8	6	75,0	2	25,0
BuildingCenter, S.A.U.	348	45	32	71,1	13	28,9	54	32	59,3	22	40,7	249	158	63,5	91	36,5
Openwealth, S.A.U.	24	5	3	60,0	2	40,0	-	-	-	-	-	19	12	63,2	7	36,8
Otras empresas	32	4	4	100,0	-	0,0	3	2	66,7	1	33,3	25	19	76,0	6	24,0
Credifimo, E.F.C., S.A.U.	14	2	2	100,0	-	0,0	1	-	0,0	1	100,0	11	8	72,7	3	27,3
Líderes de Empresa Siglo XXI, S.L.	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8	100,0	-	0,0
Puerto Triana, S.A.U.	8	1	1	100,0	-	0,0	2	2	100,0	-	0,0	5	2	40,0	3	60,0
Web Gestión 4	2	1	1	100,0	-	0,0	-	-	-	-	-	1	1	100,0	-	0,0
Total Grupo CaixaBank	47.120	5.586	3.252	58,2	2.334	41,8	8.948	4.358	48,7	4.590	51,3	32.586	13.336	40,9	19.250	59,1

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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 2025-2027
- 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 2025:

Formación virtual
92% 2.573.839 horas

Formación presencial
8%

Inversión Total
18,1 MM€

Inversión por persona
388 €
Media del sector 448€ ⁽¹⁾

Horas de formación
2.810.229
Mujeres 56 %
Hombres 44 %

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)
60,3

Segmentación por clasificación profesional

	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	183.831	133.913	317.744
Mandos Intermedios	249.889	264.725	514.614
Resto Empleados	806.131	1.171.740	1.977.871
Total	1.239.851	1.570.378	2.810.229

Segmentación por tramos de edad

	Hombres	Mujeres	Total
< 30 años	155.015	131.439	286.454
30-39 años	171.021	173.632	344.653
40-50 años	515.385	789.157	1.304.542
> 50 años	398.430	476.150	874.580
Total	1.239.851	1.570.378	2.810.229

1) Fuente: Encuesta 2024 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 32. Radar Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, realizado en 2025

	CaixaBank Tech	CaixaBank Operational Services	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Asset Management Luxembourg	BPI Gestão de ativos	VidaCaixa	VidaCaixa Mediación OBS	BPI Vida e Pensões	Building Center	CaixaBank Titulización	Credifimo	Puerto Triana	CaixaBank Payments & Consumer	Facilitea Selectplace	Telefónica Consumer Finance	Imagin	MicroBank	Openwealth
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participación	87	84	98	93	100	100	86	93	91	95	100	100	100	89	94	83	84	94	100
TF - Total Favorabilidad	78	77	81	84	73	87	82	97	75	83	79	93	93	82	81	84	83	93	81
TF Neutro	14	14	12	11	19	9	12	3	13	11	12	6	5	11	12	15	11	5	11
TF Desfavorable	8	9	8	5	7	4	6	1	12	6	9	2	1	7	8	1	7	2	8
Cultura																			
Total Favorable	77	80	87	87	84	92	80	98	77	85	83	97	95	79	87	85	83	92	95
Total Neutro	15	15	9	10	12	6	14	2	15	10	10	3	4	13	9	12	10	6	4
TF Desfavorable	7	5	3	3	4	2	5	0	8	5	6	0	1	8	3	3	6	2	0
Liderazgo																			
Total Favorable	85	80	89	86	90	89	85	86	85	89	84	89	94	86	89	77	90	93	88
Total Neutro	10	14	9	10	6	6	10	12	9	7	14	10	6	10	9	23	7	4	11
TF Desfavorable	4	6	2	4	4	5	5	2	5	3	2	1	0	4	2	0	4	2	1
Empowerment																			
Total Favorable	75	66	77	82	83	89	82	100	76	81	70	85	88	84	77	100	83	90	80
Total Neutro	14	19	14	11	11	6	11	0	15	12	15	15	0	10	14	0	9	9	10
TF Desfavorable	10	16	9	7	6	5	7	0	9	8	15	0	13	6	9	0	8	1	10
eNPS	38	38	51	52	22	62	50	93	37	47	20	71	75	60	51	60	41	84	75
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Promotores	50	53	63	61	-	-	57	-	47	59	-	-	-	66	63	-	51	-	-
Pasivos	37	32	25	30	-	-	36	-	43	29	-	-	-	29	25	-	39	-	-
Detractores	13	15	12	9	-	-	7	-	10	12	-	-	-	5	12	-	10	-	-



eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotores - % Detractores

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2025-2027
- 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

32. Radar Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo



MEMORIA 2025 PERSONAS



Pintor Sorolla, 2-4
46002 Valencia
www.caixabank.com