

MEMORIA 2021 RECURSOS HUMANOS





MEMORIA 2021 RECURSOS HUMANOS



Contenido

| | | | | | |
|---|-----------|--|------------|--|------------|
| Índice..... | 5 | Onboarding..... | 83 | Anexos y Tablas. CaixaBank S.A..... | 147 |
| Prólogo..... | 7 | Vincular..... | 86 | Tabla 1 – Movimientos de Plantilla..... | 148 |
| Plan Estratégico 2019-2021. Principales indicadores..... | 8 | Desarrollo y aprendizaje..... | 86 | Tabla 2 – Rotación de la Plantilla..... | 149 |
| Plan Estratégico 2019-2021..... | 9 | Evaluación..... | 100 | Tabla 3 – Estructura demográfica..... | 150 |
| Contribución de Recursos Humanos a los objetivos del Plan | | Retribución..... | 103 | Tabla 4 – Mosaico de Culturas..... | 151 |
| Estratégico 2019-2021..... | 10 | Ámbitos profesionales y vitales..... | 111 | Tabla 5 – Estructura organizativa. Oficinas en España..... | 152 |
| Ofrecer la mejor experiencia al cliente..... | 10 | Ámbitos de comunicación y participación..... | 117 | Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional..... | 153 |
| Acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles..... | 13 | Entorno..... | 124 | Tabla 7 – Transformación del modelo de negocio..... | 154 |
| Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa..... | 23 | Cambios y Movilidad..... | 131 | Tabla 8 – Actividad formativa..... | 155 |
| Lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera..... | 41 | Finalizar..... | 134 | Tabla 9-I – Evaluación de la formación..... | 156 |
| Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad.... | 49 | Gestión de la pandemia COVID-19..... | 137 | Tabla 9-II – Evaluación de la formación..... | 157 |
| Indicadores Plan Estratégico 2019-2021..... | 52 | Actividad durante la pandemia..... | 138 | Tabla 10 – Gestión del conocimiento..... | 158 |
| Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A..... | 55 | Medidas de seguridad y salud..... | 140 | Tabla 11 – Métodos de evaluación..... | 159 |
| Principales indicadores..... | 55 | Medidas organizativas..... | 141 | Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales..... | 160 |
| Evolución de la plantilla 2017-2021..... | 55 | Medidas higiénicas..... | 142 | Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios..... | 161 |
| Evolución de la plantilla 2020 -2021..... | 56 | Medidas informativas..... | 143 | Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal..... | 162 |
| Estructura demográfica..... | 57 | Medidas de control de contagios..... | 143 | Tabla 15 – Estudio de Compromiso..... | 163 |
| Estructura organizativa..... | 58 | Medidas de seguimiento, asesoramiento o ayuda a los empleados..... | 143 | Tabla 16 – Ausencias..... | 164 |
| Evolución funcional de la plantilla..... | 60 | Trabajo en remoto y reanudación del trabajo presencial..... | 144 | Tabla 17 – Promociones..... | 165 |
| Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank..... | 63 | | | Tabla 18 – Promociones. Cambios de Nivel..... | 166 |
| Estructura del Grupo..... | 63 | | | Tabla 19 – Promociones. Planes de carrera..... | 167 |
| Principales indicadores..... | 64 | | | Tabla 20 – Promociones. Clasificación de oficinas..... | 168 |
| Historia del Grupo CaixaBank..... | 64 | | | Tabla 21 – Promociones. Cobertura de vacantes..... | 169 |
| Evolución de la plantilla 2010-2021..... | 66 | | | Tabla 22 – Principales indicadores..... | 170 |
| Evolución de la plantilla 2020 -2021..... | 68 | | | Tabla 23 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos..... | 172 |
| Estructura demográfica..... | 69 | | | Tabla 24 – Contribución de Recursos Humanos a la sostenibilidad..... | 173 |
| Estructura organizativa..... | 71 | | | Tabla 25 – Resultado asociado DJSI a las políticas de RR.HH..... | 174 |
| Estructura funcional..... | 72 | | | Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank..... | 175 |
| Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores..... | 74 | | | Tabla 26 – Movimientos de Plantilla..... | 176 |
| Principales indicadores asociados a la integración con Bankia..... | 75 | | | Tabla 27 – Estructura demográfica..... | 177 |
| Atraer y Seleccionar..... | 77 | | | Tabla 28 – Mosaico de culturas..... | 178 |
| Atracción..... | 77 | | | Tabla 29 – Estructura funcional..... | 179 |
| Selección..... | 82 | | | Tabla 30 – Actividad formativa..... | 180 |
| Acoger..... | 83 | | | Tabla 31 – Estudio de Compromiso..... | 181 |

Prólogo

El Plan Estratégico 2019-2021 ha estado condicionado en su último año, por la pandemia de COVID-19 y la integración de Bankia, consumando la mayor fusión de la historia del sector financiero español y permitiendo a CaixaBank ser la entidad de referencia para más de 20 millones de clientes en España y Portugal.

Se han integrado con éxito personas, sistemas, unidades de negocio y de soporte, y muchas oficinas. Tras la formalización legal de la fusión en el mes de marzo de 2021, en julio se firmó con la representación de los trabajadores un proceso de desvinculación voluntaria de 6.452 empleados de nuestra Entidad. El pasado 15 de noviembre se llevó a cabo la integración tecnológica de ambas entidades y en el último trimestre se ha comenzado con el proceso de integración de 1.500 oficinas, como consecuencia del solapamiento de redes tras la fusión, proceso en el que se han ponderado estrictos criterios de cercanía e inclusión financiera, como refleja la apuesta de CaixaBank por el asesoramiento personalizado y por la presencia en zonas rurales, manteniendo el compromiso de no abandonar las poblaciones en las que somos la única entidad financiera presente.

Cabe destacar que CaixaBank ha cumplido sus objetivos en la visión 19-21 consiguiendo el liderazgo en productos clave (ahorro a largo plazo y cuota de crédito a empresas), logrando avances destacados en la digitalización de la experiencia cliente y gestor, así como en la adopción de nuevas formas y herramientas de trabajo colaborativo y en la extensión del uso de analítica avanzada, impulsando nuevos modelos de relación en remoto (inTouch e Imagin), consolidando el modelo Store (más de 600) y reforzando el posicionamiento en sostenibilidad. En materia de sostenibilidad se ha aprobado un nuevo plan director, incrementando las iniciativas y reforzando el marco de gobierno en todos los niveles de la Organización.

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

- Tras la fusión, una de las prioridades de la Entidad ha sido la integración de las personas y de los equipos manteniendo los valores y la cultura corporativa centrada en las personas.
- Impulso de la diversidad y el talento: El compromiso con la diversidad de género, como parte de la cultura corporativa, se ha materializado con la superación del objetivo para 2021 de mujeres en posiciones directivas estratégicas. Actuaciones como el programa Wengage han ayudado a fomentar la diversidad, la meritocracia, la inclusión o la igualdad de oportunidades. En relación con el talento, destaca el impulso a la formación en capacidades digitales fruto del auge de la digitalización con la pandemia, y la priorización de la formación a los empleados provenientes de Bankia.
- Creación de una propuesta de valor para lograr que la experiencia del empleado sea diferencial, para que los empleados y empleadas sean los mejores prescriptores de la marca CaixaBank. Se ha mejorado la propuesta de valor del empleado como se muestra en el resultado del eNPS, con la consolidación del Plan Retribución Flexible (Compensa+) con casi 7.000 empleados adheridos o el lanzamiento de la nueva intranet PeopleNow que permite mayor comunicación participativa.
- Promoción de los atributos de agilidad y colaboración, como consecuencia de la crisis sanitaria, CaixaBank ha acelerado la transformación digital, con el despliegue de herramientas digitales y remotas para permitir la adopción del teletrabajo a una parte sustancial de la Organización. El uso de herramientas colaborativas se ha extendido a la totalidad del colectivo potencial. Este hecho, junto al impulso de nuevas formas de trabajar (más transversales y colaborativas), ha ayudado a mejorar la percepción de los empleados en agilidad y transversalidad.

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



Los contenidos precedidos de este símbolo hacen referencia a la actividad relacionada con la integración de Bankia.

Plan Estratégico 2019-2021. Principales indicadores

1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente

- 692** Oficinas Store y Store Negocios
- 1.632** Oficinas rurales AgroBank
- 1.999** Gestores/as inTouch
- 9.940** Empleados/as en centros asociados a la transformación del modelo de atención, 24% de la plantilla a diciembre 2021

Formación en modelo de asesoramiento, certificaciones:

- 33.259** en IDD
- 32.088** en MiFID
- 30.664** en LCCI

Un 48,7% de personas tienen certificación por encima de MiFid II*

2. Acelerar la transformación digital y organizativa

Transformación Digital

3.404 personas formadas en metodología Agile

Desarrollo de plataformas:

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

Herramientas colaborativas, Office 365

- 100% de utilización en Servicios Centrales*

Uso de People Analytics

Transformación Organizativa

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

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

41,3% mujeres en posiciones directivas a partir de Subdirección de oficinas A y B*

71,0% empleados/as con percepción favorable de agilidad y transversalidad*

Potenciación de las capacidades digitales:

81,1% horas de autoformación*

Escucha activa:

- Estudio de Compromiso con un eNPS de 14 en 2021 y un 70% de valoración en empowerment*
- Pulso estratégico asociado a la fusión CaixaBank-Bankia

Proyectos destacados:

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

4. Generar una rentabilidad atractiva para los accionistas

Planes de salidas:

- 6.452** salidas ERE 2021
- 229** salidas Plan de Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas (DVI) 2020
- 2.023** salidas ERE 2019

Nuevo Convenio Colectivo del sector:

- Contención inercias de costes

Acuerdo Laboral de Integración:

- Homogeneización de condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia (adecuación progresiva)

Retribución flexible:

25,9% de la plantilla adherida al Plan Compensa+ (6.992 personas)*

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

Desarrollo del Talento:

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

* Perímetro CaixaBank pre-integración

Plan Estratégico 2019-2021

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

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

El Plan Estratégico 2019 - 2021, ha presentado 5 líneas estratégicas:

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

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

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

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

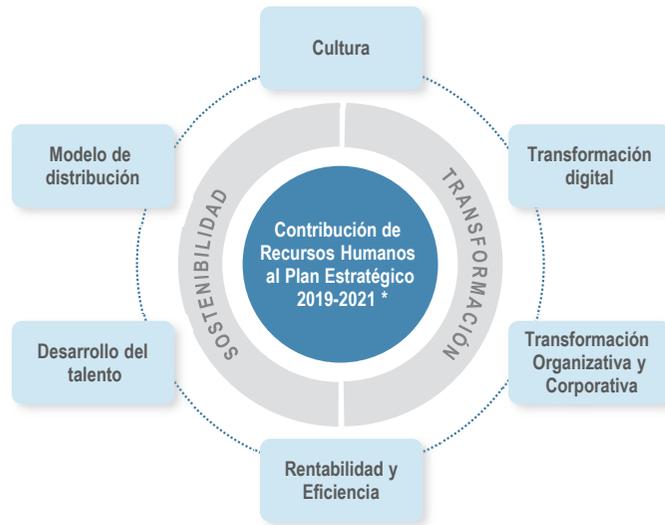
5. Ser referentes en gestión responsable y compromiso con la sociedad, reforzando la cultura de transparencia con clientes, manteniendo el compromiso con la inclusión financiera, fomentando la financiación responsable y sostenible y promoviendo iniciativas de acción social en los territorios.

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

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

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

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



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

Cabe destacar que:

- Se ha reforzado la cultura y sus comportamientos, asociados a la implantación del Plan de Cultura con acciones de comunicación y formación, con una nueva estrategia de escucha activa e iniciativas de mejora de la experiencia empleado.
- Se ha avanzado en la modernización tecnológica de herramientas de Recursos Humanos con la implantación de SuccessFactors, la extensión de PeopleNow como nuevo canal de comunicación transversal y bidireccional y el lanzamiento de una aplicación móvil para la gestión de la situación provocada por el COVID-19.
- Se ha consolidado el modelo de relación de Recursos Humanos con las Áreas, a

través de HR Business Partner, y se ha transformado el modelo operativo, mediante el apoyo en las nuevas formas de trabajo con el impulso de la nueva estructura plana, de las herramientas colaborativas y las dinámicas y escalado Agile.

- Se ha optimizado y mejorado la rentabilidad con la ejecución de planes de reequilibrio de plantillas y de los acuerdos laborales que permiten una mayor flexibilidad y eficiencia.

* Algunos de los proyectos desarrollados en el periodo 2019-2021 en el ámbito del departamento de Organización no se detallan, ya que con el cambio de estructura organizativa a raíz de la integración, ya no está bajo el ámbito de Recursos Humanos.

1. Ofrecer la mejor experiencia al cliente.

En marzo de 2021, se formalizó la fusión de CaixaBank con Bankia. A partir del segundo trimestre del año, CaixaBank ha centrado todo su esfuerzo comercial en la integración de los más de 6 millones de clientes procedentes de Bankia ofreciendo en todo momento la mejor experiencia de cliente posible. La Entidad combinada es hoy el mayor grupo bancario español con 21 millones de clientes.

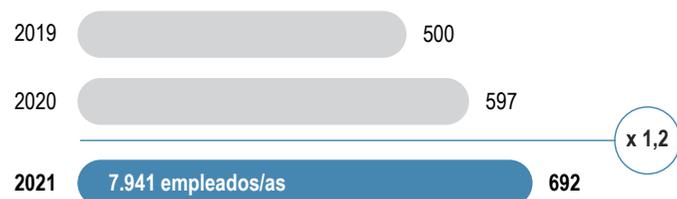
Después de la fusión con Bankia, CaixaBank ha seguido avanzando a lo largo del año 2021 en la evolución del modelo de relación con el cliente. La Entidad ha unificado su modelo de atención bajo un solo paraguas, redefiniendo la propuesta de valor y el modelo de atención por segmentos, a la vez que se ha rediseñado el modelo de calidad. Asimismo, fruto de la integración, el Grupo ha puesto en marcha un plan de ajustes derivados de la nueva estructura organizativa y de la necesidad de convergencia de las dos redes de oficinas y empleados para los distintos segmentos de clientes.

En el actual entorno complejo, donde los hábitos de la sociedad y de los clientes están cambiando: fuerte crecimiento de los canales digitales, pero manteniendo la importancia clave de las oficinas, que es dónde las operaciones son de mayor valor añadido para el cliente, es necesario disponer de una plataforma de distribución omnicanal única y apostar por la mejora continua para anticiparse a las necesidades y preferencias de los clientes. En este contexto es dónde es prioritario ofrecer la mejor experiencia al cliente, esto es, situar al cliente en el centro y construir una relación de proximidad y confianza con él.

En 2021, la transformación de la red urbana ha seguido avanzando hasta alcanzar las 608 oficinas Store y los 84 centros de Store Negocios en funcionamiento.

Estas oficinas, que cuentan en diciembre de 2021 con 7.941 empleados/as, se caracterizan por ser centros de asesoramiento con una mayor proximidad al cliente apoyada en la tecnología, una mayor especialización y capacidad de servicio y una organización más eficiente: espacios colaborativos, agenda compartida, metodologías de trabajo ágiles y dinámicas.

Número de oficinas **Store** | **StoreNegocios**



En paralelo, se ha consolidado y potenciado el modelo AgroBank en la Red Rural, este sector requiere cercanía, capilaridad y especialización, y dónde la movilidad y la formación de los gestores son clave para prestar el mejor servicio, para ello se disponen de 5.575 personas. Las oficinas en la red Rural se han situado alrededor de las 1.600 (lo que supone cerca del 35% de la red de Banca Retail).

Número de oficinas rurales **AgroBank**

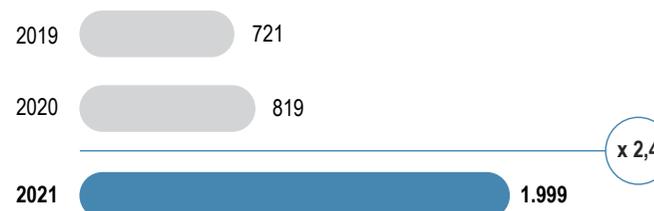


Nota: en 2020 el criterio de oficinas rurales se ha actualizado y pasan a considerarse como tales las oficinas situadas en unidades poblacionales con menos de 10.000 habitantes, anteriormente se consideraba la población del municipio, la cual podía contener más de una unidad poblacional. Sin variación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

Como consecuencia de la integración con Bankia, se han incrementado en 332 los centros especializados: 65 centros de Banca Empresas (incluye Day One), 59 centros de Banca Privada, 41 centros de Recuperaciones, 15 centros de Promotores, 1 CIB, 122 centros InTouch y 29 centros Digitales/Virtuales (con un total de 570 centros especializados a diciembre de 2021).

Respecto al modelo de atención, en 2021 la Entidad ha puesto especial énfasis en aquellas iniciativas que permiten mejorar la interacción con los clientes a través de canales no presenciales. Así, se ha seguido potenciando los canales digitales e impulsando el modelo de atención en remoto InTouch con gestor personal, con un horario de atención extendido y con foco en la relación y atención comerciales. De este modo, los clientes digitales activos en los últimos 12 meses alcanzan ya el 73,1% de los clientes particulares entre 20 y 74 años, mientras que InTouch gestiona ya 2,3 millones de clientes. Un total de 1.999 gestores y gestoras ya están realizando estas tareas en diciembre de 2021 en los 137 centros disponibles.

Número de gestores/as **inTouch**



Por tanto, 9.940 empleados y empleadas (el 24% del total de la plantilla) forman ya parte de estos centros que suponen la transformación del modelo de atención (oficinas Store y segmento InTouch).

En el ámbito de la calidad de servicio y la experiencia, en 2021 se ha seguido dando impulso a la revisión de los customer journeys para poner el foco en las necesidades de los clientes, se ha continuado extendiendo el uso de herramientas de analítica avanzada para personalizar la oferta comercial y se han implantado nuevas capacidades de marketing digital para potenciar las ventas por canales digitales.

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

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

Además de la transformación en el modelo de distribución en Banca Retail, en junio de 2021 se ha integrado la estructura de CaixaBank neX en CaixaBank que nació con la voluntad de evolucionar el modelo comercial en un entorno multicanal, acelerando la detección de necesidades de los clientes y el diseño y oferta de las oportunas soluciones.

Finalmente, el foco en el cliente también ha llevado a la entidad a seguir profundizando en la provisión de servicios nativos digitales y nuevos modelos de negocio. Entre ellos destaca la propuesta de Imagin como ecosistema digital y plataforma lifestyle para potenciar el engagement y la vinculación de los clientes más jóvenes ofreciendo productos financieros y no financieros, entre los que se incluyen contenidos digitales y experiencias.

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

En Julio 2021, CaixaBank abre el centro All in One de Madrid con más de 4.000 metros cuadrados. El nuevo espacio está dotado de lo último en tecnología, con pantallas envolventes, cajeros con reconocimiento facial y dispositivos con tecnologías de comunicación inalámbrica de corto alcance NFC (Near Field Communication), para identificar al cliente a su llegada y evitarle la espera, así como de todo tipo de instalaciones para reuniones y eventos, incluyendo dos auditorios y el espacio multifuncional High End con terraza panorámica.



En diciembre 2021, CaixaBank abre el centro All in One de Ibiza. Se trata del primer centro de este concepto en Baleares y el cuarto en toda España.

Las “flagships” de CaixaBank reúnen a un equipo en torno a 400 gestores y gestoras, especializados en Banca de particulares, Banca Premier, Banca Privada, Autónomos, Negocios y Empresas, y darán servicio a unos 20.000 clientes. La tecnología tiene una marcada presencia en todos los ámbitos del espacio.

Desde Recursos Humanos se ha contribuido a la estrategia de ofrecer la mejor experiencia cliente mediante la línea de actuación: Apoyo al nuevo modelo de distribución.

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

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

Los principales proyectos son:

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



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



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

d) Formación en el modelo de asesoramiento para dar cumplimiento de la formación normativa en seguros (IDD), asesoramiento (MiFID II) e hipotecas (LCCI),

y diseñando itinerarios formativos de transformación digital.

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

El 14 de noviembre de 2021 CaixaBank culminó con éxito la integración tecnológica y comercial de Bankia, la mayor realizada hasta el momento en España. La integración, que ha permitido unificar en una sola plataforma toda la información y la operativa de la Entidad, ha supuesto un importante reto técnico, dado que se han migrado 10,4 millones de Gigabytes de información y se ha puesto en marcha un sistema tecnológico con capacidad para gestionar hasta 29.000 transacciones por segundo y dar servicio a todos los clientes del Grupo.

Asimismo, en 2021, la Entidad ha seguido apostando por la mejora de la flexibilidad, escalabilidad y eficiencia de la infraestructura de IT (Information Technology), mediante la migración continua de soluciones y procesamiento en la nube y la evolución hacia una arquitectura informática interna basada en APIs (Application Programming Interface). Todo ello permite a la Entidad reducir significativamente los costes operativos, reducir el time-to-market de proyectos, aumentar la agilidad en el desarrollo de aplicaciones e incrementar la resiliencia de IT. Por otro lado, también se ha seguido profundizando a lo largo del año en la aplicación de la analítica avanzada y su difusión en toda la Organización.

El ámbito de la ciberseguridad también se ha mantenido como una de las grandes prioridades para CaixaBank, especialmente tras la mayor operativa digital que se ha producido a raíz de la pandemia. En este sentido, la Entidad considera que la inversión continúa en ciberseguridad y el seguimiento y control de riesgos en este ámbito son componentes cruciales para proteger la información de la Organización, de los clientes y de los empleados y empleadas ante amenazas de seguridad internas y externas.

Por último, CaixaBank ha seguido apostando por la tecnología como palanca para mejorar la eficiencia operativa, a través de distintos proyectos e iniciativas que buscan digitalizar y automatizar procesos. En este sentido, se ha implantado Robotics e inteligencia artificial en sus, con el objetivo de automatizar tareas de back-office y mejorar los procesos administrativos en oficinas. La digitalización de procesos permite mayor agilidad, simplificación de documentación, trazabilidad de la información y optimiza el archivo corporativo. Por otro lado, la disponibilidad de herramientas que favorecen la movilidad, por ejemplo: Smart PC, permite una mayor eficiencia operativa y comercial lo que se traduce en resultados.

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

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

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

2ª Línea de actuación: Transformación Digital

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



Los principales proyectos son:

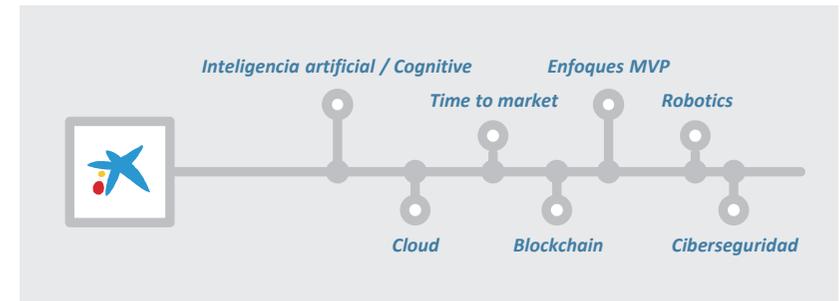
a) Transformación Agile, adopción de metodologías agile (scrum, lean, kanban, etc.) que permiten aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones y rompiendo silos mediante trabajo colaborativo. Esto supone, trabajar enfocando a producto y mejorar procesos y la gestión de la demanda.

Se han llevado a cabo actuaciones como:

- Autoformación, dentro del itinerario de transformación digital, con cerca de 145.000 horas de formación realizadas.
- Formaciones en los Servicios Corporativos, con más de 3.400 personas del Grupo formadas en estas metodologías, con foco en Scrum Master y en Product Owner, facilitando disponer de este expertise de forma interna en los equipos agile.
- Creación de un mayor número de equipos Agile en base el modelo de governance definido: 6 en 2019, 32 en 2020 y 60 a finales de 2021, 39 de ellos en

- el Customer Experience Labs para el desarrollo de la visión omnicanal cliente.
- Acompañamiento a los equipos ágiles con la figura del Agile Coach y formaciones complementarias.
- Diseño de las siguientes fases de la implantación Agile en los Servicios Corporativos.
- Diseño del marco de trabajo Agile (Framework) para el grupo CaixaBank, formalizado en un documento de referencia (Playbook Agile).

En 2021 se han adoptado algunas de estas metodologías de forma consistente mejorando la flexibilidad y el trabajo colaborativo en muchas tareas y proyectos recurrentes.



b) Plataforma SuccessFactors para mejorar los servicios digitales de Recursos Humanos a los empleados/as y adecuarlos a sus necesidades, repercutiendo en una experiencia de usuario más positiva, aportando las “Best practices” del mercado y mejorando el time-to-market en la implementación de las nuevas funcionalidades. En 2021 están totalmente desarrollados los portales del Empleado y del Manager, la implantación de la app móvil de Success-Factors (en móviles corporativos Android) y las evaluaciones de desempeño y competencias, concretamente la evaluación de retos para gestionar la retribución variable, la evaluación por competencias, la evaluación de nuevos empleados, la evaluación de los planes de carrera (Gestores/as de clientes) y la evaluación para consolidación de cargos.

Adicionalmente, han quedado implementados también nuevos procesos asociados a la evaluación del Talento directivo (Plan de Sucesiones, Feedback directivo y Entrevistas de Talento externo).

En 2020 se implementó en la Plataforma SuccersFactors el nuevo proceso de planificación y gestión de plantillas, con el objetivo de llevar a cabo un control end to end del proceso de vacantes, desde que una persona solicita una posición hasta que se incorpora en el puesto. Además, se revisaron los flujos e informes de esta Plataforma con el objetivo de inventariar las mejoras necesarias para llevar a cabo un buen gobierno de las vacantes e implementar los procesos de actualización de información (vacantes y procesos de selección) para mantener actualizada una base de datos.

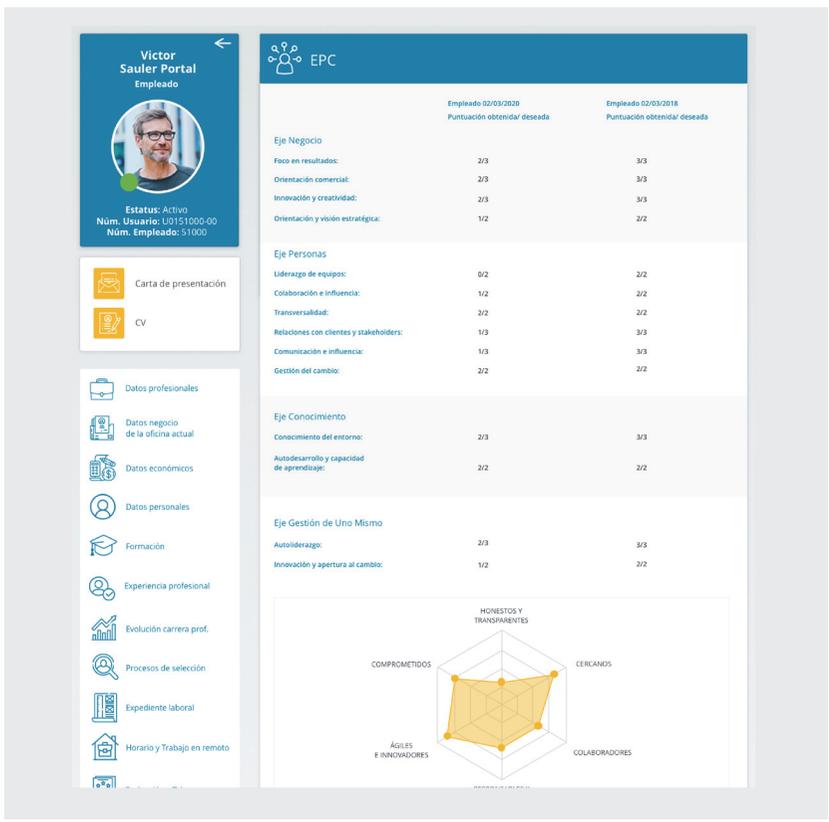
En 2021 se ha lanzado la prueba piloto de una nueva versión de la ficha del empleado, proyecto iniciado en 2020 mediante desarrollos en SAP Fiori que permiten una ficha con un mejor formato, con una mejor usabilidad y más completa, donde se incorporan datos de las dos plataformas (SAP y SuccessFactors), con la ventaja de que se pueden seleccionar los datos que se requieran de ambas plataformas que además incluye datos de negocio de la oficina del empleado/a, para incorporarlos en un único documento, personalizando las fichas según el rol de quien lo visualiza con cuatro versiones disponibles (Empleado, Mánager, Recursos Humanos y Dirección).

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

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

| | |
|-------------------------------|---|
| Portlet de habilidades | <p>Construcción del Diccionario de habilidades (hard skills) de CaixaBank:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacemos público un nuevo Diccionario, ofreciéndolo a toda la plantilla para que se autoevalúe a través de un portlet en el perfil personal de cada empleado/a. - Este perfil es consultable por Recursos Humanos y facilita las búsquedas proactivas. |
|-------------------------------|---|

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



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

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

En 2021 se ha lanzado el modelo de Ficha de Dirección (disponible para Comité de Dirección y Dirección Corporativa).

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

Selección en CaixaBank con SuccessFactors



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

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

c) PeopleNow, una nueva intranet participativa que es mucho más que un canal de comunicación: es una palanca de transformación cultural, que potencia la bidireccionalidad y la transversalidad de la comunicación interna, siendo una potente evolución de la suma de “Personas” y “Actualidad” (las anteriores intranets corporativas). Es una herramienta de soporte al negocio que presenta los siguientes beneficios: más posibilidades de colaboración y transversalidad; información personalizada (filtra por intereses, segmentos y territorios); es más visual, atractiva y usable; permite una comunicación on-time (también en su app móvil); promueve la digitalización en la Entidad; otorga visibilidad de las personas

ante la organización (marca personal), dándoles voz y espacios de colaboración; y sirve como herramienta de apoyo al liderazgo para managers y responsables de segmentos.

PeopleNow se implantó de forma progresiva a final de 2020 y ya estaba disponible a cierre del ejercicio en los Servicios Centrales y en cinco Direcciones Territoriales.

Se avanzó también en la definición del modelo de gobierno, de la estructura de la información y de la colaboración, de las estadísticas de uso y de todos los aspectos vinculados a la nueva intranet social en la Entidad. Durante 2021 se ha desplegado en el resto de Direcciones Territoriales (y en cinco Empresas del Grupo), estando disponible para la totalidad de la plantilla desde marzo 2021, coincidiendo con el closing de la fusión con Bankia.

A cierre del ejercicio 2021 la plataforma PeopleNow ha presentado un promedio, con perímetro pre-integración, de un 20,7% de usuarios activos (creando publicaciones, comentarios y likes) mensualmente, lo que ha llevado a que más de la mitad de la plantilla (14.798 personas) haya interactuado en ella.

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



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

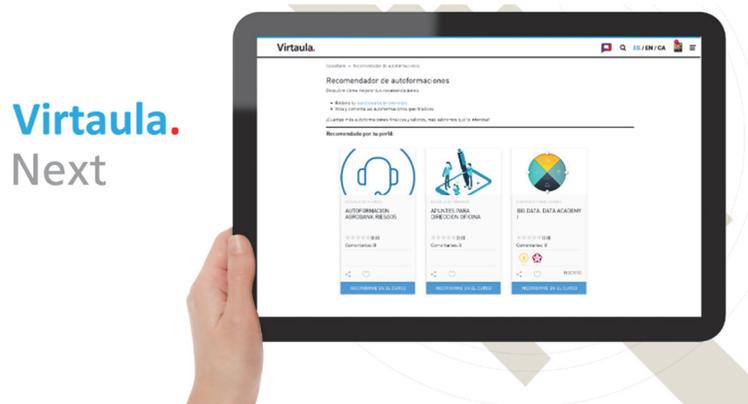
- Un nuevo catálogo de autoformación.
- Votaciones y comentarios en las autoformaciones.
- Planificador anual de formación con objetivos.
- Una herramienta de inteligencia artificial para recomendar autoformaciones según la función del empleado/a y su perfil.
- Un cuestionario de intereses formativos.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

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

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

A partir de marzo 2020, el grueso de la formación presencial se transformó en virtual para seguir dando formación a los empleados/as de la Entidad en el período de teletrabajo debido al COVID-19 y así se ha mantenido durante 2021. En 2021 se ha evolucionado la plataforma a Virtaula.Next con nuevos desarrollos que permitirán maximizar las oportunidades de aprendizaje en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje. Algunos de los desarrollos han sido:

- Implantación del sistema de video conferencia Teams dentro de la plataforma.
- Desarrollo de un sistema inteligente que asocie competencias a aprendizaje dentro de Virtaula.
- Nuevo catálogo de softskills con más de 80 nuevos cursos.



Datos acumulados 2021

| | |
|--|---|
| Valoraciones totales en cursos de autoformación: | Valoraciones a cursos 13.183 Media de valoración 4,4/5 |
| Aptos totales en cursos de autoformación: | 30.542 |
| Respuestas a consultas al chatbot: | 1.992 consultas |
| Accesos a Virtaula: | 2.126.144 accesos |
| Plantilla activa a cierre de año que ha accedido a Virtaula | 100 % |

e) People Analytics. Desde el Área de Recursos Humanos, trabajando de forma transversal con el resto de departamentos de Recursos Humanos de la Entidad y con el área de Innovación, se han seguido desarrollando proyectos en el ámbito de People Analytics para mejorar la toma de decisiones sobre la gestión de los Recursos Humanos. Las principales iniciativas desarrolladas son:

- *Datapool de Recursos Humanos.* El objetivo de este proyecto es la construcción de un repositorio específico de Recursos Humanos que permita una mayor productividad en las tareas del área, tanto en lo que se refiere a reportes periódicos como en los estudios en el entorno de People Analytics. En 2020 se ha concluido una primera fase sobre los datos de perfil de la plantilla y se está desarrollando la segunda fase referida a datos de performance (Evaluación de retos, Evaluación por Competencias,...). En 2021 se ha validado y realizado las pruebas del Datapool de Recursos Humanos para poder empezar a realizar casos de uso concretos.
- *Selección predictiva.* Se propone evolucionar el proceso de selección hacia un modelo proactivo y predictivo que permita la búsqueda activa de candidatos y candidatas, seleccionando anticipadamente aquellos que mejor encajan con los requerimientos de un puesto según el perfil profesional del empleado o empleada. Para ello se ha generado con los departamentos de Selección, Formación y Talento un catálogo amplio de Hard Skills. El total de habilidades disponibles se encuentran divididas en catorce grandes categorías tanto transversales como más específicas. El empleado o empleada podrá evaluar su nivel de conocimiento en las habilidades que considere que se adaptan a su perfil en una escala del 1 al 5. Ya se ha integrado el módulo de captura de

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

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

dichas competencias en SuccessFactors y se está procediendo a la introducción de dichos datos por parte de cada empleado. El objetivo es poder explotar esta información a lo largo del próximo año. En 2021 se ha hecho un seguimiento del grado de cumplimentación por parte de los empleados y empleadas. En 2022, en el ámbito del proyecto “Development by skills” se revisarán y actualizarán las skills y se estudiará la posibilidad de adaptar la escala de medición.

- Planificación estratégica de la plantilla, con el fin de estimar las necesidades de personal por función en los próximos años se han llevado a cabo tres tipos de estudios que se realizarán de forma recurrente cada año:
 - Estructura demográfica de la plantilla. El objetivo es prever la evolución del personal por tramos de edad para estimar la reposición de las posibles salidas por desvinculación, así como estimar la productividad.
 - Necesidades de nuevos gestores y gestoras y directores y directoras, tanto desde la estimación de puestos específicos, como para saber la estructura de la plantilla por funciones, así como para las negociaciones con la representación sindical, se hace necesario estimar las futuras necesidades de las posiciones de Dirección, Subdirección, Gestores/as de Banca Premier, de Banca de Empresas y de Negocios a partir de la evolución de la concentración de clientes y de las integraciones de oficinas futuras.
 - Previsión de plantilla a 2 años. Con el fin de tener actualizada la comparativa del presupuesto estimado con la plantilla real, cada mes se revisa la previsión de altas, bajas y traspasos entre centros con un horizonte a 2 años.
- *Análisis detallados sobre la evolución de la plantilla.* Se han llevado a cabo varios estudios centrados en: rotación de los Gestores y Gestoras en Servicios Centrales, seguimiento de vacantes no cubiertas, bajas de nuevos empleados y empleadas, bajas voluntarias de toda la Entidad, estudio de la Evaluación por Competencias (EPC) no directiva y evolución de las carreras de la red de la DT Barcelona. En 2021 se ha realizado el análisis de la trayectoria profesional por género.
- *Seguimiento de la actividad en teletrabajo.* Dadas las especiales circunstancias del año 2020 y la implantación forzada del teletrabajo de forma masiva, se ha llevado a cabo también el seguimiento de la actividad en teletrabajo, así como de las reuniones virtuales con el fin de estimar como puede ser el entorno laboral en la nueva normalidad.
- *Predicción de Alto desempeño*, para poder determinar las variables que caracterizan cada empleado o empleada “High Performer”, analizando sus caracte-

rísticas e historial junto con el análisis de las Evaluaciones por Competencias históricas.

- *Matriz de Evaluación por Competencias (EPC).* En colaboración con Selección y Desarrollo se ha entregado la matriz de Contribución y Competencias a la Dirección de Recursos Humanos de InTouch y se ha presentado el nuevo formato a los responsables de Desarrollo de las Direcciones Territoriales. En 2021 se ha realizado un análisis de la EPC Directiva y no Directiva.
- *Impulso del proyecto de People Analytics.* Se pretende implantar la cultura del uso de la tecnología para la gestión y análisis del dato. Con la optimización de la estructura de datos y la aplicación de las nuevas tecnologías, se facilita la toma de decisiones. El proyecto consta de tres líneas de trabajo:
 - 1) Auditoría de calidad de datos: se realizará un inventario de los usos informacionales de Recursos Humanos, un mapa de procesos, sistemas y herramientas, un listado de Owners, un inventario de GAPS y un análisis sobre la calidad de la información.
 - 2) Modelo operativo: se desarrollarán dos fases de sesiones formativas, Data Literacy y Data Analytics, a los empleados/as de Recursos Humanos, al mismo tiempo que se rediseñarán procesos y se realizarán cuadros de mando para la Dirección de Recursos Humanos, basándose en los datos del modelo de corporativo de Datapool.
 - 3) Plan Director de casos de uso: se han realizado sesiones de workshops con las áreas de Recursos Humanos, con el objetivo de entender sus necesidades y crear un backlog.
- f) **Herramientas colaborativas Office 365 y Confluence.** En 2021 se ha consolidado el uso de herramientas colaborativas con las implantaciones en 2020 de Office 365 y Confluence. La transformación cultural que se está llevando a cabo en CaixaBank requiere de la implementación de un plan de adopción y un acompañamiento a los empleados y empleadas para prepararlos en las nuevas formas de trabajar. Los objetivos de este acompañamiento son:
 - Fomentar la colaboración interna entre empleados y empleadas de CaixaBank.
 - Incrementar la eficiencia de los recursos.
 - Adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, hacia una organización más ágil, colaborativa y transversal.
 - Propiciar la evolución de los empleados y empleadas, su crecimiento interno y dinamizar la captación de talento.

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



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

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

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

En 2021 se ha seguido dando acompañamiento para extender el uso de estas herramientas a través de la formación en Virtaula Next con los Itinerarios Office 365 para de esta manera fomentar el trabajo colaborativo.

3ª Línea de actuación: Transformación Organizativa y Corporativa

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

Los principales proyectos son:

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

de roles, 3) Iniciativas vinculadas a la implantación a través del equipo Open (squad agile de Recursos Humanos y Organización), creando una oferta de valor al empleado con políticas adaptadas con una serie de iniciativas internas:

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

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

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

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

Se han identificado, durante el 2021, 61 roles agrupados en cuatro Familias para Servicios Centrales en función de las características comunes en cuanto al objetivo, finalidad y funciones que desarrollan los puestos que agrupan:

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

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

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

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

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

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

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

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

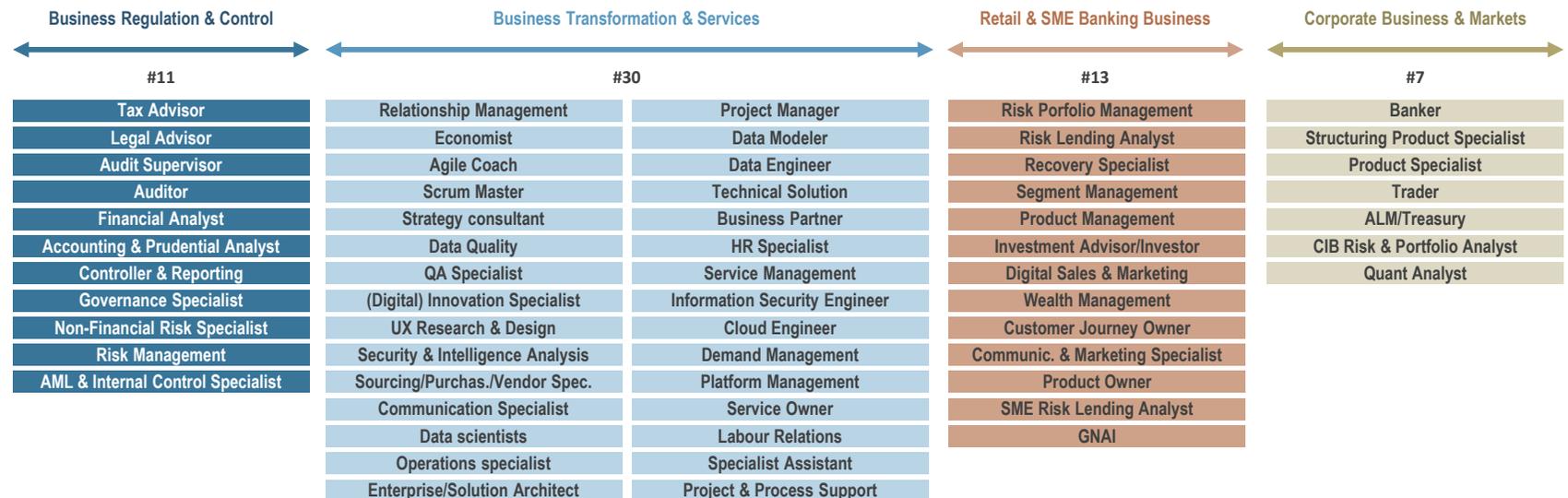
Durante el 2022 y en paralelo al proyecto OPEN (estructura más flexible), la Dirección de Recursos Humanos está desarrollando el proyecto “Development by Skills”. En este proyecto, complementario con el proyecto OPEN, se definirán en una primera fase los job profiles y skills del Grupo CaixaBank. “Development by Skills” supondrá un proyecto estratégico y transformador para la fun-

ción de Recursos Humanos por su impacto en muchos de los procesos propios de la función. A través de este proyecto, podremos conocer job profiles y skills críticas para la Entidad, así como potenciales itinerarios de upskilling y reskilling de la plantilla. A su vez implica una revisión de los sistemas de Recursos Humanos que nos permita poner a cada empleado en el centro de su propio desarrollo y crecimiento profesional.

b) HR Business Partner (BP), implantación del modelo de relación con el cliente interno para lograr un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad.

Los objetivos principales son:

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



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

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



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

Por último, realiza una monitorización y seguimiento de los indicadores de personas de forma periódica, detectando y anticipando problemáticas a tratar con las áreas (incremento del % de rotación, becarios casi consolidados, % consecución de bonus demasiado alto/bajo, aumento de las horas extras realizadas o repunte

del absentismo por pandemia, etc.) y se reúne de forma periódica con ellas, para tener un punto de feedback, anticipación y preparación de necesidades.

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

Después de un despliegue progresivo, en 2021 ha quedado plenamente implantado en todas las áreas de Servicios Centrales y Direcciones Territoriales del Banco. Destacar en 2021 sobre su implicación en: todo el proceso de integración de Bankia dando soporte a managers y empleados/as; la gestión y seguimiento de las acciones implantadas relativas a COVID-19 y la participación activa en procesos y proyectos de Recursos Humanos como la fijación de Retos o la participación en el desarrollo del proyecto Open (estructura plana).

c) Modelo Corporativo y racionalización de las Filiales, ya consolidado, ha seguido avanzando en 2021 con el objetivo de mejorar el control, la gobernanza, las eficiencias del Grupo y la creación de servicios compartidos.

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

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

Los beneficios esperados son:

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

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

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



• Disponer de un modelo que permita la personalización flexible para las compañías en los aspectos estratégicos de cada sector.

En 2020 se implementó el nuevo organigrama definido en tres áreas:

- Centro de excelencia* en colaboración con las mismas áreas dentro del Banco:
 - Compensación y Beneficios y Relaciones Laborales.
 - Talento, Cultura y Comunicación Interna.
 - Operaciones y Analytics.
- HR Business Partner* con presencia física en las empresas el Grupo, pero integrados en el equipo de Recursos Humanos corporativo.
- PeopleServices*, configurado como una área dentro de Recursos Humanos de CaixaBank que actúa como punto de entrada para coordinar y ejecutar las gestiones de las filiales, generando sinergias e implementando los procesos de forma alineada con las políticas del Grupo. Algunos ejemplos son la gestión presupuestaria o las vacantes en las filiales.

El diseño de la nueva organización de Recursos Humanos corporativos ha pue-

to foco en la Experiencia del Cliente y en la mejora del servicio a las empresas del Grupo a través de:

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

Adicionalmente a la nueva organización, en 2020 se trabajó en cuatro iniciativas para conseguir los objetivos propuestos:

- Homogenización de los procesos de presupuestación, reporting y dimensionamiento. Así como, gestión retributiva con visión Grupo.

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

Ya durante el año 2021 se ha continuado con el desarrollo y consolidación del modelo de recursos humanos corporativo poniendo foco en tres aspectos:

- **Implantación de las políticas corporativas** con atención a la diversidad propia de cada empresa del grupo: consolidación de los procesos corporativos de presupuestación, dimensionamiento y reporting, implementación del proceso de revisión salarial, impulso a la política corporativa de talento mediante el proceso de evaluación de competencias “Conversaciones 360”, la implantación del modelo de cultura y escucha activa en las empresas del grupo, el despliegue del proyecto “People Experience Hub” como marca de branding y atracción de talento, el despliegue del programa de Diversidad Wengage, acciones de formación y desarrollo transversales, inicio de prestación de servicios de Recursos Humanos Corporativos en sucursales y Empresas del Grupo en Portugal: BPI Vida y Pensões, CP&C Portugal y BPI Gestão de Ativos, y el on boarding y acompañamiento a todas las personas incorporadas a las empresas del Grupo a raíz del Plan de Reestructuración de CaixaBank.
- **Desarrollo del equipo de Recursos Humanos corporativo** reforzando el equipo único: impulso y desarrollo del rol de experto y de Business Partner (foco en la aportación de valor y la innovación a partir de las mejores prácticas de las propias empresas del grupo y el mercado) e integración de las Direcciones de Recursos Humanos en el equipo de Recursos Humanos corporativo.
- **Eficiencia en el modelo operativo:** externalización de tareas de bajo valor añadido y optimización del servicio de backoffice de Recursos Humanos, visión transversal de los proyectos y los proveedores con las consiguientes economías de escala y corporativización de parte de las partidas presupuestarias para alcanzar mayor control y sinergias de coste.

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

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

Después de la fusión, la Entidad ha conseguido integrar los dos equipos manteniendo los valores y la cultura centrada en las personas que han definido el grupo hasta ahora. En julio, culminó con éxito el proceso de negociación del acuerdo laboral de reestructuración, que prevé un total de 6.452 salidas voluntarias (el 60% de las cuales efectivas a 1 de enero de 2022).

Además, CaixaBank ha seguido manteniendo todas las medidas necesarias para proteger a los empleados y empleadas, y dónde se destaca especialmente la adopción del teletrabajo para una parte sustancial de la Organización. Para ello, la Entidad ha dedicado considerables esfuerzos a desplegar herramientas digitales y remotas para dar cobertura a los empleados y empleadas.

Adicionalmente, la Entidad ha seguido impulsando nuevas formas de trabajar (más transversales y colaborativas). Así, el uso de herramientas colaborativas se ha extendido a casi la totalidad del colectivo potencial durante este 2021 y se están implementando nuevas que potencian las capacidades digitales de la plantilla. Esto ha tenido un reflejo en la percepción favorable de la plantilla respecto agilidad y transversalidad, que ha crecido tres puntos porcentuales durante el año hasta alcanzar el 71%.

Por otro lado, para CaixaBank, el desarrollo del talento es y será una prioridad. La Entidad continúa invirtiendo en la atracción y el desarrollo del talento, y promoviendo el cambio progresivo de perfiles de gran parte de la Organización para aumentar el número de especialistas en todos los segmentos. A su vez, se asegura que los empleados/as puedan desarrollar su potencial en igualdad de oportunidades, fomentando la meritocracia y la diversidad. En este sentido, destaca en 2021 el aumento del porcentaje de mujeres en posiciones estratégicas (a partir de Dirección de oficina Store) en 4,7 puntos y en posiciones directivas a partir de Subdirección de oficina grande 1,4 puntos, desde el inicio del Plan Estratégico. Y va a seguir invirtiendo en la formación para tener los profesionales mejor capacitados para dar un asesoramiento de alta calidad a los clientes y fomentando el empowerment de empleados y empleadas y la diversidad desde todas sus visiones: género, funcional y generacional.

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

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

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

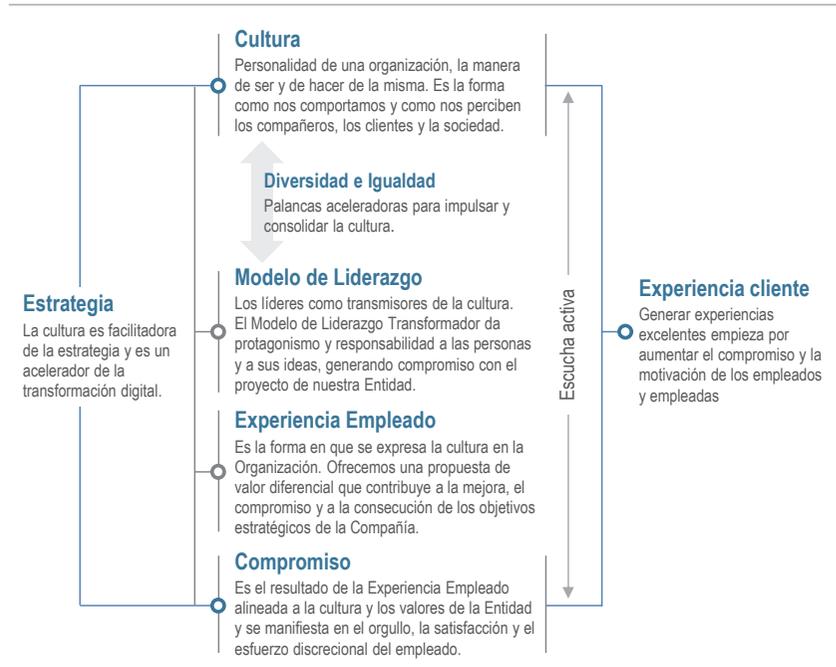
4ª Línea de actuación: Plan de Cultura



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

La Cultura es facilitadora de la estrategia y es un acelerador de la transformación digital. El modelo integral de Cultura de CaixaBank consiste en trabajar para mejorar la experiencia del empleado alineada a los valores CaixaBank, para favorecer el compromiso de las personas, contando con un modelo de liderazgo transformador y con una mejora continua a través de la escucha activa de empleados y empleadas.

Modelo integral de Cultura de CaixaBank



CaixaBank cuenta con una avanzada propuesta de valor para empleados y empleadas, con el objetivo de ofrecer el mejor servicio de atención al cliente. Para ello se

trabaja en la mejora continuada de la experiencia empleado, que se alcanza a través de la capacitación de los mejores profesionales desde la diversidad de género, funcional y generacional. La escucha activa y continuada del empleado/a y la evolución de la Cultura Somos CaixaBank nos ayuda a la adaptación al entorno cambiante.

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

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



1. Las personas lo primero

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

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

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

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

2. La colaboración nuestra fuerza

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

3. La agilidad nuestra actitud

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

Un entorno cambiante conlleva la necesidad de revisar los comportamientos vinculados a cada uno de estos atributos.

En 2020 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

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

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

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

En 2021 se han realizado acciones de comunicación y dinamización bidireccionales para incrementar el conocimiento de los atributos de la Cultura CaixaBank entre los empleados/as, para potenciar la participación y generar compromiso:

Video Cultura: se presentó a toda la Entidad la Cultura CaixaBank con un nuevo vídeo que describe cada uno de los atributos y el programa Somos CaixaBank.

Cultura día a día: material para los directivos incluyendo el nuevo vídeo de Cultura con el objetivo de compartirlo con sus equipos y que pueda reflexionar sobre los comportamientos de su día a día laboral en los que son de aplicación los atributos de la Cultura CaixaBank

Elogios: se lanzaron dos campañas de Elogios en la que se invitaba a los profesionales a designar públicamente a los compañeros que representan alguno de los atributos, reconociéndoles y agradeciéndoles, de forma que se produjo un reconocimiento espontáneo y transversal entre compañeros.



Cool&Tura: se crearon dos personajes Cool & Tura que aportan aire fresco a la forma de comunicar la Cultura. Se trata de dos personajes con una gráfica disruptiva y a la vez cercana. que nos muestran la Cultura y los comportamientos de cada atributo a través de historias divertidas y cotidianas.

Citas: se publica una serie de citas de personajes célebres relacionadas con un atributo siendo su objetivo que los empleados busquen otros personajes que para ellos representan dicho atributo. Además, se liga cada celebridad y cita con la definición de un atributo CaixaBank.

Vídeo “Historia de un compromiso”: vídeo donde se recorre desde 1904 los principales hitos que han conducido a que CaixaBank sea el primer banco del país y el más reconocido por su calidad, confianza y compromiso social.

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

Libro Cultura y Liderazgo: manual sobre liderazgo para los mángers titulado “Somos CaixaBank” que recoge cada uno de los atributos y los comportamientos



asociados desde el punto de vista de un líder. Se publicó en 2019 con el objetivo de ayudar a Directivos y Directivas en su responsabilidad de potenciar los comportamientos que definen la Cultura y el Modelo de Liderazgo de CaixaBank. El libro acompaña a reflexionar sobre estos comportamientos a través de citas de personajes célebres. Del libro ya se han distribuido más de 1.200 ejemplares.

Portada del libro “Cultura y Liderazgo”

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

b) Formación.

La Cultura CaixaBank se transmite a través de capacitación a los líderes. Se realizan talleres online a Directores/as de Oficina de Banca Retail, Directores/as y Gerentes de Servicios Centrales, con el objetivo de integrar la Cultura dentro del Modelo de Liderazgo y del Modelo Comercial, desarrollando conocimientos y habilidades de forma práctica y su aplicación en el día a día en la oficina. Los contenidos son:

Modelo de liderazgo: el Director/a como líder transformador/a. Motivador de resultados, capacitador, proactivo estratégico, innovador, líder al servicio y referente ético.

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

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

Conversaciones para el desarrollo (Evaluación por Competencias-EPC 360º): el director/a como dinamizador y desarrollador en los momentos clave de liderazgo.

Modelo comercial (solo para Red Comercial): el Director/a como impulsor de la sistemática comercial que identifica y pauta los momentos de la verdad en la venta, garantiza la experiencia de cliente y la consecución de los retos.

Formación de Proximidad Digital: para contribuir a que los empleados/as conozcan mejor las herramientas comerciales de las que disponen y desarrollen las habilidades necesarias para utilizarlas se lanzó en junio de 2020 la formación de “Gestión de clientes” en Virtaula, enmarcado dentro del itinerario de Proximidad Digital. Este se estructura en tres módulos: Gestión de clientes: En un nuevo entorno en un entorno cada vez más digital, Herramientas omniexperiencia y Habilidades comerciales en un entorno no presencial y está destinado a Directores/as y Subdirectores/as de oficina, Gestores/as de Banca Premier, Gestores/as de Negocio y Empleados/as. En 2021 se han añadido dos módulos, uno introductorio, Gestión de clientes: un nuevo punto de partida y un módulo adicional, “Gestión de clientes: habilidades comerciales 2.0”, para poder ofrecer al cliente una experiencia diferencial.

00
Gestión de clientes:
Un nuevo punto de partida



Conoce el rumbo de nuestra Entidad con una nueva propuesta Omniexperiencial

- Conocer las bases de la gestión Omnicanal.
- Propuesta OmniExperiencial de CaixaBank.
- Medios digitales y experiencias de Cliente para dar lugar a una Propuesta OmniExperiencial.

01
Gestión de clientes:
En un nuevo entorno



El nuevo entorno te está esperando. ¡Únete a la transformación digital!

- El nuevo entorno, la “proximidad digital”.
- Capacidad de innovar y anticipar de CaixaBank.
- Potencial del equipo y sintonía con de las expectativas del cliente con nuestras experiencias.

02
Gestión de clientes:
Herramientas
OmniExperienciales



Más cerca de los clientes. Herramientas OmniExperienciales de CaixaBank

- Transformar la omnicanalidad en OmniExperiencia.
- Herramientas OmniExperienciales:
- Muro, “Mi gestor”, Whatsapp, Now cliente empleado, Meeter, videollamada, llamada, cita previa.
- Adoptar nuevos hábitos.

03
Gestión de clientes:
Habilidades
comerciales



Potencia tus habilidades en el nuevo entorno digital

- Desarrollo de nuevas habilidades para conocer mejor al cliente.
- Proximidad digital y proyección emocional.
- Storytelling, y Adaptabilidad multicanal.
- Eficiencia digital: sensemaking .
- Construcción de una relación OmniExperiencial con el cliente.

04
Gestión de clientes:
Habilidades
comerciales 2.0



Nuevas habilidades que te permitirán ofrecer una experiencia diferencial

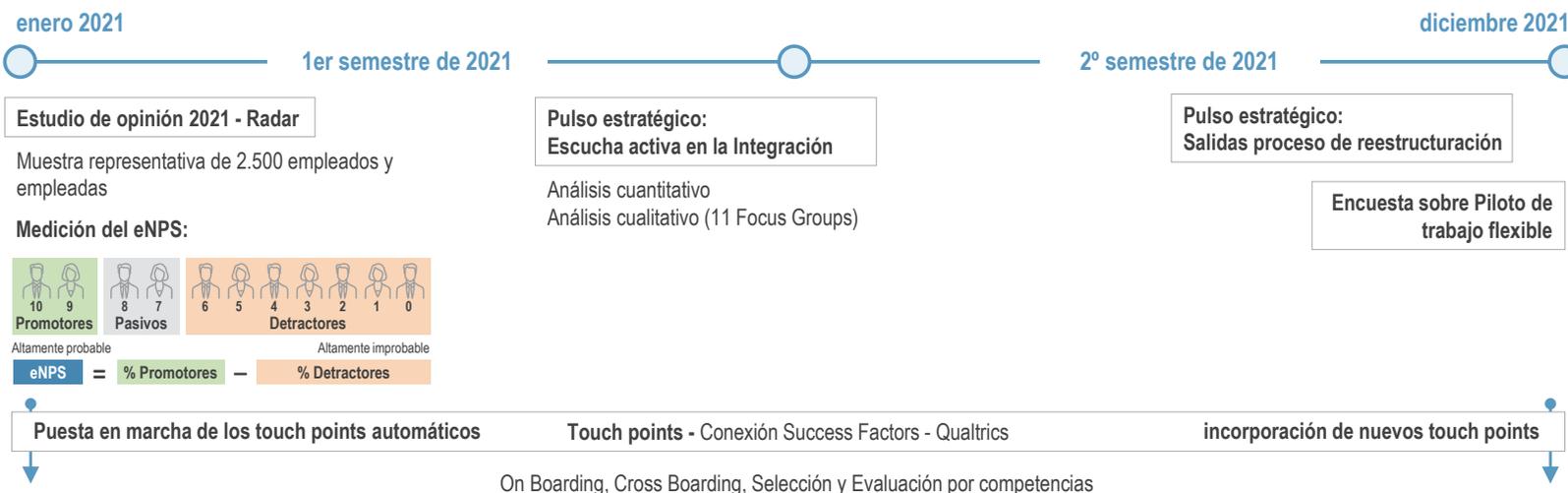
- Claves para conseguir que cada contacto con el cliente cumpla con las 4 E's de la Experiencia Omnicanal, para que siempre sea: Efectiva, Emocional y Cercana, Fácil y Eterna.

c) Escucha activa.

Permite obtener información sobre la percepción de la Cultura por parte de los profesionales y retroalimentar los comportamientos y el plan de acción. Los diferentes estudios lanzados en 2021 han sido:

- *Estudio de compromiso:* en enero 2021 se lanzó el Estudio de Compromiso en formato Radar, a una muestra de 2.500 personas. Esto permite analizar el clima, el compromiso y la Cultura, así como su evolución respecto a estudios anteriores.
- *Pulsos estratégicos:* en abril 2021, tras la fusión CaixaBank-Bankia, se lanzó un punto de escucha cualitativo y cuantitativo para conocer como se ha vivido el proceso de integración. En octubre 2021 se realizó otro punto de escucha cualitativo para medir el acompañamiento a la salida en proceso de reestructuración.
- *Ciclo de vida del empleado (SuccessFactors-Qualtrics):* con el objetivo de mejorar la experiencia empleado nos focalizamos en la escucha continuada de determinados momentos de la verdad del journey del empleado. Con esta fórmula de escucha continua se corrigen desviaciones de forma permanente. Actualmente se han desarrollado los procesos de On Boarding, Cross Boarding, Selección y Evaluación por competencias, y se trabaja en la incorporación de nuevos touchpoint.
- *Pulsos ad hoc:* se realizan escuchas puntuales cuantitativas y a medida en función de cuestiones concretas como por ejemplo la adopción de Office 365, evaluación de formaciones, etc.

Modelo integrado de escucha



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

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

Los objetivos de este proyecto iniciado en 2019 y que continua su desarrollo en 2021 son:

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

resultados y alineado a la Cultura.

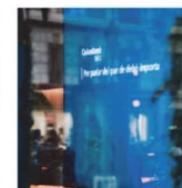
En CaixaBank, fomentamos la atracción y fidelización del mejor talento y desarrollamos una relación comprometida con nuestras personas colaboradoras, gracias a estos cuatro pilares:



Contigo crecemos



Trascendemos socialmente



Innovamos juntos



Nos relacionamos con transparencia

El proceso de escucha activa persigue realizar un plan de acción a partir del feedback recibido de los empleados y empleadas sobre los factores que más influyen en su experiencia, y se ha llevado a cabo mediante:

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

- Estudio de compromiso anual dónde se obtiene un eNPS (employee Net Promoter Score) global de la compañía, no asociado a ningún momento concreto.
- Focus group con personas de distintos ámbitos de la Organización.
- Touchpoints para interacciones más recurrentes y específicas, eNPS Transaccional para recoger el feedback sobre lo que ocurre específicamente en las interacciones con la Organización, asociado a los momentos priorizados.

Para complementar la escucha activa de la voz del empleado, en clave externa se han realizado las siguientes actividades:

- Participación en el IMEX (Índice Medición Experiencia del Empleado) para comprender el desempeño y posicionamiento desde la perspectiva del mercado
- Reuniones con empresas de referencia en el mercado para realizar un Benchmark e identificar buenas prácticas durante el ciclo de vida del empleado. Algunas de estas empresas son: Repsol, Cepsa, Banco Santander, BBVA, Bankinter, Generali y Telefónica.

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

Los momentos del ciclo de vida priorizados han sido:

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

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

- Nuevo career site externo, portal de empleo de CaixaBank.
- Career site de selección, con la publicación de la política de selección; cómo se hace, principios de actuación, programas de talento externo, etc. Posibilidad de enlace a vacantes externas desde el site interno.
- Rediseño de la ficha de empleado y empleada con un Currículum Vitae interno en un único documento. Creación del apartado de habilidades en el perfil de empleado/a en Success Factor y realización de una campaña de captación de datos de empleados y empleadas.
- Implementación de un nuevo proceso de selección (SAP Success Factor Recruiting). Una experiencia mejorada para los candidatos y candidatas, para el responsable de la vacante y para Recursos Humanos-Selección, con digitalización de los procesos.
- Realización de selección proactiva de perfiles, con buscadores avanzados y selección predictiva, mediante la mejora de la calidad del dato interno.
- Respecto a la movilidad interna; incorporación de un nuevo modelo en el desarrollo del proceso de selección interno en Servicios Centrales, para aportar mayor información al manager y mejorar la experiencia de candidatos y candidatas.
- **Acoger.** Implantar una experiencia diferencial, incluso antes del primer día de incorporación, creando un proceso estructurado de onboarding y crossboarding, con un acompañamiento automatizado. Una metodología que se aplica también en procesos de cambios internos. Las acciones realizadas han sido:

- Rediseño de PreOnboarding y Onboarding:

PreOnboarding

- Creación del Welcome Plan.
- Mensajes de bienvenida al onboarder.
- Creación de los contenidos de Cultura.
- Itinerario hasta 1er día.

Onboarding

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

Crossboarding y Offboarding

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

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

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

- CaixaBank Campus. Modelo pedagógico a través del cual se estructura la oferta formativa en CaixaBank. Diseño e implementación del Plan de Formación no directiva a través de un plan global estructurado en tres grandes bloques de formación: Obligatoria, Recomendada y Autoformación.
- Puesta en marcha de Itinerarios de Proximidad Digital para la gestión de clientes.
- Adaptación al nuevo entorno del Programa Trainers-Change Makers, actuando de formadores internos.
- Consolidación del Plan de Desarrollo Directivo, que acompaña a la función desde el momento de su incorporación al cargo y a lo largo de su carrera profesional, tanto con acciones de Coaching como con programas adecuados a sus necesidades en cada etapa de la misma:
 - Diseño programa Early Talents para la identificación de la siguiente generación de líderes de forma interna.
 - Incorporación a la función directiva y su desarrollo: Progresas, Proa, GPS y coaching.
 - Fase de consolidación: Mentoring, Certificado C1 y C2, Cultura y transformación.
 - Programa de Desarrollo TOP 200: Top 100 Management e identificación

Top 100 Potential, vinculado al Plan de Sucesiones.

- Plan Transversal: autoformación “Desarrollo a la carta”.

Ámbito como clientes. Facilitar los trámites de empleados y empleadas cuando interaccionan como clientes de los productos y servicios de CaixaBank, convirtiéndolos en prescriptores, a través de un servicio omnicanal, proactivo y especializado. Las acciones realizadas han sido:

- Definición de un nuevo modelo de relación entre CaixaBank y sus empleados desde la perspectiva de cliente:
 - Mejorar la experiencia del empleado, con una atención diferencial.
 - Incrementar la rentabilidad y la vinculación de los empleados como clientes.
 - Convertir a los empleados en prescriptores a través de su propia experiencia.
- Definición de propuesta de valor: gestor especializado, soporte en la contratación de productos, gestión integral del cliente-empleado, soporte en la resolución de consultas relacionadas con beneficios de empleado, etc.

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

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



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

Enfoque 2021:

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

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

e) Embajadores: con el objetivo de transmitir la Cultura de la Entidad a toda la plantilla se seleccionan a los Change Makers de Cultura, que son líderes informales que cuentan con la capilaridad necesaria para hacer la doble labor de comportarse y transmitir los comportamientos de la Cultura CaixaBank, así como la labor de escucha permanente. Se seleccionan a través de los Business Partners de Recursos Humanos personas diversas tanto en función, género y generación, y se eligen perfiles de personas digitales, próximas y accesibles ya que serán el rol model de los comportamientos de la Cultura CaixaBank.

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

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

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

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

La protección de la seguridad, salud y el bienestar de nuestra plantilla, siempre ha sido una prioridad para la Entidad, lo que nos ha situado en el punto de partida idóneo para ser una Organización Saludable.

El programa **“Somos Saludables”** está basado en tres pilares:

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

Actualmente CaixaBank dispone de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales certificado según la Norma internacional OHSAS 18001, cuya exi-

gencia es superior a la norma legal. La cultura preventiva se integra en todos los niveles de la Organización a través de un equipo de gestores/as de seguridad y salud (en los equipos de Recursos Humanos) en los diferentes territorios.

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

En materia psicosocial se ha realizado un programa de intervención que evalúa los efectos psicosociales y define planes de acción para la disminución de factores estresantes. Está planificada su revisión para el 2022.

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



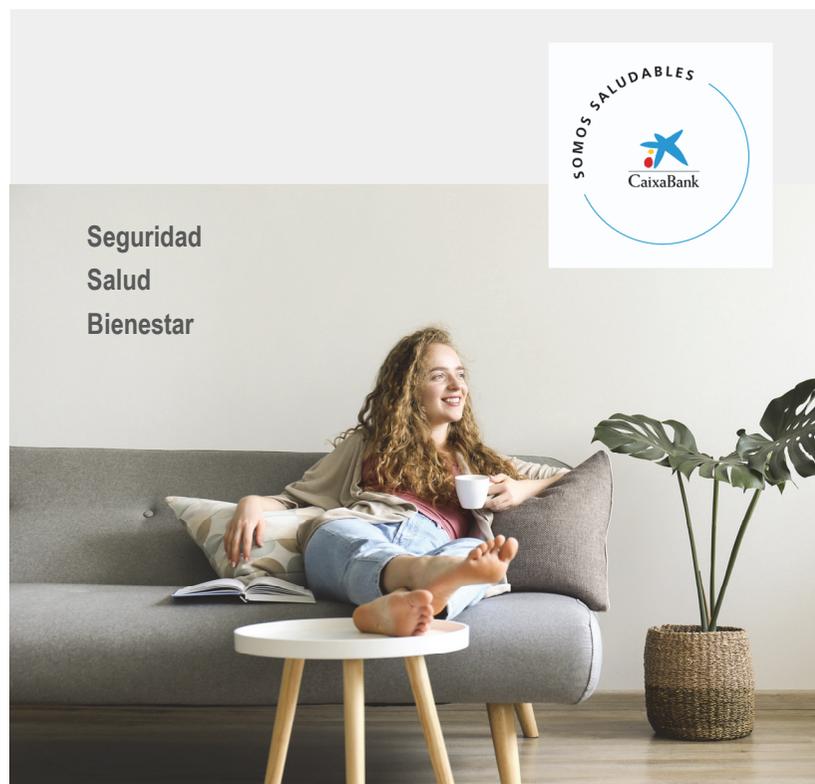
Destacar que se dispone de la certificación Protocolo Seguro COVID-19, previo proceso de verificación, llevado a cabo por consultores externos especializados, para conocer el grado de implantación de medidas y su posterior evaluación. Este proceso se ha llevado a cabo por una de las entidades de inspección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

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



En 2021, hemos seguido implementando protocolos y medidas de prevención para garantizar la protección de nuestros empleados y empleadas durante la pandemia.

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



CaixaBank está realizando un análisis de la situación actual de las estrategias, necesidades, planes de acción, programas y acciones que se realizan en relación al bienestar, la prevención y promoción de la salud (física y emocional) y la seguridad de las personas trabajadoras, la promoción de hábitos saludables de alimentación, actividad física, las relaciones y actitudes psicosociales y el entorno según las condiciones de trabajo.

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

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

Ante un nuevo contexto (post pandemia, integración Bankia, nuevo Plan Estratégico 2022-2024) es necesario identificar nuevas oportunidades de mejora y priorizar las acciones necesarias para lograr el máximo beneficio en seguridad, salud, bienestar y sostenibilidad.

Con este trabajo de análisis de la situación actual y la identificación de oportunidades, se dará cumplimiento a los requisitos de cara a la futura implantación de un nuevo Sistema de Gestión y Organización Saludable.

En nuestro constante proceso de mejora en la promoción y protección de la salud de las personas, y en el marco del proyecto de Somos Saludables, se han acondicionado espacios físicos (como vestuarios, sala polivalente, una sala de lactancia). También se ha iniciado un nuevo servicio de consultas de fisioterapia y se han promocionado los servicios de asesoramiento médico ubicados en Barcelona y Madrid.

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

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

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

Con la ampliación de medidas para la promoción de nuevos entornos y formas de trabajo (trabajo en remoto, espacios colaborativos, agile...) y estudiando fórmulas para mejorar la transición de la plantilla hacia un envejecimiento activo y saludable (mejorar la motivación de la plantilla de mayor edad, consejos de salud, mentoring inverso...) será posible conseguir el objetivo de tener una plantilla emocionalmente más sana. Todo esto debe permitir alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el reto 3 de Salud y Bienestar de la "Agenda 2030 de las Naciones Unidas".

Para desarrollar este proyecto se ha creado la nueva plataforma "Somos Saludables", ubicada en la intranet social PeopleNow, dentro de la comunidad de Recursos Humanos. Su objetivo es consolidarnos como Empresa Saludable y reforzar el compromiso con la salud y el bienestar de todos los profesionales de CaixaBank.

Esta plataforma digital, desarrollada en coordinación el Área de Comunicación Interna, aglutina campañas de sensibilización, recursos y habilidades para el

fuerzo emocional y psicológico, programación de talleres y actividades, técnicas y pautas de especialistas en diferentes disciplinas, visibilidad de referentes, etc. Estas acciones impactarán en la experiencia empleado y aportarán información sobre la plantilla para continuar avanzando en la implementación de acciones de mejora específicas.

En una primera etapa a finales de 2020, se abrió el acceso al equipo de Recursos Humanos. Esta apertura gradual ha permitido comprobar el correcto funcionamiento de la plataforma y conseguir un primer feedback de sus contenidos.

Durante el primer trimestre del 2021 se ha realizado el lanzamiento definitivo de la plataforma "Somos Saludables" a toda la plantilla de CaixaBank. Con los resultados de las encuestas de opinión, se han ido adaptando los contenidos y talleres a las necesidades e intereses manifestados.

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

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

A estos tres pilares se ha incorporado uno nuevo *Vuélcate* con actividades relacionadas con la sostenibilidad, medio ambiente y solidaridad.



En 2021 se han publicado artículos y vídeos con contenidos realizados por los distintos especialistas de cada pilar (nutricionista, entrenador personal y psicólogo general sanitario), se han convocado talleres en streaming, se ha puesto en marcha un gimnasio virtual, se han realizado programaciones mensuales con temáticas espe-

cíficas para ser abordarlas en profundidad (vídeos explicativos, dípticos, herramientas prácticas), se sigue fomentando la teoría y la práctica, se incentiva la interactividad con las personas a través del canal ‘Preguntas y respuestas’ sobre los temas abordados y que son respondidas por especialistas al final de cada mes mediante un vídeo-resumen, y se publican pequeñas encuestas para conocer los hábitos personales y poder así proponer las soluciones más adecuadas.

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

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

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



| 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. |

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

| Programa de Diversidad de Género |
|--|
| Objetivos del programa: <ul style="list-style-type: none"> Reforzar el rol de las mujeres en la Entidad. Involucrar a todas las personas. Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos. Visualizar la diversidad. Ámbitos en los que actúa el programa: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo y emprendeduría Innovación y educación Deporte |
| Programa de Diversidad Funcional |
| Objetivos del programa: <ul style="list-style-type: none"> Integración total de las personas con discapacidad con las mismas condiciones que el resto de la plantilla. Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad. Sensibilización a toda la organización en términos de inclusión y diversidad. Fomentar la contratación e inclusión de personas con discapacidad, generando un impacto social a corto y largo plazo. |
| Programa de Diversidad de Generacional |
| Objetivos del programa: <ul style="list-style-type: none"> Anticiparse a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla. Identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la Organización. Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la Entidad. Integrar la Diversidad Generacional en la estrategia corporativa y la experiencia de empleado. Crear estrategias, programas y políticas adaptadas a cada generación. |

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

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

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

El plan de acción presenta dos grandes dimensiones:

1. Nuestras personas - Visión interna

A nivel interno se presentan los siguientes objetivos y las principales iniciativas implementadas en 2021.

- Reforzar el rol de las mujeres en la Entidad:
 - Cierre de la primera edición del programa online AED Lead Mentoring Mujeres Directivas by CaixaBank. La AED (Asociación Española de Directivos) y CaixaBank impulsan un programa de mentoring cruzado, para promover la presencia de mujeres directivas en la gran empresa.
 - Networking con el programa “Desayunos con Talento”. Sesiones continuas en varias Territoriales con foco en el segmento mujeres predirectivas.
 - Programa de mentoring interno femenino dirigido a mujeres de la Red Territorial y segmentos de negocio.
 - Programa Atrévete en la Dirección Territorial Andalucía Occidental y Extremadura para desarrollar y capacitar al talento femenino e impulsar los nombramientos de mujeres en posiciones directivas.
- Sensibilizar e involucrar a todos:
 - Difusión de podcast sobre comunicación igualitaria: con el objetivo de dar continuidad a la Guía de Comunicación Igualitaria y contribuir a que el talento femenino pueda aflorar con toda su potencia. Se publican en PeopleNow y traen nuevas perspectivas para reflexionar sobre aquellos aspectos de nuestra comunicación que promueven unas relaciones interpersonales empáticas e igualitarias. Algunas temáticas son:
 - Estereotipos, Carga mental de las mujeres, El punto ciego del sesgo, Aprender a levantar la mano, ¿Qué son las ideas pirata?.*
 - Gender Test: herramienta interna para analizar si la comunicación externa de la Entidad es igualitaria y libre de estereotipos.
 - Formación sesgos inconscientes: contenido online disponible en la plata-



forma PeopleNow para contribuir a detectar y minimizar sesgos inconscientes (opiniones y comportamientos no inclusivos) y disponer de herramientas para evitarlo, con un módulo exclusivo para profesionales de Recursos Humanos y otro para toda la plantilla.

- Semana de la Igualdad 2021. Con el objetivo de reforzar el compromiso con la diversidad y el posicionamiento de la Entidad, desde Recursos Humanos se han organizado actividades y se han publicado contenidos de interés, a nivel interno y externo, con el objetivo de reflexionar y sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de género y el papel de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad. Estos contenidos se han publicado en fechas señaladas en materia de diversidad (Día Internacional de la Mujer - 8 de marzo).



Acciones destacadas:

- Campaña interna participativa: #cadagestocuenta, con el objetivo de fomentar conductas dentro de CaixaBank que pongan en valor la diversidad y fomenten la igualdad de género.
- Publicación en PeopleNow de noticias con mujeres referentes, entrevistas e iniciativas de igualdad de género en todas las territoriales y en diferentes áreas de la Entidad.
- Charla CaixaBank Talk para clientes/as sobre Educación en el feminismo a cargo de Iría Marañón.
- Difusión en redes sociales de la nota de prensa sobre el reconocimiento otorgado a CaixaBank por la Fundación MásFamilia con la certificación EFR Nivel Excelencia A.
- Lanzamiento de la campaña WONNOW 2021: difusión de la nota de prensa y Redes Sociales.



- Adaptación y difusión de la campaña de deporte femenino, que muestra el apoyo y los patrocinios deportivos de CaixaBank.

Todas estos contenidos en redes sociales ha supuesto un alcance de 3,9 millones de visualizaciones.

- Mes de la Diversidad de Voluntariado CaixaBank: webinars y talleres online centrados en sensibilizar y tomar conciencia en cuestiones de diversidad, tanto racial como de identidad sexual y de género, destinados a los voluntarios y sus familias.

- #HablemosDeDiversidad: vídeos internos de charlas entre dos referentes por su talento y por la diversidad que representan. El objetivo es dar a conocer y poner en valor las experiencias e historias de profesionales de la Entidad que representan realidades diversas e inspiradoras.

- Difusión de una Guía interna con todos los derechos laborales para Víctimas de violencia de género para evitar que abandonen el mercado laboral.

- Desarrollo para 2022 del taller de acompañamiento a la reincorporación tras el permiso por nacimiento: sesiones online grupales con asesoramiento experto, para compartir experiencia e inquietudes y para ayudar a gestionar las emociones que surgen a la vuelta del permiso, normalizarlas y retomar retos profesionales

- Contribuir desde los procesos de Recursos Humanos:

- Plan de Igualdad 2020, con el 100% de la Representación Sindical, que amplía los compromisos del Plan de Igualdad de 2011 y que incorpora: Protocolo de conciliación, Protocolo de acoso y mediación, Protocolo de parejas de hecho, el Acuerdo de desconexión digital y la Política de inclusión de personas con discapacidad. Con adaptación en 2022 de todos los planes de igualdad vigentes, al nuevo Real Decreto 901/2020.

- Análisis de igualdad salarial entre hombres y mujeres. En desarrollo la elaboración de una Auditoría Retributiva y un Registro Salarial, con evaluación de puestos de trabajo (incluyendo análisis de puestos de igual valor) y otros factores desencadenantes de la diferencia retributiva.

- Análisis de la Experiencia empleado con foco al género y desarrollo de un plan de acción para mejorar los pains identificados.

- Asegurar la diversidad de género en los programas pre directivos.

- Incorporar la visión diversidad en las ternas de los procesos de promoción directiva.

- Diversidad en el Comité de Talento.

- Se ha extendido el programa Wengage a las empresas del Grupo.

- Visualizar la diversidad:

- Encuentro de agentes de igualdad y equipos de las Direcciones Territoriales que se realizan de forma periódica cada tres meses para compartir novedades, buenas prácticas, casos y experiencias y KPI's.

- Nuevo canal de noticias Wengage Diversidad en PeopleNow con contenido en:

- Información corporativa sobre diversidad.
- Sensibilizar a toda plantilla.
- Visualizar la diversidad en CaixaBank.
- Reforzar el rol de la mujer en la Entidad.
- Conciliación y flexibilidad.



- Nueva comunidad de trabajo en PeopleNow para todos los profesionales vinculados con la diversidad, con el objetivo de tangibilizar la transversalidad del programa Wengage.

2. Clientes y sociedad - Visión externa

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

- Liderazgo y emprendimiento

- Organización 5ª edición Premio Mujer Empresaria que reconoce la trayectoria profesional y el talento de las directivas líderes en España, y colaboración con el premio internacional IWEC de apoyo a las mujeres emprendedoras.

- Impulso a la Comunidad Mujer Empresaria CaixaBank, que reúne a las ganadoras regionales y nacionales de las cuatro ediciones del Premio Mujer Empresaria CaixaBank.

- Portada

- Índice

- Prólogo

- [Plan Estratégico 2019-2021](#)

[Contribución de Recursos Humanos](#)

[3. Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa](#)

- [Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.](#)

- [Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank](#)

- [Ciclo de vida del empleado](#)

- [Gestión de la pandemia COVID-19](#)

- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)

- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)

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

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



- ClostinGap. Women for a Healthy Economy, adhesión a la plataforma de referencia en el análisis del coste económico y social de las brechas de género y del impacto de las iniciativas para reducirlo. Se trata de un clúster en estrecha colaboración entre los sectores público y privado para el desarrollo de programas conjuntos de mentoring y el intercambio de experiencias entre las empresas adheridas. En CaixaBank se ha realizado y liderado el informe del clúster “Brecha de género en el medio rural”, en colaboración con Analistas Financieros Internacionales (AFI) sobre el coste de oportunidad de la brecha de género en el medio rural.
- Acuerdo Asociación Multisectorial de Mujeres Directivas y Empresarias (AMMDE), para la creación del 1er observatorio Data Analytics de directivas y empresarias, que tienen como objetivo extraer información cuantitativa y cualitativa sobre la incorporación de la mujer en la Alta Dirección y en el mundo empresarial.
- Impulso del empoderamiento de la mujer en el mundo rural, con:
 - Adhesión a alianzas estratégicas con las principales asociaciones que apoyan a la mujer en el ámbito rural: FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales) y AFAMMER (Asociación de Familias y Mujeres Rurales).
 - La 2ª convocatoria del Premio Cátedra AgroBank donde se premia el mejor trabajo de final de máster de mujeres.

- Jornada Mujer Rural cuya finalidad es la poner en valor el papel de la mujer en el mundo rural creando un espacio en el que se dialogue, se debata y se resuelvan cuestiones de este ámbito.

- Innovación y educación.
 - CaixaBank Talks. Charlas en directo, presenciales y online, sobre temas de innovación con perspectiva de género.
 - Cuarta edición de los Premios WONNOW junto con Microsoft para apoyar y potenciar la presencia de mujeres en carreras STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).
 - Además, CaixaBank potencia las posiciones de mujeres en puestos de trabajo vinculados a STEM. En los centros STEM, de las personas que realizan tareas que requieren poner en práctica conocimientos STEM, un 40,7% son mujeres.
 - 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.
 - Se están desarrollando talleres en las oficinas junto al Mobile World Capital: “Un mundo conectado”, para impulsar la pasión por la ciencia y la tecnología en niñas y niños.
- Deporte.



- Valores del deporte. “Sincronizadas”, programa propio en Televisión y redes sociales con 5 capítulos de 20 minutos protagonizado por deportistas femeninas y conducido por la nadadora olímpica Ona Carbonell, para transmitir el compromiso de CaixaBank con los valores del deporte y la igualdad de género.

- Fútbol: #ElFutbolDeTodos. CaixaBank patrocina a la Selección Femenina de Fútbol, así como a nueve equipos de fútbol femenino de la Liga Española.
- Baloncesto: #Creemosenelbaloncesto. CaixaBank es socio patrocinador de la Federación Española de Baloncesto (FEB) y patrocinador oficial de la selección española femenina.

– Otros deportes: patrocinios con fuerte arraigo territorial con participación femenina relevante.

• Comunicación.

– Mes europeo de la Diversidad: organizado a través de la Comisión Europea y las 26 organizaciones que promueven el Charter en la Unión Europea, con más de 12.000 empresas firmantes en Europa y 1.195 en España. Los objetivos son:

- Celebrar y promover la diversidad e inclusión,
- Aumentar la conciencia sobre sus beneficios y
- Motivar a las empresas y entidades a que visibilicen sus acciones y compromiso.

– Creación de una nueva sección de Diversidad en la web corporativa de CaixaBank.

Por la gestión realizada en materia de diversidad, CaixaBank ha sido incluida por cuarto año consecutivo en el Bloomberg Gender Equality Index posicionándose como líder mundial (con una puntuación de 89,55%, la mejor entre 380 empresas), el índice internacional que reconoce el esfuerzo en transparencia y en lograr que las mujeres avancen en el mundo empresarial.

CaixaBank también ha sido de nuevo incluida en el índice de Diversidad de Género de la asociación European Women on Boards (EWOB), obteniendo el primer puesto a nivel español y el 145 en el ranking general, dónde se analiza la representación femenina en puestos de liderazgo en las empresas incluidas en el indicador bursátil Stoxx Europe 600 en diecisiete países.



Además, CaixaBank ha renovado en 2021 por undécimo año consecutivo el Certificado Empresa Familiarmente Responsable (efr), y ha mejorado la calificación situándose en el Nivel de Excelencia A en la certificación y siendo la primera entidad financiera en conseguirlo. Este certificado es otorgado por la Fundación MásFamilia en reconocimiento al fomento del equilibrio empresa, trabajo y familia, a través de la implantación de políticas y medidas que lo avalen.



Certificación de Empresa *Familiarmente Responsable (desde 2010) con nivel A de Excelencia 2021.*

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



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

Así como:



Premio IntraM Diversidad e inclusión

Segundo premio en la categoría Top Gender Diversity Company por la buena práctica presentada “Wengage”



Stem Awards

Segundo premio por la iniciativa “Premios WONNOW” como proyecto que impulsa el talento femenino en el ámbito STEM. Entregado en el STEM Women Congress.



Equileap

CaixaBank, líder en España en igualdad de género.

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

Asociación EJE&CON (Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s) y patrocinador de la Encuesta de Seguimiento del Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa, que se

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

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

realiza en colaboración con la Fundación MásHumano e IESE Business School y cuyo objeto es medir periódicamente el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código por parte de las entidades adheridas.



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



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



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



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



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



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.



En 2021 CaixaBank se ha adherido 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 2021 cuenta con 75 empresas.

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

Este programa:

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

El Plan de acción presenta dos grandes dimensiones:

1. Nuestras personas - Visión interna

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

- Integración total de las personas con discapacidad con las mismas condiciones que el resto de la plantilla. Visibilizar la diversidad funcional a través de:
 - Plan Aflora: campaña interna para impulsar el afloramiento de empleados o empleadas con discapacidad. Sensibilización a toda la organización en términos de inclusión y diversidad.

- Plataforma PeopleNow donde existe un espacio propio para la comunicación interna del programa de diversidad funcional y campaña de comunicación corporativa el Día Internacional de las personas con discapacidad.
- Desarrollo del talento y fomento de oportunidades profesionales de las personas con discapacidad:
 - Fomentar la contratación externa, identificando bolsas de trabajo en colaboración con Incorpora, Programa de la Fundación "la Caixa" que promueve la inserción laboral de las personas en riesgo de exclusión social.



- Identificación de compras y servicios susceptibles de ser contratados con Centros Especiales de Empleo (CEE).
- Plan Familia de Fundación Adecco: programa de atención, orientación e intervención para 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 2021 la Entidad se ha unido al **Reto 8M** lanzado por Eurofirms, que tiene como objetivo incorporar a 1.000 mujeres con discapacidad al mundo laboral, formándolas y orientándolas hasta conseguir su próximo empleo. Desde CaixaBank, han sido becadas dos mujeres con discapacidad que se encuentran en situación de desempleo para que participen en el programa. Un total de siete profesionales de Recursos Humanos han participado en la iniciativa como voluntarios, durante la cual recibieron, en primer lugar, una sesión de formación para conocer sobre diversidad funcional, así como algunos consejos para encarar la entrevista. Además, participaron en un Speed Job Dating con las dos beneficiarias, en el que les prestaron asesoramiento, coaching y orientación para prepararlas de cara a futuros procesos de selección.
- Sensibilización a toda la Organización en términos de inclusión y diversidad. Desarrollo de un nuevo plan de acción basado en la Política inclusiva para personas con diversidad funcional. Para 2022 está previsto el desarrollo de iniciativas como:

- Agentes de igualdad enfocados a la gestión de la diversidad funcional en cada Territorial.
- Formación y herramientas para sensibilizar a managers, empleados/as.
- Disponibilidad de un espacio propio en People Now para la comunidad del programa Wengage enfocado a la diversidad funcional.

Política inclusiva de las personas con discapacidad.

En 2020, junto al nuevo Plan de Igualdad, CaixaBank y el 100% de la representación sindical de los empleados y empleadas se firmó esta nueva Política inclusiva.

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

- Compromisos en el empleo y selección de personas: mejorar anualmente la presencia de personas con discapacidad en la Entidad, fomentar el empleo de personas con discapacidad legalmente reconocida, y promover la inclusión y la incorporación de la plantilla con discapacidad.

- CaixaBank se registró por los siguientes **principios**:



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

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

– Las medidas para las personas trabajadoras afectadas por el protocolo buscan mejorar la presencia, inclusión y experiencia empleado de las personas con discapacidad. Algunas medidas son: la adaptación el puesto de trabajo, un día de permiso retribuido para atender cualquier necesidad médica y servicio gratuito de asesoramiento para los trámites legales.

2. Clientes y sociedad - Visión externa

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

• Servicio adaptado a nuestros clientes con discapacidad funcional

- Oficinas CaixaBank accesibles para persona con diversidad funcional. Es una realidad ya la accesibilidad de las oficinas CaixaBank en la zona de 24 horas adaptada con rampas de acceso o elevadores y el modelo de accesibilidad en los cajeros basado en el programa Apsis4All, además de la página web con nivel de accesibilidad AA y están en desarrollo otros proyectos para clientes digitales con discapacidad auditiva.
- Página web con nivel de accesibilidad AA (Conformidad con las Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web).
- Nuevo proyecto para mejorar la atención de los clientes con discapacidad auditiva, conocer sus necesidades, expectativas y contextos de uso de la banca (presencial y digital) para asegurar su inclusión, mejorando la interacción con ellos, los recursos a disposición de los gestores y la experiencia de este segmento de clientes.



• Compromiso con la sociedad.

- Participación en el índice internacional de diversidad funcional Global Disability Equality Index, que proporcionará información sobre nuevas iniciativas y buenas prácticas.
- Donaciones a fundaciones y asociaciones para la inserción laboral gestionado por Acción Social, destacando para 2022 el proyecto de SPECIALIS-TERNE de inclusión laboral de personas con Trastorno del Espectro Autista.
- Apoyando a la comunidad, fomentando la contratación e inclusión laboral de personas con discapacidad y generando un impacto social a corto y largo plazo.
- Adhesión al Clúster de Fundación Randstad: Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión.
- Compromiso con la sociedad, a través del voluntariado corporativo. Se han realizado 292 actividades con 253 voluntarios en las actividades, un total de 3.217 horas, 4.672 beneficiarios.

• Impulso al deporte adaptado y paralímpico.

- En 2021, CaixaBank ha ampliado su respaldo con la Federación Española de Deportistas con Discapacidad Física entrando como patrocinador oficial del europeo de baloncesto en silla de ruedas.
- #inconformistasdeldeporte, acuerdo entre CaixaBank y el Comité Paralímpico Español para apoyar a los deportistas paralímpicos y difusión de contenidos.
- CaixaBank Talks #inconformistasdeldeporte con dos deportistas paralímpicos de esta campaña, con el objetivo de empoderar a todas las personas y reconocerlas por sus capacidades y talento.

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

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

Los objetivos son:

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

En 2021 se ha definido un road map con las líneas de acción a desarrollar: Liderazgo, Formación, Sensibilización, Employee Experience, Retirement planning, Métrica y Analytics. Algunas de las iniciativas y acciones que se han desarrollado durante el 2021 son:

- Programa de **Salud y Bienestar** con visión generacional.
- Plan de **Formación** continuado y el envejecimiento saludable, para promover la empleabilidad de todas las personas durante su trayectoria profesional.
- Módulo de **gestión de equipos diversos** en todos los programas de desarrollo directivo, para asegurar la inclusión real de todas las personas, y la cohesión de los equipos a través del liderazgo inclusivo.
- **Sensibilización** a todas las personas a través de contenido específico en diversidad e inclusión y de sesgos inconscientes para combatir los prejuicios y eliminar las etiquetas que se han impuesto a cada generación.
- Nueva Iniciativa de **BUDDY GENERACIONANDO** para reforzar la transmisión cultural y de conocimientos. Prueba piloto realizada en la Dirección Territorial de Baleares con 27 parejas buddies sénior con junior y que establece las bases de un futuro programa de mentoring intergeneracional.



Paralelamente la Entidad:

- Colabora con el Observatorio Generación & Talento **“Generacciona”**:
 - Participación en el “Diagnóstico de la diversidad generacional”.
 - Participación en el “Estudio de liderazgo intergeneracional II”.
 - Planificación del estudio “Salud y bienestar intergeneracional” 2021.
- Participa en grupos de trabajo con otras empresas para impulsar el valor del talento senior y dar la visibilidad social que le corresponde: **Libro Blanco del Talento Sénior** fruto del Lab Talento Senior con la Fundación Adecco-Fundación Seres, y que recoge las mejores prácticas para concienciar a empresas, administraciones públicas y sociedad sobre el protagonismo que la fuerza laboral sénior va a adquirir en los próximos años.
- Cooperación en el Team work EFR Talento Senior. Grupo liderado por la Fundación Másfamilia y compuesto por varias empresas junto con CaixaBank con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta nueva realidad para aprovechar toda la potencialidad de ese talento sénior.

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

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

La Covid-19 y el deterioro del entorno económico, así como la integración con Bankia han retrasado la consecución de buena parte de los objetivos financieros del Plan Estratégico (entre ellos, el de rentabilidad). Por ello, todas las métricas para 2021 de esta línea estratégica se han redefinido con objetivos acordes a la situación actual.

En 2021, los ingresos “core” del grupo alcanzan los 10.597 M€, un 27,5% superiores a 2020 debido a la integración del negocio de Bankia, que se hizo efectiva a partir del 1 de marzo de 2021. El resultado atribuido ajustado que excluye extraordinarios derivados de la fusión ha sido de 2.359 M€ (un 71% más que

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

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

en 2020). El ROTE¹ de CaixaBank se sitúa en un 7,6%.

Si analizamos la cuenta de resultados comparable con visión proforma², los ingresos “core” han caído un 1% en 2021 en términos de crecimiento anual respecto al 2020, mientras que los gastos recurrentes han crecido un 1% en línea con el objetivo esperado para este año. Asimismo, la morosidad se ha mantenido estable en un 3,6%.

Por otro lado, CaixaBank mantiene una sólida posición en capital. En particular, la Entidad ya partía de una cómoda posición de solvencia al inicio de la pandemia (CET1 del 12.0% a diciembre de 2019). En 2021, CaixaBank sigue manteniendo un amplio colchón en capital, la Ratio CET1 se situó en el 13,1%³ – muy por encima del objetivo del 11% –, a pesar del impacto de los costes de reestructuración. La posición de liquidez de la entidad se mantiene también en niveles muy confortables. En particular, la ratio de cobertura de liquidez (LCR) a 31 de diciembre de 2021 es del 336%, mostrando una holgada posición de liquidez (320% LCR media últimos 12 meses), muy por encima del mínimo requerido del 100%. Por último, la posición de liquidez de la Entidad se mantiene también en niveles muy confortables. En particular, la ratio de cobertura de liquidez (LCR) se sitúa en el 276%, muy por encima del requerimiento del 100%.

Por último, después de la decisión del año pasado del Consejo de Administración de reducir el dividendo de 2019 para reforzar los niveles de capital ante un entorno incierto, el 29 de julio de 2021 se aprobó la Política de Dividendos para este año. Esta prevé una distribución de dividendo en efectivo del 50% del beneficio neto consolidado ajustado por impactos extraordinarios relacionados con la fusión.

En 2021 y durante todo el Plan estratégico desde Recursos Humanos se ha contribuido a la estrategia de lograr una rentabilidad atractiva, manteniendo la solidez financiera mediante la línea de actuación: Rentabilidad y Eficiencia.

1 No incluye en el numerador los resultados de Bankia generados con anterioridad a 31 de marzo de 2021, fecha de referencia del registro contable de la fusión ni, por consistencia, la aportación en el denominador de las masas de balance o APR's previos a dicha fecha. Tampoco consideran extraordinarios asociados a la fusión.

2 La cuenta de resultados proforma se elabora agregando, en 2020 y 2021, el resultado obtenido por CaixaBank y el generado por Bankia desde el 1 enero para tener una visión comparable.

3 La ratio CET1 sin aplicación del periodo transitorio IFRS9 alcanza el 12,8%.

5ª línea de actuación: Rentabilidad y Eficiencia.

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

Los principales proyectos son:

a) Plan de reestructuración y acuerdo laboral de integración 2021 en el contexto de la fusión entre CaixaBank y Bankia

En el contexto de la operación de fusión entre CaixaBank y Bankia, se plantea la necesidad de una reestructuración que resuelva las duplicidades y solapamientos que se producen en los servicios centrales, estructuras intermedias y en la red de oficinas. Con este objetivo, **el pasado 1 de julio se alcanzó un acuerdo con el 92,8% de la representación sindical**, que fue desarrollado el 7 de julio mediante el texto del acuerdo definitivo y el cual contempla: **un expediente de despido colectivo (art 51 del Estatuto de los Trabajadores), la modificación de determinadas condiciones de trabajo vigentes en CaixaBank (art 41 del Estatuto de los Trabajadores)** con materias vinculadas a la reducción de costes, mejora de la eficiencia, competitividad, sostenibilidad (incluida la previsión social complementaria), flexibilidad y desarrollo del modelo de negocio, y **un acuerdo laboral de integración para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia.**

Respecto a **las principales líneas relacionadas con al expediente de despido colectivo** que establece un número máxima de 6.452 salidas, cabe destacar que el acuerdo dispone de una serie de herramientas para gestionar el excedente de plantilla:

- Adhesiones voluntarias a la medida de extinción indemnizada.
- Recolocaciones directas e indirectas en Filiales del Grupo CaixaBank.
- Movilidad Funcional, mediante:
 - La oferta y publicación de vacantes dónde pueda existir exceso de demanda de adhesión.
 - La oferta y publicación y/o adscripción obligatoria a vacantes inTouch (nuevo cupo de 2.900 personas).
 - Oficinas de diferente horario: movilidad a oficinas Store y Store Negocios (nuevo cupo de 925 oficinas).
- Movilidad geográfica de Corta Distancia (40 km) y de Larga Distancia (75 km), como mecanismo de flexibilidad para la reorganización de la Entidad y de co-

bertura de vacantes derivadas de la adscripción voluntaria a la medida extinción indemnizada.

Se han establecido tres colectivos de personas según la edad a fecha de 31 de diciembre de 2021: colectivo de >=54 años, colectivo de 52 y 53 años y colectivo de <52 años o mayores de esa edad y <6 años de antigüedad (a fecha 7 de julio de 2021) y cada uno de estos colectivos dispone de unas condiciones económicas propias, y dónde cabe destacar que las condiciones del colectivo de >=54 años y <63 años promueven el acompañamiento hasta los 63 años (jubilación anticipada) con 57% de la Retribución Fija hasta los 63 años más una primas de voluntariedad que se suman al pago del Convenio especial de la Seguridad Social hasta los 63 años y el mantenimiento del 100% de las aportaciones de ahorro y de la póliza de asistencia sanitaria colectiva.

El colectivo que se adhiere voluntariamente dispone de un plan de recolocación garantizada sin precedentes en España, con el objetivo de acompañar a las personas hasta su recolocación estable, el cual mejora las exigencias de la legislación vigente para proteger y fomentar la recolocación o el autoempleo.

Para las 6.452 salidas estimadas a fecha 30-06-2021 se estimó un fondo de 2.279 MM€, un ahorro estructural de 600,7 MM€ y una TIR del 22,1%.

Por lo que se refiere a **las líneas definidas en la modificación de condiciones de trabajo**, se pueden dividir en dos bloques:

Asociadas al Modelo de distribución.

- Store/Store Negocios e InTouch:
 - Ampliación de cupos: Store y Store Negocios: 925 oficinas (825 Store y 110 Store Negocios); inTouch: 2.900 personas.
 - Hasta 31.12.2023: posibilidad de adscripción directa a horario laboral singular, en caso de vacantes desiertas
 - Eliminación de topes máximos Store y Store Negocios por provincia.
 - La función de subdirector podrá ser cubierta por GCII 2ª Responsable.
- Gestores de Clientes:
 - Cupo mínimo: ampliación desde los 5.600 a los 7.700 de los que 4.600 serán Gestores de Clientes II.
 - Creación de la posición del Gestor de Clientes Adjunto para cubrir las bajas de larga duración.

- Mejora en la carrera profesional del Gestores de Clientes I.
- Sistema de clasificación de oficinas y cupos de ámbito rural (que permitan garantizar la inclusión financiera de los clientes en dichas zonas):
 - Eliminación de oficinas F2 y G. Nuevo % de F1 equivalente al actual de F1+F2 (29,7%).
 - Oficinas G pasan a F1 y las nuevas aperturas de Store y Store Negocios aperturarán como F1.
 - Se incrementa cupo máximo de S1 a 450, las S2 a 500 y las V a 450.
 - Ofimóvil, servicio itinerante de atención al cliente con el fin de ofrecer soluciones a las necesidades de los municipios en riesgo de exclusión financiera, con un máximo de 20 rutas y dónde el servicio podrá realizarse en horario general o en horario laboral singular.
- Cobertura de bajas y ausencias:
 - Suspensión de la obligación de cubrir las bajas a través de ETTs, hasta el 30 de junio de 2023, al haberse reducido el número inicial de afectados por las medidas extintivas y, por tanto, se ha originado un sobredimensionamiento de la plantilla.

Asociadas al Modelo de Previsión Social Complementaria.

- Revisión de las prestaciones causadas del personal pasivo, a partir del uno de enero de 2022, la revisión será de un 0,35% fijo anual para el caso de las rentas vitalicias.
- Sistema de riesgos de prestación definida, se ha transformado de un modelo basado en rentas vitalicias a uno de capitales, establecido como un número de anualidades de salario pensionable por contingencia. Este modelo conlleva además ventajas para el empleado (equidad interna, libre designación de beneficiarios, flexibilidad de la forma y el momento de cobro, simplificación del modelo y transparencia, así como armonización del sistema), y está entre la práctica competitiva (1-1-2-2 anualidades de salario para coberturas de fallecimiento, Incapacidad Permanente Total (IPT), Incapacidad Permanente Absoluta (IPA) y Gran Invalidez (GI), respectivamente) y muy competitiva (2-4-5-5), del Ibex35, donde el 70% de las empresas tienen un modelo de capitales.
- Aportaciones de jubilación: dónde el colectivo origen CaixaBank presenta un incremento de las aportaciones en un 2% y dónde el colectivo origen Bankia dispone de una adecuación de las aportaciones de jubilación al mínimo del 7,5% sobre

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

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

el Salario Pensionable, en el plazo de 60 meses. Para el colectivo de nueva entrada las aportaciones serán del 6% a partir del mes 25, considerando una carencia de 12 meses y, a partir del mes 85 las aportaciones serán del 7,5%.

Otros compromisos acordados entre las partes.

- La Entidad se compromete a implementar dentro del Programa de Retribución Flexible Compensa+ la realización de Cursos de formación, y en función del análisis de oportunidad y de las ofertas existentes, durante el 2022 se procurará la incorporación del Renting de Vehículos.
- Con efectos a 1 de septiembre 2021 se reconoce un permiso para acompañar a la asistencia médica a hijos/as menores de edad a cargo en un máximo de diez horas anuales de carácter recuperable y se dispondrá de un día de permiso adicional, cuando la persona trabajadora deba realizar exámenes de formación normativa en horario coincidente con un sábado, domingo o festivo.
- Las partes se comprometen a iniciar la negociación en el último trimestre de 2021 para acordar un Protocolo de Traslados y permutas que deberá estar cerrado en un plazo no superior a 6 meses.

Se ha creado una Comisión Paritaria de Seguimiento, integrada por una representación de la Dirección de la Entidad y por una representación de cada una de las organizaciones sindicales firmantes para interpretar el acuerdo y desarrollarlo en los aspectos que correspondan, así como resolver las situaciones de conflicto que pudieran producirse, y evaluar las posibles medidas alternativas de flexibilidad interna que puedan ser aplicadas para dar solución total al excedente no cubierto con el conjunto de medidas ofertadas.

En las Comisiones de Seguimiento realizadas durante 2021 se ha realizado un seguimiento de las adhesiones efectivas, así como de las bajas que se han ido produciendo por renuncias u otros motivos, para poder disponer de una foto en todo momento de las provincias o áreas de Servicios Centrales con déficit de adhesión.

Con el objetivo de maximizar las salidas voluntarias del personal que se ha adherido, en las distintas Comisiones de Seguimiento se han tratado y comentado diversos aspectos como: la redistribución de las vacantes inTouch, los procesos de recolocación directa e indirecta a Filiales no cubiertos que han permitido mayores salidas (por encima de las 6.452 inicialmente previstas), la gestión del excedente en Servicios Centrales (movilidad funcional dentro de Servicios Centrales y movilidad a la Red), los traslados voluntarios.

Así mismo, una vez resueltas y aplicadas todas las medidas anteriormente indicadas, se ha acordado abrir el portal de adhesión voluntaria del 10 al 17 de diciembre únicamente en 11 provincias en las que sigue habiendo excedente, dando por resuelto el mismo en el resto de las provincias. Si bien, en estas últimas podrán seguirse atendiendo adhesiones derivadas de anulaciones, traslados, coberturas de plazas de otras provincias u otra medida adicional que permita atender solicitudes adicionales en aquellas provincias con más solicitudes que excedentes.

Por último, respecto a las líneas principales del **acuerdo laboral de integración** para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia, destacar que entra en vigor el 1 de septiembre de 2021 y que contiene:

- Garantía de retribución fija bruta que venían percibiendo en Bankia y adecuación progresiva en 5 años a la retribución de CaixaBank.
- Sistema de Promoción Desarrollo Profesional (PDP): liquidación del sistema de puntos devengados en 2021.
- Sistema de Retribución Variable: Durante el 2021, se mantienen los targets de Bankia y se calculan según criterios CaixaBank y a partir de 2022, se aplicará la política de retribución variable de CaixaBank y se garantiza un porcentaje regresivo durante 4 años de los targets regulados en Bankia considerando los incentivos que pueda percibir.
- Sistema de Previsión social:
 - Aportaciones de jubilación: homologación mediante adecuación progresiva en 5 años. 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.
 - Coberturas de riesgo: A partir del 1 de enero de 2022, se aplicará el nuevo modelo de cobertura de riesgos en CaixaBank.
- Plan Familia: Se incorpora a CaixaBank el Plan Familia (beneficio vigente en Bankia de atención a empleados con hijos con discapacidad igual o superior al 33% que sustituye al regalo de Reyes en CaixaBank).
- Resto de beneficios sociales: de aplicación desde la entrada en vigor o fecha de integración tecnológica.

b) Programa de Desvinculaciones voluntarias incentivadas 2020

Con fecha de 31 de enero de 2020 se alcanzó un acuerdo laboral, con el 55,3% de la representatividad sindical, para permitir la salida del colectivo de 58 o más años

(generaciones de 1962 y anteriores) de la provincia de Barcelona mediante un Plan de Desvinculaciones voluntarias incentivadas. Durante el mes de febrero se adhirieron de forma voluntaria un total de 229 personas, y se estimó una reposición media cercana al 70%, favoreciendo al rejuvenecimiento de la plantilla y a la optimización de los costes de personal. Las condiciones económicas ofertadas eran:

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

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

c) Acuerdo de préstamos

En fecha 12 de febrero 2020 se alcanzó con el 99,3% de la representación laboral de los trabajadores un acuerdo laboral que modifica la normativa de los préstamos y anticipos de empleados.

- Para los préstamos de compra de vivienda se ha establecido fijar una garantía hipotecaria correspondiente al 60% del capital concedido y repercutir durante los primeros 24 meses un diferencial adicional de 0,47 puntos al tipo de interés de cada préstamo (equivalente al 50% del Impuesto de Actos Jurídicos Documentados sin tener en cuenta el Impuesto de Sociedades).
- Se han mejorado las condiciones de los préstamos y anticipos destacando:
 - La ampliación del capital mínimo garantizado en Préstamo para compra vivienda A de 225.000 a 240.000 Euros.
 - La ampliación del capital mínimo garantizado en Préstamo atenciones varias: de 25.000 a 35.000 Euros y de 1 a 1,10 anualidades.
 - Las mejoras incorporadas en la fórmula de cambio de vivienda en casos de ruptura de convivencia.

d) Nuevo Convenio Colectivo del sector.

En 2019 se constituyó la mesa de negociación y se iniciaron las conversaciones para establecer las condiciones de un nuevo Convenio Colectivo del Sector, para

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

Los objetivos conseguidos en el nuevo Convenio son:

- Implantar políticas retributivas más eficientes para contener los costes inerciales:
 - Revisión Salarial a tablas muy reducida (2019-2021: 0%, 2022: 0,75% y 2023: 1%).
 - Reducción % trienios del 4% al 3%.
 - Plus Convenio reducción del importe a 517,15€ en 2021 y 2022.
 - Ayuda de estudios a hijos hasta los 20 años (vs 25 años anteriores) si no se acredita que está efectivamente cursando estudios.
- Incrementar la vinculación de la retribución con el desempeño de las personas y por tanto con los resultados y variables financieras que miden la evolución de la Entidad:
 - Pago único asociado a Beneficio después de impuestos y ROE (0% en 2020 y 2021; en 2022, 2023 y 2024: 0,25% si Bdl>0 + 0,25% si ROE>8%).
 - Trienio pago único no consolidable con un máximo de 0,4% anual en función del ROE. 0,2% si ROE >=7% y +0,2% si ROE>=11%.

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

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

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

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

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

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

La ley establece la obligatoriedad de dotar de los instrumentos, medios y herramientas necesarios para desempeñar el teletrabajo y deja a la negociación colectiva la regulación sobre la compensación de los costes asociados. Sobre estos aspectos, en el texto del Convenio se ha acordado lo siguiente:

Regulación del teletrabajo en contexto COVID-19:

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

Regulación del teletrabajo post COVID:

- Dotación de PC o similar, teléfono móvil y silla.
- Compensación de 130€ para adquisición de teclado, ratón y pantalla. Alternativamente, las empresas pueden optar por entregar estos medios.
- Pago mensual de 55€ (por teletrabajo al 100% de la jornada o parte proporcional al porcentaje de trabajo a distancia) en compensación por todos los costes asociados al teletrabajo.

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

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

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

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

- Regulación de la desconexión digital.

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

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

e) Reequilibrio de plantillas con Plan de Reestructuración 2019.

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

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

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

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

- Reconfiguración de la Red con el despliegue de oficinas Store, Store Negocios y la potenciación del segmento InTouch. El desarrollo de la propuesta de valor de la Red Rural: ampliando el cupo de oficinas de uno y de dos empleados/as (Dirección de oficina y empleado/a) y eliminando la obligación de la función de Subdirección o Segundo responsable en oficinas rurales de tres o menos empleados/as.
- Ampliación del horario de atención al público en oficinas con horario general.

f) Registro de jornada.

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

g) Retribución Flexible.



Oferta retributiva atractiva y personalizada

Para empleados y empleadas

Ahorro fiscal

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

Personalización

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

Mejores ofertas

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

Para CaixaBank

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

En el Acuerdo de 8 de mayo de 2019 se establecieron las bases para un Plan de Retribución Flexible a implantar en los próximos ejercicios. Es un sistema retributivo que permite a los empleados y empleadas percibir parte de su retribución monetaria anual a través de la entrega de una serie de bienes y servicios, previamente seleccionados por la Entidad. Supone un mayor valor (ahorro fiscal, personalización y/o mejores ofertas) para la plantilla, sin que la empresa asuma un mayor coste por retribución, adaptándose a las circunstancias y preferencias individuales, mediante un acuerdo suscrito entre la Empresa y los empleados y empleadas.

A 31 de diciembre de 2021 un total de 6.992 empleados y empleadas habían suscrito 1 o más productos dentro del Plan de Retribución Flexible.

Para arrancar este Plan que va destinado al 100% de la plantilla, se utilizó una estrategia de puesta en marcha en varias fases, primero con la Dirección Territorial Ebro (visión Red comercial), después con Recursos Humanos (visión servicios corporativos) y posteriormente con la Dirección Territorial In Touch (visión nuevo modelo de atención digital) para recoger feedback y acometer el lanzamiento global. Desde el mes de octubre de 2020 está abierto a la totalidad de la plantilla de CaixaBank.

Para seguir mejorando el Plan de Retribución Flexible **Compensa+** y con el fin de ofrecer una mayor oferta de productos a la plantilla de CaixaBank, **el día 10 de diciembre de 2021 se incorporan dos nuevos productos:**

• Adquisición de acciones de CaixaBank.

Posibilidad de contratar en cualquier momento del año. El cambio de titularidad efectiva de las acciones sólo se realizará una única vez al año, siempre con efectos del mes de febrero siguiente al de la solicitud de adquisición. Los empleados/as 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 se mantenga en propiedad las acciones durante un mínimo tres años.

• 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 será exento o no sujeto de tributación, según territorio fiscal. El empleado podrá destinar a este producto, la bolsa económica que la Entidad pone a su disposición según normativa laboral (1.690,20€ por cada curso escolar) para la formación en idiomas, y también tendrá el mismo tratamiento fiscal que el indicado en el punto anterior.

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

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

Los productos ofertados por la Entidad con un máximo conjunto del 30% de su salario anual bruto son:

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------|---|
| Cónyuge y descendiente <25 años | Para hijos menores de 3 años | Límite 1.500 euros anuales | Aportación anual máxima de 10.000 euros | Máximo anual bruto 12.000 euros | Por cada curso escolar. Máximo anual 1.690,20 euros |
| Seguro de salud | Escuela infantil | Tarjeta transporte | Seguro de ahorro | Acciones | Idiomas |
| | | | | | |
| 81% | 4% | 6% | 9% | -% | -% |

% de distribución de las solicitudes



Para ofrecer el Plan de Retribución Flexible a la totalidad de la plantilla, se han realizado las siguientes actividades:

- Diseño de la nueva 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.
- Campaña de comunicación para la muestra de interés en el Plan de Retribución Flexible de la Entidad. Para poder acceder a Compensa+, los empleados y empleadas previamente tienen que mostrar su interés en el Plan de Retribución Flexible **Compensa+**. De esta manera los empleados y empleadas autorizan la cesión de sus datos a dicha plataforma.



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

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



Asimismo, la Entidad ha seguido reforzando su posicionamiento en el ámbito de la sostenibilidad. En particular, CaixaBank forma parte de los principales índices de sostenibilidad, entre ellos el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World. En 2021, CaixaBank logró su inclusión por décimo año consecutivo, situándose en la posición 9ª entre los bancos más sostenibles del mundo.

Adicionalmente, la Entidad ha superado en 2021 el objetivo estratégico de emisión de bonos verdes y sociales, tras el lanzamiento de tres nuevas emisiones en el año –una de 1.000 MM€ en febrero, una de 1.000 MM€ en marzo y una de 500 MM GBP en mayo– y una emisión de bonos sociales de 1.000 MM€ en mayo. También ha seguido avanzando en la medición y gestión del riesgo medioambiental y climático, entre otros, mediante el desarrollo y la implementación gradual de una taxonomía verde en la Entidad.

En el ámbito de la inclusión financiera, CaixaBank ha mantenido su posicionamiento en proximidad, con un porcentaje de cobertura (mediante oficinas o gestores) de la población en municipios pequeños muy similar al de 2020. Asimismo, se ha seguido reforzando el acceso a los servicios financieros a través de las microfinanzas y del banco social MicroBank (en 2021 se han concedido 953 MM€ de nuevos créditos en el año a familias, autónomos y micropymes).

Por último, el compromiso social es uno de los principales activos y valor diferencial de CaixaBank, que se integra en su actividad bancaria, y que va más allá de esta, con soluciones que dan respuesta a las necesidades de las personas y del mundo en el que vivimos. En este sentido, se han realizado 5.700 acciones de voluntariado en los ámbitos de educación financiera, mentoring en autoempleo, acompañamiento a la lectura y digitalización, entre otras.

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

6ª línea de actuación: Desarrollo del Talento

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

Los principales proyectos son:

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

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

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

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

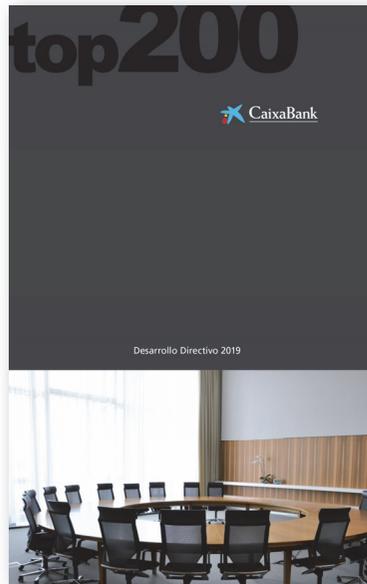
Orientación al Cliente/Visión Estratégica incluye: Programa Enfocado sobre Mentalidad Digital Estratégica, seminarios específicos con las principales Escuelas de

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

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

Negocios del mundo, programas executives y senior executives y programas especiales para miembros de Consejos de Administración.

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



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

Los colectivos evaluados, que pertenecen a la Alta Dirección de la Organización, son las personas con dependencia directa de miembros del Comité de Dirección.

La evaluación directiva incluye tres visiones:

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

Para determinar este modelo de evaluación se ha realizado un estudio de benchmarking de las mejores prácticas del sector bancario y de las empresas del IBEX-35, y se ha optado por SuccessFactors como herramienta para gestionar la información resultante.

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

c) Plan de Sucesiones, incluye a la Alta Dirección y a Directivos y Directivas en posiciones clave. Permite anticipar necesidades futuras de cobertura de posiciones clave, así como la identificación de empleados y empleadas con potencial con los que trabajar sus áreas de desarrollo. En 2020 se realizaron acciones para contrastar el pool de sucesores de posiciones clave con la Alta Dirección e identificar los gaps competenciales y, por tanto, las necesidades de desarrollo de las personas sucesoras y diseñar planes de desarrollo específicos.

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

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

d) Talento predirectivo, como programa de detección y desarrollo del talento predirectivo. Los objetivos esperados son disponer de mapas de talento por funciones para tener información de contribución y potencial de todas las personas

de la Organización, realizando un foco específico en predirectivos y predirectivas para las posibles coberturas. El uso de People Analytics permite predecir el perfil de éxito.

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

- Mapa de talento. Se ha creado un mapa de talento genérico en relación a los perfiles de transformación en la era digital TOP 50. Se está trabajando en la creación de un mapa de talento por cada ámbito de Comité de Dirección que identificará a nivel Grupo:

- a) Empleados y empleadas que actualmente podrían cubrir las posiciones de los perfiles clave.

- b) Empleados y empleadas que potencialmente podrían acceder a cubrir estos perfiles con ayuda de programas de formación (upskilling o reskilling). Se ha recibido información de la mayoría de las áreas y se ha cerrado el documento de análisis para ejecutar en un futuro el mapa de talento.

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

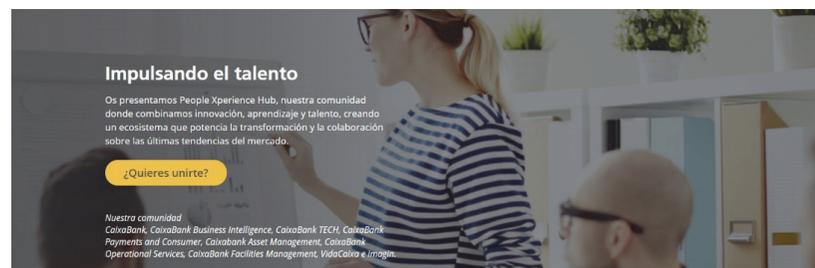
- Programa New Graduates. Enfocado a cubrir los gaps del mapa de talento identificados y cubrir puestos en posiciones críticas. En 2021 han finalizado su formación en ESADE (Developing Skills) y han cumplido su primer año en CaixaBank. Se está analizando propuesta para arrancar un nuevo programa en 2022.

- Brand management and recruiting. Se ha continuado con distintas iniciativas impulsadas desde el proyecto People Xperience Hub con el objetivo de crear una comunidad de talento tanto interna como externa donde se genera un ecosistema disruptivo de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la marca Grupo CaixaBank, a través de:

- Entender la cultura corporativa de CaixaBank para asegurar el encaje de los candidatos y las candidatas con el Grupo.
- Conceptualizar la nueva marca People Xperience Hub.
- Definir la estrategia de posicionamiento que sitúe al Grupo como referente de transformación, conocimiento y atracción del mejor talento.

- Definir la experiencia del candidato o candidata a través de analizar los procesos de selección y su journey.
- Recomendar la propuesta de valor del empleado o la empleada Digit IT Hub.
- Definir el Plan de Comunicación Interno.

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



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

Indicadores del Plan Estratégico 2019-2021

| Métrica de seguimiento | Diciembre 2018 | Diciembre 2019 | Diciembre 2020 | Diciembre 2021 | Objetivo 2021 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|

Potenciar el talento y la diversidad

| | | | | | |
|---|--------|--------|--------|------------------------------|---------------|
| Valoración percepción de empleados y empleadas sobre empowerment | 73,0 % | 72,0 % | 70,0 % | 70,0 % ⁽¹⁾ | 75,0 % |
| Mujeres en posiciones directivas estratégicas (a partir de Dirección Oficina Store) | 32,2 % | 35,2 % | 36,3 % | 36,9 % | 35,0 % |
| Mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficina A y B | 39,9 % | 41,3 % | 41,6 % | 41,3 % | 43,0 % |
| Bajas voluntarias de perfiles críticos con buena EpC | - | - | - | - | Sin objetivo |
| Empleados y empleadas con buena evaluación que asumen nuevas responsabilidades | - | 66,3 % | 60,4 % | 70,4 % | Sin objetivo |
| Horas de formación en capacidades digitales | - | 44,6 % | 86,6 % | 81,1 % | 55,0 % |
| Profesionales certificados por encima de formación obligatoria MIFID II | 45,9 % | 47,3 % | 48,8 % | 48,7 % | 55,0 % |

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

| | | | | | |
|--|----------------------|--------|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Empleados y empleadas con medidas de flexibilidad: trabajo en remoto | - | 39,6 % | 44,9 % ⁽²⁾ | 44,9 % ⁽²⁾ | 45,0 % |
| Empleados y empleadas con medidas de retribución flexible | - | - | 15,5 % | 25,9 % | 25,0 % ⁽³⁾ |
| eNPS del empleado/a (percepción) | 75,0% ⁽⁴⁾ | 9 | 8 | 14 ⁽¹⁾ | 12 |
| Empleados y empleadas "activas" en la nueva plataforma PeopleNow | - | - | - | 20,7% | 20,0 % (acumulado año) |

Promover los atributos de agilidad y colaboración

| | | | | | |
|--|---|--------|-----------------------|------------------------------|---------------|
| Empleados y empleadas de Servicios Centrales que utilizan herramientas colaborativas | - | - | 99,7 % | 100,0 % | 95,0 % |
| Empleados y empleadas con percepción favorable sobre agilidad y transversalidad | - | 62,0 % | 69,0 % ⁽¹⁾ | 71,0 % ⁽¹⁾ | 75,0 % |

(1) En enero de 2021 se ha realizado el Estudio de Compromiso (radar) a una muestra de 2.500 empleados/as. La situación 4T 2021 con procesos de salidas por ERE e integraciones de oficinas masivas, aconsejó desestimar la realización de un nuevo pulso para medir estas percepciones.

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

(3) Objetivo 2021 actualizado en junio de 2020.

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

Resultados Plan Estratégico.

Tras la fusión, una de las prioridades de la Entidad ha sido la **integración de las personas y de los equipos** manteniendo los valores y la cultura corporativa centrada en las personas. En julio, culminó con éxito el proceso de negociación del acuerdo laboral de reestructuración que prevé un total de 6.452 salidas voluntarias.

“Potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa”

En el **cierre del Plan Estratégico 2019-2021 se han cumplido la mayoría de los objetivos** marcados para un perímetro pre-integración, a pesar de tener que adaptar la actividad de Recursos Humanos para dar respuesta a las nuevas necesidades (gestión de la pandemia mundial COVID-19 y la mayor integración en el Sistema Bancario español con la incorporación de Bankia).

Cabe destacar la evolución de la representatividad de **la mujer en posiciones directivas estratégicas**, que mide las posiciones directivas desde la Dirección Oficina Store, pasando del 32,2% inicial al **36,9%** en diciembre de 2021. A nivel formativo, destacar que el programa de **Transformación digital** ha superado las 144.000 horas con un despliegue de forma transversal en toda la Entidad y ha representado **el 81,1% del total de la autoformación**. Por lo que respecta a la métrica de **utilización de herramientas colaborativas** (Teams y Confluence) en Servicios Centralizados, **la adopción ha sido del 100% de la plantilla**, se utilizan a diario ya que la pandemia y la necesidad de teletrabajar han contribuido de forma directa.

Dentro de las iniciativas para mejorar la propuesta de valor para los empleados y empleadas, la adhesión al programa de **Retribución flexible** ha mostrado una evolución positiva situándose en el **25,9%** en diciembre de 2021, si se tienen en cuenta los empleados/as a los que ya se les ha aplicado en la nómina, lo que significa que a un total de **6.992 empleados y empleadas** se les ha aplicado el descuento en nómina por alguno de los cuatro productos/servicios disponibles (seguro médico familiar, seguro ahorro, servicio de guardería y tarjeta transporte), siendo el seguro médico familiar el preferido en la elección. Destacar que más de 800 empleados han contratado dos o más productos/servicios.

Además, la plantilla dispone desde el pasado 15 de febrero de 2021 de la **plataforma PeopleNow**, que ha presentado un promedio de un **20,7% de usuarios activos** (superando el objetivo del 20%), lo que ha llevado a que más de la mitad de la plantilla, **14.798 empleados y empleadas**, hayan interactuado.

Por último, los resultados relacionados con la **percepción de los empleados y empleadas** presenta una **evolución positiva en agilidad y la transversalidad**, pasando del 62% inicial al 71% en 1T2021 **y en el eNPS (employee net promoter score)**, pasando del 9 inicial al 14 en 1T2021, que se calcula como % promotores (puntuán 9 y 10) -% detractores (puntuán de 0 a 6).

Las métricas que han tenido avance pero no han logrado exactamente el objetivo son:

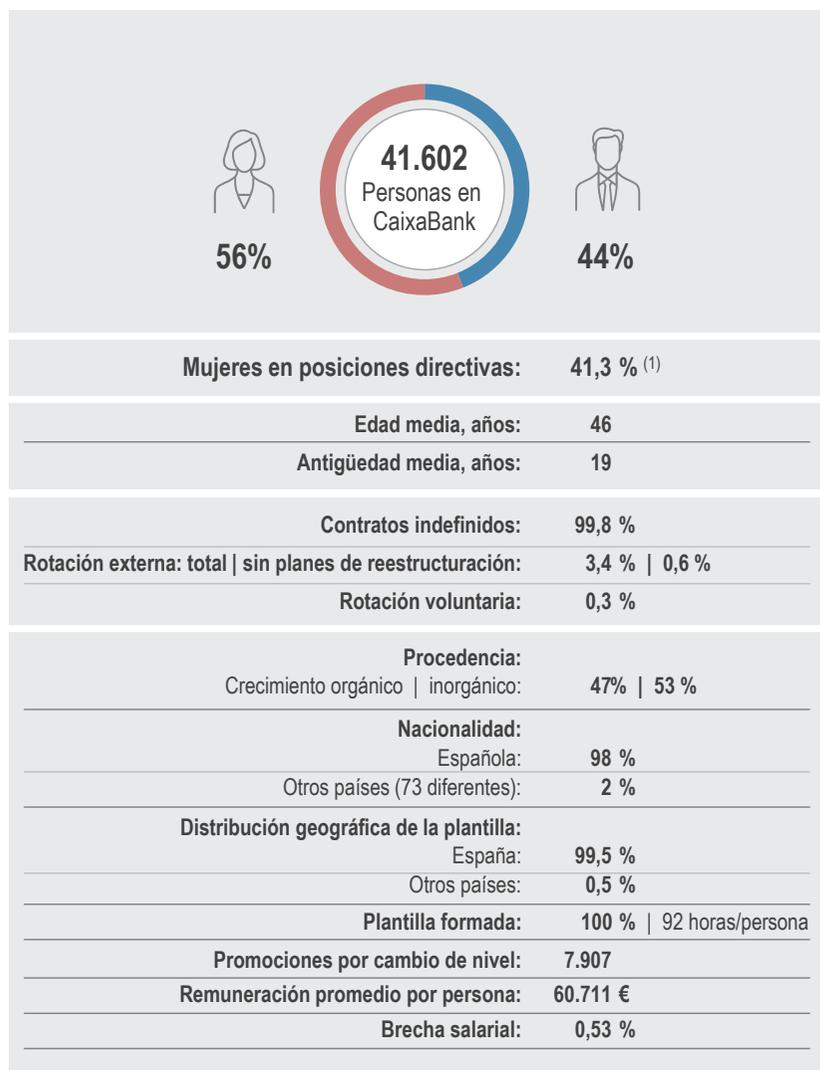
1) mujeres posiciones directivas desde Subdirección oficina grande, se ha pasado del 39,9% al 41,3% (objetivo: 43%), esto viene motivado por que el volumen de procesos de cobertura de cargos se ha visto frenado por la pandemia y por la integración con Bankia.

2) Profesionales certificados por encima de MifidII, se ha pasado del 45,9% al 48,7% (objetivo: 55%), esto se explica por la priorización de la formación para la integración de los nuevos empleados y empleadas de origen Bankia y la generación de contenidos formativos para adaptarse a la situación de pandemia.

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

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

Principales indicadores



(1) Perímetro CaixaBank pre-integración

Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Oficinas por segmento:

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Banca Retail | 4.615 |
| Oficinas convencionales | 2.828 |
| Oficinas Store | 608 |
| Store Negocios | 84 |
| AgroBank | 959 |
| HolaBank | 136 |
| Centros especializados | 570 |
| Red internacional | 27 |

Evolución de la plantilla 2017-2021

La plantilla de CaixaBank de diciembre de 2021 se sitúa en 41.602 personas, 12.483 personas más que hace cuatro años, lo que representa un crecimiento del 43% de la plantilla motivado principalmente por la integración el pasado 26 de marzo de 2021 de Bankia con un total de 15.485 personas y por la incorporación de neX en la estructura del Banco con 110 personas en el mes de junio. Es importante destacar que durante los últimos años, la Entidad viene realizando una gestión activa de la plantilla, centrada en optimizarla a las necesidades actuales de mercado y logrando un equilibrio territorial.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- **Principales indicadores**
- **Evolución de la plantilla 2017-2021**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

En el periodo desde diciembre de 2017 a diciembre 2021, en cuanto a la gestión de plantilla hay que destacar los planes de salidas masivas como: el Plan de Reestructuración de 2019, con 1.957 salidas de plantilla activa entre 2019 y 2021, y el reciente Plan de Reestructuración firmado en 2021 por el que salieron en la primera ventana de salidas del pasado mes de noviembre un total de 1.130 personas (1.201 considerando excedentes y otras situaciones).

Al mismo tiempo, se han producido 363 bajas en conjunto asociadas a los Planes de Desvinculación voluntaria incentivada de los ejercicios, 2018 y 2020. En 2017 se permitió la salida a los colectivos de 56 o más años, en 2018 con la ampliación del acuerdo del 2017 se dio salida al colectivo de 57 o más años y en 2020 se permitió la salida a los colectivos de 58 o más pero únicamente de la provincia de Barcelona. Todas estas salidas han contribuido al rejuvenecimiento de la plantilla y a una optimización de los costes de personal al existir reposición.

Por lo que se refiere a la contratación se han incorporado 1.835 personas en los últimos cuatro años, 663 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 65% restante, 1.172 contrataciones, han sido mayoritariamente en prácticas en la red de oficinas entre los años 2017 y 2020.

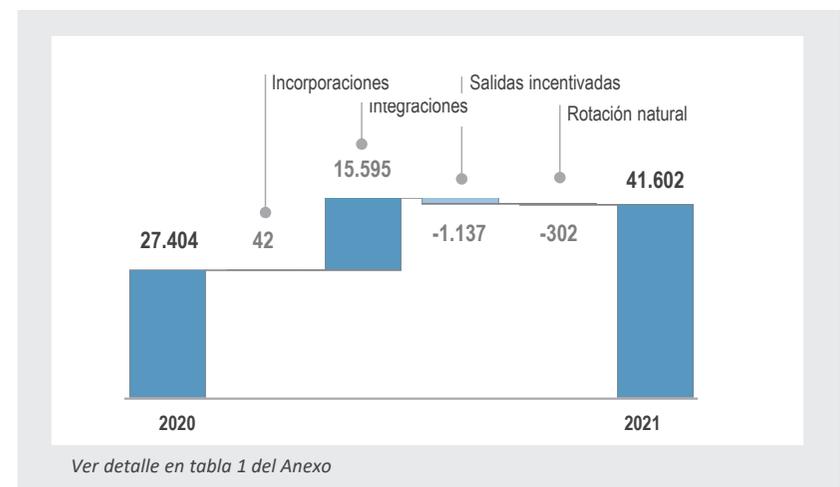
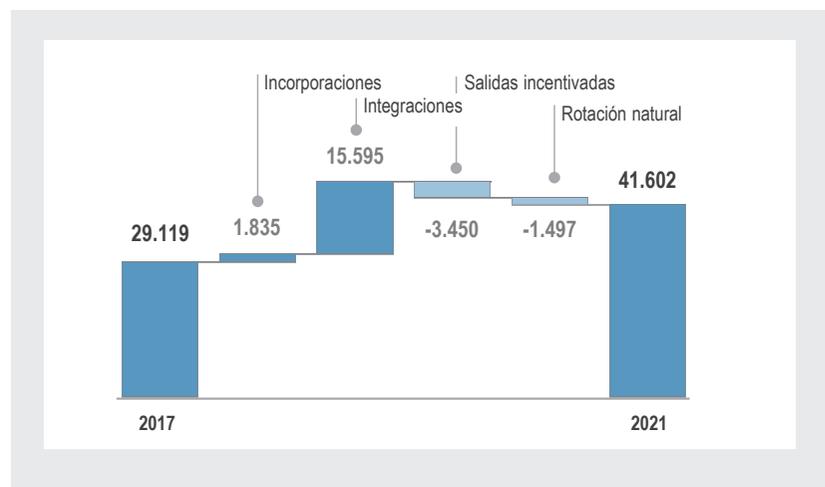
El resto de movimientos del período se explican por las bajas recurrentes (-1.225 personas, de las que -562 salidas corresponden a contrataciones en la Red comercial, colectivo mayoritariamente en prácticas) y por el saldo neto de ausen-

cias (-272 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 118 personas, destacando la salida masiva que se produjo en el pasado mes de noviembre de 2021 con 167 empleados recolocados a diversas empresas del Grupo CaixaBank.

Evolución de la plantilla 2020-2021

En el último año, la plantilla se ha incrementado en 14.198 personas con motivo de la integración de Bankia el 26 de marzo de 2021 (15.485 personas). Durante este 2021 también se han producido 1.369 bajas: por el Plan de Reestructuración 2021 (-1.130 salidas) y por salidas diferidas de Planes anteriores de Desvinculación Incentivada y ERE 2019 (-7 salidas), bajas recurrentes (-204 salidas) y por las bajas asociadas a la rotación del colectivo de prácticas en la red de oficinas (-28 salidas). De las 42 incorporaciones realizadas en 2021, el 100% corresponden a contrataciones en posiciones específicas, concentrándose mayoritariamente en Servicios Centrales y oficinas Internacionales.

El saldo neto de ausencias es de -70 (reincorporaciones menos excedencias). Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 183 empleados y empleadas han salido en excedencia a empresas del Grupo y 178 se han reincorpo-



rado (167 de ellos para posterior salida por Plan de Reestructuración 2021). Adicionalmente, cabe destacar la integración en el Banco de 110 empleados de CaixaBank neX, con el objetivo de reforzar la visión omnicanal (digital + física) de la experiencia de usuario de los clientes.

En 2021, la rotación global es del 3,4% (del 0,6% excluidas las salidas por Planes de Reestructuración) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,3%. *Ver detalle en tabla 2 del Anexo.*

Estructura demográfica

La evolución en los últimos cuatro años en CaixaBank en la pirámide demográfica se caracteriza por un aumento de la presencia de la mujer (56%) y por un envejecimiento de la plantilla (edad media 46 años).

El porcentaje de mujeres en la plantilla, ha pasado del 53,5% en 2017 al 56,0% en 2021 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 luego en segundo lugar, por el porcentaje de mujeres procedentes de Bankia (56,3%). Por último, añadir también que el porcentaje de mujeres contratadas en el período 2017-2021, es de un 50,5% de mujeres por un 49,5% de hombres.

En referencia a la edad media de los empleados/as en el período 2017-2021, este valor ha crecido en tres años, desde los 43 años en 2017 a los 46 en 2021, y si bien el crecimiento ha venido principalmente por el personal integrado de Bankia con edades promedio de 47,5 años, es importante destacar que la contención del envejecimiento de la plantilla o contención de la edad ha sido posible por dos efectos:

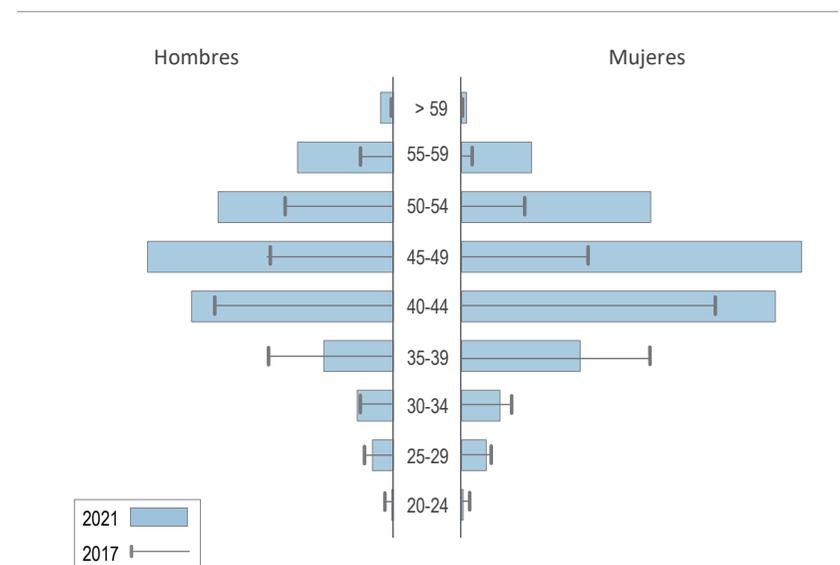
- La salida masiva de personas mayores de 50 años mediante planes de Desvinculación voluntaria incentivada y Planes de Reestructuración.
- La reposición parcial de salidas con talento joven de menos de 30 años.

El envejecimiento de la plantilla queda de manifiesto en el aumento de empleados/as en el tramo de edad entre 40 y 49 años, que ha pasado de un 49,7% de la plantilla en 2017 a un 56,2% en 2021.

El envejecimiento no es un hecho exclusivo de la Entidad, es una situación homogénea con las estimaciones realizadas de la población general, tanto en un contexto europeo como español. Los principales motivos que explican el enve-

-jecimiento 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). De la actual plantilla, un 52,8 % proceden de crecimiento inorgánico como consecuencia principalmente de la última integración con Bankia en 2021 (14.578 empleados a cierre de diciembre de 2021) que supone un 35% de la plantilla.

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

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

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla CaixaBank 2010-2021

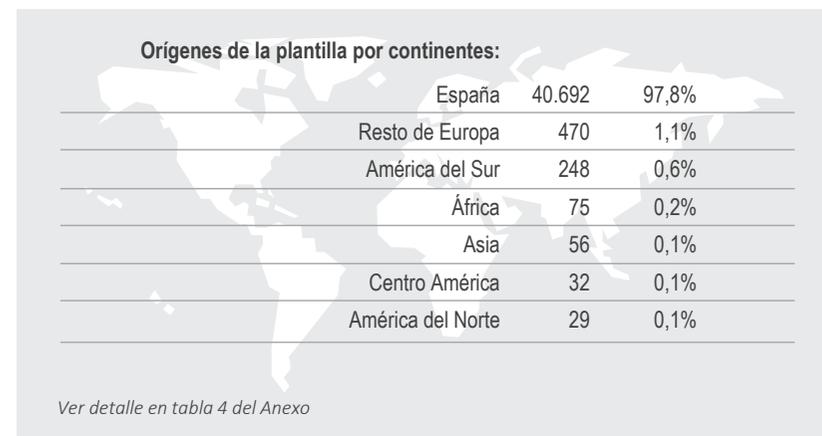


A continuación, se muestra la distribución de la plantilla según su procedencia:

(75), Asia (56), Centro América (32) y América del Norte (29).

| Plantilla por procedencia: | | |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| Caja Pensiones / Barcelona | 880 | 2,1% |
| Crecimiento orgánico | 18.752 | 45,1% |
| Crecimiento inorgánico | 21.970 | 52,8% |
| Bankia | 14.578 | 35,0% |
| Banca Cívica | 4.564 | 11,0% |
| Barclays Bank | 1.026 | 2,5% |
| Caixa Girona | 648 | 1,6% |
| Banco de Valencia | 632 | 1,5% |
| Morgan Stanley | 253 | 0,6% |
| Bankpime | 82 | 0,2% |
| Otros (incluido neX) | 187 | 0,4% |

El 98% de la plantilla de CaixaBank tiene origen español (40.692 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 910 empleados/as originarios/as de 73 países diferentes a España. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (470 personas), América del Sur (248), África



Estructura organizativa

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

A nivel nacional, CaixaBank dispone de 5.185 centros (+1.376 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

- 570 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (190 centros), Banca Privada (127 centros), centros InTouch (137 centros de atención remota) y Corporate & Institutional Banking (16 centros).
- 4.615 oficinas de Banca Retail (+1.044 respecto al año anterior). Este incremento viene producido por la incorporación de 2.016 oficinas de Bankia y por la integración masiva de oficinas (1ª oleada) llevada a cabo en diciembre de 2021 con 681 integraciones. Las oficinas urbanas se han incrementado en 730 (+47% sobre 2020) y las oficinas Store y Store Negocios, que son los motores de la transformación del modelo de distribución de CaixaBank, también se han incrementado en 2021, así el número de oficinas Store ha crecido en +60 para situarse en 608, y las oficinas Store Negocios han crecido en +35 situándose en 84 a diciembre de 2021. Por último, comentar que las oficinas rurales han aumentado también en 219 (+15% sobre 2020).

Tipología de oficinas Red Territorial:

| | |
|------------------------|-------|
| Store | 608 |
| Store Negocios | 84 |
| Rurales | 1.632 |
| Tradicionales | 2.291 |
| Centros Especializados | 433 |
| InTouch | 137 |

Ver detalle en tabla 5 del Anexo

En 2022 se prevé que continúe la actividad integradora y de concentración de oficinas iniciada en 2021 con una estimación de 3.855 oficinas a diciembre de 2022, y por lo que respecta a centros Store y Store Negocios está previsto alcanzar la cifra de 835 centros (725 centros Store y 110 centros Store Negocios).

A nivel de presencia internacional CaixaBank dispone de una plantilla en el segmento de Oficinas Extranjeras y Banca Internacional de 200 personas, distribuidas en 23 países. Existen además, un total de 27 centros que se desglosan en: 18

oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank. Adicionalmente, existen 2 Spanish Desk (Méjico y Austria) además de una participación controlada o controlled stake (Banco BPI).

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



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

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

Además del colectivo de la Red Comercial, se dispone de unos Servicios Centrales con 4.484 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 2.504 personas. Esta estructura se ha visto incrementada en un 120% sobre 2020 por motivo de la integración con Bankia y está previsto que se racionalice con las salidas del Plan de Reestructuración. *Ver detalle en tabla 6 del Anexo.*

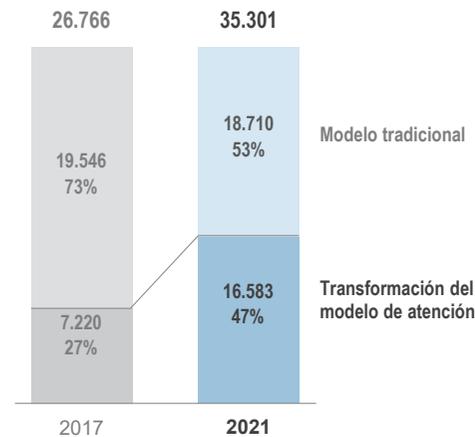
Evolución funcional de la plantilla

El cambio acelerado que se está llevando a cabo en el modelo de atención al cliente, se pone de manifiesto en que el colectivo de empleados y empleadas de la Red Comercial que forma parte del nuevo modelo, se incrementado notablemente en los últimos cuatro años, pasando del 27,0 % en 2017 al 47,0% en 2021.

Los empleados y empleadas que están en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Store Negocios, centros InTouch y Day One) son un total de 9.959, lo que representa un 60% del total de empleados/as incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el colectivo de especialistas en asesoramiento se completa con los empleados y empleadas que se encuentran en los segmentos de Banca Empresas (1.417), Banca privada (1.014), Corporate & Institutional Banking (190) e Internacional (200), así como con los Gestores/as de Banca Premier (1.345) y Gestores/as de Negocio de (2.458). Este colectivo supone el 40% restante de los empleados que forman parte de la transformación del modelo de atención.

Total Plantilla Red Comercial



Ver detalle en tabla 7 del Anexo

Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

Estructura del Grupo

» Apoyo al negocio

 **745**
CaixaBank Operational Services (100%)
 Servicios de backoffice de administración

 **341**
CaixaBank Tech* (100%)
 Prestación de servicios informáticos
 * Incluye Silc Inmuebles

 **244**
Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos (100%)
 Servicios administrativos combinados

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

 **117**
CaixaBank Business Intelligence (100%)
 Desarrollo de proyectos digitales

» Actividad de negocio

 **565**
CaixaBank Payments & Consumer (100%)
 Financiación al consumo y medios de pago

 **31**
Wivai Select Place (100%)
 Comercialización de productos

 **9**
Telefónica Consumer Finance (50%)
 Financiación al consumo

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

 **648**
VidaCaixa (100%)
 Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **64**
BPI Vida e Pensões (100%)
 Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

 **48**
Bankia Mediación (100%)
 Operador de Banca de Seguros

 **1**
VidaCaixa Mediación (100%)
 Actividad financiera y de seguros

 **1**
SegurBankia (100%)
 Seguros del Grupo Bankia

 **242**
CaixaBank Asset Management (100%)
 Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva

 **40**
BPI Gestão de ativos (100%)
 Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

 **6**
CaixaBank Asset Management Luxembourg (100%)
 Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

 **4.462**
Banco BPI (100%)
 Entidad de crédito Portugal

 **16**
BPI Suisse (100%)
 gestión de patrimonio y asesoramiento financiero Suiza

 **50**
Imaginergen (100%)
 Gestión del segmento joven del Banco

 **28**
Nuevo MicroBank (100%)
 Financiación de microcréditos

 **14**
CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)
 Entidad de crédito Luxemburgo

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

 **165**
Building Center (100%)
 Tenedora de activos inmobiliarios

» Otras empresas del Grupo

 **73**
Inversiones Inmobiliarias Teiguise Resort (60%)
 Tenedora de activos inmobiliarios

 **15**
Credifimo (100%)
 Financiación hipotecaria y personal

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

 **7**
Servicio de Prevención Mancomunado CB
 Prevención de riesgos laborales

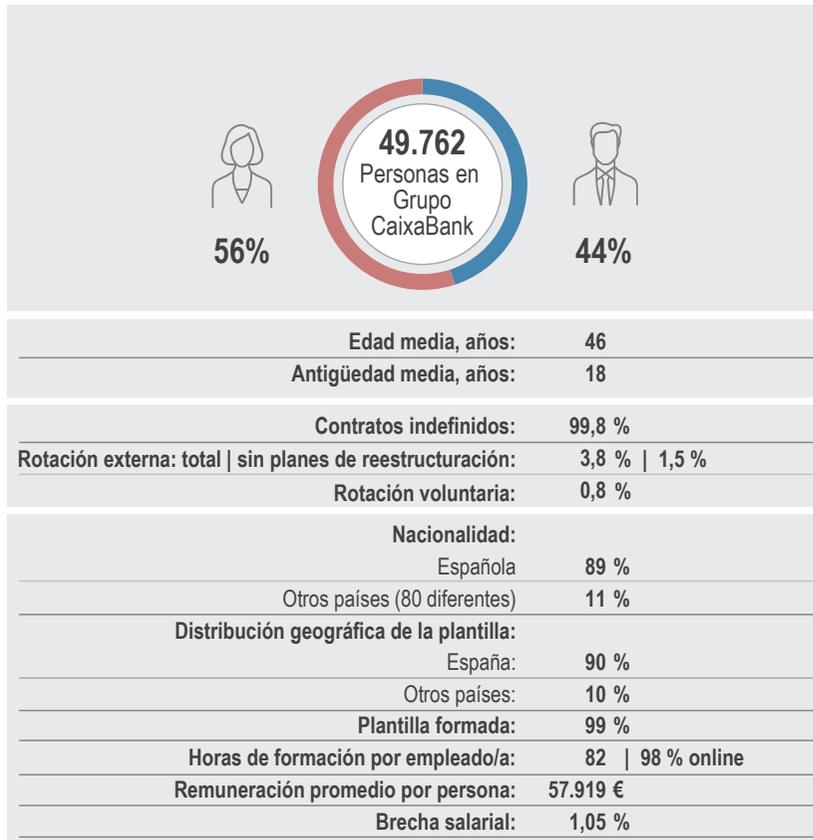
 **6**
Puerto Triana (100%)
 Tenedora de activos inmobiliarios y promoción inmobiliaria

 **3**
Gestión y Recaudación Local (100%)
 Gestión Recaudatoria de Administraciones Públicas

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

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

Principales indicadores



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



| | CaixaBank | BPI |
|--|------------------|------------|
| Direcciones Territoriales: | 15 | 2 |
| Estructura organizativa. Oficinas por segmento: | | |
| Banca Retail | 4.615 | 315 |
| Centro Especializados | 570 | 48 |
| Red Internacional | 27 | - |

Historia del Grupo CaixaBank

El Grupo CaixaBank surgió del proceso de transformación de la entidad Critería CaixaCorp, S.A., que culminó con la inscripción de CaixaBank en el Registro de Entidades de Crédito del Banco de España el día 30 de junio de 2011 y el inicio de su cotización en Bolsa, ya como entidad de crédito, desde el día siguiente, 1 de julio de 2011. Con fecha 26 de septiembre de 2017, y entrando en vigor desde ese mismo día, el Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo consideró, en base al cumplimiento de las condiciones establecidas en el artículo 26, apartado 8, del Reglamento (UE) nº 1024/2013 del Consejo, que CriteríaCaixa ya no era la empresa matriz del conglomerado financiero, al no ejercer control o influencia significativa. De esta forma, la sociedad CaixaBank (CaixaBank, S.A.) pasaba a ser la entidad dominante.

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

Principales hitos de la historia del grupo CaixaBank:

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

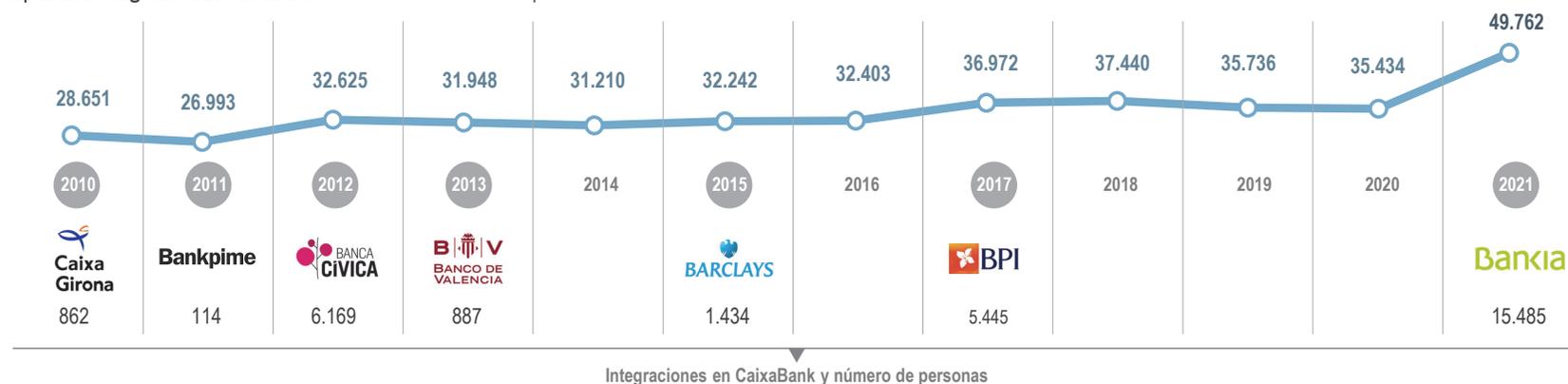
La sociedad CaixaBank (CaixaBank, S.A.) es la empresa matriz del conglomerado financiero integrado por las entidades del Grupo CaixaBank que tienen la condición de reguladas. Como entidad bancaria cotizada, se encuentra sujeta a la supervisión del Banco Central Europeo y de la Comisión Nacional del Mercado 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 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- [Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank](#)
- [Historia del Grupo CaixaBank](#)
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

Evolución de la plantilla 2010-2021

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2021



La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2021 se sitúa en 49.762 personas, +21.111 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 74% de la plantilla. Este incremento ha sido principalmente por las integraciones inorgánicas de otras entidades financieras llevadas a cabo en España y Portugal. Se han incorporado más de 30.000 personas de entidades como Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays, BPI y Bankia, de todas estas más de 26.000 todavía forman parte de la plantilla del Grupo.

| Evolución plantillas 2010 - 2021* | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|----------|-----------|-------------------|
| Año | Grupo CaixaBank | Filiales | CaixaBank | Integraciones |
| 2010 | 28.651 | 3.363 | 25.288 | Caixa Girona |
| 2011 | 26.993 | 2.078 | 24.915 | Bankpime |
| 2012 | 32.625 | 2.183 | 30.442 | Banca Cívica |
| 2013 | 31.948 | 2.168 | 29.780 | Banco de Valencia |
| 2014 | 31.210 | 2.226 | 28.984 | |
| 2015 | 32.242 | 2.270 | 29.972 | Barclays |
| 2016 | 32.403 | 2.413 | 29.990 | |
| 2017 | 36.972 | 7.853 | 29.119 | BPI |
| 2018 | 37.440 | 7.999 | 29.441 | |
| 2019 | 35.736 | 8.164 | 27.572 | |
| 2020 | 35.434 | 8.030 | 27.404 | |
| 2021 | 49.762 | 8.160 | 41.602 | Bankia |

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

Por tanto, el 53% de la plantilla del Grupo CaixaBank a 31 de diciembre procede del proceso de concentración bancario que se ha desarrollado en los últimos once años. A continuación se muestra la distribución de integraciones por entidad de origen:

| Crecimiento inorgánico | Número de personas | Porcentaje |
|------------------------|--------------------|------------|
| Bankia | 14.578 | 29,3% |
| Banca Cívica | 4.564 | 9,2% |
| Banco BPI | 4.462 | 9,0% |
| Barclays Bank | 1.026 | 2,0% |
| Caixa Girona | 648 | 1,3% |
| Banco de Valencia | 632 | 1,3% |
| Morgan Stanley | 253 | 0,5% |
| Bankpime | 82 | 0,1% |
| Otros (incluido neX) | 187 | 0,4% |

Adicionalmente, a lo largo de los últimos once 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 CIVICA



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



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



En 2014:

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



En 2017:

- **CaixaBank Business Intelligence**: nació con la necesidad de transformar la información comercial y grandes volúmenes de datos de negocio en valor para los clientes, y con el principal objetivo de generar oportunidades comerciales multicanal. Desde la creación de CaixaBank Business Intelligence, se han llevado a cabo numerosos workstreams junto a Sistemas para aprovechar al máximo las capacidades del DataPool, y desde 2019 todos los desarrollos de Advanced Analytics se realizan en la nueva arquitectura Big Data alcanzando el objetivo “Zero-Legacy” tanto en herramientas y orígenes de información como en modelos utilizados para acciones comerciales, lo que otorga agilidad para

realizar nuevos desarrollos con un time-to-market comparable al best-in-class del sector. La plantilla se caracteriza por ser conformada por especialistas de análisis comercial, Data Mining, analistas de Big Data y modelizadores, lo que compone un equipo multidisciplinar en un entorno innovador y dinámico.



En 2018:

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



- Centro de Servicios Compartidos en **People Services**, dentro de **CaixaBank Operational Services**, para corporativizar los Recursos Humanos de las filiales del Grupo con la finalidad de:
 - Incrementar el nivel de servicios en todas las empresas del Grupo.
 - Incremento de eficiencia y flexibilidad en la gestión de recursos.
 - Implantación efectiva del Governance de Recursos Humanos en filiales.
 - Control y seguimiento integral del servicio.
 - Crecimiento futuro sostenible.



En 2019:

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



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

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

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



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



En 2021:

- Integración de las empresas participadas procedentes del **Grupo Bankia**.
- **Bankia Fondos:** su objeto social era el de ofrecer una amplia gama de fondos de inversión nacionales e internacionales; en julio de 2021 es fusionada por integración por parte de CaixaBank Asset Management.
- **Bankia Pensiones:** filial dedicada a la gestión de fondos de pensiones. En diciembre de 2021 es fusionada por integración por parte de VidaCaixa.
- **Bankia Mediación:** vinculada a la actividad de la gestión de seguros privados.
- **Bankia Habitat:** su actividad se centra en la explotación, gestión y administración de inmuebles.
- **SegurBankia:** filial que actúa como correduría de seguros.
- **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.

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.



Evolución de la plantilla 2020-2021

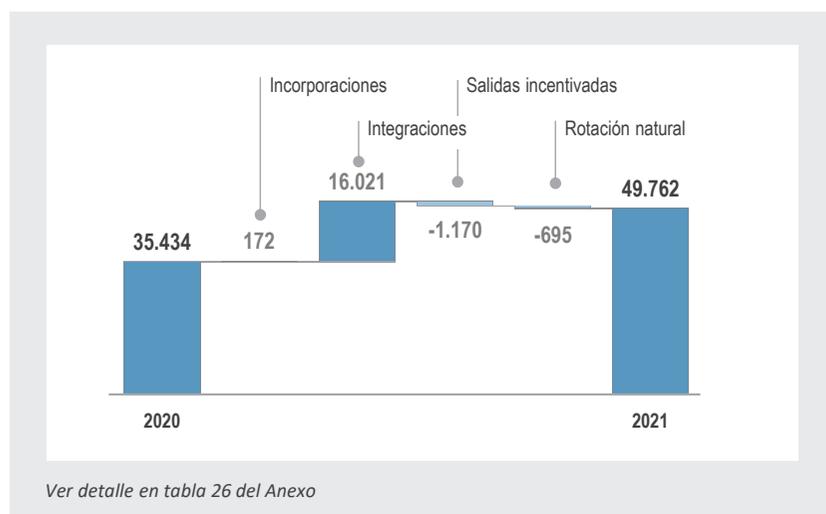
En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank ha crecido en 14.328 personas, el motivo principal es la integración de Bankia S.A. (+15.485) y sus nueve filiales respectivas (+426).

En el capítulo de nuevas incorporaciones (+172 personas), un 24% se concentran en CaixaBank S.A. y un 76% en el resto de filiales.

En CaixaBank, S.A. se han realizado únicamente contrataciones para posiciones específicas de Servicios Centralizados (+42 altas). El resto de nuevas contrataciones del Grupo (+130 altas) se han distribuido de la siguiente manera: Banco BPI (+61), Imaginersgen (+11), BuildingCenter (+11), VidaCaixa (+8), BPI Gestión de Activos (+8) y resto de filiales (+31).

En signo contrario, durante 2021 se han producido -1.170 salidas con motivo de los Programas de Salidas masivas, donde se enmarcan el Plan de Reestructuración de CaixaBank S.A. 2021 (-1.130 salidas), las bajas pactadas realizadas en el Banco BPI (-33 salidas), y las salidas diferidas en CaixaBank S.A. del Plan de Reestructuración de 2019 y del Plan de Desvinculaciones Incentivadas 2020 (-7 salidas). Otro factor que ayuda a explicar la reducción de personas es la rotación natural en el conjunto del Grupo CaixaBank (-695 personas).

Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (entendido como el total de reincorporaciones menos excedencias: -10 personas), se contabilizan el resto de las bajas. Las bajas se desglosan en: voluntarias (-378 salidas), jubilaciones (-119 salidas), despidos (-82 salidas), y otros motivos (-106 salidas). En 2021, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 3,8% (1,5% sin considerar planes de reestructuración) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,8%.



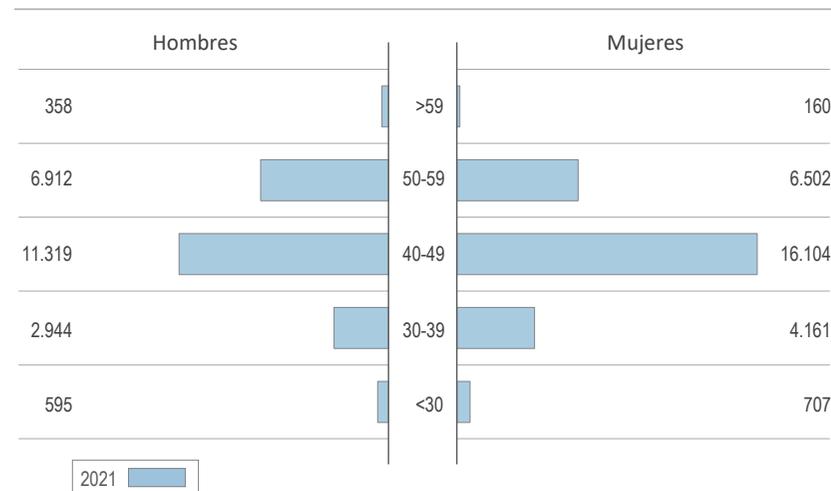
Estructura demográfica

El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 55,5%, +0,9% respecto al año 2020. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 46,0 y 18,4 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del Grupo. Adicionalmente, estas dos magnitudes en el caso de CaixaBank S.A. se vieron incrementadas en 2021 como consecuencia de la integración ya que la plantilla origen Bankia promediaba edades y antigüedades superiores a los valores del perímetro de CaixaBank plantilla pre-integración. Ver detalle en tabla 27 del Anexo.

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

Distribución por género

| | Masculino | Femenino | Total | % mujeres |
|--|-----------|----------|--------|--------------|
| CaixaBank, S.A. | 18.303 | 23.299 | 41.602 | 56,0% |
| Banco BPI | 1.916 | 2.546 | 4.462 | 57,1% |
| CaixaBank Operational Services, S.A.U. | 339 | 406 | 745 | 54,5% |
| VidaCaixa, S.A. | 302 | 346 | 648 | 53,4% |
| CaixaBank Payments & Consumer | 259 | 306 | 565 | 54,2% |
| CaixaBank Tech | 265 | 76 | 341 | 22,3% |
| Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos | 93 | 151 | 244 | 61,9% |
| CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A. | 129 | 113 | 242 | 46,7% |
| CaixaBank Facilities Management, S.A. | 112 | 82 | 194 | 42,3% |
| Building Center, S.A.U. | 102 | 63 | 165 | 38,2% |
| CaixaBank Business Intelligence, S.A. | 68 | 49 | 117 | 41,9% |
| Resto de filiales | 240 | 197 | 437 | 45,1% |



Ver detalle en tabla 27 del Anexo

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

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

Distribución por tramos de edad

| | <30 años | 30-39 años | 40-49 años | 50-59 años | >59 años |
|--|----------|------------|------------|------------|----------|
| CaixaBank, S.A. | 1.021 | 5.566 | 23.384 | 11.259 | 372 |
| Banco BPI | 120 | 623 | 2.390 | 1.255 | 74 |
| CaixaBank Operational Services, S.A.U. | 6 | 121 | 374 | 234 | 10 |
| VidaCaixa, S.A. | 29 | 184 | 272 | 146 | 17 |
| CaixaBank Payments & Consumer | 15 | 138 | 284 | 123 | 5 |
| CaixaBank Tech | 5 | 89 | 179 | 67 | 1 |
| Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos | 34 | 130 | 62 | 18 | 0 |
| CaixaBank Asset Management | 16 | 32 | 102 | 83 | 9 |
| CaixaBank Facilities Management | 6 | 35 | 92 | 51 | 10 |
| Buildingcenter | 4 | 43 | 77 | 41 | 0 |
| CaixaBank Business Intelligence | 19 | 39 | 47 | 12 | 0 |
| Resto de Filiales | 27 | 105 | 160 | 125 | 20 |

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

| | |
|---|-------|
| CaixaBank Wealth Management Luxembourg | 57,1% |
| Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos | 53,3% |
| CaixaBank Asset Management Luxembourg | 50,0% |
| Imaginersgen | 44,0% |
| CaixaBank Business Intelligence | 33,3% |

Promedio de antigüedad

| | Masculino | Femenino | Total |
|--|-----------|----------|-------------|
| CaixaBank, S.A. | 19,5 | 19,0 | 19,2 |
| Banco BPI | 19,6 | 19,0 | 19,3 |
| CaixaBank Operational Services, S.A.U. | 5,5 | 6,6 | 6,1 |
| VidaCaixa, S.A. | 9,8 | 12,4 | 11,2 |
| CaixaBank Payments & Consumer | 8,8 | 9,8 | 9,4 |
| CaixaBank Tech | 6,4 | 6,9 | 6,5 |
| Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos | 4,0 | 4,2 | 4,1 |
| CaixaBank Asset Management | 11,2 | 12,3 | 11,7 |
| CaixaBank Facilities Management | 10,8 | 13,2 | 11,8 |
| Buildingcenter | 3,0 | 2,7 | 2,9 |
| CaixaBank Business Intelligence | 2,5 | 2,6 | 2,6 |
| Resto de Filiales | 9,6 | 9,2 | 9,4 |

Estructura organizativa (visión internacional). Ubicación geográfica

El 89% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene origen español (44.207 personas) y el 9% origen portugués (4.463 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 1.092 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarias de otros 79 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

| | |
|-------------------|--------|
| España | 44.207 |
| Portugal | 4.463 |
| Resto de Europa | 493 |
| África | 181 |
| Asia | 59 |
| América del Sur | 290 |
| América del Norte | 34 |
| Centro América | 33 |
| Oceanía | 2 |
| Total | 49.762 |

Ver detalle en tabla 28 del Anexo

Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 32 empresas entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (41.602) y el Banco BPI (4.462). Entre estas dos empresas disponen el 93% del total de la plantilla del Grupo CaixaBank.

CaixaBank S.A. se organiza en catorce Direcciones Territoriales además de la propia Dirección Territorial InTouch (atención remota). A nivel nacional se dispone de 5.185 centros (+1.376 respecto a 2020):

- 4.615 oficinas de Banca Retail.
- 570 Centros Especializados: 190 Banca Empresas, 137 inTouch, 127 Banca Privada, 41 Centros de Recuperaciones, 37 Digitales/Virtuales, 18 Promotores, 16 Corporate & Institutional Banking y 4 Monte de Piedad.

A nivel internacional, se disponen un total de 18 oficinas de representación, 9 sucursales y 2 Spanish Desk (Méjico y Austria) además de 1 Controlled Stake (BPI).

En el Banco BPI, existen dos Direcciones de Negocio que incluyen un total de 363 oficinas (-59 respecto a 2020):

- 315 oficinas de Banca Retail
- 48 centros especializados (23 centros de Banca Privada y 25 de Banca de Empresas). El resto de las filiales del Grupo CaixaBank están distribuidas, tal y como veíamos al inicio de este bloque, en tres grandes bloques:
 - “Apoyo al Negocio”, comprende empresas con una misión de apoyo al negocio de la matriz CaixaBank S.A. Incluye **CaixaBank Operational Services** (servicios de backoffice de administración), **CaixaBank Facilities Management** (gestión de obras, logística, mantenimiento y compras), **CaixaBank Business Intelligence** (desarrollo de proyectos digitales), **CaixaBank Tech** (antigua Silk Aplicaciones de prestación de servicios informáticos) y la recién incorporada **Centro de Servicios Operativos Ingeniería de Procesos (CSO)** (servicios de backoffice de administración).
 - “Actividad de Negocio”, que engloba el **Grupo Payments&Consumer** (dedicado a la financiación al consumo, medios de pago, comercialización de productos y arrendamientos de vehículos y bienes de equipo), **Buildingcenter** (tenedora de activos inmobiliarios), el **Grupo VidaCaixa** (dedicado a los seguros de vida y gestión de fondos de pensiones), el **Grupo Asset Management** (dedicado a la gestión de instituciones de inversión colectiva) además del **Grupo BPI** (Banco BPI, BPI Suisse, BPI Vida y Pensiones y BPI Gestión de Activos) y otras cuatro empresas como: **Imagersgen** (gestión del segmento jóvenes del Banco), **Nuevo MicroBank** (dedicado a la financiación de microcréditos), **CaixaBank Wealth Management Luxembourg** (entidad de crédito en Luxemburgo) y **CaixaBank Titulización** (gestora de fondos de titulización).
 - “Otras Empresas” comprende un total de ocho empresas con diversidad de misiones.
- A nivel de presencia internacional, el Grupo CaixaBank dispone de una plantilla distribuida en centros a lo largo de los cinco continentes, en un total de 24 países. Concretamente CaixaBank S.A., dispone de 27 centros distribuidos en los 5 continentes, que se desglosan en: 18 oficinas de representación más 9 sucursales de CaixaBank. Adicionalmente también dispone de 2 Spanish Desk (Méjico y Austria) y 1 Controlled Stake (BPI), así como alianzas estratégicas en Centro América con Inbursa Grupo Financiero, en Europa central con Erste Bank y en Asia con Bank East of Asia (BEA).

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

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

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

Estructura Funcional

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

- Directivos 7.489 personas (15,0%),
- Mandos intermedios 7.986 personas (16,0%) y
- Resto de empleados 34.287 personas (69,0%).

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

| | Directivos | Mandos Intermedios | Resto Empleados |
|--|------------|--------------------|-----------------|
| CaixaBank, S.A. | 16,6% | 16,3% | 67,1% |
| Banco BPI | 7,0% | 14,4% | 78,6% |
| CaixaBank Operational Services, S.A.U. | 3,1% | 16,0% | 80,9% |
| VidaCaixa, S.A. | 2,8% | 12,3% | 84,9% |
| CaixaBank Payments & Consumer | 15,9% | 22,1% | 62,0% |
| CaixaBank Tech | 7,9% | 12,9% | 79,2% |
| Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos | 1,6% | 2,1% | 96,3% |
| CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A. | 4,6% | 19,8% | 75,6% |
| CaixaBank Facilities Management, S.A. | 4,6% | 28,4% | 67,0% |
| Building Center, S.A.U. | 6,7% | 20,6% | 72,7% |
| CaixaBank Business Intelligence, S.A. | 6,0% | 5,1% | 88,9% |
| Resto de filiales | 17,2% | 12,8% | 70,0% |

Ver detalle en tabla 29 del Anexo

Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores

Atraer y Seleccionar

5.281 currículums recibidos

19,34% atraktividad (currículums sobre plantilla media perímetro pre integración)

3ª mejor empresa del sector en la que trabajar, MERCÓ.

CaixaBank distinguida con el sello "Top Employer Spain 2022" con una puntuación de 88,47%.

Acoger

CaixaBank First Experience Categoría de bronce en el premio internacional Learning Awards 2019.

Vincular

- **Aprendizaje/Desarrollo**
 - 3,7 MM horas de formación
 - 100% de la plantilla formada
 - 99% formación online
 - 231 € por persona (eficiencia de costes)
 - 1.163 Formadores internos

Formación:

Excellence in Practice Silver Award 2021 - Professional Development

Desarrollo profesional:

26.470 participantes, incluido CaixaBank Talks

4,6 sobre 5 de valoración

• Evaluación

Evaluación por Competencias:

9.784 personas han realizado la Evaluación Por Competencias

Evaluación del rendimiento:

37.972 personas han recibido Retribución variable en base a evaluación

• Retribución

3.492 MM€ Gasto de Personal

330 MM€ Beneficios Sociales

9,5% sobre Gasto de Personal

Fondo de Pensiones, principal Beneficio Social:

1º en el Ranking en Rentabilidad en España (5,5%), Premio El Economista. El PC30 recibió por segunda vez el Innovation Awards del World Pension Summit

• Ámbitos profesionales y vitales

Medidas de conciliación

3.059 personas se han acogido a permisos retribuidos

2.166 reducciones de jornada

615 excedencias

Plan de Igualdad:

Aprobado con el 100% de la Representación Sindical

• Ámbitos de participación

Estudio de Compromiso 2021:

74% Total Favorable, + 1% sobre 2020

14 eNPS

Voluntarios "la Caixa":

4.997 personas

Absentismo gestionable:

3,75% enfermedad y accidente

• Cambios y movilidad

19.903 personas promocionadas

99,9% posiciones directivas cubiertas internamente

7.907 cambios de nivel profesional

Desvinculación

>14.000 salidas por planes masivos desde 2012 a 2021 con un coste medio aproximado de 350.000€

Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores asociados a la integración con Bankia

Acoger

Welcome pack físico bienvenida.

Welcome itinerario bienvenida.

Pack contractual.

Vincular

• *Aprendizaje/Desarrollo*

15.600 personas integración cultural y operativa de la plantilla formada.

2,4MM horas de formación en 3 ejes:

- Plan Formación SS.CC y Red
- Plan integración equipos comerciales
- Plan de Gestión del cambio.

Programa Welcome Directivo.

• *Evaluación*

Evaluación directiva:

2.100 entrevistas de expectativas, análisis de competencias.

~ 4.000 entrevistas competenciales y de intereses a cargos de oficinas y DAN.

Evaluación no directiva:

~ 33.200 test psicométrico para enriquecimiento de información.

Mapa de valoración con datos homogéneos para hacer propuesta de cobertura de vacantes.

• *Retribución*

Adecuación progresiva en 5 años Retribución fija y Aportación Fondo Pensiones (con garantía origen).

Adecuación gestión retribución variable.

Incorporación al programa de retribución flexible – **Compensa +**.

• *Beneficios Sociales*

Nuevo modelo de cobertura de riesgos por capitales.

Integración sistema de préstamos.

Pólizas seguros: cambio tomador.

Incorporación Plan Familia.

• *Ámbitos de profesionales y vitales*

Medidas de conciliación

Incorporación a medidas existentes en CaixaBank de:

- Excedencias
- Reducciones de jornada
- Permisos retribuidos
- Desconexión digital, ...

• *Ámbitos de participación*

Plan de gestión del cambio para favorecer la experiencia, asociados a:

- Integración
- Integración equipos en la Red (tecnológica y de oficinas)
- Integración equipos inTouch
- salidas del Plan Reestructuración.

• *Ámbitos de comunicación*

Portal de integración en People Now e intranet Bankia.

• *Entorno*

Acuerdo de julio de 2021

- Expediente despido colectivo: 6.452 salidas voluntarias.
- Modificación de condiciones vigentes en CaixaBank (modelo de distribución y de previsión social complementaria)
- Acuerdo Laboral de integración para homogeneizar condiciones laborales.

Finalizar

Voluntariedad en las salidas.

Plan de recolocación garantizada sin precedentes en España para acompañar a las personas hasta la recolocación estable.

Ciclo de vida del empleado



En 2021 se ha continuado desarrollando la propuesta de valor del empleado, en base a la identificación realizada con anterioridad de los momentos clave de la relación, pudiendo así detectar los “gaps” versus la experiencia deseada conforme al Plan de Cultura Corporativa. El objetivo es trabajar la experiencia del empleado de forma proactiva, con iniciativas que impacten en el modelo de relación entre el empleado y la Entidad generando una experiencia diferencial.

Como se desarrolla en la primera parte de la Memoria (Plan Estratégico), en 2021 se han realizado acciones en cada uno de los momentos del ciclo de vida de empleados y empleadas, poniendo foco en los siguientes: Selección, Onboarding/Cambio de posición, Me desarrollan, Me evalúan/Retos y Evaluación por Competencias, Ámbito como cliente y Offboarding.

Atraer y Seleccionar

Atracción

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

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

Es en este marco de atracción dónde se destaca el avance en 2021 de **People Xperience Hub** realizado con visión Grupo, desde el cual se han impulsado iniciativas con el objetivo de crear una comunidad de talento tanto interna como externa donde se comparte conocimiento y experiencias del Grupo CaixaBank.

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

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

El objetivo principal que se persigue es construir una imagen que genere un ecosistema disruptivo de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la marca Grupo CaixaBank, que contribuya a potenciar tanto la experiencia de candidatos y candidatas como el posicionamiento de la marca reclutadora Grupo CaixaBank. Este ecosistema se gestiona a través de las landings pages, que permiten encontrar información más detallada sobre los perfiles que se están buscando en las distintas filiales del Grupo, así como las distintas iniciativas que se llevan a cabo.

<https://caixabankcareers.com>



En 2021 han formado parte del People Xperience Hub las siguientes empresas del Grupo CaixaBank: CaixaBank Tech, CaixaBankPayments & Consumer, CaixaBank Business Intelligence, Imagintech, CaixaBank Asset Management, CaixaBank Facilities Management, VidaCaixa, CaixaBank Operational Services, Building Center y MicroBank (sin landing). Este proyecto People Xperience Hub cuenta con 46 partners con los que se han realizado 20 eventos con un total de 1.638 asistentes. Adicionalmente 834 personas están inscritas en la Comunidad, de las cuales 674 externas y 160 internas.

Con el objetivo de ser referentes en la atracción del talento y en especial de los perfiles digitales y tecnológicos, y para garantizar un posicionamiento de liderazgo en el mercado, se han activado tres palancas principales:

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

El Grupo CaixaBank, cuenta con un servicio de Outsourcing para poder cubrir los objetivos de reclutamiento y selección dentro de People Xperience Hub.

Esta Comunidad tiene los siguientes principios rectores: a) el punto de partida es

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

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

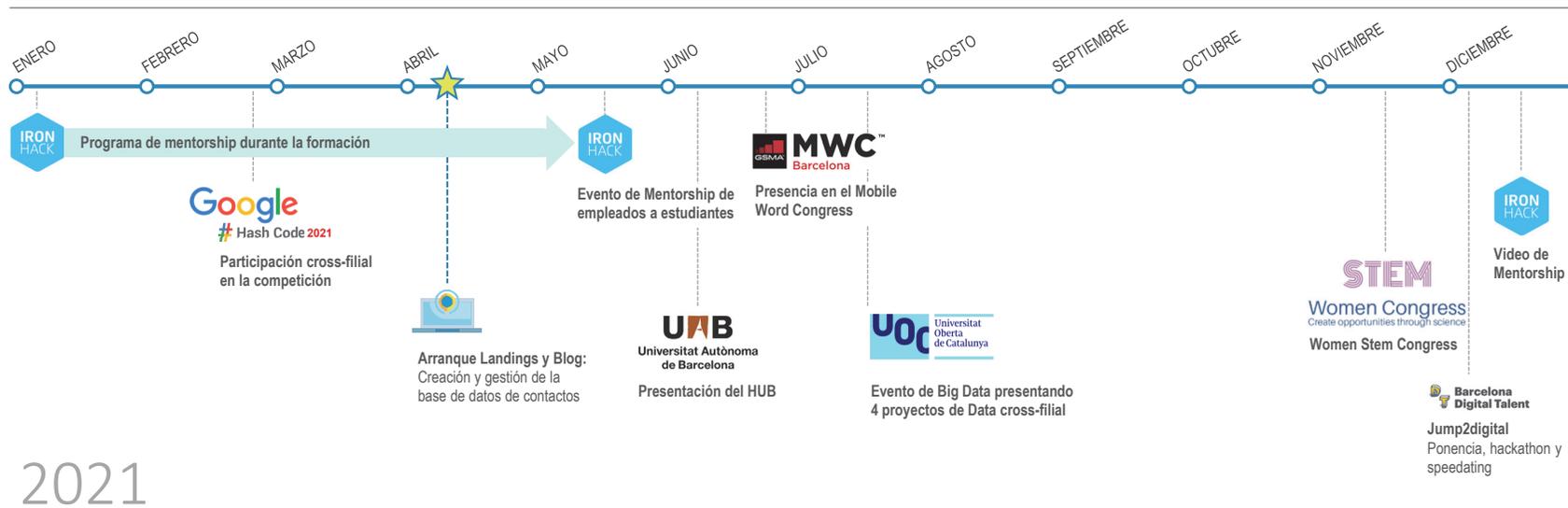
- **Digital Talent Referral Program:** crear la cultura de referenciar a candidatos y candidatas que encajen en el puesto para aprovechar su amplia red de contactos compartiendo con ellos las posiciones abiertas y el tipo de perfiles que se buscan en el Grupo.
- **Seguimos en contacto:** generar una experiencia diferencial y de alto impacto en los candidatos y candidatas. Poniendo especial interés en aquellos que no hayan obtenido el puesto, para que terminen el proceso con una alta expectativa, ganas de desarrollarse y apuntarse a futuras posiciones del Grupo.
- **Digital Meetups:** impulsar la marca digital de la Entidad, celebrando meetups abiertos al público con gurús internos y externos abriendo un espacio para aprender y conectar.
- **Construimos experiencias para el candidato:** identificar candidatos y candidatas que encajen con nuestras necesidades y presentación del proyecto de Employer Branding. En este ámbito destacamos las iniciativas llevadas a cabo el último año:
 - Ironhack: del mentorship de empleados a estudiantes entre Ironhack (escuela de competencias digitales) y CaixaBank, en mayo de 2021 tres estudiantes becados por Ironhack presentaron a la Dirección de CaixaBank sus retos de UX-Data y web. Para el desarrollo de los mismos contaron con el soporte del equipo académico de Ironhack así como de tres expertos de CaixaBank que actuaron como mentores en todo el proceso de establecimiento, desarrollo y presentación de los retos, los cuales están alineados con los principios de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y presentan mejoras en digitalización en el ámbito social.

- Hash Code 2021: participación en la competición de programación por equipos para estudiantes y profesionales organizada por Google.
- Lanzamiento de la landing y del blog de People Xperience Hub: en abril de 2021 junto con las landings de distintas empresas del grupo.
- Webinar en la UOC: tres expertos en Ciencia de Datos del Grupo CaixaBank presentaron cómo CaixaBank se sigue transformando en una compañía data-driven, con qué herramientas trabaja y cuáles son algunos de los retos que tenemos por delante.
- STEM Woman Congress: desde el Grupo CaixaBank participamos en distintas actividades organizadas dentro del STEM Woman Congress, congreso que tiene como objetivo dar visibilidad y promocionar el talento femenino en el ámbito STEM, Science, Technology, Engineering and Mathematics. Una de ellas fue la presentación de los premios WonNow de CaixaBank a los "STEM AWARDS". Con estos premios se quiere reconocer a las empresas y organizaciones que luchan por romper la brecha de género en las áreas STEM y potenciar el interés por las vocaciones científicas y tecnológicas entre las jóvenes.
- Barcelona Digital Talent (BDT): las colaboraciones con la Barcelona Digital Ta-

lent son recurrentes durante el año, alineados con la estrategia de ser socios de una entidad que promueve posicionar la ciudad de Barcelona como referente en la atracción de talento digital a nivel nacional e internacional. Construyendo y haciendo crecer sinergias, productos y servicios con el pool de socios de la alianza BDT con una estrategia global orientada a ser un referente mundial como ciudad en la atracción de este talento. Dentro de las actividades desarrolladas este año destacamos la participación de People Xperience Hub en el Mobile World Congress o en el Jump2Digital.

En la estrategia de **comunicación externa actual de CaixaBank** se encuentran diferentes iniciativas: el **Employee Advocacy** para que el empleado o empleada sea embajador de la marca con interacciones en las Redes Sociales. Para ello, en 2021 se ha seguido actualizando la formación de Identidad Digital disponible en la plataforma de formación interna Virtaula para la mejora de la interacción de los empleados y empleadas en redes sociales (Twitter y LinkedIn) y se ha diseñado una plataforma de comunicación con contenidos susceptibles de ser difundidos fácilmente en redes sociales por los empleados y empleadas del banco y poder escalar el proyecto. Además, se han seguido realizando presentaciones a diversos equipos de las Direcciones Territoriales y planificando talleres para 2022. En 2021 el programa cuenta con 150 empleados y empleadas y directivos y directivas activos.

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



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

La actualización continua de los perfiles corporativos de CaixaBank a través del **proyecto de Huella Digital**, que tiene como objetivo posicionar la marca empleadora de CaixaBank, incorpora estos ámbitos de actuación:

Modo de difusión. Tipología de canales

| | Medios off | Medios on | Redes sociales |
|--------------|---|--|--|
| Owned media | | <ul style="list-style-type: none"> • Blog corporativo • Site de comunicación | |
| Earned media | <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. En 2020 se verificó el perfil y en 2021 se ha incorporado más información para continuar construyendo una marca empleadora atractiva en el tiempo:
 - 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.
 - Se han elaborado guías que incluyen argumentarios tipo para responder a las distintas tipologías de cuestiones que se puedan dar y que permitan a los Employee Advocacy gestionar las reviews en el perfil de la Compañía.
 - En 2021 CaixaBank dispone de un perfil premium, con mayores funcionalidades entre las cuales se permite publicar información de interés como sostenibilidad... en formato de newsletter.
- Uso de **Redes Sociales** como LinkedIn, desde dónde se publican ofertas de empleo, se explican resultados corporativos o se comparten testimonios de empleados. Para ello se ha diseñado una estrategia de contenidos basada en los pilares estratégicos de la marca que nos ayude a dar visibilidad a la Compañía tanto a nivel nacional como internacional y se ha creado un storytelling propio que define la personalidad y los valores de la marca a través de sus contenidos.

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

- **Web corporativa de empleo**, en el año 2021 ha quedado plenamente implantada el site CaixaBankcareers.com con el objetivo de facilitar la captación de talento y eficientar la tarea de identificación y selección de candidatos, creando un nuevo canal de comunicación con las candidaturas externas para hacer el proceso más ágil y transparente, en el que se incluye:
 - Ofertas de empleo.
 - Estructura y distintos pasos del proceso de selección.
 - Explicación de los diferentes ámbitos de negocio de la Compañía.
 - Presentación de los valores de CaixaBank.
 - Programas de talento.
 - Comunidad de Talento, en la que los candidatos pueden registrarse y crear un perfil profesional dentro de nuestra Base de Datos de Selección.
 - Política de selección de la Entidad. La voluntad de CaixaBank es la de contar con aquellas personas que mejor se ajusten a la Organización, al proyecto empresarial, al equipo y al puesto de trabajo, dotando a la Entidad de unos principios de actuación que permiten la gestión de la cobertura de vacantes, alineada con los valores, la cultura y la estrategia de CaixaBank. Para ello, el modelo de selección se basa en los siguientes principios:
 - Coherencia* entre lo que decimos y hacemos, dentro y fuera de la Entidad.
 - Compromiso* entre Entidad y personas. Ir más allá para marcar la diferencia.
 - Confianza*, hablando claramente y escuchando activamente, con un estilo próximo, profesional y confidencial.
 - Confidencialidad* en todos los procesos de selección, que son confidenciales hasta su finalización
 - Excelencia* en la calidad del proceso a través de indicadores de seguimiento.
 - Igualdad* de oportunidades y gestión de la Diversidad.
 - Innovación y digitalización* en herramientas y metodologías de selección, atendiendo a los diferentes perfiles profesionales.
 - Transparencia* en explicitar y comunicar el propio modelo.
 - Integración* en la estrategia de selección de los segmentos de negocio y áreas para identificar y planificar las necesidades de cobertura que impulsen la rentabilidad del negocio.

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

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

Fruto de la estrategia de comunicación, CaixaBank ha sido reconocida por su gestión en 2021 y distinguida con el sello “Top Employer Spain 2022” por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto del entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados y empleadas.

El reconocimiento de las mejores prácticas de Recursos Humanos ayuda a CaixaBank a posicionarse como una marca empleadora de referencia en los distintos momentos del ciclo de vida del empleado.

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

- **WONNOW.** 4ª edición de los premios con 10 participantes: dirigido a mujeres que han sido las mejores alumnas de grados STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) de universidades españolas, que estarán durante 6 meses en la Entidad cubriendo posiciones estratégicas. Con esta iniciativa, se pretende impulsar la diversidad y la presencia de mujeres en el ámbito de la tecnología y las ciencias desde el inicio de su carrera profesional. Este ha sido el año de mayor volumen de candidatas inscritas con 723, un 108% más respecto a la 3ª edición.
- **New Graduates** para Servicios Centrales. Programa creado en 2017 ante las nuevas necesidades organizativas, para identificar talento para posiciones críticas que no es posible cubrir internamente. Los candidatos o candidatas pueden ser personas internas o externas, tienen que haber finalizado sus estudios de grado en los últimos 5 años (en Administración y Dirección de Empresas, Empresariales o Economía, Ingeniería, Matemáticas, Estadística, Física o Química) y tener un alto dominio del idioma inglés. Es un programa de dos años con un plan de carrera, desarrollo y formación y con posibilidad de incorporación en posiciones estructurales vacantes.

Desde el momento de su incorporación, para este colectivo se han realizado distintos encuentros virtuales, entre los que destacan los realizados con el Consejero Delegado y el Director General de Recursos Humanos. Además, se les ha diseñado un plan de formación específico, impartido por la escuela de negocios ESADE (Developing Skills), que pone el foco en el desarrollo de competencias. La formación ha concluido para 25 participantes incorporados en 2020 y se está analizando propuestas para el nuevo programa de 2022.

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

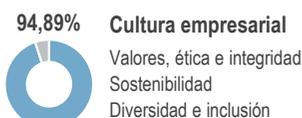
CaixaBank distinguida con el sello “Top Employer Spain 2022”



Puntuación Global



Bench: 1.856 empresas a nivel mundial y 107 a nivel nacional



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

Selección

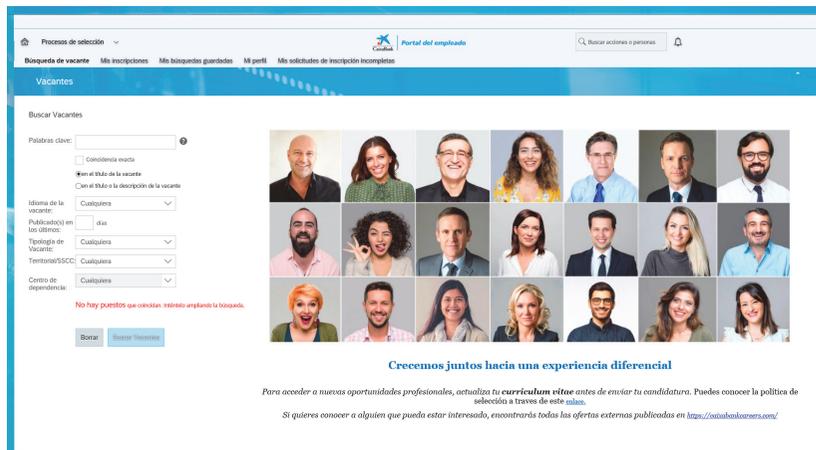
Identificación e incorporación de candidatos y candidatas externos que mejor se ajustan a la organización y al puesto de trabajo, alineados con nuestros valores, cultura y estrategia, y sin ningún tipo de discriminación (género, discapacidad, edad, etc.).

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

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

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

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



Adicionalmente, se está analizando la incorporación de una **herramienta de profiling** que permita disponer de patrones de éxito, esta impactará positivamente tanto en la selección externa como en las coberturas de vacantes internas. Esta herramienta, que se ha continuado desarrollando durante 2021, propone evolucionar el proceso de selección hacia un modelo proactivo y predictivo con el proyecto Talent mobility, que permite la búsqueda activa de personas candidatas, seleccionando anticipadamente aquellas que mejor encajan con los requerimientos de un puesto según su perfil profesional (formación, experiencia, habilidades, competencias...). En base al análisis realizado se han determinado que datos son necesarios y para disponerlos en los sistemas de Recursos Humanos CaixaBank se ha diseñado y lanzado en piloto la nueva la ficha de empleado que incluye:

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

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

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

Hard Skills (conocimientos técnicos): información sobre la que se ha seguido evolucionado en los sistemas de CaixaBank, creando un catálogo de Hard Skills. El total de habilidades disponibles se encuentran divididas en 14 grandes categorías tanto transversales como más específicas. El empleado o empleada podrá evaluar su nivel de conocimiento en las habilidades que considere que se adaptan a su perfil y es fundamental tanto para una iniciativa como la planteada, como para realizar planteamientos de reskilling /upskilling.

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

Además destacar que en 2022 esta herramienta de profiling se enlazará con el proyecto "Development by skills" dónde se definirán los Jobs profiles y skills del Grupo CaixaBank, y supondrá un proyecto estratégico y transformador para Recursos Humanos por su impacto en muchos de los procesos. Con este proyecto podremos conocer los job profiles y skills críticas para a Entidad, así como los potenciales itinerarios de upskilling y reskilling de la plantilla.

Por último, desde 2020 se han tenido que adaptar los procesos habituales a la pandemia COVID-19, y en este sentido se han digitalizado los procesos de selección. En 2021 se ha incorporado la solución tecnológica de la video entrevista dentro de los procesos de selección, en concreto se ha realizado la prueba piloto de esta herramienta con 66 candidatos que han participado en un proce-

so de selección interna para vacantes en centros Intouch, con lo que se ha validado todo el proceso de selección e incorporación mediante experiencia digital para incorporarlo de forma definitiva para todos los procesos a partir de 2022.

En 2021 CaixaBank ha contratado un total de 42 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 15 personas de menos de 30 años, 10 de 30 a 39 años, 12 de 40 a 49 años y 5 de 50 o más años de edad.

| Atracción | | | | |
|---|---|-----------|-----------|------------|
| Currículums recibidos | 5.281 | | | |
| Atractividad (Currículums sobre Plantilla media pre-integración) | 19,34% En un contexto de 6.452 salidas por un Plan de Reestructuración | | | |
| Contratación - Selección externa | Nº de Contrataciones | % Hombres | % Mujeres | Edad Media |
| Contratación en Servicios Centrales | 20 | 25,0% | 75,0% | 32,5 |
| Contratación en Red Comercial * | 22 | 50,0% | 50,0% | 39,1 |
| Becarios | 16 | 37,5 % | 62,5 % | 24,1 |

* 20 contrataciones en Oficinas Extranjeras y Banca Internacional

Acoger

Onboarding

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

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

es primordial para poder aportar la mejor experiencia cliente, que es el eje central de la estrategia de negocio.

Cronograma de CaixaBank First Experience

Semana de integración

Formación normativa



Formación Recomendada y Autoformación

Sesiones online



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

- **Semana de integración**, donde grupos interterritoriales de empleados y empleadas realizan un training presencial en los Servicios Centrales de Barcelona, con el objetivo de darles la bienvenida y explicarles la organización (cultura, atributos de marca y modelo organizativo) y el Plan Formativo. En esta fase se consigue que compartan sus primeras experiencias y visiones de la Organización, que conozcan cuál va a ser su nueva trayectoria profesional (posibilidades de desarrollo) y que se genere un sentimiento de orgullo de pertenencia y de comunidad, creando vínculos con la compañía. En estos momentos se está reformulando la Semana de integración con el objetivo de retomar la actividad en 2022 en formato blended.

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

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

• **Itinerario en Virtaula** (plataforma de e-learning de la Entidad):

- Formación Normativa de corta duración, destinada a dotar a los empleados y empleadas del cumplimiento obligatorio en materias genéricas del Banco.
- Formación Normativa en Seguros (IDD), destinada a cumplir con la directiva de la DGSFP (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones), la cual supone 200h de formación inicial y 25h 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 h. de formación inicial y 10 h. 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 y diseñado de acuerdo con las directrices ESMA (European Securities Market Authority) para MIFID II, la cual supone 150h de formación inicial y 30h de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la universidad Pompeu Fabra ha elaborado un postgrado universitario “Curso de Información y Asesoramiento Financiero (CIAF)”.
- Formación Recomendada, adaptada al perfil y rol de cada empleado dentro de la Entidad, trabajándose las habilidades y conocimientos que sean necesarios en cada caso, con un programa específico Onboarding 2021: “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/a. Es una solución completa y dinámica, con funcionalidad móvil, colaborativa, de soporte al empleado y con funcionalidades de escucha activa.

Toda esta formación online se realiza mediante el uso de la gamificación en la plataforma Virtaula que permite mantener la motivación durante el proceso de aprendizaje. Los nuevos empleados/as entran en una ficción especialmente creada para ellos y ellas pasando a ser aspirantes en la Digital Agents CaixaBank.

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

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

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



En 2021 el Welcome pack, dossier de bienvenida que incluye toda la información corporativa relevante para las nuevas incorporaciones, se ha consolidado en formato digital:

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

En CaixaBank, el término “acogida” va más allá del onboarding de los nuevos empleados y empleadas, y por este motivo dentro del paraguas CaixaBank Experiencia se disponen de otros programas como son:

CaixaBank Cross Experience es un programa de formación para empleados y empleadas que cambian su función dentro de la Organización y acceden por primera vez a ella en un nuevo segmento de negocio. Durante 2021 se ha rediseñado toda la información inicial para los diferentes perfiles de la red comercial a través del programa CrossWelcome. El objetivo es acelerar la curva de aprendizaje, facilitar la movilidad interna y ayudar a la incorporación en el nuevo puesto/segmento, haciendo que las personas se integren de un modo ágil y eficaz. Está compuesto por ocho Welcome específicos por segmento: Banca Premier, Banca Privada, Agrobank, Holabank, Negocios, Store Negocios (Business Bank), Empresa e Intouch.

CaixaBank Executive Experience es el programa de onboarding que acompaña a los nuevos directivos/as en sus nuevas funciones, dirigido a los Directores/as de Área de Negocio y a las Direcciones de los Servicios Centralizados. En este programa se ofrece formación sobre su nuevo rol como coordinadores/as de equipos y de proyectos.

En 2021 han quedado implementados los procesos de pre onboarding y onboarding, mejorando la experiencia del usuario y con la contribución del nuevo Portal de Onboarding de SuccessFactors.

- *Durante el pre onboarding:*
 - Envío de la oferta de empleo a los candidatos/as por parte del departamento de selección de Recursos Humanos.
 - Aceptación y firma de la oferta por el onboardee.
 - Recepción de credenciales de acceso a la plataformaboarding.
 - Acceso a contenido de cultura gamificado (reconocimiento de logros).
 - Check list con la documentación a aportar y la documentación a firmar digitalmente.
 - Asignación del Buddy y del Manager (posibilidad interacción y se dan a conocer antes del primer día).
 - Posibilidad de conocer a sus futuros compañeros y compañeras.
 - Recepción de la agenda de la primera semana.
- *En el momento del onboarding:*
 - Mensaje de bienvenida a través del Portal de Onboarding.
 - Ejecución del protocolo del primer día (recepción, presentaciones equipo, instalaciones, check puesto trabajo, etc.).
 - Encuentro presencial con el Manager y HR Business Partner.

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

De la revisión del proceso de onboarding de CaixaBank se identificaron cuatro oportunidades de mejora, a las que ha dado respuesta el modelo híbrido con SuccessFactors, ServiceNow y SAP Qualtrics.



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



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



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



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

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

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

En 2021 ha sido clave el Plan de Onboarding para dar la bienvenida a los nuevos empleados y empleadas de Bankia. Tiene como objetivos: primer contacto memorable, dar a conocer la Entidad, facilitar la inmersión y resolver dudas. El plan incluye:

Welcome pack físico de bienvenida a los empleados de origen Bankia en su centro de trabajo el día de la fusión, incluyendo su nuevo carnet de empleado, tarjetas de visita (empleados y empleadas de la Red), mensaje institucional por parte del Presidente y del CEO y video con testimonios de compañeros y compañeras de ambas entidades dando la bienvenida.



Welcome (itinerario de bienvenida), que contempla el acceso a la plataforma de formación Virtaula, el video de presentación del itinerario de integración y el itinerario de bienvenida para conocer los elementos más relevantes de la Entidad (Conoce CaixaBank, Cultura y Obra Social).

Pack contractual: los empleados y empleadas de origen Bankia han contado con un espacio personalizado con los documentos relevantes para su conocimiento y los documentos que debían firmar, dentro del Portal del Empleado. Una primera parte del pack contractual se firmó tras la integración jurídica (protección de datos, código ético y de conducta, PRL, Voluntariado, Mútua etc.) y la segunda parte tras el Acuerdo Laboral de integración.

Dentro del marco de corporativización de las políticas de Recursos Humanos y con el objetivo de homogeneizar procesos, se ha definido e implantado el proceso de integración y onboarding en las empresas del Grupo que tiene como objetivos:

- Preparar y acompañar a los profesionales con el objetivo de garantizar su integración como equipo único y alineamiento con la cultura de la Organización.
- Generar una buena experiencia de empleado en el momento de la incorporación a través de un Plan de onboarding.
- Facilitar al equipo de líderes su papel como facilitadores del cambio y del proceso de integración de equipos.

Incluye entre otros: plan de comunicación, itinerario formativo gamificado, guías de acogida tanto para empleados/as como para managers, programa de adopción del cambio para directivos/as managers, así como acciones creadas a medida para cada compañía.



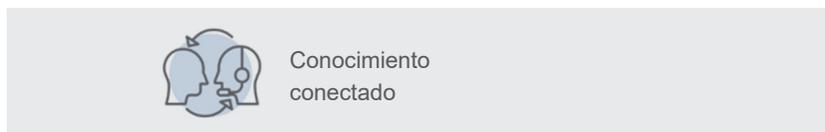
Vincular

Desarrollo y aprendizaje

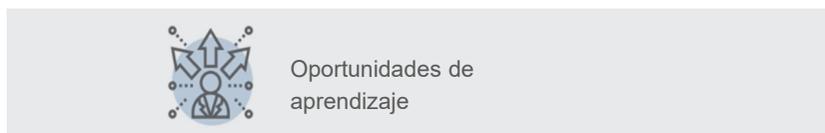
Aprendizaje de los conocimientos y desarrollo de las competencias necesarias para dar respuesta a los retos de la Organización.

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

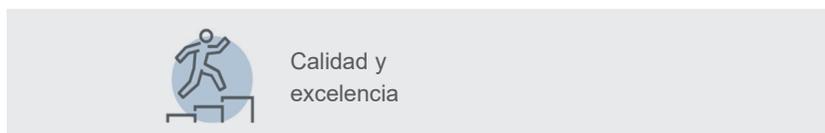
La estrategia de aprendizaje de CaixaBank Campus se basa en tres elementos fundamentales:



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



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



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

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



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

- Normativa de corta duración para toda la plantilla con aproximadamente 11 horas de duración. Temáticas realizadas en 2021: Responsabilidad penal de la persona jurídica, Transparencia en la comercialización de seguros, Prevención Blanqueo Capitales y Financiación del Terrorismo admisión y análisis, Formación en sostenibilidad, Normativa Europea PSD2 (Payment Services Directive) que regula los servicios de pagos electrónicos: más seguridad y más derechos y Conflictos de interés en el mercado de valores.
- Certificación en IDD (Seguros) para la red que comercializa productos de seguros. La formación inicial de 200 horas realizada en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (posgrado), VidaCaixa y SegurCaixa es para nuevos empleados y empleadas, mientras que la formación continua de 25 horas realizada con VidaCaixa y SegurCaixa es para todas las personas que comercialicen.
- Certificación en MIFID II (Inversiones) para la red que comercializa productos de inversión (todos excepto la función empleado/a). La formación inicial (CIAF) es de 150 horas y se realiza con la Universidad Pompeu Fabra y, además, existe una formación continua de 30 horas impartida por la misma universidad con la colaboración de VidaCaixa.
- Certificación 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 (CCI) es de 50 horas y existe una formación continua de 10 horas, ambas se realizan con la Universidad Pompeu Fabra.

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

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

Estos programas de formación y certificación permiten impulsar la calidad en la atención al cliente y favorecen la promoción de empleados/as orientados hacia el asesoramiento.

A 31 de diciembre de 2021 la Entidad contaba con 33.259 profesionales certificados en IDD (formación continua de 25 horas), 32.088 en MIFID II y 30.664 profesionales certificados en LCCI. Mayoritariamente se centran en las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas, así como Gestores/as de Clientes (Gestores/as de Negocio, de Banca Premier y de Empresas) que ofrecen asesoramiento a los clientes de los distintos segmentos de negocio.

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

- **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 podrán sacar el máximo provecho en su día a día y generar una óptima experiencia de uso desde el inicio. La implementación ha sido por fases y con acompañamiento en todo el proceso para agilizar la implantación y utilización de guías, tutoriales online y webinars para la formación de todas las personas de negocio.
- **NPS Feedback&Loops.** Con el objetivo de situar al cliente en el centro y darle el mejor servicio, se debe facilitar que desde las oficinas se aporte feedback y se aproveche el loop que se genera para aplicar mejoras que repercutan en los clientes de la Entidad. Incorporar esta metodología a la sistemática comercial de las oficinas mediante esta formación que cuenta con siete módulos de training online para los empleados/as de Banca Retail: Introducción al sistema, Revisión de las actividades NPS Feedback & Loops, Revisión de las respuestas en la herramienta, Llamadas de Feedback, Reuniones de Centro, Coaching, Integración del NPS en el día a día.
- **Modelo Store Negocios.** 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/as conozcan las características y funcionamiento del modelo Store Negocio:

- Garantizar la experiencia de cliente, bien sea a través de los canales digitales, en casa del cliente o empleando los diferentes espacios de la Oficina Store.
- Identificar las diferentes funciones que integran el equipo de la Store y las tareas que les corresponden.
- Conocer las principales reuniones que mantiene el equipo.
- Tomar conciencia de los principales puntos a tener en cuenta en cuanto a Riesgo de Conducta y seguimiento.

• **Gestión y prevención de la Morosidad.** En el contexto económico actual, se considera de vital importancia acercar la gestión de la morosidad a las oficinas desde la negociación, la generación de alarmas y la gestión preventiva del proceso. Esta formación pretende dar soporte a todas las personas de los distintos segmentos de negocio que gestionan morosidad para trabajarla también de forma preventiva a través de tres grandes ejes: Gestión preventiva, Negociación y Conocimiento operativo de procesos y seguimiento.

• **Sostenibilidad (ASG).** Formación compuesta de dos módulos, el primero consistente en una Certificación en Inversiones Sostenibles (segmento Banca Privada) con temas vinculados con la esencia del papel de asesor en su relación con el cliente y anticiparse a cambios en la exigencia de la sociedad en términos de sostenibilidad, cambios que ya están aquí y que serán relevantes para el ejercicio de la función en los próximos años. El segundo módulo de formación en sostenibilidad tiene como objetivo la familiarización con los conceptos más relevantes en esta materia, así como conocer los principales compromisos nacionales e internacionales en materia de sostenibilidad medioambiental, social y de gobernanza, y finalmente identificar y entender las implicaciones del nuevo paradigma de la sostenibilidad en el conjunto de la economía, en el sector financiero y en CaixaBank.

CaixaBank dispone de tres programas asociados a la transformación digital:

- **Programa de Proximidad Digital:** formación dirigida a las funciones de la Red de oficinas (Dirección, Subdirección, Gestores y Empleados) con el objetivo de conocer mejor las herramientas digitales comerciales de las que se disponen y desarrollar las habilidades para utilizarlas. Consta de cinco módulos formativos:
 - Gestión de clientes: un nuevo punto de partida.
 - Gestión de clientes: en un nuevo entorno.
 - Gestión de clientes: omniexperiencia. Más cerca que nunca de los clientes gracias a las herramientas omniexperienciales.
 - Gestión de clientes: habilidades comerciales.

- Gestión de clientes: habilidades comerciales 2.0. Potencia tus habilidades en este nuevo entorno digital.
- **Itinerarios de Transformación en la era Digital**, lanzado en 2019 con los siguientes objetivos:
 - Reforzar y desarrollar el talento digital.
 - Poner a disposición de todos los colaboradores/as los conocimientos necesarios para abordar la transformación digital en CaixaBank creando una base común de conocimiento.
 - Profundizar en cómo la transformación digital impacta en el modo de relacionarse con los clientes, el modelo de negocio, la forma de trabajar de los equipos, la comunicación y, en definitiva, a la propuesta de valor de la Entidad.

Contenidos formativos 100% online y trabajados transversalmente con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos. Se estructuran en cuatro bloques:



Entorno Digital
7 horas online

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



Data Academy
14 horas online + 60 horas presenciales M3

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



Habilidades Digitales I y II
5 horas online

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

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



Metodologías ágiles de trabajo
6 horas online + horas de certificación

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

En paralelo y como complemento al itinerario de Transformación Digital, en 2021 se ha relanzado el Data Community. Una comunidad 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 mensuales donde expertos internos de CaixaBank, acompañados de expertos de otras empresas comparten proyectos que se están implementando o desarrollando en el Banco o bien que se se están analizando para su posterior implementación.

- **Itinerarios Office 365**, lanzado en 2020 y que se ha consolidado en 2021, con el objetivo de mejorar el uso de las herramientas: Teams, One Drive, Share Point, One Note.

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

- Obtener una visión global del ecosistema digital actual y una idea más clara de los elementos de la digitalización.
- Visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno. Analizar los cambios estratégicos potenciales originados por la digitalización y su importancia para desarrollar nuestro modelo de negocio, formas de trabajar, comunicación y puesta en valor de la Entidad.
- Entender el entorno social y de mercado e identificar las competencias esenciales críticas para el éxito de la Empresa a largo plazo en un contexto digital.
- **Formación enfocada a equipos no directivos de Servicios Centralizados y Servicios Territoriales**, que incluye programas de postgrado en Compliance y Auditoría, la formación para adaptarse a los nuevos roles y competencias asociados a la estructura plana y ágil, así como acciones específicas adaptadas a cada área.
- **Formación para Segmentos:** Banca Retail, Banca Premier, Banca Privada, Banca Empresas, CIB and International Banking, AgroBank, HolaBank e InTouch: formación según necesidades de cada segmento por encima de las regulaciones de MIFIDII, LCCI e IDD en las materias de: Finanzas, Riesgos, Seguros y Comercial.

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

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

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

Este 2021 se ha realizado la cuarta edición y han realizado el Máster 87 profesionales de todas las territoriales (59% Dirección de oficina).

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



Ver detalle CaixaBank S.A. en tabla 8 del Anexo y detalle Grupo CaixaBank en tabla 30 del Anexo

Excelencia del aprendizaje. CaixaBank busca la excelencia a través de reconocimientos académicos oficiales, con las principales escuelas de negocio y univer-

sidades, como son IESE Business School, ESADE Business School, ISDI, IMD, la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad de Barcelona y la Universitat Oberta de Catalunya.

En 2021 el proyecto de la Escuela de Riesgos ha sido galardonado con el segundo premio de los EFMD-Excellence in Practice 2021 en la categoría “Profesional Development”. La EFMD es la European Foundation for Management Development (EFMD) que premia cada año las mejoras iniciativas en talento, liderazgo, desarrollo, organización e impacto social y medioambiental.



Este proyecto, se ha realizado con empleados del departamento de Riesgos de CaixaBank y la Universidad Pompeu Fabra-BSM, con la presentación de una candidatura conjunta (CaixaBank Group & UPF Barcelona School of Management).

En el marco de las Empresas del Grupo, destacar el proyecto de implantación de cultura del dato en VidaCaixa, a través del proyecto Vidatathon, que ha sido clasificado en 3ª posición en los premios Efma-Accenture Innovation in Insurance Awards 2021. Es un reconocimiento a las innovaciones tecnológicas más destacadas del sector asegurador a nivel mundial.



Plan de aprendizaje de integración. Se ha impartido formación para dar acompañamiento a todos los empleados y empleadas procedentes de Bankia.

La preparación de las 15.600 personas de origen Bankia de cara a la integración cultural y operativa en CaixaBank ha sido crucial para garantizar una transición con el menor impacto en el día a día de los empleados, de los clientes y de los resultados. Para ello, se ha diseñado una poderosa estrategia formativa teniendo en cuenta el complejo contexto derivado de la situación COVID, ya que es la primera integración de esta envergadura que se hace en un formato de Teletrabajo.

Esta estrategia formativa ha supuesto más de 2.400.000 horas de formación (126 horas lectivas + 32 horas de training in job por persona) que se sustenta en tres ejes: Plan de Formación, Plan de Integración de Equipos Comerciales y el Plan de Gestión del Cambio, y que ha permitido a cada persona tener un entrenamiento exhaustivo de los procesos y herramientas, haciendo foco en los clientes, los productos y servicios de CaixaBank, así como en adoptar la sistemática y cultura de la Entidad.

Se han diseñado **itinerarios de formación** tanto para empleados y empleadas de Red como de Servicios Centrales.

En Red:

El Plan de formación se desglosa en tres fases que se detallan más adelante, y está adaptado a los siete segmentos de negocio (Retail, Banca Premier, Intouch, Banca Privada, Negocios-Business Bank, Banca de Empresas, Banca Corporativa) y distribuido en 7 temáticas (Welcome, Herramientas, Productos, Sistemática, Normativa, Cultura y Riesgos).

Durante el período de preparación a la integración operativa, que ha durado más de 9 meses, se ha desarrollado un proceso de “training in job” que ha tenido como objetivo dar soporte desde la perspectiva y el conocimiento del día a día de una oficina CaixaBank. Este proceso ha pretendido aprovechar el conocimiento de figuras experimentadas sobre la realidad CaixaBank para facilitar la transición de las oficinas Bankia al nuevo modelo, utilizando también figuras clave de origen Bankia que han ayudado a facilitar el proceso, así como intercambios entre oficinas, todo ello involucrando como formadores a más de 2.200 personas, a través de las siguientes figuras:

2.080 personas como delegadas de origen Bankia

Personas de referencia en cada una de las oficinas Bankia y punto de contacto con los Referentes CaixaBank. Equipo de apoyo para impulsar y adecuar la formación. Este colectivo tiene un proceso de formación anticipado, más intenso y específico a su función.

220 Referentes de origen CaixaBank

Formador/a presencial, dos en cada una de las Direcciones de Zona, para implantar el “training in job”. Estas personas son divulgadores de la Sistemática Comercial y de la Cultura CaixaBank en el día a día.

110 Directores y Directoras de Zona de origen Bankia

Personas que garantizan la consecución de la formación de toda la zona, aseguran el cumplimiento de los KPIs e identifican puntos críticos para establecer un plan de acción formativo en caso necesario.

141 personas del Centro de soporte a la integración

Call Center telefónico destinado a ayudar a resolver las dudas sobre operativa, herramientas y productos, a través de figuras experimentadas de origen CaixaBank.

15 Coordinadores/as de integración

Coordinan a las personas Referentes del Territorio para realizar el seguimiento de la evolución de la implantación con la Dirección, para trasladar acciones a las personas Referentes y Delegadas y recoger el feedback de sus Referentes.

1.829 intercambios

Intercambio de perfiles operativos entre personas de origen CaixaBank y Bankia, durante dos meses, antes y después de la integración tecnológica, aplicable a un total de 1.829 oficinas.

Este itinerario formativo se ha implantado durante la situación de pandemia, por lo que ha sido necesario hacer un análisis de la mejor combinación de metodologías formativas que se tenían que utilizar. Todo ello teniendo en cuenta que no se ha podido incluir la metodología presencial, que posiblemente sea la metodología más eficaz para abordar un proceso de integración y transformación de este tipo y dimensión. No obstante, la arquitectura que se ha puesto en marcha ha sido eficaz, creando una estructura formativa con una combinación perfecta de diferentes metodologías y formatos:

- Formación online: un contundente programa de 126 horas lectivas de formación por persona, que ha combinado diferentes recursos y formatos: videos, recursos learning, simuladores, papers, podcasts. Todo ello en un entorno gamificado donde el participante se adentra en una ciudad y hace un recorrido por los diferentes barrios que se van habilitando en función de su nivel de avance y donde se van consiguiendo puntos a medida que se van alcanzando los retos que se tienen que superar.

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

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

- Webinars de apoyo: también se han utilizado en la implantación de este itinerario la metodología webinars, apalancándonos en la funcionalidad que ha introducido el “Teams Live Events”, que ha permitido realizar grupos de formación de hasta 1.000 participantes conectados a la vez.
- Integración de equipos comerciales: con un poderoso proceso de “training in job” que ha permitido que las 15.600 personas integradas se puedan ir entrenando de forma progresiva en el día a día de CaixaBank. Este proceso de capacitación ha tenido una duración de 8 meses con un tiempo estimado de entrenamiento semanal de una hora, lo que ha supuesto un total de 32 horas de entrenamiento por persona a lo largo de todo el itinerario formativo. Para implantar este proceso han participado 220 formadores/as internos de origen CaixaBank, y 2.080 de origen Bankia.
- Gestión del cambio: se ha realizado una serie de webinars periódicos para informar y explicar la Cultura CaixaBank, que ha permitido profundizar en los aspectos más relevantes de la filosofía y valores corporativos.
- Comunidades: se han puesto en marcha comunidades de aprendizaje para colectivos específicos. Esa metodología posibilita el compartir conocimiento y experiencia de todos sus miembros y favorece la creación, publicación y distribución de contenidos ágilmente, permitiendo impactar de una forma muy rápida sobre todos los miembros de la comunidad.
- Acompañamiento y Soporte: se ha puesto a disposición de todos los y las participantes un equipo de soporte a través de un “Centro de Soporte Integral” que ha permitido acompañar la integración de equipos comerciales y resolver las dudas sobre operativas, herramientas y productos durante todo el proceso de capacitación.

Las fases de ejecución han sido:

- De enero a marzo de 2021, Fase 0 - Preparación: primera toma de contacto con el terminal financiero y herramientas de CaixaBank, permitiendo conocer la navegación básica y como realizar los procesos operativos más habituales en el día a día.
- De marzo a junio de 2021, Fase 1 - Capacitación: en esta fase se combina la capacitación en los procesos operativos y la profundización en la cultura de CaixaBank. También ha permitido conocer los principales productos que se comercializan, entender el modelo de negocio y de relación con el cliente. Por otro lado, se ha realizado una puesta al día en los procesos normativos que son específicos del Banco.
- De junio a septiembre de 2021, Fase 2 - Consolidación: esta fase ha permitido interiorizar y consolidar los aspectos más relevantes de cara a afrontar con solvencia el proceso de integración cultural, comercial y tecnológico.
- De septiembre a diciembre de 2021 Fase 3 - Refuerzo: esta fase permite reforzar los aspectos colaterales, y terminar de entender los procesos operativos, considerados como no críticos, y de conocer los aspectos normativos diferenciales en el modelo CaixaBank.

En Servicios Centrales:

Tras la integración jurídica acceso, a través de la plataforma de formación online Virtaula.Next, al itinerario de formación común para Servicios Centrales.

El Plan de formación está dividido en 2 bloques:

- Un primer bloque común a todas las áreas y gestionado por Formación.



- Un segundo bloque en el que cada Área identifica sus necesidades formativas particulares y las desarrolla internamente mediante formadores internos expertos.

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



Virtaula.Next

Virtaula.Next, la plataforma de aprendizaje online de CaixaBank. Una plataforma diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de empleados y empleadas. La conclusión de los nuevos desarrollos de 2021 permiten maximizar las oportunidades de aprendizaje en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje:

- Implantación del sistema de videoconferencia Teams dentro de la plataforma.
- Desarrollo de un sistema inteligente que asocia competencias a aprendizaje dentro de Virtaula.
- Nuevo catálogo de soft skills con más de 80 nuevos cursos.

Además de otras funcionalidades ya existentes como:

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

- Recompensar el feedback de los empleados y empleadas.
- Mejora de la experiencia empleado: chatbot, Informe para cada empleado o empleada y Aula de formación.

En 2021 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 3.668.459 horas de formación. El 99 % de la formación ha sido a través de la plataforma Virtaula (online), que permite disponer cada vez de más contenidos y a un coste menor. El total de horas de formación por empleado/a en 2021 ha sido de 92 horas.

Formadores Internos.

El valor de la formación

Formadores/as internos, La comunidad de aprendizaje de formadores internos, formada a diciembre de 2021 por 1.163 personas (activos en los 24 últimos meses) que son la mejor garantía de excelencia y el mayor valor diferencial del modelo de aprendizaje de CaixaBank. Su papel en 2021 es clave ya que se reconecta con su esencia como acompañantes y facilitadores de los procesos de aprendizaje de sus compañeros.

CaixaBank Change Makers

Changemakers, en 2021 se han consolidado y son el motor de la transformación en CaixaBank y un elemento clave para el cambio cultural y la transformación digital.

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

Para 2022 está previsto la evolución de las figuras del Formador Interno y los Change Makers hacia los "Trainers CaixaBank". Esta evolución pretende normalizar este rol dentro del Banco, unificado y certificando la preparación de estas personas y especializando al colectivo por ámbitos.

Los objetivos del proyecto Trainers CaixaBank son:

- Ser un punto de apoyo en el desarrollo del Plan Estratégico y de avance en la integración cultural.
- Ordenar los diferentes perfiles de Formadores actuales, generando un programa que genere sinergias y permita un mejor desarrollo de su rol.

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

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

- Depurar las bases de datos y listados entre los 4 tipos de áreas de conocimiento en los que se divide todo el colectivo: Comercial, Riesgos, Digital y Cultura.
- Dar a los nuevos Trainers, mediante el aprendizaje, las herramientas y medios adecuados para su función como transmisores de conocimiento y cultura.

Tipología de Trainers:

Trainer Comercial. 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 Change Maker Digital. Especialidad: digitalización. Centrado en transformación digital y apoyo al cambio. Aplicación de las nuevas herramientas y transmisión de buenas prácticas.

Trainer de Riesgos. Especialidad: riesgos de negocio. Centrado en financiero y operacional. Formación en los diferentes tipos de riesgos. Sesiones presenciales y virtuales.

Las tareas que se van a realizar para relanzar la comunidad son:

- Realizar, con el apoyo de las Direcciones Territoriales, la depuración de los listados con los diferentes perfiles de Trainers.
- Realizar un diagnóstico individual y colectivo de la capacidad de aprendizaje del colectivo.
- Realizar una formación con un programa híbrido que comenzará con sesiones digitales mediante Teams globales y por grupos de conocimiento y que tendrá previsiblemente una continuidad con sesiones presenciales por Territoriales en 2022.
- Crear métricas de seguimiento del proyecto para su retroalimentación.

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

Nivel 1. Los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.

Nivel 2. Mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los/las participantes.

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

Nivel 4. Mide el grado de consecución de los objetivos establecidos para la acción formativa.

A modo ilustrativo se presenta la evaluación realizada de uno de los programas realizados en 2021:

Programa

Welcome Directivo: Programa Strategy (Programa de desarrollo Directivo)

Se ha definido un plan de desarrollo para la acogida de los Directivos/as origen Bankia, centrado en facilitar la integración y acelerar la inmersión cultural. A la vez se han integrado en determinadas formaciones a los colectivos de Directivos/as de ambas entidades.

En el marco del proceso de Onboarding, que alcanza a toda la plantilla de origen Bankia, se ha diseñado específicamente para el equipo directivo el Programa Welcome Directivo, con el objetivo de acelerar el proceso de transición a la entidad resultante de la fusión, facilitando a los responsables de equipo herramientas, habilidades, competencias y conocimientos que contribuyan a la consecución de los exigentes retos de negocio. Es un programa de acogida personalizado, que se adapta a las distintas necesidades que cada director y directora puede encontrar en el proceso de integración, y contiene:

- Actividades enfocadas a comunicar y **dar a conocer CaixaBank y su Cultura.**
- Acciones y herramientas para **acompañar a los directores/as durante la integración.**
- Talleres y sesiones para desarrollar **capacidades de gestión del cambio**, contribuir al esclarecimiento de un propósito común y a la transmisión del modelo de liderazgo y las **nuevas formas de trabajar.**
- Sesiones de coaching para acelerar el proceso de integración en CaixaBank.

Beneficios previstos inicialmente:

- **Valoración:** los participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 en una escala de 5.
- **Adquisición de conocimiento:** los participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos /habilidades y competencias para enfrentarse con éxito a la implantación de las nuevas formas de trabajo Agile y extenderlas a toda la Organización para una gestión efectiva de los cambios y nuevas formas de trabajar transversales.
- **Aplicabilidad:** un 75% de los participantes valoran que han aplicado o aplicarán metodologías Agile en su día a día para gestionar proyectos dentro de la Organización.
- **Resultados:** asociado a la toma de decisiones basadas en datos (Analytics) se pretende conseguir el objetivo de incremento de casos de uso en un 60% impactando a un 35% adicional de Áreas.

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

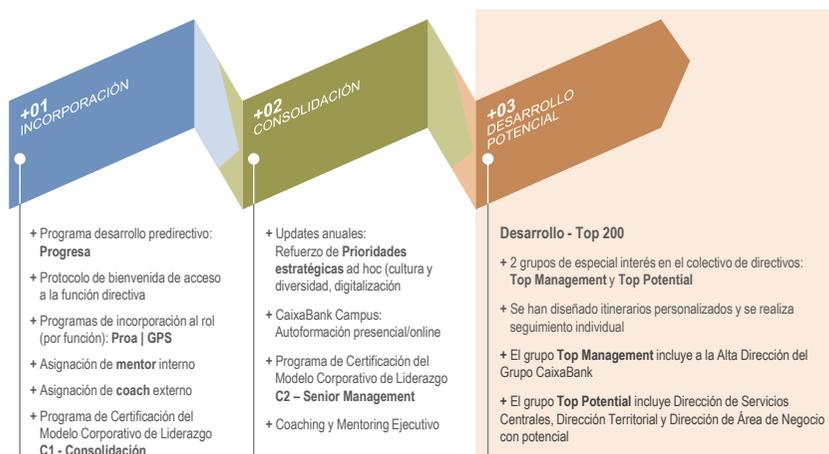
Como muestra del compromiso de CaixaBank en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, se presenta un cuadro ilustrativo que muestra que parte de la formación realizada incorpora contenidos ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza. *Ver detalle en tabla 10 del Anexo.*

El programa Desarrollo Directivo completa la oferta formativa de CaixaBank, y tiene como lema “nunca dejes de aprender... y ser un referente en aprendizaje para tu equipo”. La Entidad fomenta los programas de desarrollo profesional tanto a nivel predirectivo como a nivel directivo, y por ellos en 2021 han pasado 26.470 participantes con una valoración media de 4,6 sobre 5.

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

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

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



+01. Incorporación: esta primera etapa consiste en una formación dirigida al desarrollo de un liderazgo centrado en uno mismo y en sentar bases del negocio. Se plantea para profesionales que están en funciones predirectivas y a profesionales que acceden a nuevas funciones directivas a partir de Dirección en Servicios Centrales y la Dirección de Área Negocio en Red Territorial.

En 2021 se ha mantenido la actividad desarrollándose en formato online, y los principales programas realizados han sido:

Programas predirectivos:

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

Programas directivos:

- Programa **PROA** (sistemática y organización comercial), con participantes de las Direcciones de Área de Negocio en Red. En 2021, han participado 17 directivos/as con una valoración media de 4,6 sobre 5.
- Programa **GPS** (buenas prácticas del equipo comercial y refuerzo del nuevo rol), participantes de Servicios Centrales y Direcciones de Área de Negocio en Red.
- Procesos de **Coaching de transición** que se estructuran en seis sesiones. En 2021 han participado 72 directivos/as con una valoración media de 4,8 sobre 5.

Destacar que en 2020 CaixaBank fue galardonada por la **Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo** en los **Premios AECOP “Cultura de Coaching en la Empresa”**, como **referente en las acciones vinculadas al coaching ejecutivo**. Supone un reconocimiento a una gran labor a nivel de cultura interna de coaching ejecutivo, una herramienta por la que CaixaBank apuesta desde hace más de 10 años como palanca de cambio y transformación.

- **Certificación de liderazgo C1**, para dotar a los directivos/as con experiencia de entre uno y cuatro años en la función del conocimiento y las herramientas necesarias para ejercer de forma eficiente el rol de líderes de la Entidad, siendo fieles al modelo de competencias y al modelo de Liderazgo Transformador.

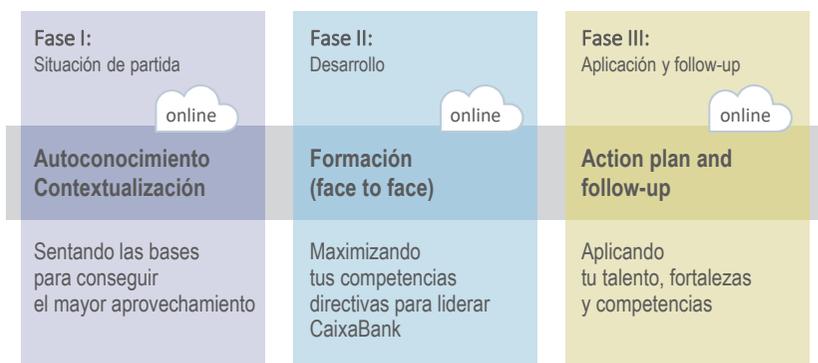
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- Vincular
- **Desarrollo y aprendizaje**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.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

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

El programa se estructura en tres fases y los objetivos son:

- Reforzar el mensaje y la puesta en práctica del Modelo de Liderazgo Transformador.
- Entrenar en habilidades directivas y gestión y dirección de personas a través de herramientas de autoconocimiento que permitan configurar una estrategia de desarrollo personal y poner en práctica lo aprendido.
- Ampliar marcos de análisis para aumentar la visión estratégica y las habilidades para gestionar y dirigir equipos de colaboradores/as.
- Reforzar el networking y la transversalidad y explorar conjuntamente con otros directivos/as los retos y las oportunidades del entorno actual.
- Analizar el contexto geopolítico y las variables económicas que afectan a las empresas en un entorno global.

En 2021, se ha realizado la 14ª edición redefinida en formato on line con un total de 26 participantes con una valoración media de 4,4 sobre 5.



+02. Consolidación: en esta segunda etapa consiste en una formación dirigida a directivos/as senior de CaixaBank para afianzar líderes más capaces, más eficaces y motivados/as para el impulso de los proyectos actuales y futuros y conocedores y difusores del modelo de liderazgo de CaixaBank.

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

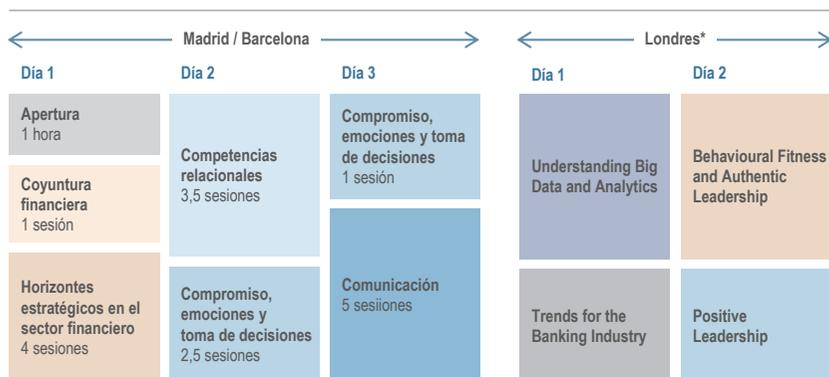
Este programa se desarrolla en Barcelona y Londres, y en él intervienen docentes del IE Business School, de FT-IE Corporate Learning Alliance y del Cass Business School.

El contenido académico del programa contempla aspectos relacionados con la coyuntura financiera y los horizontes estratégicos en el sector financiero, el liderazgo en la innovación, aspectos de competencias relacionales básicas en el liderazgo; autoconocimiento, influencia, asertividad, feedback y aspectos de mejoras comunicativas, y gestión del compromiso y de las emociones. Al mismo tiempo existen módulos sobre toma de decisiones, sobre Big Data y Analytics y sobre liderazgo positivo.

Los objetivos de este programa son:

- Fomentar las habilidades directivas y de liderazgo necesarias para generar equipos colaboradores y competentes, contribuyendo al crecimiento de cada una de las personas del equipo.
- Desarrollar una visión global e integradora de la empresa, reforzando la capacidad de razonar y decidir. Trabajar la toma de decisiones y la gestión del conflicto en la organización.
- El rol del Directivo/a en CaixaBank: Influencia del Líder.
- Conocer los procesos de cambio y de gestión de equipos y personas y su intervención como futuros responsables en los mismos para aportar mayor valor a la estrategia.
- Debatir sobre los nuevos enfoques del liderazgo para aplicarlos en sus contextos específicos y ganar confianza para tomar las mejores decisiones, asumiendo la necesidad de integrar y transmitir el modelo de comportamiento de CaixaBank en el proceso.
- Convertirse en líderes inspiracionales y transformadores/as.
- Ser capaces de anticiparse al futuro.
- Actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia.

+03. Desarrollo alto potencial: en esta tercera etapa se plantean propuestas dirigidas exclusivamente a la Alta Dirección con la finalidad de contribuir e impulsar el desarrollo del liderazgo y otras habilidades imprescindibles para el óptimo ejercicio de la función directiva.



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

- **Programa Top 200:** bajo el paraguas de este programa se presentan dos grupos de interés:
 - **Top 100 Management:** programa dirigido a la Alta Dirección y consiste en un plan de desarrollo individual y entrevistas personales con expertos.
 - **Top 100 Potential:** programa dirigido a profesionales señalados con alta contribución y potencial. Consiste en el desarrollo grupal adhoc para estos directivos y directivas que están incluidos dentro el plan de sucesiones.

Los ejes sobre los que se estructura esta oferta para 2021 son: **Autoliderazgo, Comunicación, Orientación al Cliente/ Visión Estratégica y Liderazgo.**

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

Se pone a disposición, un/a personal coach, con experiencia en miembros de Alta Dirección, que ayude a conseguir los objetivos fijados, profundizando en el conocimiento y aumentando el rendimiento.

Se pone a disposición, un/a executive health coach, para abordar el desgaste físico y para disponer de todo el potencial, capacidad de concentración, de análisis para la toma de decisiones adecuada logrando un rendimiento ejecutivo sostenible.

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

Se pone a disposición un/a coach individual en comunicación y marca personal para desarrollar y perfeccionar las habilidades en este ámbito y mejorar la capacidad de impacto en los interlocutores.

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

Orientación al cliente/Visión Estratégica: esta formación se basa en la participación en foros especializados en los que poder abordar y desarrollar las prioridades estratégicas de la Entidad en el actual entorno de complejidad y volatilidad.

La mayoría de estos programas se desarrollan conjuntamente con Universidades y Escuelas de negocio de reconocido prestigio mundial. Destacar la realización de los siguientes programas:

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

Liderazgo:

Se permite el acceso a:

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

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

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

Universidades y escuelas de negocios implicadas en el programa Top200:



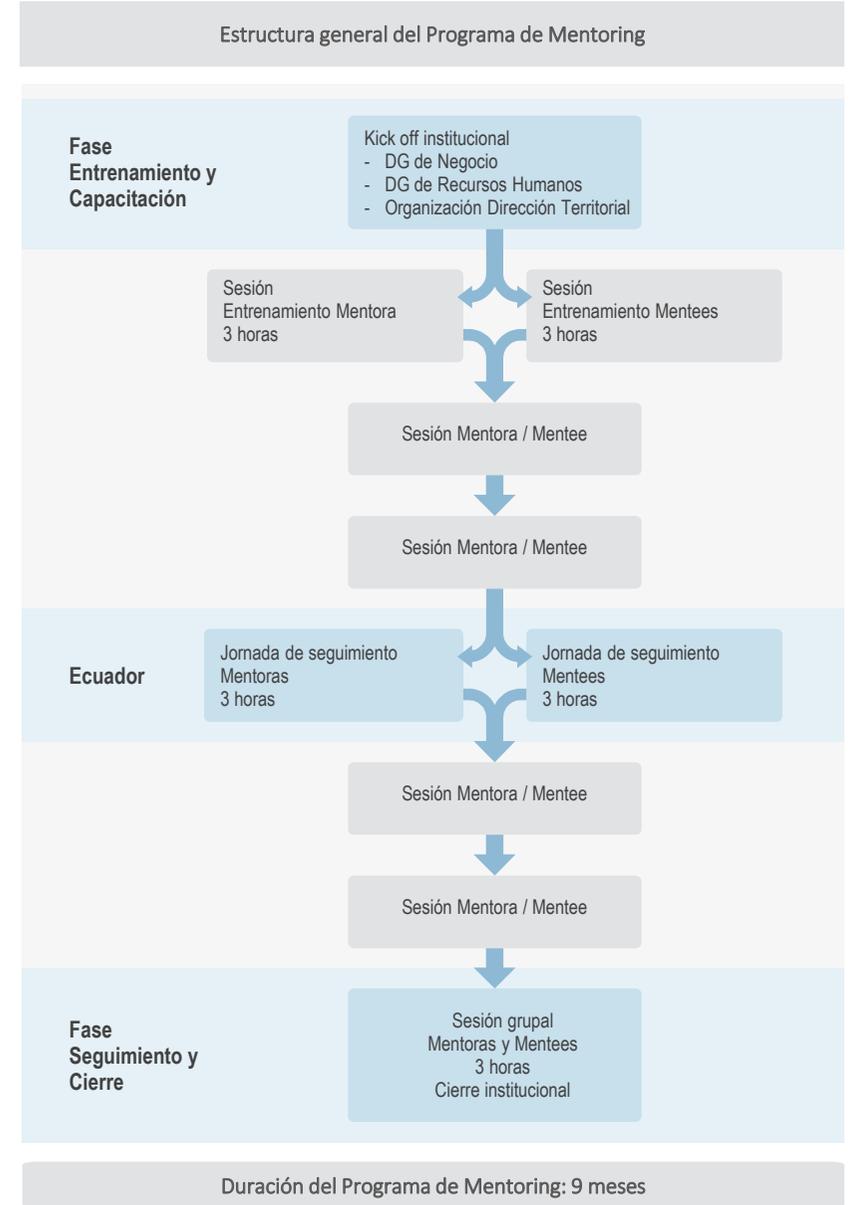
Por último, destacar que en el ámbito del desarrollo directivo se realizan acciones transversales en las tres fases, incorporación, consolidación y desarrollo del alto potencial:

- **Acciones de Autoformación** (Programas Enfocados): con el objetivo de promover el autodesarrollo de los profesionales, cada trimestre se ofrecen acciones de desarrollo contando para ello con consultoras de primer orden y con las principales escuelas de negocio, tanto nacionales como internacionales (IESE, IMD, EY, ESADE, Médico Mentor...), poniendo especial atención en las nuevas tendencias de digitalización, el liderazgo y la gestión de equipos, nuevas formas de trabajar, comunicación y la gestión emocional y bienestar, con un total en 2021 de 1.155 participantes y un 4,5 sobre 5 valoración.

- **Acciones de acompañamiento:** diferentes iniciativas enfocadas a que el participante tenga una experiencia transformadora con el soporte de un mentor, tutor o profesional experimentado actuando como coach:

Coaching en diferentes momentos de la vida profesional, ofreciendo acompañamiento y planes de acción para la mejora personal y profesional, aportando disciplina y metodología, con un total en 2021 de 112 participantes y un 4,8 sobre 5 de valoración.

Mentoring, principalmente de género y generacional: como herramientas estratégicas para el desarrollo del Talento. Se dispone de la participación de directivos experimentados y con ello se busca acelerar el desarrollo del potencial directivo júnior a la vez que se transmite el conocimiento organizativo, los circuitos de relación no formal y por tanto, la Cultura y Valores de la Entidad. Hay distintos programas según la finalidad, principalmente Mentoring Cruzado (Generacional) y Mentoring femenino para profesionales seleccionados de nueva incorporación, con un total en 2021 de 42 participantes y un 4,8 sobre 5 de valoración.



- **Acciones destinadas al fomento de la diversidad y la inclusión** dentro de la Entidad: entendiendo la diversidad como uno de los pilares fundamentales dentro de la estrategia global de desarrollo de personas. Por ello se han realizado diferentes **iniciativas** a lo largo del ejercicio 2021, siendo algunos de los más destacables la participación en la iniciativa Closingap, el Crossmentoring realizado dentro de la AED-Asociación Española de Directivos y la formación en sesgos inconscientes.
- **Otras acciones.** Dentro de la estrategia de desarrollo de personas se han realizado otras acciones durante el año 2021, entre las que destacan las **CaixaBank Talks** realizadas en el ejercicio con una participación de más de 8.000 personas, la **Escuela de idiomas** a través de una plataforma online de acceso para todos los empleados/as, el **proyecto** de identificación de **necesidades de Transformación Digital** en proyectos transversales o el inicio del diseño del proyecto de **identificación y desarrollo del Talento temprano**.

El detalle de los **CaixaBank Talks** realizados en 2021 es el siguiente:

| Invitado | Título | Fecha | Inscritos | Valoración |
|---------------------------------------|--|------------|-----------|------------|
| Jordi Nadal (Plataforma Editorial) | Leer es vida | 20/01/2021 | 618 | 4,7 |
| Lourdes Tomás (Médico Mentor) | La salud tu mejor talento | 21/02/2021 | 2.491 | 4,7 |
| Javier Rodríguez Zapatero (ISDI) | Un cambio de época. Prepárate para ello | 07/07/2021 | 4.117 | 4,6 |
| Victor Küppers (Küppers & Co) | Vivir con entusiasmo | 10/11/2021 | 9.763 | 4,7 |
| Núria Roure (Adsalutem) | La calidad del sueño, clave para tu salud | 15/12/2021 | 5.197 | 4,6 |

 Dentro del Plan de Integración la acogida a los Directivos y Directivas, con el **Programa Welcome Directivo**, tiene como objetivo acelerar el proceso de transición a la entidad resultante de la fusión, facilitando a los responsables de equipo herramientas, habilidades, competencias y conocimientos que contribuyan a la consecución de los exigentes retos de negocio.

Es un programa de acogida personalizado, que adapta las acciones que componen a las distintas necesidades que cada director o directora puede encontrar en el proceso de integración, y contiene:

- Actividades enfocadas a comunicar y dar a conocer CaixaBank y su Cultura.
- Acciones y herramientas para acompañar a los directores/as durante la integración.
- Talleres y sesiones para desarrollar capacidades de gestión del cambio, contribuir a la clarificación de un propósito común y a la transmisión del modelo de liderazgo y las nuevas formas de trabajar.
- Sesiones de coaching para acelerar el proceso de integración en CaixaBank.

Las acciones contenidas en el programa son:



Programa Adopción del Cambio

Workshop y materiales de soporte para facilitar herramientas para transitar con mayor fluidez en el proceso de integración (todos los Directivos/as).



Conoce CaixaBank

Sesiones en formato Masterclass presentando a Directivos/as procedentes de Bankia las principales líneas estratégicas y de negocio de CaixaBank.



Programa Buddy

Programa de acompañamiento personalizado con asignación de parejas mixtas de directivos/as de ambas entidades, entre ellos Directores/as de zona y Directores/as Comerciales.



Programa PROA

Acción dirigida a trabajar la planificación, seguimiento comercial y liderazgo de equipos de venta (exclusivo Direcciones de Zona origen Bankia).



Programa Strategy

Programa de entrenamiento de habilidades y competencias de liderazgo en contextos y entornos de cambio (Masterclass) (todos los Directivos/as).



Programa Coaching de transición

Programa de coaching para Directivos/as de origen Bankia con el objetivo de acelerar el proceso de integración.

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

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

A continuación se detalla el programa de acompañamiento incluido en el Welcome Directivo:

- **Programas Buddy:** se trata de programas que buscan un acompañamiento personalizado de los nuevos responsables, asignando parejas de otros directivos con amplia experiencia en la Entidad. De esta manera se logra construir un propósito común y fomentar nuevas redes de colaboración, con un total en 2021 de 234 participantes y un 4,6 sobre 5 de valoración.

Durante el ejercicio 2021 se ha realizado un Programa Buddy para la Integración de Bankia, para acompañar en el proceso de integración promoviendo la colaboración con 80 parejas de Servicios Centralizados y 110 en la Red de oficinas.

Adicionalmente, el programa Buddy Operativo se ha centrado en el soporte operativo, con el fin de que existiera una persona de referencia con quién contactar en caso de incidencias durante la integración tecnológica.

Por último, el programa Buddy GENERACcionando se realizó con el objetivo de gestionar el conocimiento y la transmisión de experiencias entre seniors que se van con el Plan de reestructuración y los juniors con riesgo de salida.

• **Programas de desarrollo directivo en las filiales del Grupo.**

- En los que han participado 1.515 empleados y empleadas de filiales en 2021.
 - Digital Disruption: objetivo de obtener una visión global del ecosistema digital actual y visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno.
 - Leadership Right Now: enfocado a un aprendizaje para gestionar la actual situación mejorando la capacidad de adaptación.
 - Blended Leadership: presenta las ventajas de liderar en remoto y el desarrollo de habilidades de liderazgo en un entorno incierto.
 - Adopción del cambio: herramientas para facilitar a todos los directivos la transición con mayor fluidez durante el proceso de integración.

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

Evaluación

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

Evaluación directiva



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

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

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

Talento Directivo, evaluación externa

Con la finalidad de evaluar el talento externo, el Departamento de Recursos Humanos cuenta con la colaboración de consultoras externas especializadas en la evaluación de competencias de los profesionales del sector. El proceso consta de diferentes fases y herramientas para evaluar el potencial de la persona:

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

 En 2021, en el marco de la integración CaixaBank-Bankia se han realizado cerca de 2.100 entrevistas de expectativas profesionales y análisis de competencias, responsabilidades y aspiraciones futuras a todos los Directivos de CaixaBank y de Bankia con la colaboración de siete consultoras externas especializadas. El objetivo de este proceso ha sido obtener una mirada conjunta y homogénea de todo el colectivo de Directivos de ambas entidades. Además, estas valoraciones de talento han permitido obtener un Informe individual de cada entrevistado y la creación de los mapas de Talento.

Adicionalmente y como consecuencia de este proceso de integración, también han tenido lugar las siguientes actividades:

- Nombramientos del Comité de Talento realizados en el marco de la nueva estructura post-integración de dependencias jerárquicas (N2, N3, N4).
- Creación de un mapa de valoración basado datos objetivos y homogéneos para valorar meritocráticamente con equidad y responsabilidad a los empleados y hacer propuestas para cubrir vacantes.
- Aprobación de la estructura directiva de los Centros Corporativos y Territoriales de CaixaBank, y la realización de Comités de Talento adhoc con las diferentes áreas Corporativas.
- Gestión de las salidas de funciones Directivas con motivo del Plan de Reestructuración y evaluación del impacto de estas en los Servicios Corporativos, Territoriales y la Red Comercial.

EPC Directiva - Evaluación por Competencias Directivas

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

- Realizar un mapa interno para detectar e identificar el talento de la Organización.
- Evaluación y feedback por parte del N+1 de la función evaluada (Benchmarking Interno).
- Consenso y seguimiento de los dos protagonistas del Plan de Desarrollo.
- Favorece el liderazgo del N+1 y el conocimiento del equipo.
- Frecuencia: proceso de evaluación anual.

Feedback 180º

Recogida de evidencias Directivas basadas en las percepciones del Equipo:

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

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

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

Cabe destacar que en 2019 por primera vez se realizó un proceso de Feedback Directivo a los miembros del Comité de Dirección con evaluaciones de sus equipos, colaterales y de otros colaboradores/as de distintas áreas. Posteriormente en 2020, se realizó el proceso de Feedback Directivo a la Alta Dirección (no perteneciente al Comité de Dirección), que son las personas con dependencia directa de miembros del Comité de Dirección.

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

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

Evaluación del Rendimiento directivo

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

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

El número de evaluaciones directivas asociadas a comportamientos han sido 831 durante 2021. Adicionalmente 1.805 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento.

Evaluación no directiva

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



Evaluación por Competencias - EpC no directiva

Proceso de evaluación cuyo objetivo es el diagnóstico y el desarrollo de las competencias profesionales de todas las personas de la Entidad. Es una herramienta diseñada para objetivar la evaluación del desempeño y responde al compromiso de CaixaBank con el desarrollo continuo de sus profesionales.

| Actividad 2021 | |
|--|--------------|
| Dirección de oficina | 235 |
| Subdirección de oficina | 141 |
| Dirección de Banca Empresas/Privada/Instituciones | 101 |
| Gestores/as de Clientes/Asesores/as de Banca Privada | 5.055 |
| Resto empleados y empleadas y otras funciones | 4.252 |
| Total | 9.784 |

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

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

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

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

| Comprometidos | Cercanos | Responsables y exigentes | Honestos y transparentes | Colaboradores | Ágiles e innovadores |
|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 |

Otras de las novedades introducidas en 2019 fueron:

- Modelo de ejes y grupos de perfiles competenciales.
- Perfiles simplificados y transversales: de 44 perfiles a 19 clúster.
- Escala de valoración, nivel requerido y GAP.
- Succes Factors como herramienta de evaluación.

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

 Con motivo de la integración con Bankia y la realización posterior del mapa de valoraciones, a nivel no directivo fueron evaluadas hasta un total de aproximadamente 33.200 personas mediante una herramienta psicométrica que además permitió un enriquecimiento del informe del mapa de valoración.

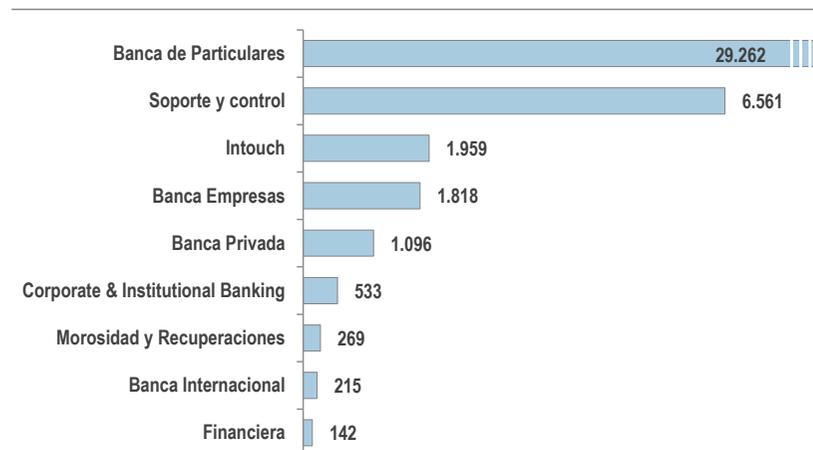
Evaluación del Rendimiento no directiva

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

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

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

Evaluación del rendimiento. Colectivos potenciales



El número de evaluaciones no directivas asociadas a comportamientos han sido 9.784 durante 2021. Adicionalmente 36.167 personas han recibido retribución variable en base a la evaluación del rendimiento.

Ver detalle en tabla 11 del Anexo.

Retribución

Los principios de la Política General de Remuneración, aprobada por el Consejo de Administración, son aplicables a todos los empleados y empleadas de CaixaBank y de las filiales del Grupo. Entre otros objetivos persigue principalmente impulsar comportamientos que aseguren la generación de valor a largo plazo y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. En septiembre de 2021, se ha modificado la Política General de Remuneraciones para incluir las novedades normativas referidas a los riesgos de sostenibilidad entendidos como Ambientales, Sociales y

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

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

de Gobernanza (ASG), y la adaptación de CaixaBank a esta tendencia, y en concreto para dar cumplimiento a las obligaciones derivadas del Reglamento 2019/2088, que establece la obligación a los participantes en los mercados financieros y los asesores financieros de incluir en sus políticas de remuneración información sobre la coherencia de dichas políticas con la integración de los riesgos de sostenibilidad y de publicar la información en sus sitios web.

En este sentido, la Entidad ya considera objetivos específicos en materia de sostenibilidad cuya consecución influye sobre la remuneración variable de los gestores de Banca Privada que intervienen en las actividades de asesoramiento de inversiones.

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

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

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

 Respecto al acuerdo laboral de integración para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia, destacar que entra en vigor el 1 de septiembre de 2021 y que garantiza la retribución fija bruta que venían percibiendo en Bankia y una adecuación progresiva en 5 años a la retribución de CaixaBank.

| Porcentajes de adecuación progresiva | |
|--------------------------------------|------|
| Hasta 01-04-2022 | 0% |
| Entre 01-04-2022 y 01-04-2023 | 5% |
| Entre 01-04-2023 y 01-04-2024 | 15% |
| Entre 01-04-2024 y 01-04-2025 | 25% |
| Entre 01-04-2025 y 01-04-2026 | 50% |
| A partir del 01-04-2026 | 100% |

Al mismo tiempo, que se incorpora en la retribución fija la liquidación de puntos devengados en 2021 del Sistema de Promoción Desarrollo Profesional (PDP).

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

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

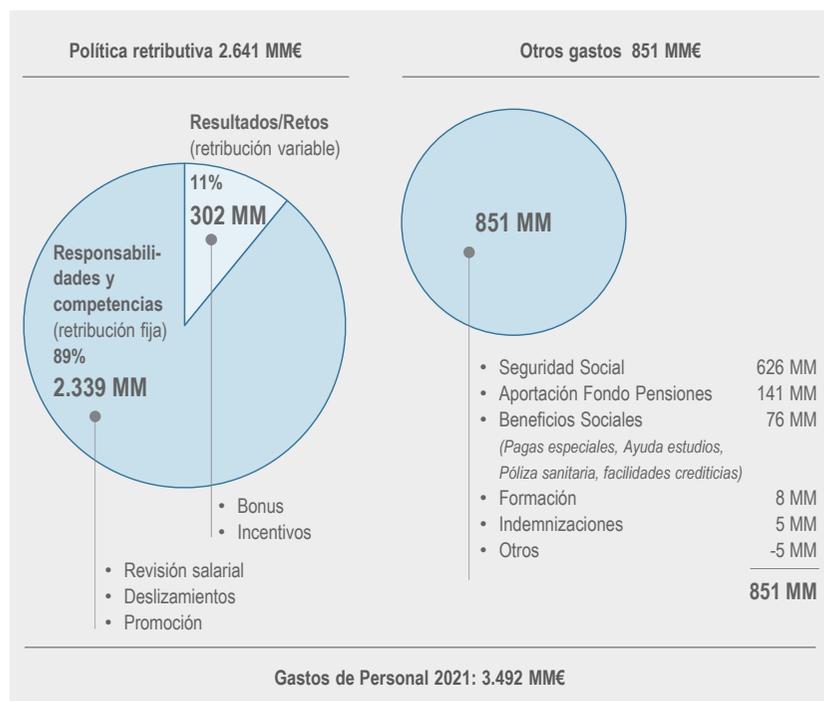
- Evaluaciones basadas en consecuciones de retos de negocio, con diferentes planes comerciales según segmento negocio. La plantilla puede realizar un seguimiento online mensual con los resultados de sus consecuciones actualizados.
- Evaluaciones para Red Territorial, basadas en la consecución de objetivos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

Con el objetivo de alinear la retribución variable con los objetivos de sostenibilidad y buen gobierno corporativo, se ha incrementado en 2022 el peso de las métricas vinculadas a factores ASG-Criterios Ambientales, Sociales y de buen Gobierno, como Sostenibilidad, Calidad y Conducta y Cumplimiento, en los esquemas de retribución variable tanto anual como a largo plazo. Este mayor peso de los factores ASG afecta a Consejeros Ejecutivos, a la Alta Dirección y a los empleados y empleadas de los Servicios Corporativos.

 Durante el 2021, se mantienen los targets de Bankia y se calculan según criterios CaixaBank y a partir de 2022, se aplicará la política de retribución variable de CaixaBank y se garantiza un porcentaje regresivo durante 4 años de los

targets regulados en Bankia considerando los incentivos que pueda percibir. Senda de 95% en 2022, 85% en 2023, 75% en 2024 y 50% en 2025.

Los programas de Bonus e incentivos del año 2021 se estiman en unos 302 millones de euros y suponen el 8,7% de los Gastos de Personal del banco (y un 11,4% de la retribución).



Cabe recordar en materia de remuneración variable, que el Comité de Dirección y el Consejo de Administración tomaron decisiones importantes mostrando su sensibilidad con la plantilla y su corresponsabilidad con los accionistas y la sociedad en un momento excepcional generado por la pandemia COVID-19, entre las que destacan:

– Renuncia del Consejero Delegado y el Comité de Dirección a la retribución variable 2020, tanto en lo que respecta a bonus anual como a su participación en el segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo.

– No realización de asignación de acciones para ninguno de los beneficiarios del segundo ciclo del Plan de Incentivos a Largo Plazo, siguiendo un principio de prudencia.

– Aplicación de un factor de corrección del x1,1 sobre el bonus de 2020, como gesto de reconocimiento a los extraordinarios esfuerzos realizados por el conjunto del equipo de CaixaBank.

– Concesión de un Premio extraordinario para Banca Comercial, ya que tenían el reto de Consumo en sus esquemas de bonus, y las extraordinarias circunstancias de la pandemia han afectado al consumo privado durante 2020 y su impacto en el variable.

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

• **Aportación de ahorro para la jubilación** ofrecido en el Plan de Pensiones con un porcentaje del salario pensionable y la rentabilidad asociada al mismo.

Colectivo origen CaixaBank: incremento de las aportaciones en un +2%, que ha entrado en vigor a partir del 01.01.2022, (anteriormente 8,5% del salario pensionable desde el mes 25 al 120 y del 7,5% 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: aportaciones del 6% a partir del mes 25, considerando una carencia de 12 meses y, a partir del mes 85 las aportaciones serán del 7,5%.

• **Sistema de riesgos de prestación definida:** prestaciones para la cobertura de fallecimiento e incapacidad superiores al mercado. **Se ha transformado de un modelo basado en rentas vitalicias a uno de capitales**, establecido como un número de anualidades de salario pensionable por contingencia. Este modelo conlleva además ventajas para el empleado (equidad interna, libre designación de beneficiarios, flexibilidad de la forma y el momento de cobro,

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

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

simplificación del modelo y transparencia, así como armonización del sistema), y está entre la práctica competitiva (1-1-2-2 anualidades de salario para coberturas de fallecimiento, Incapacidad Permanente Total (IPT), Incapacidad Permanente Absoluta (IPA) y Gran Invalidez (GI), respectivamente) y muy competitiva (2-4-5-5), del Ibex35, donde el 70% de las empresas tienen un modelo de capitales.

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 |

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 | | 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).

Para el **colectivo de nueva entrada**, en caso de fallecimiento 2 anualidades de salario pensionable (se garantizan 2 anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a 2 anualidades). En caso de incapacidad permanente total 2 anualidades, por incapacidad permanente absoluta 3 anualidades y por gran invalidez 4 anualidades (a efectos del cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000€).

- **Póliza sanitaria Adeslas** gratuita para los empleados/as con una cobertura de salud mejorada respecto a mercado y que incluye asistencia en viaje, también en el extranjero. Existe la posibilidad de dar cobertura a familiares (cónyuge/ pareja de hecho, hijos/hijas) a un precio inferior a la tarifa habitual y se puede hacer sin periodo de carencia ni revisión médica previa, siempre y cuando la adhesión a la Póliza se haga antes de los dos meses desde la fecha de incorporación a la empresa.

En el último Plan estratégico, se ha mejorado el servicio y la cobertura de salud incorporando tratamientos de nueva generación (como la cápsula endoscópica, endoprótesis vasculares y plataformas genómicas del cáncer de mama) y se ha dado acceso a nuevos servicios tecnológicos, algunos impulsados por la pandemia, donde destacan: la orientación médica (videoconsulta, chat médico y atención telefónica), acceso no presencial al cuadro médico (consultas por vídeo/teléfono; receta electrónica), refuerzo telefónico del servicio de urgencias, coaching especializado de patologías crónicas y la plataforma "Adeslas Salud y Bienestar".

Cabe destacar que, de forma excepcional durante el periodo de alerta sanitaria, el plan Stop & Start (póliza familiar) permitió dar de baja el recibo.

- El colectivo de origen Bankia ha mantenido la cobertura de salud con Mapfre hasta final del 2021, incorporándose a partir de 2022 en la póliza sanitaria de Adeslas en las mismas condiciones que el resto de empleados y empleadas.

- **Condiciones ventajosas en todo tipo de productos financieros**, entre los que se incluyen préstamos (tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales), así como condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones. Existen dos tipologías de préstamos:

- Préstamos personales: préstamo de atenciones diversas (no exige justificación de la finalidad).

- Préstamos hipotecarios: préstamo A (financiación de la vivienda habitual), préstamo adicional A (complemento del préstamo A, una vez superados los límites), préstamo B (financiación de una segunda residencia) y préstamo adicional B y préstamo de mejora de vivienda (financiación de obras de reforma).

La cartera de préstamos del colectivo origen Bankia se ha mapeado para asignarlos a las tipologías existentes en CaixaBank (por ejemplo: los anticipos de nómina origen Bankia, por su naturaleza, se han considerado equivalentes al préstamo de atenciones diversas). Para los préstamos hipotecarios el colectivo origen Bankia puede novar las condiciones de tipos de interés hasta el próximo 30 de noviembre de 2022.

La cartera viva en diciembre 2021 es de 5.173 millones con unos 42.900 beneficiarios, de la cual un 82% corresponde a préstamos para vivienda habitual, un 9% a préstamos de atenciones diversas y mejora de vivienda y el 9% restante a préstamos de segunda residencia.

d) Beneficios sociales que suponen ayudas asociadas a situaciones familiares o personales que están regulados en el Convenio o bien en acuerdos laborales internos.

• **Ayudas a situaciones familiares:** gratificación económica por nacimiento de hijo/a, gratificación derivada de la muerte de familiar de primer grado, ayuda de estudios: guarderías para hijos/as menores de 3 años y para hijos/as entre los 3 y los 25 años de edad que estudien. Adicionalmente, se dispone de un concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo/a y hasta los 18 años de edad de estos, así como un de un concepto salarial que complementa la retribución hasta el 100% del salario en bajas por maternidad y paternidad.

Adicionalmente en 2021 se incorpora a CaixaBank el **Plan Familia** (beneficio vigente en Bankia de atención a empleados con hijos con discapacidad igual o superior al 33% que sustituye al regalo de Reyes en CaixaBank). En colaboración con la Fundación Adecco, CaixaBank pone a disposición de todas las personas trabajadoras el Plan Familia, un programa enmarcado en la política de responsabilidad corporativa de CaixaBank que forma parte de su compromiso con la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Este compromiso se materializa a través de un programa especialmente pensado para los empleados y empleadas de CaixaBank y para sus familias.

A través de este programa se ofrece a los hijos con discapacidad de empleados y empleadas del Banco asesoramiento, orientación y puesta en marcha

de un plan de acompañamiento totalmente 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/as de hasta el 90% de la matrícula para estudios universitarios y complemento hasta el 100% del salario en situaciones de baja por incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo.

| Beneficios Sociales | MME 2021 |
|---|--------------|
| Aportación al Sistema de Pensiones | 138,1 |
| Póliza de Seguros | 25,9 |
| Ayuda a situaciones familiares | 121,2 |
| Ayuda a situaciones personales | 34,0 |
| Facilidades crediticias a empleados y empleadas | 10,9 |
| Total | 330,1 |

Ver detalle en tabla 12 y 13 del Anexo

e) Retribución flexible, como complemento a los componentes ya comentados, en 2020 se implementó un Plan Retribución Flexible (Compensa+) que permite un ahorro fiscal y la personalización de la retribución de acuerdo a las necesidades de cada persona. La retribución flexible se ha consolidado en 2021 con la incorporación en diciembre para el 100% de la plantilla de la posibilidad de contratar dos nuevos productos/servicios vinculados a la adquisición de acciones de CaixaBank y la formación de idiomas.

Los productos ofertados actualmente por la Entidad con un máximo conjunto del 30% de su salario anual bruto son:

| | | | | | | Nuevo | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  |  |  |  |  |  |  | |
| Mejora Seguro Médico empleado/a | Seguro Médico familiares | Guardería | Tarjeta transporte | Seguro de ahorro | Idiomas | Acciones | |

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

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

- Seguro Médico de Familiares: el empleado/a puede contratar el Seguro Médico de Familiares, o traspasar la póliza actual que tenga con Adeslas, para su cónyuge (casados legamente) y/o para hijos, menores de 25 años o con discapacidad reconocida legalmente del 33% o superior.
- Mejora Seguro Médico de Empleado: el empleado/a que tenga reconocida una discapacidad igual o superior al 33%, puede contratar las coberturas de la póliza extra (o modalidad reembolso), o traspasar la póliza extra actual que tenga con Adeslas.
- Tarjeta Transporte: tarjeta de prepago que podrá destinarse únicamente al pago del transporte público entre domicilio y el centro de trabajo del empleado/a.
- Guardería: Si el empleado tiene un hijo/a de hasta 3 años, tiene la posibilidad de contratar el Servicio de Guardería.
- Seguro de Ahorro: posibilidad de contratar, dentro del Plan de Retribución Flexible, un Seguro de Ahorro para la jubilación, con una aportación anual máxima de hasta 10.000 € al año.
- Compra de acciones de CaixaBank: posibilidad de contratar en cualquier momento del año, pero el cambio de titularidad efectiva de las acciones sólo se realizará una única vez al año, siempre con efectos del mes de febrero siguiente al de la solicitud de adquisición. Los empleados podrán destinar hasta un máximo de 12.000€ brutos anuales a la adquisición de acciones, y el importe estará exento de tributación fiscal en el IRPF, siempre que el empleado/a mantenga en su propiedad las acciones durante un mínimo tres años.
- 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 será exento o no sujeto de tributación, según territorio fiscal. El empleado podrá destinar a este producto, la bolsa económica que la Entidad pone a su disposición según normativa laboral (1.690,20 Euros por cada curso escolar) para la formación en idiomas, y también tendrá el mismo tratamiento fiscal que el indicado en el punto anterior.

A cierre 2021 un total de 6.992 empleados habían suscrito 1 o más productos dentro del Plan de Retribución Flexible.

Realizando un foco en el principal beneficio social que disponen los empleados y empleadas en activo de CaixaBank que es el Plan de Pensiones, destacar que en

2021 sigue siendo líder en patrimonio y en rentabilidad a 1, 3, 5, 10 y a 15 años, entre los mayores fondos de pensiones de empleo nacionales.

El Fondo de Pensiones de los Empleados de CaixaBank (PC30) ha obtenido en 2021 una rentabilidad anual del 13,67%. A 5 años el rendimiento anualizado del mismo se situó en el 6,13% anual (por encima del objetivo de inversión, del Euribor a 3 meses más 2,75% en el mismo periodo). El rendimiento anual desde la constitución del fondo se situó en el 4,40%.

Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados/as en España

Datos a 31 de diciembre de 2021, fuente: Inverco

| | Patrimonio en MME a 31-12-2021 | Rentabilidades anualizadas % | | | | |
|---|-----------------------------------|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 15 años | 10 años | 5 años | 3 años | 1 año |
| CAIXABANK | 7.066 | 4,58 | 6,70 | 6,13 | 10,40 | 13,67 |
| ENDESA | 3.195 | 4,10 | 5,33 | 4,37 | 7,07 | 9,71 |
| TELEFÓNICA | 3.014 | 0,65 | 3,87 | 3,09 | 4,93 | 7,52 |
| BBVA | 2.552 | 3,05 | 3,60 | 1,82 | 3,28 | 4,33 |
| BANKIA | 1.789 | 2,21 | 3,29 | 2,16 | 3,35 | 4,08 |
| BANCO SANTANDER | 1.041 | -- | 3,90 | 2,95 | 4,88 | 6,74 |
| IBERDROLA | 933 | 2,47 | 3,33 | 1,99 | 3,26 | 3,44 |
| RANKING (posición CBK) | | 1º | 1º | 1º | 1º | 1º |
| Subtotal Fondos Empleo (+/- 1.000 MME) | 19.590 | 2,84 | 4,29 | 3,22 | 5,31 | 7,07 |
| TOTAL Fondos Empleo | 36.897 | 2,62 | 3,75 | 2,46 | 4,61 | 6,01 |

En 2020 se ha desarrollado y aprobado un plan estratégico para los próximos tres ejercicios. Éste se centra, principalmente, en adaptar el fondo a los diferentes perfiles poblacionales que se disponen, intentar aprovechar las exigencias regulatorias para mejorar la comunicación con los partícipes y profundizar en los aspectos de sostenibilidad del fondo como, por ejemplo, aplicar métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenibles que se definieron como prioritarios.

Por tanto, el fondo prevé ir más allá en su política de inversión sostenible mediante la implantación a lo largo de este año de objetivos asociados a métricas relacionadas con la huella de carbono, con políticas ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y procesos de engagement (involucramiento) con gestoras y empresas para que mejoren en ese tipo de aspectos.

En resumen, los ejes del Plan estratégico 2021-2023 son:

- **Reforzar el servicio y cercanía con el colectivo**, a través del diseño e implementación de un Plan de Comunicación basado en las líneas estratégicas establecidas.

En noviembre de 2021 se hizo el lanzamiento de la nueva web del PC30 que cuenta un diseño completamente renovado, ofreciendo al usuario una experiencia más interactiva y dinámica, y a su vez integrando la información relativa al Plan Colectivo Asociado el cual recibe las aportaciones voluntarias de la plantilla, mientras que en el Plan de Pensiones de Empleo (PPE) se integran las aportaciones realizadas exclusivamente por la empresa.



Entre las novedades, la nueva Web del Fondo de Pensiones incorpora dos simuladores de prestaciones y aportaciones, que permiten al usuario a partir de información mínima, conocer una estimación de la aportación de jubilación que debería llevar a cabo para alcanzar su objetivo de jubilación, y conocer las distintas alternativas de forma de cobro que tendrá llegado el momento, en función de la casuística personal, dando la oportunidad al usuario de conocer como complementar la jubilación con su plan de pensiones, de forma óptima y con el mejor ahorro fiscal.

- **Profundizar en la alineación de las inversiones con el largo plazo**, donde como meta principal a abordar es la implementación de un ciclo de vida.
- **Ahondar en el compromiso con la sostenibilidad**, a través de la aplicación de métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible que fueron definidos como prioritarios por el fondo.

El PC30 como promotor de sostenibilidad:

El pasado 10 de marzo de 2021 entró en vigor la nueva normativa europea que

exige la divulgación del posicionamiento medioambiental de los instrumentos de inversión colectiva (SFDR-Sustainable Finance Disclosure Regulation). Dicha normativa permite catalogar a los fondos según su nivel de inversión responsable.

El trabajo realizado estos últimos años en lo referente a sostenibilidad ha supuesto que el PC30 sea catalogado como fondo que promueve las características ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) en su proceso de inversión. Esta catalogación refrenda el compromiso del PC30 con la sostenibilidad, compromiso que traduce no sólo en una actitud más responsable como poseedor de activos sino en un mayor nivel de rentabilidad a largo plazo.

La reciente adhesión al TCFD (grupo que pretende crear conciencia sobre los efectos del cambio climático) y el nuevo plan estratégico en el que se plantea profundizar en el impacto del fondo en temas de sostenibilidad garantizan la continuidad del enfoque responsable en el proceso de inversión del PC30. Por todo lo citado anteriormente, el PC30 se ha categorizado bajo el artículo 8 del Reglamento de Divulgación en el que se encuentran los productos que promocionan características de sostenibilidad en su gestión.

El PC30 dispone de la máxima categoría en inversión socialmente responsable, siendo pionero en la inversión sostenible, el fondo Pensiones Caixa 30 es firmante de PRI (Principios de Inversión Responsable) desde el año 2008, año en el que se registraron por primera vez firmantes españoles. Ya en el año 2019 se recibió la máxima puntuación en estrategia y buen gobierno por parte de la entidad calificadora y en 2021 se ha renovado.



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.

- **Disponer de una organización y recursos que mantengan el fondo a la vanguardia**, consiguiendo que éste sea un referente internacional y que se refuerce la posición de influencia en la industria.

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

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

Al fondo Pensiones Caixa 30 se le han otorgado numerosos **premios** en diferentes ámbitos (inversión socialmente responsable, innovación, ...), entre los que se destacan en 2021:

Plan de Pensiones de empleados de CABK - PC30.

El pasado 2 de junio, el PC30 recibió, por segunda vez, el galardón que otorga el diario El Economista al **mejor fondo de pensiones de empleo del año**. Este premio se otorga en base, únicamente, a la rentabilidad anual acumulada a lo largo del año, que en el caso del Fondo de Pensiones Caixa PC30 fue de un 5,50%.



elEconomista.es
15 Años

PC30 finalista en los premios IPE 2021.

El pasado 2 de diciembre, se celebró en Madrid la entrega de premios de la revista IPE (Investment&Pensions Europe). En dicho evento, el PC30 fue finalista al mejor fondo de pensiones español. El fondo asociado de CaixaBank, PC2, donde se pueden realizar las aportaciones voluntarias de las personas trabajadoras de CaixaBank, fue también finalista en dos categorías: mejor fondo de pensiones español y mejor fondo de pensiones «pequeño».



PC30 finalista en los Innovation Awards 2021.

El 20 de octubre de 2021, en el transcurso del World Pension Summit, el PC30, Fondo de Pensiones de CaixaBank, recibió un galardón en los Innovation Awards

en calidad de finalista. El jurado destacó al fondo como pionero en prácticas de sostenibilidad y gobernanza.

Uno de los principales hitos que se recalcó del fondo es el hecho de que sea el primero en España en unirse a la iniciativa del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB-Financial Stability Board) que fomenta la divulgación de los riesgos asociados al cambio climático (TCFD-Task Force on Climate related Financial Disclosures). Asimismo, se remarcó la creación de una figura específica responsable de las políticas de sostenibilidad, la adopción de metas de reducción de la huella de carbono o la introducción de métricas asociadas a la inversión responsable que afectan a la remuneración de su gestor activos.



Todo y los buenos resultados del Plan de Pensiones en rentabilidad y la magnífica percepción que tienen los empleados y empleadas de este beneficio social (mejor servicio de los que ofrece CaixaBank a los empleados y empleadas de la Red según la encuesta de calidad), en 2019 se lanzó la primera encuesta a participantes y beneficiarios y beneficiarias con objeto de conocer su opinión, mejorar la experiencia de los mismos/as y conocer áreas de mejora.

A partir de octubre de 2021, tal como se aprobó en la Comisión de Control del Plan de Pensiones, VidaCaixa ha pasado a gestionar el Plan de Pensiones de los profesionales de origen Bankia. La propuesta de sustitución se enmarca en el proceso de reordenación del negocio de gestión y administración de planes y fondos de pensiones procedente de Bankia, y se plantea dentro de las actuaciones preparatorias ante la fusión de Bankia Pensiones por parte de VidaCaixa.

En el primer trimestre de 2022, se producirá la integración efectiva del Plan de Pensiones de las personas del Grupo Bankia en el Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank S.A, así como la integración de las pólizas de seguros vinculadas.

Datos económicos a 31/12/2021

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Participes:

| | |
|-----------|--------|
| Subplan A | 36.284 |
| Subplan B | 14 |

Beneficiarios:

| | |
|-------|------------|
| 6.707 | Jubilación |
| 849 | Invalidez |
| 1.533 | Defunción |

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

| | |
|-----------|---------|
| Subplan A | 7.061,5 |
| Subplan B | 48,2 |

Aportaciones MM€:

| | |
|-------|------------|
| 150,0 | Jubilación |
| 48,2* | Riesgo |

Prestaciones MM€:

| | |
|-------|------------|
| 219,4 | Jubilación |
| 44,6 | Invalidez |
| 7,7 | Defunción |

* Este importe sería de 16,1 MM una vez financiada la aportación de Riesgo con el superávit.

Datos económicos a 31/12/2021

Plan de Pensiones de Empleo de Bankia (Promotores Bankia, Caja Madrid, BFA Tenedora, Madrid Leasing, Bankia Banca Privada, CaixaBank)

Participes:

| |
|--------|
| 21.243 |
|--------|

Beneficiarios:

| | |
|-------|------------|
| 4.038 | Jubilación |
| 412 | Invalidez |
| 1.126 | Defunción |

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

| |
|-------|
| 1.736 |
|-------|

Aportaciones MM€:

| | |
|------|------------|
| 61,3 | Jubilación |
| 7,5 | Riesgo |

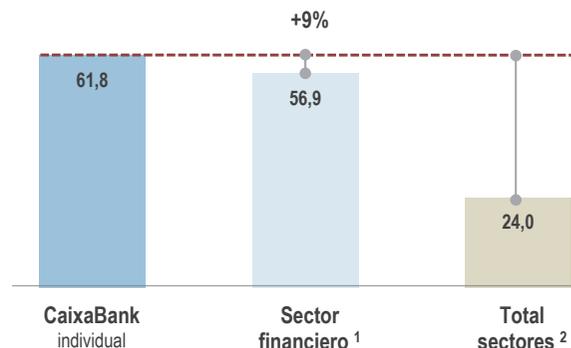
Prestaciones MM€:

| |
|-------|
| 67,98 |
|-------|

Es importante recordar que el touchpoint asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y por tanto, uno de los principales gains. Esto viene motivado porqué en CaixaBank se retribuye a los empleados/as por encima del sector financiero y del resto de sectores, y porqué existe igualdad retributiva en ambos géneros. La brecha salarial de género que permite comparar trabajos similares, y que se calcula comparando salarios entre empleados y empleadas con la misma antigüedad en la Entidad, que realizan la misma función y que tienen el mismo nivel profesional es del 0,53% en 2021. En el siguiente gráfico se muestra la comparativa de salarios entre el resto de sectores económicos y CaixaBank.

Salario medio por encima de la media del sector y de la economía Retribución fija y variable. Datos 2021 en miles de euros.

Fuente: Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2020 proyectados en base a la información a 9M21



(1) Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones.

(2) Excluye el sector agrícola y empleados del hogar

En el anexo se muestra la evolución de los gastos de personal y de los beneficios sociales para el período 2017-2021, y un mayor detalle de las partidas que los componen. Ver detalle en tablas 12 y 14 del Anexo.

Ámbitos profesionales y vitales

Los momentos vitales son valorados como una experiencia diferencial por parte de los empleados y las empleadas de CaixaBank (momento WOW), y en concreto se destaca la flexibilidad y adecuación a las situaciones personales, y el soporte y apoyo institucional en los momentos que se necesitan.

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

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

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 el rol de la mujer, y facilitan la conciliación, están recogidas en el protocolo de igualdad y conciliación incluido en el **Plan de Igualdad**, que fue negociado y pactado con el 100% de la Representación Legal de los Trabajadores en enero de 2020. Las medidas son consultables por empleados y empleadas en la intranet corporativa en el espacio "Trabajar aquí compensa".

Destacar que en 2020, ante la situación de la pandemia, se pusieron en marcha de forma temporal medidas de conciliación adicionales a las ya existentes, condicionadas a las posibilidades organizativas del centro de trabajo en el que se estaba adscrito y para aquellos empleados y empleadas que ya no pudieran hacer uso de sus vacaciones anuales devengadas al haberlas agotado.

- Permiso retribuido recuperable.
- Mejora de la excedencia legalmente prevista por cuidado de menor.
- Permiso no retribuido.
- Vacaciones (no limitadas a los tres periodos establecidos por normativa).

Las medidas de conciliación se pueden dividir en tres grandes grupos: excedencias, reducciones de jornada y permisos (retribuidos y no retribuidos), y es importante matizar que presentan, en multitud de casos, mejoras respecto a lo recogido en el Convenio colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores.



En el apartado de las **excedencias** se disponen medidas para el Cuidado de hijos e hijas (hasta los 3 años), Cuidado de familiares (hasta 2 años para familiares de 2º grado y hasta 3 años para familiares de 1er grado: hijos/as, padre/madre y pareja), Mantenimiento de la convivencia (desde 1 a 5 años), Estudios superiores,

Solidaria (desde 4 meses a 1 año), Razones personales (desde 4 meses a 1 año con antigüedad mínima de 10 años), Violencia de género (el tiempo que sea necesario establecido de común acuerdo y renovable), Voluntaria por estudios o exigencias familiares (desde 4 meses a 5 años), Forzosa por cargo público (el tiempo que dure el ejercicio del cargo público) y Especial de Grupo CaixaBank (el tiempo necesario de común acuerdo con la empresa).

Las **reducciones de jornada** están previstas para las siguientes situaciones:

- Cuidado de hijos/as hasta los 12 años (sin límite de edad para hijos/as con una discapacidad legalmente reconocida), con una reducción entre un 12,5% y un 50% de la jornada diaria.
- Reducción de jornada exclusiva de jueves tarde, sin necesidad de llegar a reducir el 12,5% de la jornada diaria.
- Permiso retribuido de jueves tarde hasta los 3 años del menor en el caso de discapacidad igual o superior al 33% e indefinido en el caso de discapacidad igual o superior al 65%.

Adicionalmente, el Estatuto de los Trabajadores ya contempla las 4 siguientes:

- Cuidado de familiar hasta 2º grado con minusvalía física, psíquica o sensorial que no ejerza actividad retribuida y que no pueda valerse por sí mismo, con una reducción entre un 12,5% y un 50% de la jornada diaria.
- Cuidado de menor con enfermedad grave, reducción de entre un 50% y un 99,9% de la jornada diaria.
- Nacimiento prematuro. Además del permiso de una hora existe la posibilidad de aumentar el tiempo de ausencia mientras el hijo/a esté hospitalizado.
- Violencia de género, con un tratamiento personalizado.

A su vez en CaixaBank los empleados y empleadas disponen de numerosos **permisos retribuidos**, cabe destacar las mejoras respecto a los permisos por maternidad y paternidad (nacimiento, adopción o acogida) y la acumulación de lactancia.

- **Permiso de maternidad o paternidad:**
 - Maternidad: 16 semanas, con 2 semanas adicionales para cada hijo/a partir del segundo, +10 días naturales, 14 adicionales si presenta discapacidad o por parto múltiple.
 - Paternidad: las mismas condiciones serán aplicables a partir de enero de 2022.
- **Lactancia (hijo/a menor de 9 meses; en caso de parto múltiple este permiso se multiplica por el número de hijos/as):**

– Existen tres opciones, la primera es ausentarse una hora de la jornada laboral (no inicio ni final). La segunda es media hora de reducción al día. La tercera son 10 días naturales a continuación de la baja por maternidad o paternidad +5 días hábiles, no acumulables a los anteriores, durante los 12 primeros meses de vida del hijo/a.

A continuación se muestra una comparativa de las mejoras CaixaBank respecto a la legislación, en materia de permisos, reducciones de jornada y condiciones económicas asociadas a la maternidad y la paternidad:

A nivel de permisos retribuidos y reducciones de jornada

| Legislación | Mejoras CaixaBank (en Protocolo de conciliación CaixaBank) |
|--|---|
| 01. Artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores. Suspensión de 16 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor. | 10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad . |
| 02. Artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores. Acceso a una reducción de jornada por cuidado de un/a menor de 12 años, siempre que la mencionada suponga como mínimo 1/8 de la jornada. | Personas que tengan a su cuidado directo a un/a menor de hasta 12 años podrán solicitar una reducción de jornada exclusiva de los jueves de invierno por la tarde (suponiendo ésta una reducción inferior a 1/8 de la jornada). Se permite para el colectivo con hijos/as con una discapacidad el disfrute de un permiso retribuido los jueves tarde hasta el tercer aniversario del hijo/a, y en el caso de que el hijo/a tenga una discapacidad igual o superior al 65% el permiso retribuido es con carácter indefinido . |
| 03. No se establece ninguna legislación | Permiso retribuido de 30 días por nacimiento de hijo/a con discapacidad igual o superior al 65% pudiéndolo disfrutar dentro de los 24 meses desde el nacimiento. |
| 04. No se establece ninguna legislación | Se contemplan dos supuestos sensibles a la hora de dar preferencia en la elección de las vacaciones para facilitar la conciliación. Si por sentencia de divorcio o separación se tiene asignadas unas fechas de vacaciones para el cuidado de los hijos/as menores de 12 años. El supuesto de hijo/a con discapacidad que acuda a Centros Escolares especializados en los que dichos centros estén cerrados. |

A nivel de condiciones económicas

| Legislación | Mejoras CaixaBank |
|--|---|
| 01. No se establece ninguna legislación | Ayuda por hijos/as del 5% del salario hasta los 18 o 21 años del hijo/a. |
| 02. No se establece ninguna legislación | Gratificación especial de natalidad. Percepción económica en el momento del nacimiento que equivale a un 58% del salario mensual del empleado/a. |
| 03. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro | Prestación anual de 5.150 €/año en el caso de discapacidad >= 33% y < 65%, y en el caso de una discapacidad >= 65% será de 6.300 €/año . |
| 04. No se establece ninguna legislación | Ayudas en préstamos y anticipos: – En el supuesto de nacimiento, adopción y acogida, acceso a anticipos de hasta 1 anualidad. – Disminuciones de jornada por razones de conciliación no implican una disminución de la capacidad crediticia. |

Desde Recursos Humanos una vez se dispone de la notificación del nacimiento del hijo/a de un empleado/a se procede al envío de un regalo, consistente en una canastilla que incorpora unos detalles para el bebé y un recordatorio de todos los beneficios que se pueden disfrutar asociados a la maternidad y paternidad.

El resto de permisos retribuidos son: vacaciones, días de libre disposición, matrimonio, constitución de pareja de hecho, adopción de hijos/as, permiso especial hijo/a con discapacidad, defunción, enfermedad grave, accidente, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización de familiares, traslado del domicilio habitual, ampliación de permisos (máximo de 3 días laborables a continuación), asistencia a exámenes oficiales, cumplimiento de un deber inexcusable público y personal, permiso personalizado por violencia de género y de corta duración para urgencias o imprevistos personales y familiares.

En septiembre 2021 se reconoce un permiso para acompañar a la asistencia médica a hijos/as menores de edad a cargo en un máximo de diez horas anuales de carácter recuperable y se dispondrá de un día de permiso adicional, 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

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

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

de incorporación en 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 (entre 1 y 6 meses), por hospitalización o curas paliativas de familiares de primer grado (de 1 semana hasta 6 meses) y permiso extraordinario sin sueldo (hasta 6 meses).

A continuación se muestra el detalle de los principales casos registrados en el año 2021 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

| Medidas de conciliación. Casos 2021 | Nº de personas que lo disfrutan | % Hombres | % Mujeres |
|---|---------------------------------|--------------|--------------|
| Excedencias | | | |
| Cuidado de hijos e hijas | 464 | 5,8% | 94,2% |
| Cuidado de familiar | 75 | 28,0% | 72,0% |
| Mantenimiento de la convivencia | 18 | 5,6% | 94,4% |
| Estudios | 13 | 46,2% | 53,8% |
| Solidaria | 2 | 50,0% | 50,0% |
| Razones personales no especificadas | 28 | 46,4% | 53,6% |
| Violencia de género | 1 | 0,0% | 100,0% |
| Cuidado de personas dependientes | 14 | 28,6% | 71,4% |
| TOTAL | 615 | 11,9% | 88,1% |
| Reducciones de jornada | | | |
| Cuidado de hijos e hijas | 1.965 | 8,5% | 91,5% |
| Cuidado directo familiar hasta 2º grado | 44 | 22,7% | 77,3% |
| Cuidado de hijo o hija enferma | 157 | 9,6% | 90,4% |
| TOTAL | 2.166 | 8,9% | 91,1% |
| Permisos retribuidos | | | |
| Maternidad | 749 | 0,4% | 99,6% |
| Ampliación maternidad | 476 | 0,2% | 99,8% |
| Paternidad | 757 | 99,5% | 0,5% |
| Ampliación paternidad | 204 | 100,0% | 0,0% |
| Acumulación lactancia | 873 | 35,3% | 64,7% |
| Adopción | -- | -- | -- |
| TOTAL | 3.059 | 41,5% | 58,5% |

En el **Plan de Igualdad** se recogen **mejoras en materia de conciliación** y son las que se muestran a continuación:

Flexibilidad horaria

Se extiende a 1 hora. Se gestiona desde cada centro, según sus necesidades organizativas.

Antes era media hora

Reducción de jornada jueves por la tarde

Posibilidad hasta los 12 años del hijo o hija, sin necesidad de reducir 15 minutos por la mañana.

Antes era hasta los 6 años

Mejora de la ampliación del permiso por fallecimiento

Por fallecimiento de cónyuge o pareja de hecho, con hijos o hijas menores, en común.

+ 2 días

Vacaciones

Hasta 31 de enero por motivos de conciliación

Antes era hasta 31 de diciembre

Mejoras en:

- Divorcio o separación con sentencia, con hijos/as menores de 12 años: 2 semanas de coincidencia.
- Hijos o hijas con discapacidad en Centros especiales: Cuando éstos cierren, 10 días de coincidencia.

Mejora de la suspensión de contrato por nacimiento

Se extiende progresivamente al otro progenitor: 2020 – 3/4* días, 2021 – 6/8* días, 2022 – 10/14* días.

* 4, 8 y 14 en caso de parto múltiple o hijo/a con discapacidad.

Antes solo tenía ampliación la madre

Otra de las mejoras que contiene el Plan de Igualdad es que recoge un objetivo de **representatividad de la mujer en posiciones directivas** a partir de la subdirección de oficinas grandes (categorías A y B), al mismo tiempo que existe el compromiso de adoptar medidas orientadas a incrementar la presencia de mujeres en segmentos con menor representatividad (Banca Privada y Banca Premier).

Por último, destacar que bajo el paraguas del Plan de Igualdad están incorporados otros **dos protocolos** además del de Conciliación:

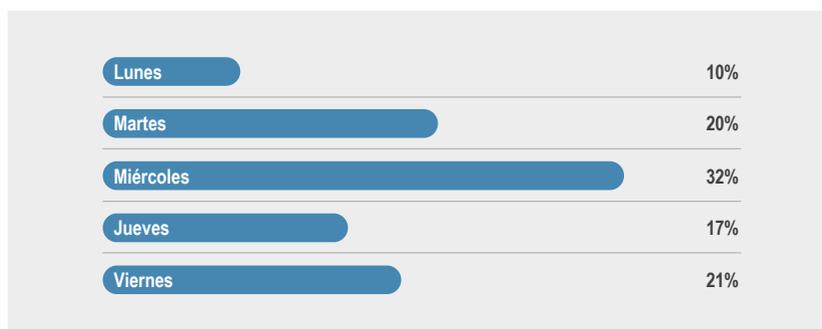
– Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso, como novedad, se regula el proceso de mediación, con la figura del mediador/a externo como medida adicional de solución de conflictos. Y se introducen garantías adicionales de confidencialidad.

El protocolo de gestión del acoso se inicia cuando por parte de la gestora externa se determina que existen indicios de acoso, entonces en la Entidad se activa un procedimiento interno de investigación de los hechos por parte de Asesoría Jurídico-Laboral que termina con una conclusión sobre la existencia o no de una situación de acoso. En el caso de concluir que ha existido acoso, se elevan las actuaciones al Comité de Incidencias de la Entidad, quien decidirá la sanción disciplinaria a aplicar a las personas implicadas.

– Protocolo de igualdad para las parejas de hecho o las uniones estables.

| Adhesión a las medidas de trabajo en remoto | % Hombres | % Mujeres | % Total |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Servicios Centrales | 40,4 | 48,9 | 44,4 |
| Apoyo Red | 51,6 | 68,0 | 60,0 |
| Direcciones Territoriales | 40,0 | 13,5 | 22,8 |
| Soporte a la Dirección Territorial de Negocio | 21,6 | 42,9 | 27,5 |
| TOTAL | 40,8 | 49,5 | 44,9 |

Día de la semana solicitado para trabajo en remoto



Dentro de las medidas de flexibilidad implantadas y que impactan positivamente en la vinculación, se encuentra el **trabajo en remoto**, dónde el empleado/a gestiona con su manager en función de las necesidades organizativas, la posibilidad de trabajar un día a la semana desde casa. Esta medida se inició en 2019 en Servicios Centralizados y Servicios Territoriales de forma gradual y a mediados del 2020 quedó interrumpida por la pandemia COVID-19. A 30 de junio de 2020, momento en el que se interrumpió la medida, un total de 816 personas (principalmente con funciones de Gestores/as y Gerentes) se habían acogido a esta medida, lo que equivalía al 44,9% del colectivo potencial.

A pesar de la interrupción de la medida de trabajo en remoto en una situación pre pandemia, CaixaBank ha facilitado y potenciado el trabajo en remoto de la plantilla en los Servicios Corporativos y Territoriales desde el inicio del estado de alarma, con especial incidencia durante el periodo de confinamiento, con la finalidad de salvaguardar la salud de los empleados y garantizar la continuidad del negocio en las mejores condiciones posibles, a excepción de la plantilla crítica o equipos que no podían realizar su trabajo por cuestiones técnicas.

Esta situación ha potenciado la capacidad de los equipos a un nuevo escenario de trabajo en remoto y paralelamente ha servido de gran ayuda y ha anticipado enormemente el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas de soporte a toda esta actividad. Todo ello, debe permitir que en los próximos años la actividad laboral se oriente a modelos híbridos y flexibles que además incorporen la optimización continuada del trabajo en remoto. Concretamente, el Comité de Dirección aprobó el 19-07-21 un modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva una vez se eliminaran las restricciones COVID (previsión mayo 2022). Se materializa en 6 días de trabajo en remoto al mes en Servicios Centrales (30%) y 4 días al mes en Servicios Territoriales (20%).

El modelo aprobado es de carácter voluntario, flexible, consensuado con el mánager y reversible según condiciones organizativas/operativas. Contempla la posibilidad de ejercer funciones desde un segundo domicilio.



En enero de 2020, también se alcanzó un acuerdo en materia de **Desconexión digital y uso eficiente del tiempo de trabajo**, con el que la Entidad apuesta por medidas encaminadas a potenciar una cultura basada en objetivos y prioridades, fomentar el uso razonable de las nuevas tecnologías y regular el derecho a la desconexión digital, asegurando

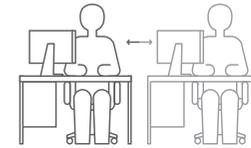
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Ámbitos profesionales y vitales**
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.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

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

el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.

En este acuerdo se regulan las comunicaciones, las reuniones y formación y se incorporan buenas prácticas.

- En cuanto a las comunicaciones:
 - La plantilla tendrá derecho a no responder ninguna comunicación fuera de su horario laboral.
 - No se enviarán comunicaciones por cualquier medio entre las 19h y las 8h del día siguiente, tampoco en fin de semana ni festivos.
 - Se utilizará el envío retardado de correos electrónicos cuando éstos se envíen fuera del horario establecido.
- Se reconoce el derecho a la desconexión digital durante las vacaciones, días de asuntos propios, libranzas, fines de semana, reducciones de jornada en semana de fiesta mayor, así como los permisos, incapacidades, reducciones de jornada y excedencias, salvo supuestos excepcionales. Se definen los supuestos excepcionales como: “casos de urgencia justificada: aquellos que puedan suponer un grave riesgo hacia las personas o un potencial perjuicio empresarial hacia el negocio, cuya resolución requiera respuestas o medidas inmediatas”.
- En cuanto a las reuniones y formación:
 - Las reuniones se convocarán dentro de los límites del horario laboral de cada persona.
 - Para las convocatorias de reuniones o formación presencial o telemática que deban extenderse más allá de la jornada laboral, se establecen las siguientes limitaciones: no se convocarán reuniones que finalicen más allá de las 18:30 horas y deberán convocarse por escrito, con indicación expresa de su voluntariedad, con una antelación mínima de 48 horas, indicando quién la convoca, intervinientes, lugar de celebración, hora de inicio y hora de finalización, adecuadas según los desplazamientos que vayan a producirse.
- Incorporación de buenas prácticas para conseguir reuniones eficientes. Entre ellas se destacan:
 - Se reducirá el número de reuniones cuanto sea posible y se minimizarán los desplazamientos. Se potenciará el uso de videoconferencias, call, link y otras herramientas colaborativas que CaixaBank habilite en cada momento.



Otro acuerdo alcanzado que permitirá mejorar los momentos vitales es el acuerdo para la **Política de coberturas de bajas y ausencias**, en el que se establecen condiciones y compromisos para facilitar la organización de los centros de trabajo cuando se producen estas situaciones.

Los aspectos principales son:

- Se aumenta la dotación de horas para la cobertura de las vacaciones y ausencias para los años 2020-2022.
- Se cubrirán no solo las bajas por maternidad sino también las bajas del otro progenitor.
- Las coberturas pactadas serán para todo CaixaBank, no sólo para la Red Retail, sino también: Direcciones Territoriales, Servicios Centrales, InTouch, Banca Privada, Banca Empresas, etc.



Por último, se ha acordado una **Nueva política inclusiva de las personas con discapacidad**, en la que se establecen principios y compromisos orientados al respeto a las personas con discapacidad, sus diferencias y capacidades, y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla, estableciendo una serie de medidas para facilitar la conciliación.

- Los principios y compromisos son que se adoptará una política activa con el objetivo de mejorar anualmente la presencia en la Entidad de personas con una discapacidad superior al 33% y facilitar su inclusión.
 - No discriminar y evitar que se discrimine por motivos de cualquier tipo de discapacidad.
 - Plan para facilitar la accesibilidad universal a los centros de trabajo y a las nuevas tecnologías.
 - Políticas activas de empleo y promoción.

Medidas de acompañamiento al personal con discapacidad:

- Adaptación, formación y participación en el diseño del puesto de trabajo.
- Un día de permiso retribuido para necesidades médicas, revisiones, consultas médicas relacionadas con su discapacidad y/o enfermedad.

- Servicio gratuito de asesoramiento para los trámites legales y/o relacionados con la discapacidad.
- Se facilitará la utilización de la lengua de signos, el Braille, los modos, medios y formatos aumentativos y alternativos de comunicación y todos los demás modos, medios y formatos de comunicación accesibles.
- Se fomentará el trabajo remoto a domicilio, siempre que sea organizativamente posible, en los casos que sea necesario evitar los desplazamientos a un centro de trabajo.
- Se fomentará y facilitará la flexibilidad horaria, siempre que sea posible organizativamente.
- En cualquier negociación, incluidas aquellas en las que se planteen mejoras de las condiciones financieras, se tendrá en cuenta a las personas con discapacidad para establecer condiciones más beneficiosas, como en el caso de los gastos de adaptación del domicilio.

Ámbitos de comunicación y participación

Disponer de un entorno laboral positivo, donde los equipos se sientan motivados y comprometidos es esencial para CaixaBank. Para ello, es importante prestar atención a sus opiniones y en base a esta escucha, elaborar un plan de acción para adaptarse a sus necesidades. Por este motivo, se considera que evaluar el clima socio laboral, la experiencia empleado y la calidad de servicio ofrecida de forma periódica, ayuda a conseguir este entorno que se persigue.

La Entidad pone a disposición de la plantilla diversos canales de comunicación y participación, al mismo tiempo que está evolucionando hacia modelos de trabajo más ágiles y transversales, fomentando el uso de herramientas colaborativas y desarrollando un modelo de relación con el cliente interno mediante la figura de Business Partner. A continuación, se detallan los principales canales de participación que dispone CaixaBank:



Voz360 es el espacio de participación y difusión de Calidad y Voz de Cliente y tiene como objetivo destacar la importancia de la voz, tanto de los clientes, como la de empleados y empleadas, para crear valor a toda la organización.

Recoge información sobre las opiniones de clientes y empleados y empleadas, herramientas para contribuir a mejorar las experiencias de los clientes, activi-

dades específicas sobre las que necesitamos su opinión y acceso al buzón de ideas, dónde se puede hacer llegar en cualquier momento ideas y sugerencias sobre cualquier temática, siempre que se desee.

InfoProtect, es el enlace directo con seguridad. Es la marca que integra las acciones para proteger la información de CaixaBank, a través de la concienciación de sus empleados y empleadas, fomentando una cultura de seguridad global en toda la Entidad.



InfoProtect pretende ayudar a entender cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la Organización, hace recapitar antes de actuar y guía para mantener la desconfianza siempre activada. El objetivo es inspirar un cambio de actitud en toda la Entidad para evitar ser víctimas de ciberataques. Los empleados y empleadas de CaixaBank pueden participar en el Club InfoProtect que es una red de embajadores/as en cultura de seguridad global. El embajador/a es el canal de comunicación más rápido y directo para cuestiones de seguridad y proporciona información de primera mano sobre los grandes desafíos de seguridad de CaixaBank: phishing, ingeniería social, protección del puesto de trabajo, contraseñas..., riesgos y alertas de actualidad, eventos internos de seguridad y contenidos y acciones de InfoProtect.

Canal de Consultas y Denuncias, para facilitar el cumplimiento del Código Ético en general y de la normativa interna en particular, este canal es esencial en la prevención y corrección de incumplimientos normativos. Este canal, es un medio de comunicación que CaixaBank pone a disposición de todos sus Consejeros/as, Empleados/as (incluyendo al personal de Empresas de Trabajo Temporal), Agentes y Proveedores. A través de este medio se pueden enviar comunicaciones de actos o conductas, presentes o pasadas, referidas a los ámbitos de aplicación del Código Ético, la Política Anticorrupción, la Política Corporativa de Compliance Penal, el Reglamento Interno de Conducta en ámbito de Mercado de Valores, el Código de Conducta de Proveedores o de cualquiera otra política y norma interna de CaixaBank.

Las comunicaciones pueden ser de dos tipos: Consultas, entendidas como peticiones de aclaración de dudas concretas suscitadas por la aplicación o interpretación de los textos antes mencionados. Denuncias, entendidas como comunicaciones de posibles irregularidades que puedan suponer infracciones.

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

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

Canal online de formación Virtuala, como herramienta para compartir conocimiento y experiencias entre la plantilla. Asociado a esta idea se han creado el **Data Community** entre otros, dónde empleados y empleadas que desarrollan funciones similares se encuentran (física o virtualmente) y presentan proyectos que han desarrollado y que puede ser útiles para el resto, por tanto, se genera un importante networking sobre el cuál construir nuevos proyectos.

A partir del primer trimestre de 2020 a causa de la pandemia no se llevaron a cabo las sesiones previstas de Data Communitys, ya en octubre de 2021 se han retomado las sesiones online que organiza mensualmente el equipo de Recursos Humanos Formación de CaixaBank, con el objetivo de **compartir información sobre el ámbito de Data entre profesionales del Grupo CaixaBank**.

Desde los **procesos de gestión de personas** también se **generan** momentos de **comunicación**:

- Entre la plantilla y la Entidad se realiza el **Estudio de compromiso** que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados/a y se elabora bianualmente para toda la plantilla. En julio de 2020 se cerró el Estudio de compromiso 2019 que ya incorpora la posibilidad de elaborar planes de acción de mejora personalizados para cada unidad organizativa.

Plan de acción (análisis inicial) a nivel de:

Total CaixaBank: liderazgo que fomente la comunicación ascendente, el empowerment y la involucración de los equipos en las decisiones que afectan a su trabajo.

Servicios Centrales: mejora de la transversalidad y la agilidad, y más oportunidades de desarrollo y carrera profesional.

Red Territorial: revisión de la carga de trabajo y la presión comercial.

Cabe remarcar que CaixaBank decidió apostar por escuchar a la plantilla llevando a cabo el Estudio de Compromiso en un momento de excepcionalidad por la pandemia del COVID-19, lo que condicionó los resultados de la Red Territorial. La actividad de CaixaBank fue considerada como esencial según el Real Decreto Ley 10/2020 y por este motivo la Dirección de CaixaBank decidió abrir todas las oficinas (excepto las que puntualmente estuviesen afectadas por positivos y cuarentenas) para estar próximos a nuestros clientes para ayudarles en estos momentos difíciles.

Los principales resultados del Estudio de Compromiso realizado en julio de 2020 son:

- Participación del 70%.
- TF (Total favorable) del 71%. Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran dos realidades distintas:
 - Los Servicios Centrales presentan un TF del 74% (mismo % respecto Estudio de compromiso de 2017 realizado también a toda la plantilla).
 - La Red Territorial presenta un TF del 71% (-5% respecto a Estudio de Compromiso de 2017).

Ya en enero 2021 se realizó el **Radar del Estudio de Compromiso** para una muestra representativa de 2.500 empleados y empleadas.

Los principales resultados han sido:

- Participación del 56% (-1% respecto al Radar anterior).
- TF (Total favorable) del 74% (-1% respecto a Radar Estudio de Compromiso de 2018).
- eNPS global del 14: 19 en Servicios Centrales y 13 en Red Territorial (+3 respecto al Estudio de Compromiso de 2019 que fue el primero que recogía esta métrica).

Y como principales conclusiones del Radar encontramos:

- El clima en CaixaBank muestra una moderada mejora en la Red Territorial, mientras que en Servicios Centrales permanece estable. Se incrementa el atractivo del proyecto de futuro y el porcentaje de empleados que recomendarían CaixaBank como un buen lugar para trabajar.
- Un entorno organizativo más favorable en la Red Territorial, que se mantiene estable en Servicios Centrales. La flexibilidad para trabajar mejora en todos los ámbitos y tendencia positiva en Red Territorial en agilidad en la toma de decisiones y sensación de carga de trabajo, con margen de mejora. La presión comercial en Red Territorial continúa como el factor con mayor margen de mejora de la experiencia de empleados.
- La Orientación al Cliente y la Cercanía no presentan la evolución esperada. La dimensión de Orientación al Cliente sigue una tendencia descendente, ya identificada en 2020, con mayor recorrido de mejora en Servicios Centrales. En cuanto al atributo de Cercanía, se trata del único atributo de Cultura que presenta una evolución desfavorable en relación a 2020, aun así se trata del segundo atributo mejor valorado (75%).
- Activar el compromiso, más allá de la retención. La evolución del compromiso muestra tendencias ligeramente distintas, en la Red y en Servicios Centra-

les. El orgullo de pertenencia y la voluntad de permanencia siguen siendo fortalezas. El empowerment mejora ligeramente en la Red Territorial siendo el principal ámbito que mejorar, las posibilidades de desarrollo y carrera profesional son palanca para el incremento del compromiso del empleado, sobre todo en Servicios Centrales.

Por último, comentar que el Estudio de Compromiso también se realiza de forma periódica en las filiales del Grupo:

En 2020 se hizo en las siguientes filiales: CaixaBank Payments & Consumer, CaixaBank Equipment Finance, PromoCaixa, Telefónica Consumer Finance, CaixaBank Asset Management, CaixaBank Business Intelligence, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Facilities Management, Servicio de Prevención Mancomunado y MicroBank.

En 2021 se ha realizado en VidaCaixa y en BPI Vida e Pensões.

Ver detalle en tabla 15 y 31 del Anexo

En el primer semestre de 2022 está prevista la realización del Estudio de Compromiso 2022 a toda la plantilla, primera vez que incorpora al colectivo de origen de Bankia.

- Entre el manager y sus colaboradores se realizan las **Conversaciones para el desarrollo** y las reuniones de fijación de Retos anuales.

Y además se realizan otros **eventos o convenciones**, que generan momentos de comunicación, dentro de los diferentes **ámbitos de Negocio**.

Comunicación interna. Su función se focaliza en difundir y acompañar los retos del Plan Estratégico y las prioridades de negocio; transmitir los valores de la Entidad como elemento diferencial; reconocer y reforzar las buenas prácticas profesionales; potenciar la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia, y facilitar el diálogo bidireccional entre el equipo humano y la Dirección.



PeopleNow, la nueva intranet social interna, se desarrolló durante 2019 hasta finales de 2020, con el despliegue total en la Entidad en 2021 (Direcciones Territoriales y Servicios Centrales). Esta herramienta es mucho más que un canal, supone una palanca de Transformación Digital y Cultural que potencia la participación de los empleados, permite mejorar su experiencia y evolucionar hacia una comunicación participativa, moderna, visual y multiplataforma (mobile-first).

Centrada en la experiencia de usuario/a, integra las herramientas de Microsoft Office 365 y SharePoint para facilitar la comunicación multidireccional y la transversalidad de la Organización, de manera personalizada y relevante. El objetivo principal es que el entorno digital de trabajo se convierta en un espacio inteligente y moderno, en el que fluya la colaboración, la información y el conocimiento.

PeopleNow agrupa contenidos de negocio, corporativos y sociales en una misma plataforma, con segmentación ajustada a cada empleado y en la que cada profesional tiene un perfil donde desarrollar su marca personal y participa en comunidades según su área de influencia, además de suscribirse a canales informativos según sus intereses.

¿Qué se gana con PeopleNow?:

- Más posibilidades de colaboración y transversalidad.
- Ofrece información personalizada. Filtra por intereses.
- Más visual, atractiva, fácil y usable.
- Mobile first.
- Promueve la digitalización de la Entidad.
- Otorga visibilidad de cara a la Organización (marca personal).
- Permite el reconocimiento.
- Da voz a los empleados y empleadas.
- Sirve como herramienta de liderazgo y cohesión de equipos para el colectivo de managers.

Por tanto, PeopleNow presenta las siguientes ventajas:

- Es un canal bidireccional que incentiva la participación.
- Los profesionales reciben, en un único espacio, la información segmentada, en función de su rol en la Entidad y de sus intereses.
- Posibilidad de comentar y compartir noticias, interactuar en las comunidades, reconocer a los compañeros, etc.
- Agilidad en la producción de noticias y se potencia la creación de contenidos de forma autónoma por parte de los empleados en las comunidades.
- Se refuerza la visibilidad interna de la Alta Dirección con su participación en los perfiles y en las comunidades.
- Se generan espacios autónomos de comunicación para los equipos dentro de cada uno de los ámbitos, segmentos y Direcciones Territoriales.

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

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

- Se favorece la transmisión de retos estratégicos de la Entidad en cada momento y mejora el posicionamiento interno de la Alta Dirección.
- Se pone en valor el reconocimiento, las buenas prácticas y los comportamientos positivos.

En 2021, la plataforma se ha consolidado como el principal espacio para la comunicación interna, con una media de un 20,7% de plantilla participando de forma activa cada mes (comentando noticias, publicando en comunidades o interactuando con los contenidos de otros compañeros).

Durante el año, se han publicado 5.280 noticias entre todos los canales corporativos, territoriales y de segmento de PeopleNow, sumando 6.350.355 de accesos en total.

Actividad en comunidades PeopleNow

Las comunidades de alcance territorial y las transversales de segmento han alcanzado actividad recurrente a lo largo del año, siempre en base a los objetivos temáticos establecidos (refuerzo a los retos estratégicos y prioridades de negocio, reconocimiento a las personas y equipos y visibilización del compromiso social).

Adicionalmente a la participación en comunidades de pertenencia por adscripción, los empleados también se han suscrito voluntariamente en comunidades temáticas específicas por áreas de conocimiento (Innovación, Agile y Nuevas formas de trabajo, Data, Voluntariado...).

Implementación de PeopleNow a nivel de Grupo

En paralelo al despliegue de PeopleNow en CaixaBank, en 2021 se ha implantado la plataforma en seis empresas más del Grupo CaixaBank, además de crearse un servicio centralizado para la comunicación corporativa en coordinación con Comunicación Interna de CaixaBank.

Además, durante 2021 se ha mantenido activo el **Portal Corporativo Coronavirus** para facilitar la consulta de los protocolos y las medidas vigentes en cada momento a causa de la pandemia.

 En 2021 se ha puesto el foco en la comunicación asociada a la **integración con Bankia** (Plan de Comunicación Interna para la Integración), adaptando los contenidos y los canales a la realidad de los públicos internos en ambas entidades, atendiendo a los distintos momentos del proceso y en sus diferentes ámbitos: institucional, comercial, operativa y de personas.

Los objetivos del Plan de Comunicación de la Integración con Bankia han sido:

- Facilitar que las personas comprendan las claves de la integración, las valoren positivamente y colaboren en su implantación.
- Mantener la atención de todos los profesionales en el negocio, gestionando las incertidumbres y evitando distracciones.
- Reforzar la visibilidad del equipo directivo como referente de la consolidación cultural y de la excelencia en la gestión.

Y los hitos más destacados en el Plan de Comunicación de la integración son:

Febrero. Equipos de Tecnologías de la Información inician los preparativos de la integración.

Marzo. Closing y de bienvenida a los compañeros de origen Bankia.

Abril. Inicio de las comunicaciones sobre el Plan de Reestructuración.

Mayo. Presentación del Plan de Recolocación.

Julio. Acuerdo Plan de Reestructuración, Acuerdo Laboral de Integración y modificación condiciones y publicación de FAQs.

Octubre. Campaña #Gracias, para agradecer a los compañeros de territorio y Centros Corporativos que se desvinculan por haberse acogido al ERE y actos de despedida.

Noviembre. Integración tecnológica.

Diciembre. Integración de oficinas.

La Dirección de Comunicación Interna de CaixaBank cuenta con otras líneas de trabajo, entre las que destacan:

- **La organización y coordinación de eventos internos**, como la Convención de Directivos, y el asesoramiento en actos con empleados/as liderados por otras áreas de la Entidad.
- **Flash Directivo:** un canal que acerca los mensajes de la Alta Dirección a todos los profesionales de CaixaBank.
- **La realización de campañas motivacionales** alineadas con el Plan Estratégico.

Modelos de trabajo más ágiles y transversales

Prueba de que CaixaBank apuesta por promover los atributos de agilidad y colaboración, es que está evolucionando hacia modelos de trabajo más ágiles y transversales a través del proyecto de transformación agile iniciado en 2018, con un foco de transformación digital basado en el cliente y con la creación de los Customer Labs.

Como principales líneas de trabajo se encuentra la definición de la estrategia y del roadmap de la transformación agile y la implantación de las metodologías ágiles a todos los niveles mediante coaching y la capacitación de nuevos roles, fomentando la transversalidad y las relaciones circulares.

Los beneficios de escalar los modelos de trabajo ágiles se traducen en:

- Eficiencia: utilización de menos recursos, tiempo y management y unos requerimientos más ajustados.
- Agilidad: reduciendo los ciclos de producción, reacción y de toma de decisiones, consiguiendo una entrega más rápida y continua de soluciones.
- Flexibilidad: una asignación dinámica de recursos humanos y económicos con la consiguiente mejora de la producción y la adaptación a las prioridades de CaixaBank.
- Colaboración: con el trabajo de equipos multidisciplinares colocalizados y con más autonomía, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción de los empleados y eliminación de silos.
- Foco: una mayor alineación con la definición y compartición inicial de objetivos. Esto mejora la efectividad, se reducen los riesgos y aumenta la retroalimentación del cliente.

El gobierno de esta implantación la lleva a cabo el Agile Transformation Team (ATT), que es un equipo trasversal integrado por diferentes áreas del banco, teniendo en cuenta unos criterios de minimización de riesgos laborales previamente establecidos. El proceso de creación de un equipo agile establece tres momentos:

- Configuración inicial del equipo con la definición de objetivos, dotación económica, asignación de recursos y temporalidad.
- Evaluación del modelo para detectar el grado de madurez del funcionamiento metodológico de cada equipo agile.
- Coordinación de la dinámica agile a través del colectivo Coach Agile hacia equipos y principalmente hacia los Scrum Masters y Product Owners.

En 2019 se inició con un piloto de cinco equipos, con una vertiente más tecnológica y centrada en el producto (y metodología Scrum), así como en una prueba piloto en el departamento de Auditoría con dinámicas Kanban y realización de auditorías rápidas transversales.

Durante los dos 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 más de 3.400 personas formadas en todo el Grupo (Fundamentos Agile, Scrum Master, Product Owner, Work in a Lab).
- El despliegue del modelo de plataformas en Servicios Informáticos, con prácticas y dinámicas agile que facilitan la mejora en la agilidad del servicio.
- El reskilling de perfiles internos de CaixaBank, incorporando a tres Scrum Masters procedentes de la red.
- La activación de 39 equipos en el Customer Labs, con un ecosistema de 625 personas con impacto directo (contando personal de CaixaBank S.A, Filiales de Grupo y externos).
- La expansión de prácticas Agile, Scrum y Kanban en diferentes ámbitos de los Servicios Corporativos (Recursos Humanos, Riesgos, Negocio, etc.) así como a nivel de Grupo, avanzando en diferentes iniciativas con éxito.

También en este periodo se ha diseñado, de forma coordinada con Tecnología, Negocio, Innovación, Recursos Humanos y Organización, la siguiente etapa de escalado Agile, con la evolución de los equipos del Customer Experience Labs actuales a una visión agregada de producto (programa) que facilita el balanceo de recursos a aquellas iniciativas de mayor valor.

Paralelamente, ha continuado la implantación de herramientas tecnológicas colaborativas que mejoran el día a día de los empleados/as de la Entidad en cada uno de los ámbitos donde estos desarrollan su actividad.

Herramientas de uso masivo como el portal para realizar peticiones RTC (Rational Team Concert), la herramienta para la gestión de la demanda de Sistemas de Información PPM (Project & Portfolio Management) o Service NOW cuyo objetivo principal es el de dar el soporte organizativo necesario a gran escala.

Otras herramientas cuyo principal objetivo es mejorar la colaboración y la agilidad en la elaboración, edición y transmisión de documentos, así como ayudar en el seguimiento de proyectos entre profesionales de varios departamentos, entre las que se encuentran Teams o Confluence además de Sharepoint y OneDrive que mejoran la disponibilidad y accesibilidad a la información.

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

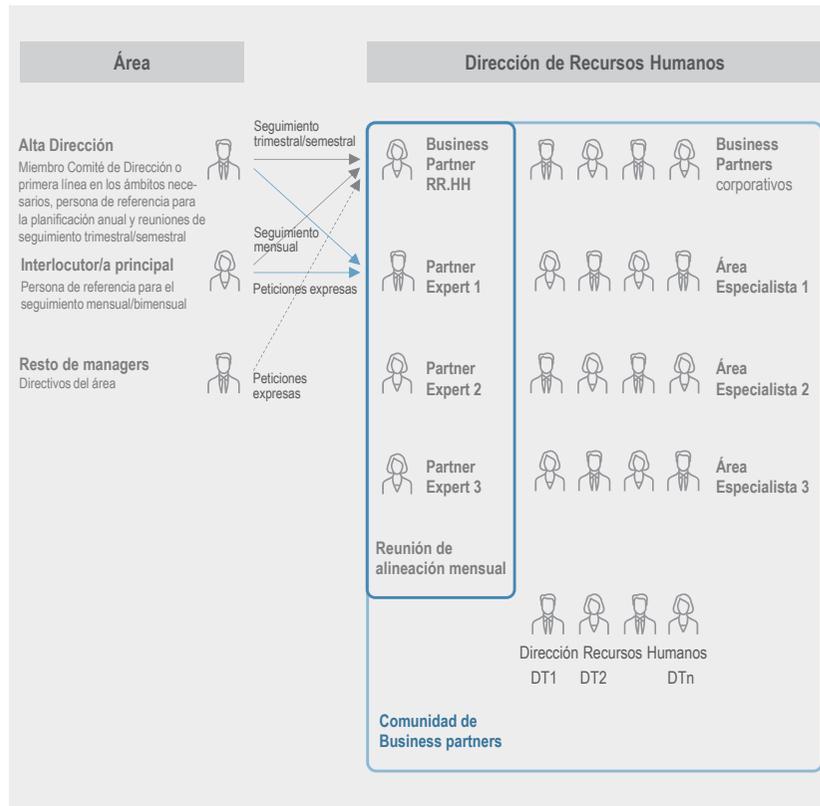
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ **Ciclo de vida del empleado**

Ámbitos de comunicación y participación

- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En 2021 se ha completado el despliegue del proyecto **HR Business Partner** y su asignación en la totalidad de áreas de los Servicios Centrales rediseñando el modelo de relación o comunicación con el cliente interno logrando un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad. Este nuevo modelo debe mejorar la satisfacción de las áreas con los servicios de Recursos Humanos.



Con la integración de los equipos origen Bankia se establece el modelo de parejas de HRBP, origen Bankia y origen CaixaBank, con la finalidad de garantizar la continuidad del servicio a través del conocimiento de los dos equipos de HRBP. Actuando como soporte en la integración tanto para los managers como para los empleados y empleadas.

En 2021 se ha continuado las acciones realizadas como enlace durante la pandemia (en el proceso de Rollback-vuelta a presencia física en los edificios de los Servicios Centrales) y el seguimiento del registro horario, entre otras.

Por último, ya en el ámbito más social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a CaixaBank, existe el *voluntariado corporativo*.

Impulsado por CaixaBank, "la Caixa" y la Fundación de la Esperanza, en el 2005 se creó la **Asociación de Voluntarios de "la Caixa"** con el objetivo de ayudar a fomentar la labor solidaria y la ayuda a colectivos de la sociedad que pasan por una situación desfavorable. Los voluntarios/as de "la Caixa" colaboran para hacer un mundo mejor. El objetivo principal de la Asociación es fomentar y potenciar el voluntariado como valor de solidaridad y participación de la población en la lucha contra situaciones de pobreza y exclusión.

En el programa de voluntariado participan empleados y empleadas en activo y jubilados/as, amigos/as y otras personas con vocación solidaria, siendo **más de 10.000 los voluntarios y voluntarias** que tienen relación con este programa. Actualmente, los Voluntarios/as corporativos de "la Caixa" están repartidos en 31 delegaciones, y conjuntamente identifican, priorizan y llevan a cabo diferentes acciones según las necesidades de cada territorio.



Durante el año 2021 la Asociación Voluntarios CaixaBank ha realizado **5.700 actividades solidarias (72.463 horas)**, permitiendo ayudar a **170.133 personas, un 27% más de beneficiarios respecto a 2020**. Se han llevado a cabo una amplia variedad de actividades que se centran en cinco grandes áreas:

Pobreza infantil y exclusión social, para facilitar el desarrollo integral y el proceso de inclusión social de las personas en situación de vulnerabilidad, haciendo especial hincapié en la infancia. Focalizando la acción en paliar situaciones de pobreza mediante la distribución de alimentos y el refuerzo educativo. Se han realizado 460 iniciativas con menores de primaria y secundaria dirigidas a reforzar su comprensión lectora e incrementar su rendimiento académico. En colaboración con entidades sociales los voluntarios han participado en recogidas de alimentos, reparto de juguetes y otras iniciativas en el marco de las fiestas navideñas.

En cuanto a la salud y pobreza infantil, se han realizado 1.800 actividades y se han dedicado más de 32.000 horas de voluntariado para atender a colectivos como la infancia vulnerable o personas enfermas.

Salud y personas mayores, que se centra en los ámbitos de discapacidad y salud mental, humanización de la salud de las personas mayores y envejecimiento. Las actividades se centran en la ayuda hospitalaria, actividades de envejecimiento activo, apoyo a enfermos/as crónicos o actividades con personas con diversidad funcional, entre otras.

Empleabilidad e inserción laboral de las personas con mayor riesgo de vulnerabilidad social. El objetivo es la resocialización de adultos excluidos a través del empleo y la reinserción de presos y presas, entre otros.

Gracias a su experiencia y formación técnica, también han contribuido a la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, principalmente a través de 220 sesiones de mentoring para 130 personas y otros talleres específicos acerca de habilidades de capacitación profesional.

Los voluntarios han trabajado para reducir la brecha digital del tercer sector, gracias a 428 talleres de digitalización para 4.736 personas en situación vulnerable. Estas iniciativas han podido incrementar las capacidades de interacción y autonomía en el ámbito online de estas personas.

Educación financiera, para ayudar a la población a tener conocimientos básicos sobre finanzas y autoadministración económica. Un buen conocimiento en este campo favorece la gestión personal y familiar del día a día. Por eso, se ofrece formación, en escuelas y también para adultos, promoviendo el emprendimiento.

Se han llevado a cabo 489 talleres de Finanzas para Jóvenes, así como 1.029 actividades de educación financiera para 17.743 beneficiarios incluyendo familias y personas con diversidad funcional.

Acción local diversa, en función de las necesidades sociales detectadas en cada territorio y no enmarcadas en los cuatro ejes anteriores, como son las actividades lúdicas, medioambientales, deportivas o culturales.

Medioambiente, coincidiendo con el día mundial del medio ambiente se puso en marcha el Proyecto R4: Reto, Recoge, Recicla y Respira para recoger residuos en zonas naturales emblemáticas del territorio. Gracias a esta iniciativa, 200 voluntarios durante 4 meses han llegado a liberar el entorno de unos 6.000 Kg de residuos y se han gestionado para su posterior reciclaje.

Tras el año de pandemia, todas las iniciativas se han desarrollado de forma flexible entre los entornos presencial y online atendiendo a las necesidades de colectivos vulnerables y contribuyendo a la mejora de la sociedad.



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

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

Entorno

En CaixaBank es básico el respeto a las normas laborales, los derechos de la plantilla y de sus representantes, todo ello en un marco de consenso con las fuerzas sindicales.

Es de aplicación el Convenio colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro a la totalidad de la plantilla de CaixaBank, teniendo también acuerdos que desarrollan y mejoran las condiciones reguladas en el mismo. Con carácter general, se realizan acuerdos laborales específicos con la Representación Laboral de los Trabajadores (RLT), cuando se dan casuísticas excepcionales.

Además, CaixaBank, forma parte de la Comisión permanente paritaria de interpretación del Convenio, que busca desarrollar las normas laborales que son de aplicación a todos los empleados/as del sector. Por ello, la Entidad mantiene y promueve una total neutralidad con las diferentes fuerzas sindicales presentes en la Entidad. Estas fuerzas sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada 4 años en sufragio personal, libre, directo y secreto y son informados de los cambios relevantes que se puedan producir en La Entidad.

En la tabla de abajo se muestra la representatividad sindical en CaixaBank post-integración con Bankia, y que se verá modificada tras las elecciones sindicales previstas a finales de 2022.

Para la negociación del Acuerdo de julio de 2021 y tras la integración con Bankia, la

representatividad de los sindicatos en la mesa de negociación se midió conforme al **número de representantes unitarios** (delegados de personal y miembros de comités de empresa) que tienen ambas entidades. Para lograr cualquier acuerdo, se necesitaba la firma de **más del 50% de la representación de la plantilla** y se observaban las siguientes secciones sindicales con representatividad (se destacan las secciones sindicales que tienen presencia en ambas entidades con identificación del peso específico de su representatividad agregado).

| Sindicato | CaixaBank | Bankia | Total |
|-------------|-----------|---------|---------|
| CC.OO | 24,92 % | 11,41 % | 36,33 % |
| SECB (FINE) | 22,98 % | -- | 25,65 % |
| ASIP (FINE) | -- | 2,67 % | |
| UGT | 11,00 % | 6,96 % | 17,96 % |
| ACCAM | -- | 6,96 % | 6,96 % |
| SATE (CIC) | -- | 5,74 % | 5,90 % |
| CIC | 0,16 % | -- | |
| CGT | 0,40 % | 1,38 % | 1,78 % |
| SIB | 0,89 % | -- | 0,89 % |
| FEC | 0,89 % | -- | 0,89 % |
| LAB-ELA | 0,16 % | -- | 0,16 % |
| SESFI | -- | 1,54 % | 1,54 % |
| ACB | -- | 0,65 % | 0,65 % |
| UOB | -- | 1,29 % | 1,29 % |

| | CCOO | SECB | UGT | ACCAM | CIC-SATE | CGT | SIB | FEC | ACB | UOB | SESFI | LAB-ELA | FORO | TOTAL |
|---|---------|---------|---------|----------------|----------------|----------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
| Representación | 37,77 % | 32,04 % | 18,07 % | 3,57 % | 2,92 % | 1,30 % | 1,19 % | 1,19 % | 0,65 % | 0,54 % | 0,32 % | 0,22 % | 0,22 % | 100 % |
| Comité de Empresa | | | | | | | | | | | | | | |
| Miembros | 349 | 296 | 167 | 33 | 27 | 12 | 11 | 11 | 6 | 5 | 3 | 2 | 2 | 924 |
| Otros | | | | | | | | | | | | | | |
| Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados | 5 | 4 | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 11 |
| Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado | 4 | 4 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9 |
| Comité Único de Salud Laboral | 4 | 4 | 2 | 1 voz sin voto | 1 voz sin voto | 1 voz sin voto | 1 | 1 voz sin voto | 11 |

En el período 2019-2021, la actividad de Relaciones Laborales presenta una visión interna y una externa. En la visión interna se han implementado una serie de acuerdos laborales entre los que destacan:

Acuerdo Laboral de Reestructuración 2019. Con fecha de 8 de mayo de 2019 se alcanzó un acuerdo laboral de reestructuración por causas objetivas, productivas y organizativas con el 58,5% de la representación laboral, que contemplaba la salida de 2.023 personas de 50 provincias, todas excepto Barcelona y Teruel. Las salidas se concentraron mayoritariamente a 1 de agosto de 2019 y se completaron totalmente en 2020, con la salida de un pequeño colectivo que pospuso su salida unos meses.

En el mismo acuerdo también se contemplan otras medidas como:

- La reconfiguración de la Red actual: desplegando oficinas Store, Business Bank, potenciando el segmento InTouch y desarrollando la propuesta de valor de la Red Rural.
- La ampliación del horario de atención al público en oficinas con horario general.
- El establecimiento de las bases para un Plan Retribución Flexible.

Plan de Igualdad. En enero 2020 se firmó el acuerdo para el nuevo Plan de Igualdad que contiene mejoras en materia de conciliación y se incorporaron dos nuevos protocolos: Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso y Protocolo de igualdad para las parejas de hecho o uniones estables de pareja.

Política de inclusión e integración de personas con discapacidad, que incluye compromisos orientados al respeto a las personas con discapacidad, y a favorecer su integración en la Entidad en las mismas condiciones que el resto de la plantilla, estableciendo una serie de medidas para facilitar la conciliación.

Acuerdo de Desconexión digital, que regula el derecho a la desconexión digital, asegurando el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar. Se regulan las comunicaciones, las reuniones y formación y se incorporan buenas prácticas.

Acuerdo de cobertura de bajas y ausencias, que incorpora compromisos para facilitar la organización de los centros de trabajo cuando se producen situaciones de bajas y ausencias.

Plan de Desvinculaciones voluntarias incentivadas, en 2020 se materializó el plan de desvinculaciones donde 229 personas, de 58 años o más y de la provincia de Barcelona, se adhirieron y cursaron baja mayoritariamente a 1 de abril de 2020.

Acuerdo de condiciones de Préstamos a empleados/as, incorpora mejoras en los préstamos de atenciones varias, en los préstamos hipotecarios y en los anticipos.

Regulación del trabajo en remoto, durante 2019 se puso en marcha la posibilidad de que empleados y empleadas de todos los departamentos de Servicios Centrales y Direcciones Territoriales, pudieran realizar su trabajo 1 día a la semana desde el propio domicilio.

Acuerdo Laboral de integración de neX. CaixaBank, incorpora a través de la subrogación de sus contratos laborales, como personal fijo y propio de plantilla, en la fecha efectiva de integración, a las personas trabajadoras de neX. Esta incorporación se efectúa en virtud del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores; siendo de aplicación a dichas personas trabajadoras, para todo aquello que el pacto no recoge específicamente, el Convenio Colectivo de las Cajas y Entidades Financieras de Ahorro vigente en cada momento, los acuerdos laborales internos y el resto de condiciones laborales de CaixaBank que resulten de aplicación tal y como determina el Acuerdo Laboral para el ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de CaixaBank de 1 de abril de 2011 así como en el Acuerdo Laboral de CaixaBank de fecha 17 de julio de 2014.

 **Plan de Reestructuración y Acuerdo Laboral 2021.** En el contexto de la operación de fusión entre CaixaBank y Bankia, se plantea la necesidad de una reestructuración que resuelva las duplicidades y solapamientos que se producen en los servicios centrales, estructuras intermedias y en la red de oficinas. Con este objetivo, el pasado 1 de julio se alcanzó un acuerdo con el 92,8% de la representación sindical, que fue desarrollado el 7 de julio mediante el texto del acuerdo definitivo y el cual contempla: **un expediente de despido colectivo (art 51 Estatuto de los Trabajadores), la modificación de determinadas condiciones de trabajo vigentes en CaixaBank (art 41 ET)** con materias vinculadas a la reducción de costes, mejora de la eficiencia, competitividad, sostenibilidad (incluida la previsión social complementaria), flexibilidad y desarrollo del modelo de negocio, y **un acuerdo laboral de integración** para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia.

Respecto al expediente de despido colectivo se establece un número máximo de 6.452 salidas voluntarias, que se acompaña de recolocaciones directas e indirectas en Filiales del Grupo CaixaBank. El colectivo que se adhiere voluntariamente dispone de un plan de recolocación garantizada sin precedentes en España, con el objetivo de acompañar a las personas hasta su recolocación estable, el cual mejora las exigencias de la legislación vigente para proteger y fomentar la recolocación o el autoempleo.

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

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

Por lo que se refiere a las líneas definidas en la modificación de condiciones de trabajo, se pueden dividir en tres bloques:

Asociadas al Modelo de distribución de la Red: ampliando las oficinas Stores y Stores Negocios, potenciando el segmento inTouch, aumentando el número de Gestores de Clientes y aplicando mejoras sobre el sistema de clasificación de oficinas y sobre los cupos de ámbito rural (que permitan garantizar la inclusión financiera de los clientes en dichas zonas).

Asociadas al Modelo de Previsión Social Complementaria:

- **Sistema de riesgos** de prestación definida se ha transformado de un modelo basado en rentas vitalicias a uno de capitales, establecido como un número de anualidades de salario pensionable por contingencia. Este modelo conlleva además ventajas para el empleado (equidad interna, libre designación de beneficiarios, flexibilidad de la forma y el momento de cobro, simplificación del modelo y transparencia, así como armonización del sistema).

- **Aportaciones de jubilación** dónde el colectivo origen CaixaBank presenta un incremento de las aportaciones en un 2% y dónde el colectivo origen Bankia dispone de una adecuación de las aportaciones de jubilación al mínimo del 7,5% sobre el Salario Pensionable, en el plazo de 60 meses. Para el colectivo de nueva entrada las aportaciones serán del 6% a partir del mes 25, considerando una carencia de 12 meses y, a partir del mes 85 las aportaciones serán del 7,5%.

Otros compromisos acordados entre las partes, implementación dentro del Programa de Retribución Flexible Compensa+ nuevos productos y servicios, establecimiento de nuevos permisos (acompañar a la asistencia médica a hijos/as menores de edad a cargo y cuando la persona trabajadora deba realizar exámenes de formación normativa en horario coincidente con un sábado, domingo o festivo), y adicionalmente un Protocolo de Traslados y permutas.

Por último, respecto a las líneas principales del **acuerdo laboral de integración** para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia, destacar que entró en vigor el 1 de septiembre de 2021 y contiene:

- Garantía de retribución fija bruta que venían percibiendo en Bankia y adecuación progresiva en 5 años a la retribución de CaixaBank.
- Sistema de Retribución Variable: Durante el 2021, se mantienen los targets de Bankia y se calculan según criterios CaixaBank y a partir de 2022, se aplicará la política de retribución variable de CaixaBank.

- Sistema de Previsión social:

- Aportaciones de jubilación: homologación mediante adecuación progresiva en 5 años.
- Coberturas de riesgo: A partir del 1 de enero de 2022, se aplicará el nuevo modelo de cobertura de riesgos en CaixaBank.

- Resto de beneficios sociales: de aplicación desde la entrada en vigor o fecha de integración tecnológica.

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

Acuerdo marco en materia de registro horario en el ámbito del Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de ahorro.

Acuerdo Colectivo Convenio de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro 2019-2023. El 30 de septiembre de 2020 se firmó el acuerdo de Convenio Colectivo de 5 años de duración y que se publicó en el BOE el 3 de diciembre, surtiendo efectos a partir del día 4 de diciembre de 2020. Este Convenio permite aplanar algunas importantes inercias de costes no ligadas a desempeño (como son la revisión salarial, los trienios y el plus convenio) y afrontar en mejor situación un periodo de enorme complejidad. El Convenio Colectivo también regula específicamente materias como el teletrabajo o la desconexión digital.

Seguridad, Salud y Bienestar corporativo

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

La Dirección se encuentra altamente sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan unas adecuadas condiciones de trabajo, mostrando su compromiso en:

- Fomentar una cultura preventiva en todos los niveles de la Organización.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable, así como de los compromisos voluntarios que se suscriban.
- Considerar los aspectos preventivos en origen.
- Implantar medidas de mejora continua.
- Formar y sensibilizar a la plantilla.
- Adaptar y mantener un sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales según requisitos vigentes en cada momento.

CaixaBank dispone de un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales según la norma OHSAS 18001, que garantiza el cumplimiento de la normativa por encima de los estándares mínimos. La norma OHSAS 18001 pierde su vigencia en 2021, por lo que en 2022 se procederá a la adaptación de la nueva Norma ISO 45001, que hace un mayor hincapié en la importancia de mejorar los entornos de trabajo.

El sistema de CaixaBank en relación con la prevención de riesgos laborales es revisado de forma periódica mediante inspecciones internas y distintos tipos de auditorías periódicas:

- Auditoría reglamentaria externa: cada cuatro años, de acuerdo con la legalidad vigente, o en caso de ser requerida por la autoridad laboral.
- Auditoría voluntaria de control y seguimiento, con una periodicidad anual.
- Auditoría OHSAS 18001: especificación internacional que certifica la excelencia del su sistema preventivo.

Certificado del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales



Certificado del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales



Número de Inspecciones / Evaluaciones de Riesgos en 2021

483

Anualmente se recogen todas las gestiones preventivas e iniciativas del año en la “Memoria de actividades preventivas”, documento público que figura en la web corporativa. Estas actividades se determinan en la planificación anual de actividades preventivas y se desarrollan de acuerdo con los principios establecidos en el plan de prevención. Con la coordinación de Recursos Humanos y el Comité Único de Seguridad y Salud, el Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo la Caixa se encarga de gestionar la prevención, asesorando y garantizando la seguridad, salud y bienestar. Adicionalmente, para la especialidad de Medicina del Trabajo, se ha optado por la colaboración del servicio de prevención ajeno Quirón Prevención.

CaixaBank, S.A. dispone de comités específicos para garantizar la seguridad y la salud de la plantilla:

Comité Único de Seguridad y Salud Laboral. Establece los objetivos antes men-

cionados y hace seguimiento de las actividades preventivas, poniendo especial énfasis no solo en las auditorías reglamentarias, sino también en otras de carácter voluntario OHSAS 18001.

Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales. Define las políticas en materia de prevención en este ámbito mejorar el control, la gestión y el seguimiento de las necesidades en materia de seguridad y salud y la realización de acciones formativas. Al mismo tiempo, de acuerdo al 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 (seguimiento de 38 métricas en 5 capítulos diferenciados con revisión trimestral periódica).

De acuerdo con estos compromisos CaixaBank dispone de un Plan de Acción en materia de seguridad, salud y bienestar corporativo hacia la plantilla que actúa sobre distintos ámbitos:

- Actividades formativas a toda la plantilla: seguridad y salud, seguridad en cursuales y creación de un equipo de trabajo trasversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales.
- Desarrollo del proyecto Empresa saludable.
- Potenciación de iniciativas de flexibilidad horaria y trabajo en remoto en determinados centros.
- Revisiones de los planes de emergencias de los edificios singulares, formación de los equipos de emergencias y sensibilización de la plantilla en la realización de simulacros.
- Seguridad para la prevención de atracos y actualización de las instalaciones de seguridad.
- Mejora y control de las condiciones de los centros de trabajo en cuanto a ruido, humedad, temperatura e iluminación. CaixaBank cuenta con una empresa especializada para la implementación de acciones preventivas y correctivas de iniciativas que favorecen el confort y bienestar de la plantilla y que realiza funciones como la renovación o sustitución de los equipamientos de clima e iluminación, incorpora mejoras en la atenuación sonora de los equipos de trabajo, etc. Además, periódicamente se recibe asesoramiento externo especializado sobre iniciativas de mejora en la calidad del aire interior que posteriormente la Entidad incorpora.

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

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

Entorno

En Seguridad, Salud y Bienestar destacan las siguientes iniciativas y acciones desarrolladas en los distintos ámbitos:

- **Formativo:** cada empleado/a recibe formación e información en materia de seguridad y salud y también sobre potenciales situaciones de emergencia. Además, en previsión de dichas eventualidades, se designa a las personas que deberían actuar como responsables.
- Derivado de la actividad propia del negocio en la red de oficinas de la Entidad, se aplican medidas de seguridad para minimizar los riesgos de atraco y robo. Estas medidas, que se refuerzan en las zonas consideradas de riesgo, son revisadas de forma periódica. Algunas de las medidas aplicadas son:
 - Presencia de equipamientos de captación y grabación de imágenes digitales.
 - Puerta excluida de acceso en la zona de seguridad.
 - Dotación de dispensadores y recicladores de efectivo automáticos.
 - Control individualizado de acceso a oficinas mediante un arco detector de metales.
 - Campañas de sensibilización e información preventiva a la plantilla.

La Entidad dispone un protocolo de actuación para afrontar el riesgo de atraco o agresión, con la finalidad de proteger a las personas implicadas en alguna de estas situaciones desde una triple perspectiva temporal: preventiva, durante y después de la situación.

Por último destacar que CaixaBank en 2021 ha renovado la certificación Protocolo Seguro COVID-19, previo proceso de verificación, llevado a cabo por consultores externos especializados, para conocer el grado de implantación de medidas y su posterior evaluación. Este proceso se ha llevado a cabo por una de las entidades de inspección técnica, certificación y control de mayor relevancia.

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



Además, se ha seguido implementando protocolos y medidas de prevención para garantizar la protección de los empleados durante la pandemia, mediante:

- La aportación de información sobre la prevención de la Covid-19.
- La entrega de mascarillas, kits de viajes y test de antígenos.
- Los protocolos de reanudación de la actividad presencial.

El equipo de gestores/as de seguridad y salud (en los equipos de Recursos Humanos) han colaborado en su coordinación en los diferentes territorios.

Riesgos Psicosociales: medidas preventivas en este ámbito.

- Se ha realizado un programa de intervención que evalúa los efectos psicosociales y define planes de acción para la disminución de factores estresantes. Se ha planificado su revisión para el 2022.
- Se han realizado focus groups con diferentes grupos funcionales para obtener información cualitativa y poder extraer más conclusiones de la evaluación de riesgos psicosociales realizada.
- Se ha potenciado la visión preventiva en los centros internacionales, motivo por el que CaixaBank fue reconocida con el premio internacional (ORP 2019).
- El protocolo de Vigilancia de la Salud contempla la realización de reconocimientos médicos periódicos, también se proporciona información preventiva respecto a distintas enfermedades, como la hipertensión, que está disponible para su consulta en la intranet corporativa.
- Diseño de nueva plataforma digital Quirón Prevención: programas colectivos.

Empresa Saludable

La protección de la seguridad, salud y el bienestar de nuestra plantilla, siempre ha sido una prioridad para la Entidad, lo que nos ha situado en el punto de partida idóneo para ser una **Organización Saludable**, esto implica ir mucho más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales en materia de Seguridad y Salud Laboral y disponer de unos objetivos más ambiciosos y trascendentes.

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...).

CaixaBank apuesta por este modelo porque:

- Tiene efectos en la productividad y competitividad de la Entidad y por tanto en su sostenibilidad.

- Se consigue una plantilla más sana, motivada, satisfecha y con un mayor orgullo de pertenencia y compromiso.
- Se mejora la imagen corporativa y se favorece la captación y retención de talento.
- Mejora el clima sociolaboral y reduce el absentismo.

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

Con el programa **Somos Saludables**, continuamos con nuestro compromiso de fomento del bienestar en entornos saludables y sostenibles, la mejora de la calidad de vida de nuestros profesionales, y en alcanzar la madurez como organización saludable y referente en el sector. Tras la pandemia de la COVID-19 y sus secuelas, emerge con más fuerza la importancia de la salud física y mental, así como el bienestar emocional.

Se ha realizado en **2021 un diagnóstico de situación**, que ha permitido hacer un análisis del contexto actual, las estrategias, necesidades, planes de acción, programas y acciones que se realizan en relación al bienestar y la salud (física y emocional).

De dicho diagnóstico se han extraído recomendaciones para diseñar una **nueva estrategia** como Organización Saludable que permitirá a la Entidad convertirse en un referente de Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional:

- Actividades y campañas en la plataforma virtual, donde generamos concienciación y ofrecemos beneficios para una salud global y el bienestar de los empleados/as y sus familias. Durante el primer trimestre del 2021 se ha realizado el lanzamiento definitivo de la plataforma para toda la plantilla de CaixaBank, donde posteriormente se ha incorporado un nuevo pilar “Vuélcate” con actividades relacionadas con la sostenibilidad, medio ambiente y solidaridad.
- Adaptación de contenidos y talleres según necesidades e intereses.
- Creación 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 así a la mejora de su Experiencia.

- Plataforma “Adeslas Salud y Bienestar” como complemento al canal Somos Saludables, dando acceso a servicios personalizados para cuidar y gestionar nuestra salud.

Pilares de la plataforma “Somos Saludables”



Muévete. El pilar de la actividad física, para combatir el sedentarismo, enfermedades cardiovasculares y también clave para regular el bienestar emocional. Además, el gimnasio virtual refuerza la creación de hábitos para mantener el cuerpo en forma.



Quiérete. Desde el Área de Bienestar Personal se facilitan técnicas de meditación y pautas para mejorar la concentración y relajación.



Cuídate. Una nutrición saludable es fundamental para mantenernos sanos, sentirnos bien y tener energía.



Vuélcate. Como novedad en el año 2021, se ha incorporado un nuevo pilar “Vuélcate” con actividades relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente y la solidaridad.

Destacar algunas de las acciones que se desarrollan en la plataforma “Somos Saludables” como:

- Contenidos específicos para la mejora de índices presentados en la Memoria de Salud de la Entidad, y la promoción de estilos de vida saludables.
- Programaciones con temáticas específicas mensuales para abordarlas en profundidad (vídeos explicativos, dípticos, herramientas prácticas), fomentando la teoría y la práctica.
- Encuestas de hábitos saludables, para profundizar y mejorar a nivel personal.
- Servicio de fisioterapia: consultas presenciales o a través de correo electrónico (trabajos personalizados, de recuperación, consejos sobre tratamientos y prevención de lesiones).
- Promoción de actividades deportivas, como la Maratón de Barcelona.
- Realización de la campaña de vacunación contra la gripe para colectivos vulnerables.

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

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

En 2021 se incorporan las siguientes novedades:

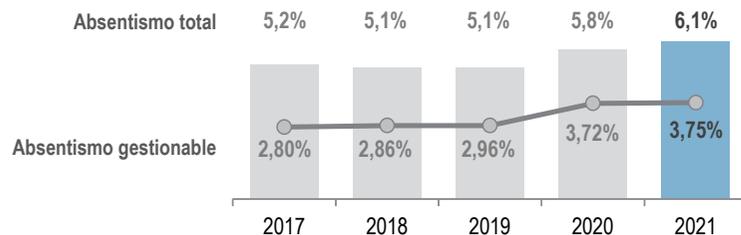
- Gimnasio virtual (clases grupales dirigidas por streaming), con un calendario específico que se renueva mensualmente.
- Espacio para compartir (canal “preguntas y respuestas”), con el objetivo de poder dar respuesta a las consultas de la plantilla y compartir de forma confidencial las preguntas sobre diferentes temáticas y que los diferentes especialistas responden a través de un vídeo.

A nivel de actividad presencial se han realizado dos iniciativas:

- Se han acondicionado nuevos espacios físicos: sala de lactancia y servicio de consultas de fisioterapia en Barcelona.
- Se han promocionado los servicios de asesoramiento médico ubicados en Barcelona y Madrid.

Todas estas iniciativas en Salud, Seguridad y Bienestar, impacta positivamente sobre el absentismo en CaixaBank.

La evolución del absentismo presentaba una tendencia favorable con una disminución sostenida del índice global desde el 5,20% en 2016 al 5,07% en 2019. La causa principal de la reducción del índice de absentismo había sido la reducción del número de nacimientos en los últimos cuatro años, desde los 1.343 en 2016 a los 1.012 en 2019, provocado por el desplazamiento de las generaciones en la pirámide edad (envejecimiento). Sin embargo, en 2020 y 2021 se rompe esta tendencia como consecuencia de la pandemia COVID-19 que ha elevado el índice de absentismo al 6,1%. El absentismo gestionable (enfermedad y accidente de trabajo) se incrementa motivado principalmente por el aumento del absentismo por enfermedad y por accidente de trabajo (motivo con el que se marca el absentismo asociado a la pandemia) que pasa del 0,05% en 2016 al 0,52% en 2021.



Otro aspecto que ha impactado en el incremento del absentismo gestionable, en concreto por enfermedad, es el cambio en el criterio de medición, ya que anteriormente se registraban las bajas a partir del tercer día y desde 2019 se registra desde el primer día, por tanto, ahora se dispone de una información más exacta.

En España entre los años 2017 y 2020, la tasa de absentismo entendida como las horas no trabajadas también presenta un repunte. Al mismo tiempo se observa que las horas de trabajo que se pierden son motivadas por diversas razones siendo la de más peso, el absentismo por enfermedad común (IT) con un 74% y por maternidad el 10%; la distribución en la Entidad es similar, teniendo también a la enfermedad común como la principal razón durante 2021, con un 70 % de peso sobre el total.

En 2021 CaixaBank presenta 95 horas perdidas por empleado/a, por debajo de la media de España, que en el segundo semestre de 2020 fue de 108 horas (en todos los sectores) y por debajo también de la media en el sector de finanzas y seguros que fue de 98 horas en 2021.

Todo esto teniendo en cuenta que la actividad de CaixaBank fue considerada como sector esencial y por lo tanto la mayor parte de la plantilla estuvo trabajando físicamente en las oficinas dando servicio a los clientes. Esta comparativa ha sido realizada a partir del 10º Informe de Adecco sobre Absentismo del segundo semestre 2020 según datos oficiales sobre el tiempo de trabajo publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en la encuesta trimestral de coste laboral; cuya muestra fue de 28.500 empresas de todo el país, con más de 500 trabajadores.

Ver detalle en tabla 16 del Anexo

Recursos Humanos junto con Mutua Universal, analizan conjuntamente cada mes la evolución del conjunto de los absentismos y en cada uno de los distintos territorios con el fin de gestionarlo desde la proximidad y el conocimiento.

A pesar de la situación sobrevenida de la pandemia que ha originado un repunte en el índice de absentismo de todas las compañías, se ha continuado con el plan de acción, ya iniciado en 2018, con el objetivo de contener el absentismo mediante diversas palancas de actuación:

- Impulsar todo el proceso de la gestión integral del absentismo por enfermedad (IT) antes, durante y después del absentismo, constituyendo un equipo transversal formado por personas de diferentes departamentos de Recursos Humanos (Relaciones Laborales, Cultura y Gestión de Personas) que intervienen en las diferentes fases de su gestión.

- Optimizar la gestión del absentismo mediante la modificación del protocolo de gestión de la IT por parte de Mutua Universal para anticipar la actuación en todos los territorios a partir del séptimo día de baja en lugar del decimo-segundo día de baja y la simplificación del procedimiento de comunicación entre esta y los empleados y empleadas.
- Gestionar las bajas prematurnales promoviendo medidas que favorezcan las condiciones de trabajo y la gestión del absentismo reincidente.

Cambios y movilidad

En CaixaBank se apuesta por el talento interno y esto se pone de manifiesto en una normativa interna que posibilita a los empleados y empleadas la promoción y el desarrollo de su propia carrera, y en el hecho que ante la existencia de una vacante primero se buscan candidatos internos que la puedan ocupar.

Promociones:

Todos los empleados y empleadas de CaixaBank disponen de una carrera por experiencia, asociada al transcurso del tiempo, que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2021 han cambiado de nivel profesional por experiencia 1.899 personas. Esta carrera está mejorada respecto a la que se recoge en el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro, es más rápida y se llega a un nivel profesional superior, ya que en Convenio se tarda 20 años y solo se llega al nivel VIII.

Adicionalmente a esta carrera existen **otras fórmulas para promocionar** más rápidamente asociadas al desempeño y a la función que se desarrolla.

| Eventos de promoción, año 2021 | |
|---|---------------|
| Planes de carrera | 7.245 |
| Cobertura de vacantes | 7.489 |
| Clasificación de oficinas | 1.240 |
| Capacitación | 141 |
| Nombramientos | 1.052 |
| Promoción y Desarrollo Profesional (PDP) Bankia | 2.736 |
| Total | 19.903 |

Ver detalle en tabla 17 del Anexo

- **Plan de carrera de Gestores/as Comerciales** de la red de oficinas, asociado a planes de formación específicos y que ofrece distintos niveles y velocidades de promoción retributiva según el segmento de negocio al que pertenezcan.
 - *Carrera de Gestores y Gestoras de Clientes I* (Gestores/as de negocio): mediante el Acuerdo Laboral de Reestructuración de julio 2021, se vuelve a mejorar la carrera de los GCI que concretamente reduce 1 año el tiempo de permanencia para alcanzar el nivel XI y pudiendo alcanzar el nivel VI transcurridos 3 años en el nivel VII. Promoción a Nivel VI en 16 años.
 - *Carrera de Gestores de Clientes II* (gestores/es de Banca Premier y Banca Empresas): promoción a Nivel V en 15 años.
 - **Plan de carrera de Asesores/as de Banca Privada**, permite a este colectivo que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.
 - *Carrera de Asesores de Banca Privada*: promoción a nivel VI en 11 años.
- Ver detalle en tabla 19 del Anexo

- **Cobertura interna de vacantes:** fruto de las vacantes que se originan en la Entidad por salidas o por promociones a otras posiciones, existe la posibilidad por parte de los empleados/as de postularse a estas plazas. Este es un mecanismo de promoción interna que ha permitido en 2021 a unos 7.500 empleados/as a realizar un cambio en su carrera profesional (aproximadamente el 69 % han accedido a Direcciones o Subdirecciones de oficinas y a posiciones de Gestores de cliente). Ver detalle en tabla 21 del Anexo

El modelo de selección interna (cobertura interna) completó su evolución en 2020 para construir una experiencia atractiva, digital y memorable a empleados/as (candidatos/as) y managers. Anteriormente se había indicado que faltaba transparencia o confianza en el proceso.

La selección interna va hacia:

- Una selección ágil y proactiva con un modelo de profesionales identificados y que genere oportunidades personalizadas.
- Promover el desarrollo de las personas fomentando la movilidad.
- Dar a conocer la política y procesos de selección y ampliar la publicación a funciones directivas (Direcciones de Servicios Centralizados).
- Un rediseño del modelo de comunicación que genere un efecto positivo y reconocimiento.

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

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

En 2021 se ha dado un paso más en la profesionalización del modelo de movilidad interna de Servicios Centrales que pretende principalmente la búsqueda de candidatos de manera proactiva con estos dos proyectos:

- **Mapa 3.0**, mediante el desarrollo de una herramienta en Qlik Sense con el objetivo de acompañar el proceso de fusión que permite integrar toda la información de Recursos Humanos de los empleados/as. Esta herramienta ha derivado finalmente a un entorno digital de búsqueda proactiva de candidatos/as para los procesos de Selección y de Movilidad interna de la Entidad a través de la información de Recursos Humanos de la que se dispone.
- **Movilidad Interna** a través de un partner, pretende mejorar la experiencia del candidato/a y del/a manager durante todo el proceso de selección, desde la detección de la necesidad de publicar una vacante, voluntad de participación de los empleados/as en cualquier proceso, hasta el acompañamiento en la incorporación en su nueva función.

Estos proyectos de movilidad interna tienen como objetivo:

Retener el talento. Cuatro son las tendencias que jugarán un papel decisivo en el área de Recursos Humanos: la experiencia de empleado, la explotación y el análisis de datos, la movilidad interna y las personas pertenecientes a cada generación (multigeneracional). Las empresas que tengan facilidades para promover la movilidad interna retendrán más tiempo a sus empleados.

Identificar las competencias clave del futuro, como la capacidad de identificar cuáles son las competencias requeridas para las posiciones vacantes actuales y cuales lo serán para las vacantes en el futuro y valorar que grado de adecuación tienen los empleados y empleadas con ellas.

Reforzar la transparencia y las oportunidades de crecimiento interno. Uno de los factores clave para tener una buena estrategia de movilidad interna es alinearla con la estrategia general de Recursos Humanos y con la de la propia Entidad, con una definición adecuada de las partes del proceso y aportando transparencia. De esta forma, los empleados creen realmente que existen nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la propia Entidad; una política de selección que contemple la movilidad interna es clave para poner en valor y dar visibilidad al talento que ya tenemos incorporado en la Entidad y motivar al continuo crecimiento y superación de los empleados/as.

Incluir el desarrollo del talento en la estrategia de los managers. Para combatir el obstáculo de retención de los managers y evitar “la fuga” de talentos de su equipo, hay que empoderarlos e incluirlos dentro de la cadena de valor de la

movilidad interna. Para ello, se debe incluir el “Desarrollo de Talento” de su equipo dentro de sus objetivos.

Se han introducido nuevas iniciativas y mejoras para impactar tanto al empleado/a como a los/las managers. Las mejoras para empleados y empleadas son:

- Información de la vacante más detallada y con persona de contacto del área (que no son los managers).
- Confidencialidad del candidato.
- Más oportunidades de desarrollo con la ampliación en el currículum vitae (inquietudes, intereses y conocimientos). Para actualizar el currículum vitae en el portal de empleados se lanzó una campaña de comunicación a finales del 2019 denominada “Contigo crecemos”, lo que supuso un cambio en la cultura del dato y en la corresponsabilidad en la gestión del talento, permitiendo retener y asignar el mejor talento a cada puesto.
- Ampliación a una semana (anteriormente 3 días) las solicitudes de vacantes en los Servicios Centrales.
- Mejorar la transparencia con la publicación de vacantes de Direcciones de Servicios Centrales y vacantes externas.

Las mejoras para los managers son:

- Preselección cualificada de candidatos de Servicios Centrales (psicotécnico, informe, video entrevista).
- Agilidad en la incorporación: máximo 45 días tras la elección del candidato
- Participación del Director/a de oficina en los procesos de selección de la red
- Visibilidad del Manager sobre los procesos.
- Pueden solicitar publicaciones para las vacantes aprobadas por la Entidad y pueden solicitar a la Organización una nueva posición. Posteriormente el manager podrá dar seguimiento al proceso de selección vinculado a esa vacante (saber si ha sido aprobada o denegada).

SOMOS CAIXABANK





Destacar que el rediseño del espacio de Convocatorias internas y el nuevo portal de Selección, aporta mayor información del modelo de selección para la mejora de la transparencia y el conocimiento.

Esta nueva plataforma, soportada en tecnología SAP SuccessFactors dispone las siguientes mejoras:

- Ofrece una mejor experiencia de usuario, gracias a su interfaz navegable.
- Mejora la trazabilidad en el seguimiento de los procesos de selección.
- Un look & feel renovado y agradable y moderno.
- Buscador optimizado con opciones de búsqueda por palabras clave y con la opción de filtrar por áreas, función y ciudad, entre otros (búsqueda del talento más sencilla y eficiente).
- Permite subir tu curriculum vitae como archivo a la ficha interna del empleado o empleada.
- Unifica en el Portal del Empleado los procesos de selección y las entrevistas para optimizar toda la gestión del proceso.
- Está integrado con Career Site externo.
- El departamento de Selección de Recursos Humanos puede lanzar convocatorias masivas y desde el departamento de Talento se pueden lanzar procesos que no serán públicos para posiciones más estratégicas y así cubrir vacantes directivas.
- Publicación de forma automática algunas vacantes de red de oficinas (cargos y posiciones específicas).

- Se podrán llevar a cabo renuncias, revocaciones y designaciones directas.

• **Clasificación de oficinas:** las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas tienen regulada su retribución por acuerdos laborales internos CaixaBank que mejoran lo que regula el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro. La categoría de la oficina en la que desarrollan su función determina su nivel profesional y los pluses funcionales. Anualmente se realiza un ranking de clasificación de oficinas que determina la nueva categoría de todas las oficinas dónde las variables para realizar el ranking y sus pesos son: Recursos ajenos (40%), Inversiones (25%), Margen ordinario (25%) y Clientes vinculados y consolidados (10%). En 2021 se han clasificado 2.781 oficinas y el número de oficinas de cada categoría se establecen por unos porcentajes establecidos en los pactos internos.

Ver detalle en tabla 20 del Anexo.

• **Nombramientos:** promoción de colectivos de Servicios Centrales, Apoyo y Soporte a la Red.

• **Pruebas de capacitación:** también existe la posibilidad de promoción mediante la superación de unas pruebas de capacitación, que permite promocionar a los Niveles VIII y X (según Convenio Colectivo cada 3 años) y promocionar a Nivel VII (según acuerdo interno CaixaBank cada 2 años).

En 2021, un total de 7.907 empleados/as han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone casi un 19% de la plantilla.

Cambios de nivel: 7.907, año 2021. Distribución

| | | |
|---|-------|-------|
| Carrera por experiencia | 1.899 | 24,0% |
| Gestor/a de clientes | 1.620 | 20,5% |
| Nombramientos | 1.052 | 13,3% |
| Cobertura de cargos | 306 | 3,9% |
| Capacitación | 141 | 1,8% |
| Asesor/a de Banca Privada | 95 | 1,2% |
| Clasificación de oficinas | 58 | 0,7% |
| Promoción y Desarrollo Profesional (PDP) Bankia * | 2.736 | 34,6% |

* Aplicado en abril de 2021 con efectos 1 enero de 2021.

Ver detalle en tabla 18 del Anexo

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

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

Finalizar

Desvinculación:

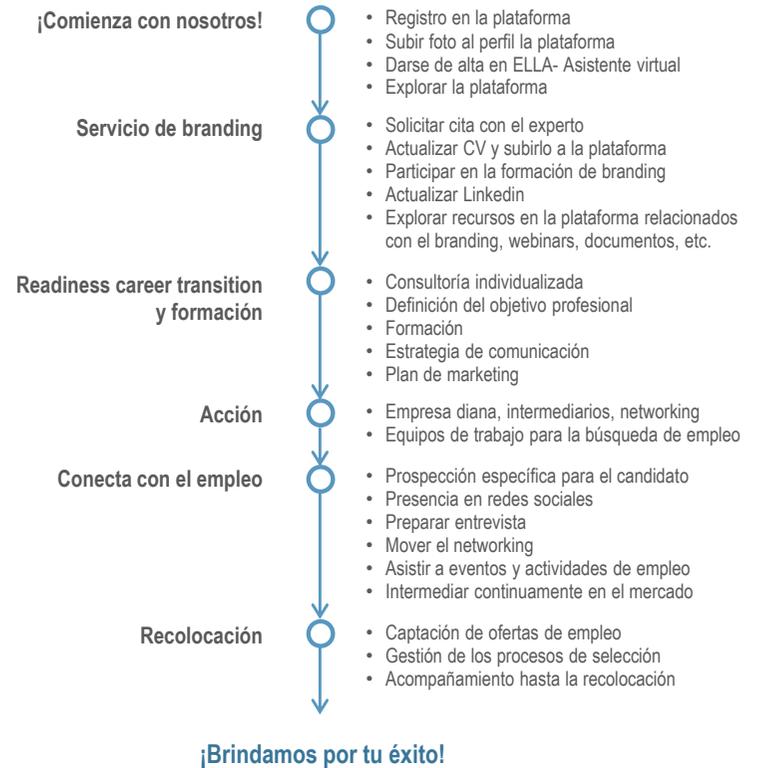
La desvinculación en CaixaBank se produce principalmente por dos motivos: el colectivo sénior que decide adherirse voluntariamente a programas de salidas y el colectivo joven con contrato en prácticas que deciden abandonar la Entidad por temas retributivos o porque no ven cumplidas sus expectativas.

En CaixaBank derivado de los Planes de salidas masivos acordados en los últimos 10 años, desde 2012 a 2021 habrán causado baja más de 14.700 empleados/as (las últimas salidas derivadas del Plan de Reestructuración 2021, saldrán mayoritariamente en el primer semestre de 2022), ya sea mediante programas de desvinculaciones incentivadas o mediante Planes de Reestructuración, en todos los casos la adhesión ha sido voluntaria y el coste unitario se ha situado alrededor de los 350.000€/empleado/a. Los empleados y empleadas seniors han ido pudiendo acogerse a procesos de salidas con unas condiciones económicas que permiten abandonar la empresa y vivir con las percepciones recibidas que se complementan con el Plan de Pensiones.

A pesar de esto, en el último acuerdo de Plan de Reestructuración llevado a cabo por la integración de Bankia, CaixaBank para mitigar el impacto de las salidas, se acordó un **Plan de Recolocación garantizada** para todos los empleados y empleadas que se han adherido y que activen el plan, con consultoría individualizada e ilimitada, recursos formativos, orientación laboral (talleres de empleo), soporte en iniciativas de emprendimiento/ autoempleo (asesoramiento financiero, patrimonial, fiscal y laboral) y reskilling /upskilling con foco en competencias digitales y mindset digital.

Este Plan cuenta con un equipo de consultores de empleo de forma exclusiva a la búsqueda individualizada de ofertas y oportunidades de empleo para los candidatos de CaixaBank y con el Programa Talento Senior para incentivar la recolocación de los mayores de 50 años. El plan se apalanca en una plataforma tecnológica y otros recursos disponibles para identificar las capacidades necesarias en el mercado (conectar oferta y demanda y orientar la capacitación de los perfiles), a través de la creación de un “ecosistema de empleo” que integre a las empresas líderes regionales y pequeñas/medianas empresas en el ciclo completo. La duración es: 12 meses + 6 meses + Indefinido si el empleado activo no ha sido recolocado en el periodo inicial y con posibilidad de aplazar o suspender el programa si la persona no se consolida en el puesto.

Itinerario Plan de recolocación garantizada



Este momento de salida por desvinculación es uno de los momentos WoW que se determinaron en el último análisis. Se entendía como diferencial la prejubilación y la disponibilidad del Plan de Pensiones, si bien algunos indicaban que era un proceso frío. Para dar respuesta a esta petición, ya en las últimas desvinculaciones se hicieron actos de reconocimiento por parte de las Direcciones Territoriales a estos colectivos.

Por lo que respecta a los empleados/as que se contratan en prácticas para la red de oficinas principalmente y que deciden salir de la empresa, su decisión viene motivada principalmente porque consideran que reciben una retribución por debajo de lo esperado.

Adicionalmente, algunos de estos empleados/as que se han contratado sin experiencia laboral previa y que en la mayoría de los casos provienen de carreras universitarias en los ámbitos de la Economía y Derecho descubren al entrar en la Entidad que la actividad comercial no les atrae y que, por tanto, no se cubren sus expectativas. A estos empleados/as se les realiza una entrevista de salida para conocer cuáles son los motivos y poder identificar procesos de mejora en la gestión del onboarding.

CaixaBank dispone de un modelo de desvinculación que permite identificar el conocimiento crítico del colectivo que se pueda ir desvinculando de la empresa y evitar la pérdida del mismo. Esto se articula mediante: reuniones de transferencia, FAQs, Módulo formativo de relevo, Manuales de procedimientos, Comunidades de práctica profesional, Ronda de contactos, etc.

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

- Atender las consultas de los/las partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios/as del Plan de Pensiones, por aspectos relacionados con el Plan de pensiones y otros beneficios sociales que se mantienen, como la póliza de salud.
- Gestionar y realizar los trámites para el cobro y modificación de las prestaciones derivadas de las contingencias cubiertas por el Plan de Pensiones: jubilación, anticipo jubilación (Expediente regulación empleo), incapacidad y defunción.
- Facilitar a la Comisión de Control información sobre el valor diario de la participación y estadísticas de las prestaciones del Plan de Pensiones, asistiendo a sus reuniones.
- La Oficina del Partícipe es un órgano que depende de la Comisión de Control. Esta Comisión dirige y supervisa la atención realizada a los/las partícipes y beneficiarios/as del Plan de Pensiones

La Oficina del Partícipe mantiene relación con VidaCaixa:

- Como gestora del Plan de Pensiones: enviando los expedientes para la contratación de las prestaciones. VidaCaixa realiza la contratación de las prestaciones

los días 1, 10 y 20 de cada mes. La Oficina del Partícipe atiende las consultas de partícipes y beneficiarios o beneficiarias derivadas por VidaCaixa. Finalmente recibe la información de las prestaciones contratadas y de las inversiones.

- Como aseguradora: enviando a VidaCaixa las solicitudes de cobro de pólizas de excesos y primas de jubilación de los beneficiarios y beneficiarias de dichas pólizas. VidaCaixa realiza los trámites de pago, los días 1, 10 y 20 de cada mes.

Los empleados/as están permanente informados del Plan de Empleo de CaixaBank a través de la web del Plan, CaixaBank Now y del terminal financiero.



www.fpecaixa.info

Por último, destacar que a partir del análisis interno de la evolución demográfica en CaixaBank y asociado al proyecto de diversidad generacional se prevé realizar acciones que podrían involucrar a este colectivo sénior que se ha desvinculado:

- Potenciar la visión externa del colectivo, aprovechando su experiencia y conocimiento como embajador o embajadora de marca, dotándole de herramientas tecnológicas y desarrollando sus competencias digitales en redes sociales. Esto de permitir hacer crecer la reputación de la empresa.
- Comunidades de Colectivo Senior que puedan dirigir y coordinar procesos de mentoring, comunidades de aprendizaje, etc.



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

Gestión de la pandemia COVID-19 asociada al Ciclo de Vida del Empleado



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

Principales acciones realizadas desde Recursos Humanos para la gestión de la actividad durante el periodo de pandemia:

| | | |
|-----------------------------|---------------------------|--|
| Atraer y seleccionar | Selección: | <ul style="list-style-type: none"> - Digitalización de procesos de selección externa: entrevistas, pruebas, dinámicas,.... - People Xperience Hub. |
| Acoger | Acogida: | <ul style="list-style-type: none"> - Portal de Onboarding (firma contrato digital,...). - CaixaBank First Experience online. |
| Vincular | Desarrollo y aprendizaje: | <ul style="list-style-type: none"> - Conversión a formato virtual de los programas directivos y no directivos, haciéndose extensivo a nivel de Grupo CaixaBank. - Webinars para adoptar el uso de las herramientas Office 365. - Incorporación de nuevos contenidos formativos para adaptarse a la situación de pandemia: liderazgo en tiempos de crisis e incertidumbre, Salud ejecutiva, Gestión de clientes y Gestión de oficinas con equipos remotos. - CaixaBank Talks. - Realización de exámenes de Formación Normativa a formato online. |
| | Evaluación: | <ul style="list-style-type: none"> - Conversión a formato online de todas las tipologías de evaluación: competencias y retos |
| | Retribución: | <ul style="list-style-type: none"> - Renuncia a la Retribución variable y de los Incentivos a largo plazo por parte del Comité de Dirección. - Reconocimiento al esfuerzo de la plantilla en un año tan complicado con la aprobación del factor corrector x1,1 en el Bonus y Premio especial en Banca Comercial. |

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

| | |
|--|---|
| Retribución: | <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la retribución y de los Beneficios Sociales, complementando hasta el 100% del salario. - Ampliación de los Beneficios Sociales ya existentes. - Acciones adicionales en el Plan de Pensiones de ocupación. - Oferta Tests diagnósticos para familiares. |
| Ámbitos profesionales y vitales | <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en procesos para facilitar los trámites de la plantilla. - Implantación de medidas de conciliación y adaptación del horario de la Red de oficinas. |
| Ámbitos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - Portal Coronavirus específico en la intranet. - Acciones de reconocimiento y apoyo a la plantilla. - Acción social <i>#NingúnHogarSinAlimentos</i>. - Comunicación coordinada con las empresas del Grupo. - Proyecto HR Business Partners, focalizado en la gestión de la pandemia: seguimiento de positivos e índices de presencia, comunicación a managers y participación en procesos de rollback. |
| Ámbitos de participación | <ul style="list-style-type: none"> - Pulso específico COVID-19 a nivel de todas las empresas del Grupo y desarrollo de un Plan de Acción (Servicio Telefónica 24/7 de atención psicológica, videos motivacionales, nuevas medidas de conciliación y pautas para desconexión digital en teletrabajo). |
| Entorno | <ul style="list-style-type: none"> - Medidas preventivas de seguridad y salud: protocolos de actuación, viajes, campañas de testeo, formación en prevención y control de afectación (App COVID-19 Pass,...). - Despliegue de herramientas para el teletrabajo (Teams,...). |

Actividad durante la pandemia

CaixaBank ha mantenido su actividad bajo dos premisas: seguir ofreciendo un servicio esencial y mantener la responsabilidad con las personas que forman la Entidad.

Por lo que mantener en todo momento la continuidad del negocio, ofreciendo a los clientes los servicios financieros y aseguradores esenciales para su día a día, con los máximos estándares de seguridad para todos (clientes y empleados/as), ha sido una prioridad para CaixaBank.

La actual evolución de la crisis sanitaria obliga a adaptar y concretar continuamente las medidas adoptadas para adaptarse a la cambiante situación epidemiológica y diversidad de regulación normativa de ámbito autonómico y local.

Para tal efecto, desde Recursos Humanos se ha establecido un equipo de proyecto transversal con una governance que permite definir e implantar medidas de contingencia para mitigar el impacto de la pandemia y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Este equipo ha estado en permanente coordinación con el terri-

torio y con las Áreas de Continuidad, Servicios Generales, Negocio, Asesoría Jurídica, Seguridad y con las empresas del Grupo. Y se han establecido una sistemática de reuniones de decisión y trabajo, así como líneas de reporting semanal a Comité de Dirección y Órganos de Gobierno sobre la evolución de las medidas llevadas a cabo y el número de empleados y empleadas que son positivos, recuperados y empleados y empleadas que están en teletrabajo.

Desde la PMO (oficina de gestión del proyecto) se han coordinado actividades relacionadas con:

- Despliegue de medidas de apoyo a la Red de oficinas y la operativa con clientes, coordinación con Negocio para la implantación de esquemas de flexibilidad operativa (Hubs de soporte, refuerzo canales de atención,...)
- Protocolos y apoyo a colectivos: elaboración de procedimientos y protocolos para el cumplimiento de medidas de prevención, teletrabajo, conciliación, reincorporación presencial principalmente. El seguimiento y vigilancia de co-

lectivos de riesgo, casos positivos y contactos cercanos, y el ofrecimiento de soporte psicológico y realización de tests a los empleados previamente a su reincorporación presencial.

- Comunicación interna, esfuerzo en la creación y comunicación de contenidos específicos de la temática COVID-19.

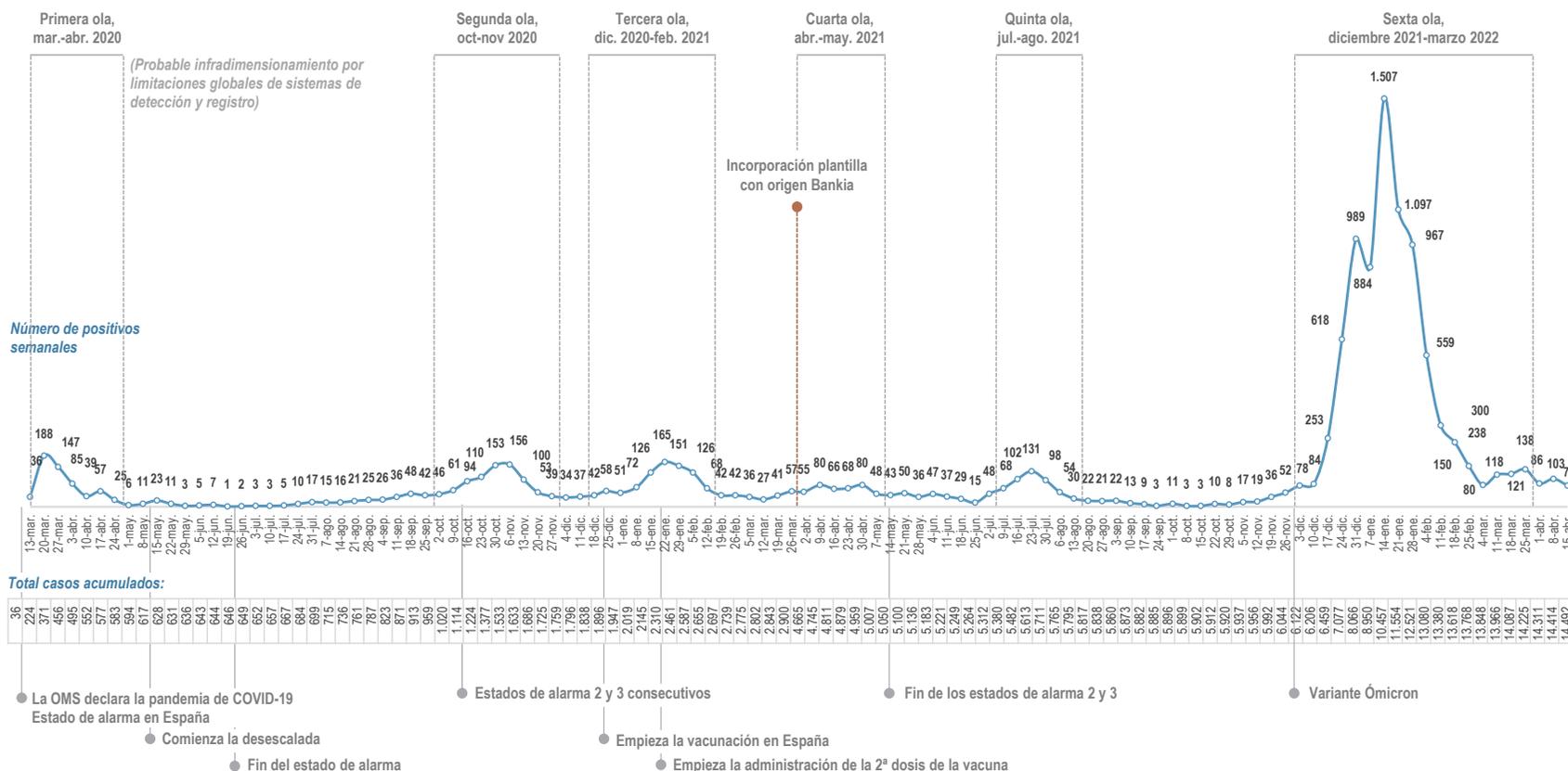
- Adaptación del “business as usual” a entornos no presenciales: procesos de selección, contratación y onboarding, iniciativas de formación y de evaluación (competencias y rendimiento), autorizaciones para desplazamientos, etc...

La incidencia de la pandemia en CaixaBank se muestra en los siguientes gráficos que presentan su evolución desde el inicio hasta principios de 2022.

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

CaixaBank, evolución de casos positivos 2020-2021

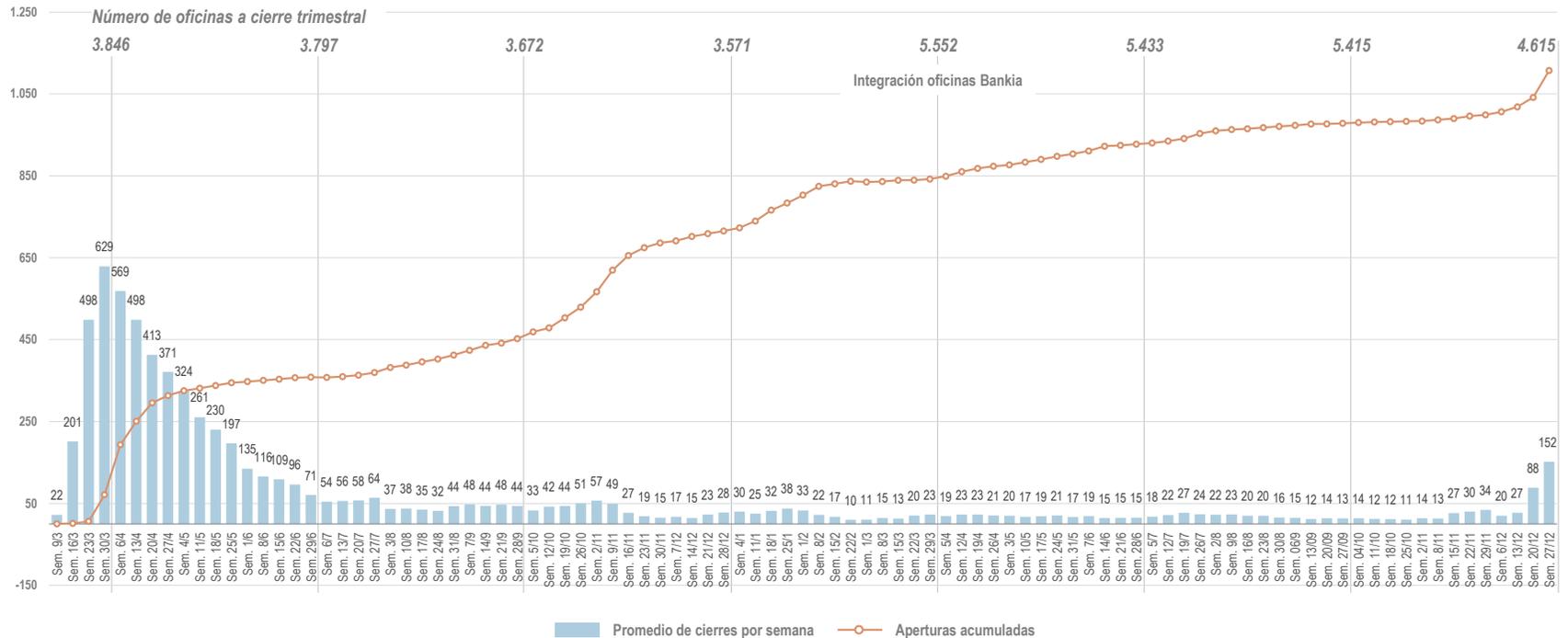
Detalle de los casos positivos de la plantilla de CaixaBank a partir del inicio de la pandemia COVID-19 con zoom semanal y acumulados totales.



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

Evolución del cierre y reapertura de oficinas debido a la situación de pandemia por COVID-19. Promedio semanal.

Evolución del número de oficinas que tuvieron que cerrar temporalmente debido a infecciones por COVID-19 y número total de reaperturas durante 2020-2021.



Gestión de la pandemia COVID-19

En el año 2021 la gestión de la pandemia se ha centrado principalmente en el entorno de trabajo adoptando medidas en distintos ámbitos.

Medidas de Seguridad y Salud

La evolución de la crisis sanitaria obliga a adaptarse y concretar continuamente las medidas adoptadas para la cambiante situación epidemiológica y diversidad de regulación normativa de ámbito autonómico y local. Corresponde a las empresas evaluar el riesgo de exposición en que se puede encontrar su plantilla en las tareas que realiza y seguir las pautas y recomendaciones formuladas por

las autoridades sanitarias con el objetivo principal de evitar contagios, teniendo en cuenta la consideración de la actividad de CaixaBank como esencial.

Previamente a la adopción de medidas preventivas, la Entidad ha realizado una evaluación de riesgos específica sobre el COVID-19 que concluye que existe una baja probabilidad de exposición. Esta evaluación está en constante revisión. El protocolo elaborado inicialmente para identificar y gestionar las situaciones de contagio o contacto con casos positivos que pueden darse, tanto en el entorno laboral como personal, se ha ido actualizando permanentemente en

función de los criterios de las autoridades sanitarias y de las medidas preventivas estipuladas por el servicio de prevención de CaixaBank en cada momento. Igualmente se ha ido actualizando en 2021 el protocolo de reanudación de la actividad presencial, que contempla la totalidad de las medidas establecidas en aras a la prevención de la plantilla y de los centros de trabajo frente al COVID-19. Este protocolo está en constante revisión y actualización en función del contexto epidemiológico, las recomendaciones sanitarias y la normativa de aplicación.

Por último, mencionar al Comité de Seguimiento de Continuidad de Negocio quien define las diferentes políticas tanto de prevención de la seguridad y salud, Negocio y de Continuidad del Negocio y donde están también representadas el resto de empresas del Grupo CaixaBank para asegurar la alineación y homogeneización de políticas.

Medidas organizativas

Se han adoptado medidas organizativas de manera gradual para minimizar el contacto de la plantilla con terceras personas, procurando que se mantenga en todo momento la distancia de seguridad, destacando las siguientes:

- Coordinación de actividades empresariales (CAE) referida a la prevención del COVID-19, tanto con proveedores como en caso de Edificios Corporativos arrendados o compartidos con otras compañías.
- Respecto a viajes, el criterio se ha ido adaptando en función de la situación de la pandemia en cada ámbito y teniendo en cuenta las restricciones establecidas por las autoridades competentes.
- En eventos y actos se han ido adaptando las celebraciones de acuerdo con la situación de la pandemia y las restricciones establecidas por las autoridades competentes en cada momento. En estos casos se ha establecido una sistemática de gestión que comportaba la validación del Comité de Continuidad.
- Potenciación del uso preferente de videoconferencias y otras herramientas colaborativas para evitar desplazamientos y reuniones presenciales. En caso de que ser necesario realizar reuniones presenciales, si se celebran en espacios cerrados como una sala de reuniones o team room, se establecen limitaciones del aforo máximo en cada momento, haciendo partícipe al convocante de la correcta aplicación de las medidas de prevención.

- Trabajo en remoto en Servicios Corporativos y Territoriales en porcentajes de presencia distintos, en función de la situación epidemiológica y normativa de cada comunidad autónoma.



En edificios corporativos y centros InTouch, la entrada/salida se efectúa de manera gradual y se limitan los puntos de entrada y salida al edificio, en función del dimensionamiento, ocupación y flujos de entrada. En particular, en las oficinas Store y All in One se han establecido medidas encaminadas a una mayor organización y planificación de las visitas y tareas para una asignación de espacios de trabajo y evitar así rotaciones y el compartir despachos.

- La limitación de aforo de clientes en las oficinas se ha ido ajustando en función de las directrices de las autoridades sanitarias y administraciones tendientes a mantener el distanciamiento social.
- Atención preferentemente mediante cita previa al colectivo de clientes mayores de 65 años.
- Todos los puestos de atención al público disponen de mamparas de protección en las mesas.
- Distanciamiento interpersonal entre los puestos de trabajo. En caso de no poder garantizar dicho distanciamiento, se realiza la instalación de una mampara de protección.
- Implantación de un sistema de mesas limpias, al finalizar la jornada los empleados y empleadas deben dejar la mesa vacía. Una vez se ha ocupado un puesto, no se permite cambio de ubicación.

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

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

- Se evita compartir herramientas y equipos de trabajo, así como la movilidad entre oficinas.
- En caso de que las autoridades sanitarias establezcan restricciones a la restauración o a la movilidad, se facilita flexibilidad horaria de entrada y salida y en algunos casos se facilita el trabajo en remoto.
- Para asegurar la continuidad de negocio, y así el cliente pueda mantener el servicio con la oficina, en caso de detectarse un positivo se aplica el protocolo de gestión y manejo de casos específico, se realiza la desinfección pertinente y en los casos en que es viable, se sustituye el equipo de la oficina temporalmente.

Medidas higiénicas

Se han adoptado medidas higiénicas dirigidas tanto al aseo personal como a la limpieza del ambiente y espacios:

- CaixaBank dispone en la entrada de todos los edificios, un contenedor para el desecho de residuos, así mismo se ha dotado de gel hidroalcohólico en varios puntos de los centros de trabajo.
- Se ha intensificado la limpieza en aquellas superficies de contacto frecuentes utilizando productos de limpieza que siguen el criterio de idoneidad indicado por las autoridades sanitarias, y aplicando un protocolo de actuación para minimizar el riesgo del aplicador.
- Adicionalmente al servicio ordinario de limpieza del centro, se dispone de un kit de limpieza desinfectante para superficies, para uso de los empleados y empleadas que lo deseen.
- Cuando se informa de un caso de COVID-19 en uno de los centros de trabajo, se procede a su desinfección y limpieza (según protocolo específico). El Servicio de Prevención Mancomunado valora la idoneidad de las acciones efectuadas y realiza un informe de reanudación de la actividad.
- En relación con el uso de equipos de protección individual la Entidad sigue las directrices de las autoridades competentes, de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgos (baja probabilidad de exposición). Siguiendo las recomendaciones de las autoridades sanitarias, se utiliza:
 - *Guantes*: es recomendable su uso durante la gestión de efectivo en caja y reposición de cajeros. El resto del tiempo se debe priorizar la limpieza y

la desinfección de las manos. Para los casos en que la operativa del cliente requiera firma digital, se dispone en las oficinas de guantes de un solo uso para que los clientes no tengan contacto físico con la plantilla ni con el lápiz óptico.

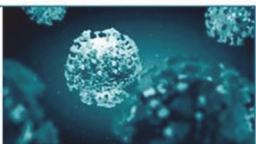
- *Mascarillas*: en la red de oficinas se debe utilizar mascarilla tipo quirúrgica o higiénica en todo momento. En caso de asistencia a clientes en los cajeros automáticos se utiliza mascarilla FFP2 o similar. En edificios corporativos y centros InTouch se facilita de forma recurrente a la plantilla con mascarillas de tipo quirúrgica o higiénica para que sean utilizadas en todos los lugares de trabajo.



Adicional a las medidas anteriores, se realizan campañas específicas, atendiendo a las recomendaciones de las autoridades sanitarias, con el objetivo de favorecer las condiciones ambientales del interior de los centros de trabajo. Siempre que es posible se minimiza la recirculación, se aumenta la renovación de aire y se incrementa la frecuencia de limpieza y/o sustitución de, difusores y filtros de los sistemas de climatización y se realizan controles periódicos de la calidad de aire interior de los centros.

Medidas informativas

Consulta en este portal toda la información que se está publicando en relación al coronavirus



Dirigidas a los empleados y empleadas sobre los riesgos a los que están expuestos por realizar sus tareas habituales en situación de

excepcionalidad, y de las medidas preventivas específicas que deben aplicarse:

- Se ha elaborado material informativo disponible en la intranet corporativa que incluye, entre otras, los protocolos de gestión, las recomendaciones sobre limpieza de manos, cuestionario de autoevaluación del entorno de trabajo en remoto, recomendaciones ergonómicas para trabajar de forma saludable y para la prevención psicosocial y emocional.
- Se ha puesto a disposición de toda la plantilla un curso de carácter obligatorio sobre las medidas preventivas a adoptar frente al COVID-19, en la plataforma de aprendizaje online Virtaula.
- Se ha trasladado información a los clientes con carteles informativos en la entrada de las oficinas indicando las medidas que deben asumir, recordándoles el uso preferente de los canales electrónicos habilitados para evitar los desplazamientos innecesarios a las oficinas.
- Se han mantenido reuniones con cierta frecuencia con la Representación Legal de los Trabajadores, para la consulta y participación de todos los planteamientos, protocolos y actuaciones en esta materia.

Medidas de control de contagios

Principales medidas de control de contagios adoptadas:

- Recomendación a la plantilla de efectuar un control diario de la temperatura y, en caso de tener más de 37,5 grados, no acudir al centro de trabajo.
- En caso de presentar alguna sintomatología compatible con COVID-19, el empleado o empleada deberá permanecer en su domicilio y contactar con los servicios de salud pública, así como con su Mánager y Recursos Humanos para tener el control de los posibles contactos.
- A través de Vigilancia de la Salud se realizan test a los empleados o empleadas que presentan cualquier sintomatología compatible con COVID-19 así como a

– sus contactos estrechos. En el caso de centros de mayor dimensionamiento, se ha ampliado el perímetro para el test a todo el personal presente en el centro aunque no sean contacto estrecho.

– En caso de brote en un centro de trabajo (3 casos positivos o más) se aplica un procedimiento que comporta el análisis de las causas, contención de la transmisión epidemiológico (aislamiento preventivo y programación test) y revisión de las medidas de prevención en el centro.

– Realización de test de detección a los empleados y empleadas que hayan estado en contacto con un positivo también fuera del ámbito laboral.

– Con motivo de la reincorporación de la plantilla tras un periodo de ausencia por vacaciones o festividad, posibilidad de realizar un test en los edificios corporativos y centros InTouch o, en su defecto, la cumplimentación de una autodeclaración conforme comprenden las medias preventivas de acuerdo con las pautas de actuación establecidas y conforme no se tienen síntomas compatibles con el COVID-19 y no se ha tenido contacto con personas que hayan sido diagnosticadas, así como el compromiso de comunicar a Recursos Humanos cualquier cambio que se produzca. En caso del resto centros de la Red de oficinas anualmente se realiza una planificación de test con un alcance de todos los centros. En paralelo se han realizado campañas de testeo específicas en territorios que presentan una elevada tasa de transmisión comunitaria. La tipología del test utilizada varía en función de las necesidades concretas, pudiendo ser PCR, antígenos, serológico y test de antígenos con toma de la muestra de saliva.

Desde el 1 de septiembre de 2020 hasta el 24 de diciembre de 2021 se realizaron 45.516 test serológicos/antígenos rápidos en el Grupo (40.041 en CaixaBank y 5.475 en filiales) al mismo tiempo se entregaron 83.621 test de saliva y 45.922 test nasales de autodiagnóstico.

Adicionalmente se dispone de la aplicación “CaixaBank Salud” en el *smartphone* corporativo para la gestión interna del COVID-19. Con esta aplicación se pueden realizar un chequeo de los síntomas compatibles con COVID-19, recibir notificaciones adaptadas, reportar el resultado de los tests realizados, así como el estado de vacunación para seguimiento y control por parte de Vigilancia de la Salud.

Medidas de seguimiento, asesoramiento o ayuda a los empleados

Dentro de la plantilla de CaixaBank hay empleados/as con patologías previas que les hacen especialmente sensibles frente al COVID-19. La gestión de este colecti-

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

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

vo se coordina a través del Servicio de Vigilancia de la Salud que, según criterio médico, atenderá a lo que dictaminen las autoridades competentes en cada momento. También desde el Servicio de Vigilancia de la Salud se efectúa un seguimiento médico de las personas pertenecientes a los siguientes colectivos:

- Personas que han tenido contacto estrecho con casos confirmados.
- Personas que son casos confirmados de infección.

Este seguimiento permite controlar la evolución del empleado/a, asesorarle y facilitar recomendaciones médicas al respecto. Se proporciona atención médica, psicológica y salud emocional a toda la plantilla mediante un servicio de asesoramiento médico y psicológico telefónico, gratuito, ilimitado y anónimo para acompañar y ayudar a resolver dudas o inquietudes que puedan surgir.



Gracias al desarrollo de todas estas medidas, en 2021 se ha renovado la certificación Protocolo Seguro COVID-19, previo proceso de verificación, llevado a cabo por consultores externos especializados, para conocer el grado de implantación de medidas y su posterior evaluación.

Este proceso se ha llevado a cabo por una de las entidades de inspección técnica, certificación y control de mayor relevancia.

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

Trabajo en remoto y desarrollo de la reanudación del trabajo presencial

CaixaBank ha fomentado el trabajo en remoto de la plantilla en los Servicios Corporativos y Territoriales desde el inicio del estado de alarma, con especial incidencia durante el periodo de confinamiento, con la finalidad de salvaguardar la salud de los empleados y empleadas y garantizar la continuidad del negocio en las mejores condiciones posibles, a excepción de la plantilla crítica o equipos que no podían realizar su trabajo por cuestiones técnicas.

La desescalada a la actividad presencial en los Servicios Corporativos y Territoriales se ha realizado tras la implementación de las medidas de prevención

recogidas en el protocolo específico a tal efecto, realizando los ajustes necesarios en cada momento en función de la evolución de la pandemia y las recomendaciones de las autoridades sanitarias. Dado que desde el inicio de la Pandemia el sector financiero fue considerado Servicio esencial y que, por lo tanto, debíamos mantener la red de oficinas abierta, se estableció un plan de turnos mediante el cual parte de la plantilla realizaba en remoto.

Adicionalmente, organizativamente se cerraron algunas oficinas y para paliar el impacto en la Red, se crearon HUBs de soporte a distancia de las oficinas. A medida que la evolución de la pandemia mejoró, se fue adaptando hasta alcanzar el porcentaje posible en función de la distancia física de seguridad y de las medidas de prevención.

En la actualidad, se efectúa una revisión continua de los protocolos de gestión y prevención realizando los ajustes necesarios según restricciones y recomendaciones de las autoridades competentes.

Por último destacar **el ámbito de la salud emocional**, que era una de las preocupaciones principales, sobre todo la gestión de la incertidumbre y la situación familiar, y para ello se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Servicio telefónico de atención psicológica 24/7,
- Vídeos psicoeducativos para superar el confinamiento. Publicación de diez vídeos sobre temáticas como: reducir la ansiedad, entrenar la resiliencia, confinamiento con niños, el estrés, gestión de expectativas, convivencia en pareja, ...
- Vídeos motivacionales (Andrea Vilallonga) que tratan sobre las temáticas de cercanía, positivismo, resiliencia, empatía, incertidumbre.
- **Nuevas medidas de conciliación.** Se han puesto en marcha medidas adicionales a las ya existentes, condicionadas a las posibilidades organizativas del centro de trabajo en el que se está adscrito y para aquellos empleados que ya no pudieran hacer uso de sus vacaciones anuales devengadas al haberlas agotado.

Permiso retribuido recuperable por días completos, y limitado a 100 horas.

Mejora de la excedencia legalmente prevista por cuidado de menor. Excepcionalmente se amplía la edad del menor que permite acceder a esta excedencia hasta los 14 años. Cuando el menor cumpla 14 años, si persiste la ne-

- cesidad de conciliación, se debe recurrir a las otras medidas vigentes en cada momento.

Permiso no retribuido. Para necesidades extraordinarias vinculadas con el COVID-19, se puede solicitar este permiso no retribuido y sujeto a concesión, de hasta tres meses de duración.

Vacaciones. Para ayudar a conciliar la vida personal con la profesional, el disfrute de las vacaciones de los años 2020-2021 no queda limitada a los tres periodos establecidos por normativa interna.

Pautas de desconexión digital en teletrabajo, para ayudar en la nueva comunicación de los equipos/compañeros y compañeras, recomendaciones para las reuniones en línea, impulso a la colaboración y a la agilidad, asegurando el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.



- Portada

- Índice

- Prólogo

- Plan Estratégico 2019-2021

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

- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

- Ciclo de vida del empleado

- **Gestión de la pandemia COVID-19**

- **Trabajo en remoto y reanudación del trabajo presencial**

- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank



MEMORIA 2021
RECURSOS HUMANOS

Anexos y Tablas

CaixaBank S.A.

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

Tabla 1. Movimientos de Plantilla

| | 2020 | 2021 | Variación neta |
|--|---------------|------------------------------------|----------------|
| Plantilla activa ⁽¹⁾ | 27.404 | 41.602 | +14.198 |
| Movimientos año 2021 | | | |
| Altas y reingresos | 16.300 | Bajas y ausencias | -2.102 |
| Nuevas contrataciones | 42 | Bajas definitivas | -1.369 |
| Servicios Centrales | 20 | Jubilación | -3 |
| Banca Particulares | 0 | Defunción | -11 |
| Banca Empresas y Banca Privada | 1 | Despido | -53 |
| CIB/Mercados | 0 | Baja voluntaria | -123 |
| Oficinas Extranjero y B. Internacional | 20 | Finalización de contrato | -14 |
| Direcciones Territoriales / Apoyo Red | 1 | No superación periodo de prueba | -4 |
| Oficinas Especiales | 0 | Invalidez permanente | -24 |
| | | Desvinculaciones incentivadas 2020 | -4 |
| Integración Bankia | 15.485 | Plan de Reestructuración 2019 | -3 |
| Integración neX | 110 | Plan de Reestructuración 2021 | -1.130 |
| | | | |
| Reincorporaciones | 663 | Ausencias | -733 |
| Excedencia | 340 | Excedencia | -564 |
| Otros | 323 | Otros | -169 |

1) Plantilla contratada exceptuando incapacidad y personas no asignadas temporalmente.

Tabla 2. Rotación de Plantilla

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Bajas totales | 1.434 | 591 | 2.273 | 442 | 1.369 |
| Bajas totales (sin Planes de Reestructuración) | 1.434 | 591 | 338 | 423 | 236 |
| Bajas voluntarias | 205 | 206 | 154 | 95 | 123 |
| Plantilla media anual | 29.470 | 29.383 | 28.509 | 27.454 | 40.023 |
| Plantilla cierre de ejercicio | 29.119 | 29.441 | 27.572 | 27.404 | 41.602 |

| % de rotación de plantilla | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------|------|------|------|-------------|
| Rotación Global | 4,9% | 2,0% | 8,0% | 1,6% | 3,4% |
| Rotación (sin Planes de Reestructuración/plantilla media) | 4,9% | 2,0% | 1,2% | 1,5% | 0,6% |
| Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media) | 0,7% | 0,7% | 0,5% | 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 | 3,4% | 4,3% | 2,7% | 24,4% | 5,1% | 1,9% | 1,3% | 0,9% | 0,8% | 4,0% | 21,6% | 18,6% |
| Rotación (sin Planes de Reestructuración/plantilla media) | 0,6% | 0,7% | 0,5% | 24,4% | 4,8% | 1,5% | 0,6% | 0,4% | 0,2% | 0,3% | 0,3% | 3,3% |
| Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media) | 0,3% | 0,4% | 0,2% | 14,4% | 3,6% | 0,9% | 0,4% | 0,2% | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,4% |

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

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

Tabla 3. Estructura demográfica

| | Hombres | | Total | | Mujeres | |
|------------------|----------------|-----------------------|--------|---------------|----------------|-----------------------|
| | 2017 | 2021 | 2017 | 2021 | 2017 | 2021 |
| personas | 13.528 (46,5%) | 18.303 (44,0%) | 29.119 | 41.602 | 15.591 (53,5%) | 23.299 (56,0%) |
| edad media | 44 | 47 | 43 | 46 | 42 | 46 |
| antigüedad media | 16 | 19 | 16 | 19 | 15 | 19 |

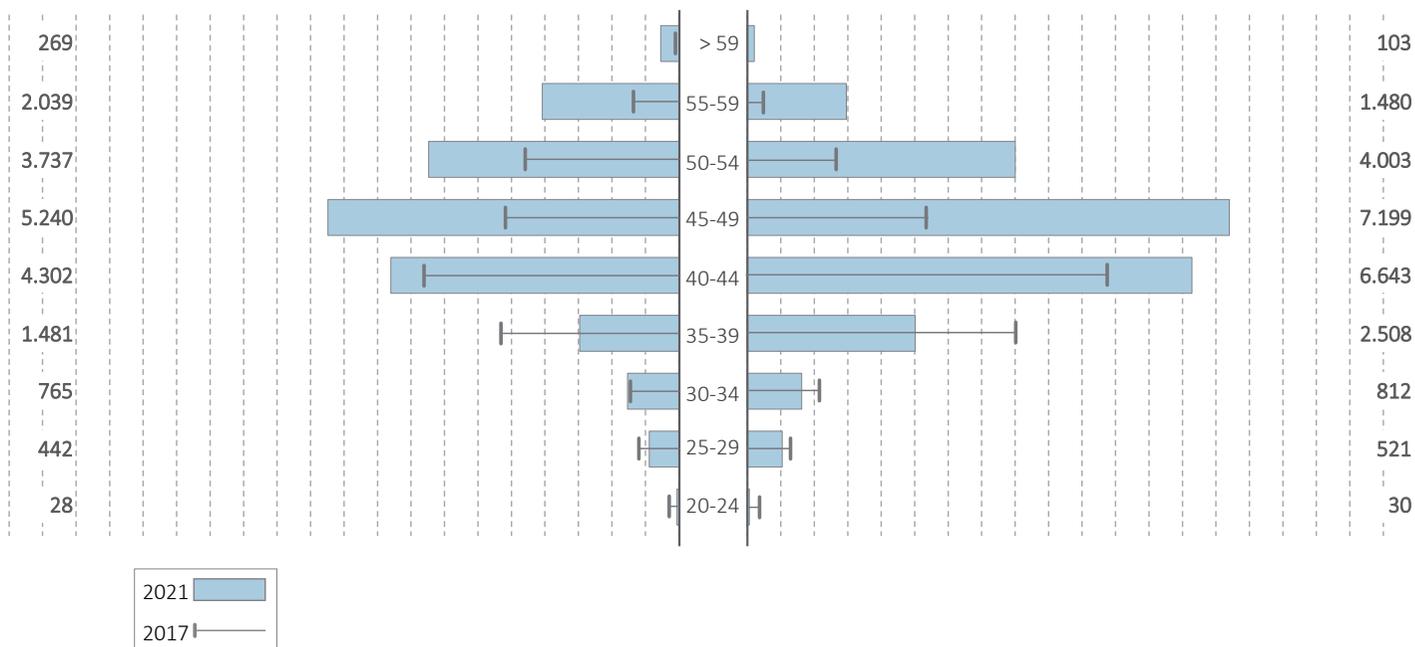
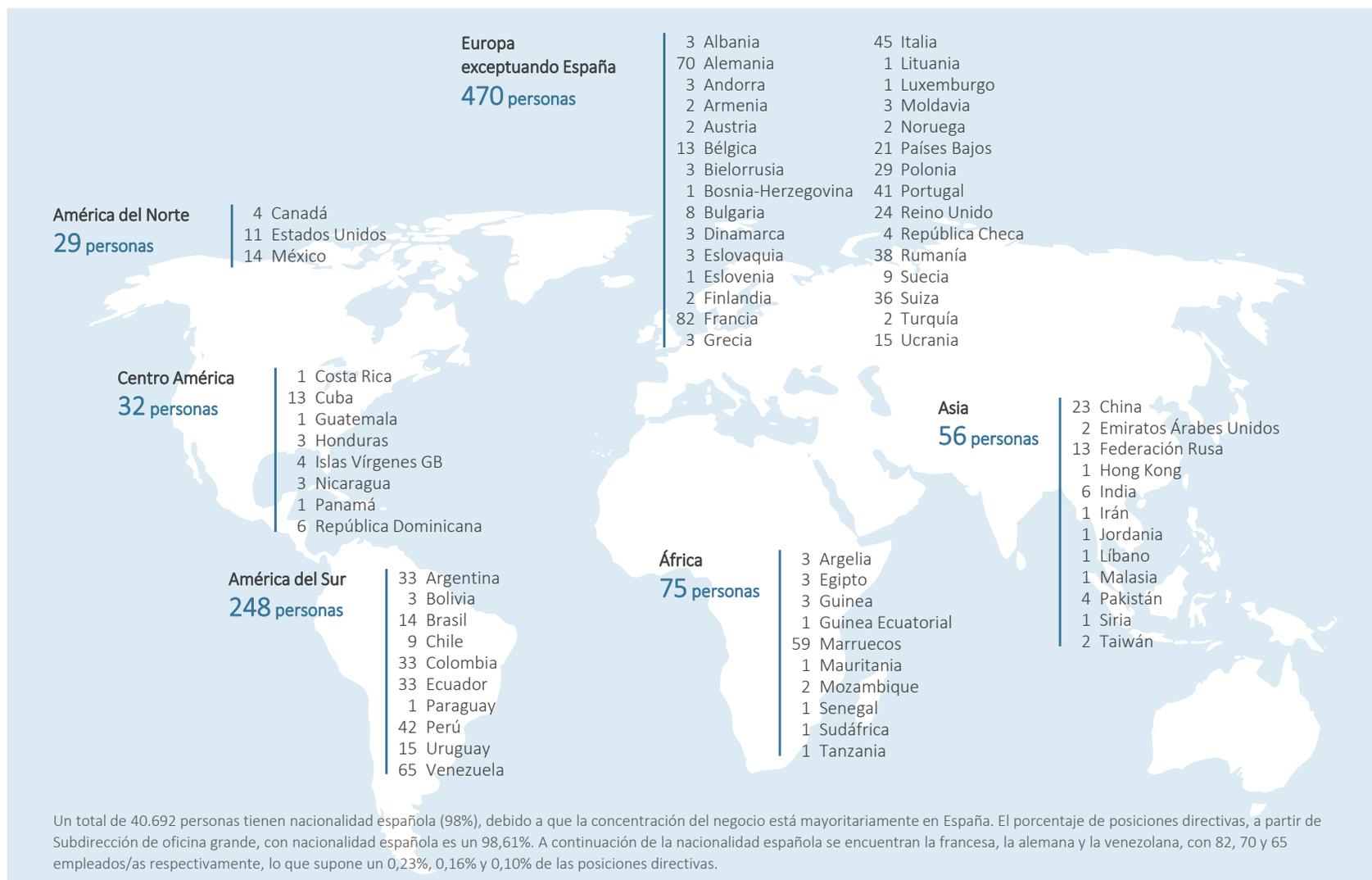


Tabla 4. Mosaico de culturas

910 personas originarias de 73 países diferentes a España



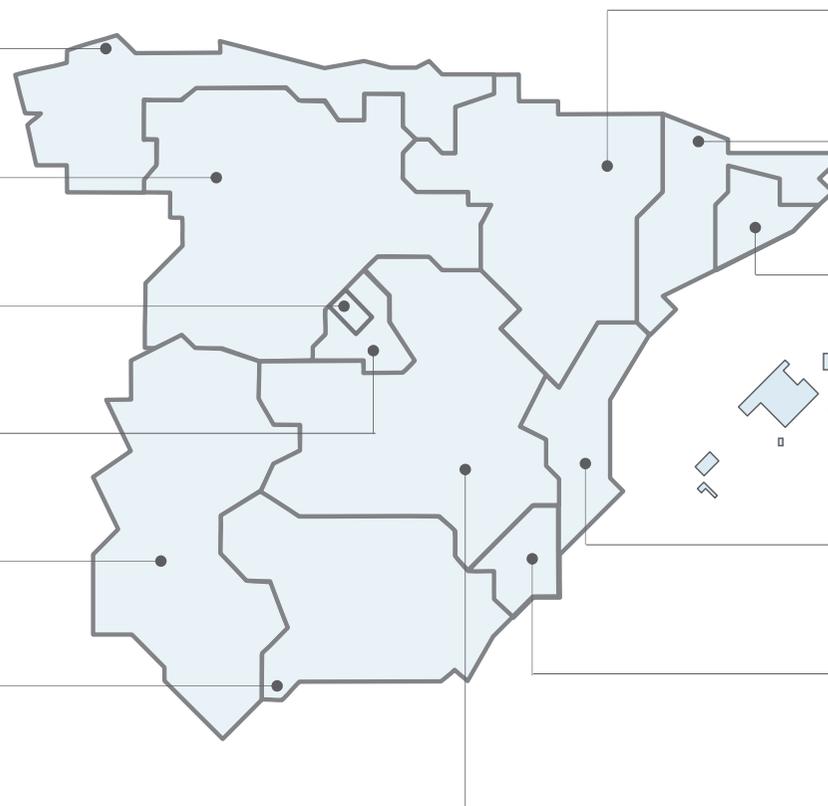
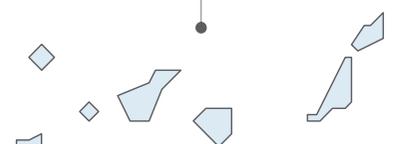
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- **4. Mosaico de culturas**
- Anexos y Tablas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

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

Tabla 5. Estructura organizativa. Oficinas en España

Direcciones Territoriales

| Norte | | | | | | |
|------------------------------------|-------|----|----|-----|-----|----|
| Oficinas | 406 | 27 | 9 | 153 | 186 | 31 |
| Plantilla | 2.030 | | | | | |
| Castilla León | | | | | | |
| Oficinas | 264 | 20 | 3 | 142 | 73 | 26 |
| Plantilla | 1.412 | | | | | |
| Madrid Metropolitana | | | | | | |
| Oficinas | 532 | 46 | 13 | 14 | 413 | 46 |
| Plantilla | 4.058 | | | | | |
| Madrid Sur | | | | | | |
| Oficinas | 276 | 10 | 1 | 45 | 205 | 15 |
| Plantilla | 1.873 | | | | | |
| Andalucía Occidental y Extremadura | | | | | | |
| Oficinas | 435 | 62 | 2 | 176 | 175 | 20 |
| Plantilla | 2.757 | | | | | |
| Andalucía Oriental | | | | | | |
| Oficinas | 454 | 19 | -- | 176 | 231 | 28 |
| Plantilla | 2.616 | | | | | |
| T. Canarias | | | | | | |
| Oficinas | 257 | 22 | -- | 103 | 120 | 12 |
| Plantilla | 1.704 | | | | | |



| Ebro | | | | | | |
|----------------------|-------|-----|----|-----|-----|----|
| Oficinas | 261 | 26 | 2 | 135 | 77 | 21 |
| Plantilla | 1.447 | | | | | |
| Cataluña | | | | | | |
| Oficinas | 366 | 80 | 7 | 236 | 20 | 23 |
| Plantilla | 2.187 | | | | | |
| Barcelona | | | | | | |
| Oficinas | 539 | 217 | 22 | 66 | 194 | 40 |
| Plantilla | 5.187 | | | | | |
| Baleares | | | | | | |
| Oficinas | 279 | 22 | 4 | 141 | 100 | 12 |
| Plantilla | 1.479 | | | | | |
| Comunidad Valenciana | | | | | | |
| Oficinas | 529 | 44 | 19 | 130 | 290 | 46 |
| Plantilla | 3.775 | | | | | |
| Murcia | | | | | | |
| Oficinas | 181 | 5 | 2 | 41 | 120 | 13 |
| Plantilla | 1.175 | | | | | |
| Castilla La Mancha | | | | | | |
| Oficinas | 182 | 8 | -- | 74 | 87 | 13 |
| Plantilla | 1.027 | | | | | |

| | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------|---------------|---------------------------|
| TOTAL Oficinas | 3.809 | 5.185 |
| Oficinas Store | 548 | 608 |
| Store Negocios | 49 | 84 |
| Oficinas Rurales | 1.413 | 1.632 |
| Oficinas Urbanas | 1.561 | 2.291 |
| Centros especializados ¹ | 223 | 433 |
| InTouch | 15 | 137 |
| TOTAL Plantilla | 23.019 | 34.783² |

¹ Incluye centros de: Banca de Empresas, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotores, Monte de Piedad y otros.
² Incluye 2.056 empleados y empleadas de InTouch.

Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

| Red Territorial | Hombres | % | Mujeres | % | Total |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Alta Dirección | 65 | 72,2 | 25 | 27,8 | 90 |
| Plantilla Dirección Territorial | 276 | 48,1 | 298 | 51,9 | 574 |
| Dirección áreas DT | 73 | 68,2 | 34 | 31,8 | 107 |
| Responsables/Especialistas/Técnicos | 185 | 47,9 | 201 | 52,1 | 386 |
| Empleados/Empleadas | 18 | 22,2 | 63 | 77,8 | 81 |
| Banca de particulares | 12.863 | 40,9 | 18.622 | 59,1 | 31.485 |
| DAN-Dirección de Área de Negocio | 195 | 61,5 | 122 | 38,5 | 317 |
| Dirección oficina | 3.020 | 59,7 | 2.035 | 40,3 | 5.055 |
| Subdirección oficina/2º Responsable | 1.361 | 35,2 | 2.508 | 64,8 | 3.869 |
| GCII - Banca Premier | 1.370 | 34,5 | 2.603 | 65,5 | 3.973 |
| GCII - Empresas | 392 | 58,4 | 279 | 41,6 | 671 |
| GCI - Gestor Negocio | 947 | 38,9 | 1.485 | 61,1 | 2.432 |
| Equipos de suplencia/soporte | 535 | 58,7 | 377 | 41,3 | 912 |
| Empleados y otras funciones | 4.239 | 34,7 | 7.961 | 65,3 | 12.200 |
| Funciones inTouch | 804 | 39,1 | 1.252 | 60,9 | 2.056 |
| Banca Privada | 582 | 57,4 | 432 | 42,6 | 1.014 |
| Dirección de Centro de Banca Privada | 47 | 63,5 | 27 | 36,5 | 74 |
| Dirección de Banca Privada | 384 | 65,4 | 203 | 34,6 | 587 |
| Asesores/ras de Banca Privada | 116 | 48,3 | 124 | 51,7 | 240 |
| Otras funciones | 35 | 31,0 | 78 | 69,0 | 113 |
| Banca de Empresas | 931 | 58,2 | 668 | 41,8 | 1.599 |
| Dirección de Centro de Empresas | 138 | 79,3 | 36 | 20,7 | 174 |
| Dirección de Banca de Empresas | 228 | 76,0 | 72 | 24,0 | 300 |
| GCII - Empresas | 260 | 55,8 | 206 | 44,2 | 466 |
| Otras funciones | 305 | 46,3 | 354 | 53,7 | 659 |
| CIB - Corporate & Institutional Banking | 144 | 66,1 | 74 | 33,9 | 218 |
| Monte Piedad | 10 | 37,0 | 17 | 63,0 | 27 |
| Oficinas Especiales | 42 | 44,7 | 52 | 55,3 | 94 |
| Extranjero | 120 | 60,0 | 80 | 40,0 | 200 |
| Apoyo Red | 886 | 48,8 | 931 | 51,2 | 1.817 |
| Total Red Territorial | 15.919 | 42,9 | 21.199 | 57,1 | 37.118 |

| Servicios Centrales | Total |
|---|--------------|
| Plantilla por Áreas | |
| Presidencia | 21 |
| Consejero Delegado | 57 |
| Negocio | 750 |
| Riesgos | 677 |
| Financiera | 175 |
| CIB (Corporate & Institutional Banking) e International Banking | 329 |
| Contabilidad, Control de Gestión y Capital | 345 |
| Medios | 1.033 |
| Recursos Humanos* | 343 |
| Cumplimiento y Control | 224 |
| Sostenibilidad | 30 |
| Seguros | 12 |
| Secretaría General | 178 |
| Comunicación y Relaciones Laborales | 70 |
| Auditoría Interna | 240 |
| Total Plantilla activa | 4.484 |

| Plantilla por funciones | Hombres | % | Mujeres | % | Total |
|-------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Comité de Dirección | 11 | 84,6 | 2 | 15,4 | 13 |
| Dirección | 318 | 65,2 | 170 | 34,8 | 488 |
| Gerencia | 314 | 52,4 | 285 | 47,6 | 599 |
| Gestores/as | 974 | 48,7 | 1.026 | 51,3 | 2.000 |
| Empleados y otras funciones | 556 | 52,7 | 500 | 47,3 | 1.056 |
| Funciones origen Bankia | 211 | 64,3 | 117 | 35,7 | 328 |
| Total Plantilla activa | 2.384 | 53,2 | 2.100 | 46,8 | 4.484 |

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

* Incluye, pendientes de destino 167 personas y delegados sindicales origen Bankia 11 personas, por tanto 165 sería la plantilla dedicada a la actividad de Recursos Humanos..

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

Tabla 7. Transformación del modelo de negocio

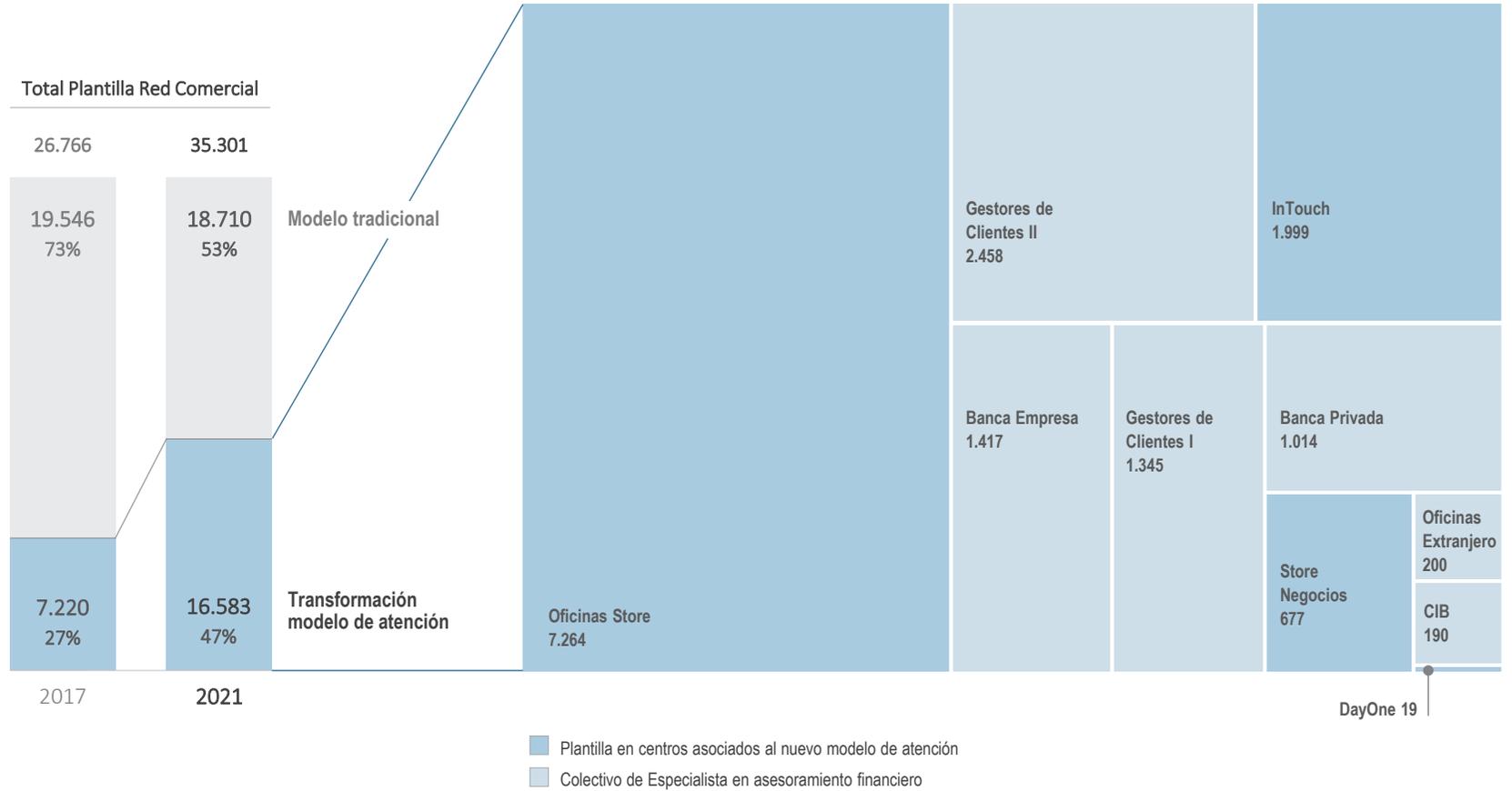


Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2021



Información global:

Formación virtual
99% 3.621.086 horas

Formación presencial
1%

Inversión por persona
231 €
Media del sector 221 € ⁽¹⁾

Horas de formación
3.668.459

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)
92

Empleados/as que han realizado formación durante 2021
100% de la plantilla

Satisfacción
3,38
Sobre 4

Aplicabilidad
3,37
Sobre 4

| | Normativa | | Recomendada | | + Autoaprendizaje | |
|--|---|--|--|--|-------------------|----------------------|
| Horas totales | 2.020.898 | | 1.647.561 | | | |
| Participantes | 41.659 | | 40.583 | | | |
| | Empleados/as certificados sobre colectivo target | Colectivo target a certificar (Comité de transparencia) | Principales Programas formativos: | | | |
| | | | | | | Participantes |
| Inversión. Inicial MIFID (150 h) | 21.527 ⁽²⁾ 97,5 % | 22.086 | R Mis clientes. | | | 22.919 |
| Inversión. Continua MIFID (30 h) | 20.477 98,2 % | 20.849 | R Welcome Pack (incluido Gestores/as de Negocio y Banca Premier). | | | 16.098 |
| Seguros. Inicial IDD (200 h) | 267 ⁽³⁾ 58,4 % | 457 | R Wivai ¿lo quieres? Lo tienes! | | | 11.734 |
| Seguros. Continua IDD (25 h) | 33.259 97,6 % | 34.089 | R Proximidad digital. | | | 10.506 |
| Crédito inmobiliario. Inicial LCCI (50 h) | 29.070 ⁽⁴⁾ 96,1 % | 30.250 | A Now: oportunidades Comerciales. | | | 10.169 |
| Crédito inmobiliario. Continua LCCI (10 h) | 24.642 98,6 % | 24.998 | A CaixaBank Pay. | | | 10.144 |
| | | | A CaixaBank Now y CaixaBank Sign. | | | 9.741 |
| | | | A Conoce el universo Imagin. | | | 9.448 |

Acumulado horas de formación, 3.668.459, por edad y género:

| Edad | Hombres | Mujeres |
|--------------|------------------|------------------|
| > 59 | 22.558 | 9.405 |
| 50 -59 | 510.781 | 521.004 |
| 40-49 | 805.220 | 1.190.236 |
| 30 -39 | 193.787 | 304.321 |
| <30 | 51.553 | 59.594 |
| Total | 1.583.899 | 2.084.560 |

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [8. Actividad formativa](#)
- [Anexos y Tablas Grupo CaixaBank](#)

1) Fuente: Encuesta 2020 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

2) CaixaBank dispone de 32.088 empleados/as con certificación en Finanzas inicial MIFID.

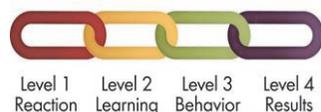
3) CaixaBank dispone de 277 empleados/as con certificación en Seguros inicial IDD.

4) CaixaBank dispone de 30.664 empleados/as con certificación en Crédito inmobiliario inicial LCCI.

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

Tabla 9-I. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

Evaluación del Programa de Desarrollo, Welcome Directivo: Strategy

| Descripción del Programa | Objetivo/Beneficio | Impacto/Resultado | Participantes |
|---|---|---|---|
| <p>En el marco del proceso de Onboarding, que alcanza a toda la plantilla, se ha diseñado específicamente para el equipo directivo el Programa Welcome Directivo, con el objetivo de acelerar el proceso de transición a la entidad resultante de la fusión, facilitando a las personas responsables de equipo herramientas, habilidades, competencias y conocimientos que contribuyan a la consecución de los exigentes retos de negocio.</p> <p>Es un programa de acogida personalizado, centrado en facilitar la integración y acelerar la inmersión cultural y que se adapta a las distintas necesidades que cada director/a puede encontrar en el proceso de integración, y contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> Actividades enfocadas a comunicar y dar a conocer CaixaBank y su Cultura. Acciones y herramientas para acompañar a los directores y directoras durante la integración. Talleres y sesiones para desarrollar capacidades de gestión del cambio, contribuir al esclarecimiento de un propósito común y a la transmisión del modelo de liderazgo y las nuevas formas de trabajar. Sesiones de coaching para acelerar el proceso de integración en CaixaBank. <p>En el marco del proyecto Welcome Directivo, destaca el Programa Strategy (para Directivos/as de ambas entidades) y que da contexto al cambio que queremos producir en los participantes y que muestra la necesidad de llevarlo a cabo, así como los beneficios que se asoman tras el cambio. Está compuesto por varias sesiones dirigidas a todos los niveles directivos de la Organización, con el objetivo de igualar niveles de conocimiento en el staff de la Entidad.</p> | <p>Valoración: los y las participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los y las participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos /habilidades y competencias para enfrentarse con éxito a la implantación de las nuevas formas de trabajo Agile y extenderlas a toda la Organización para una gestión efectiva de los cambios y nuevas formas de trabajar transversales.</p> <p>Aplicabilidad: un 75% de los y las participantes valoran que han aplicado o aplicarán metodologías Agile en su día a día para gestionar proyectos dentro de la Organización.</p> <p>Resultados: asociado a la toma de decisiones basadas en datos (Analytics) se pretende conseguir el objetivo de incremento de casos de uso en un 60%, impactando a un 35% adicional de Áreas.</p> | <p>Valoración: los y las participantes valoran la formación recibida como positiva en un 4,5 en una escala de 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los y las participantes valoran en un 4,5 que han adquirido los conocimientos y habilidades para implantar y para facilitar a sus equipos herramientas para la implantación de las nuevas formas de trabajo Agile.</p> <p>Aplicabilidad: un 89% de los participantes valoran que han aplicado o aplicarán herramientas digitales y de metodologías Agile en su día a día para gestionar proyectos dentro de la Organización.</p> <p>Resultados: se ha conseguido un incremento del 83% de los casos de uso y un aumento del 43% de las áreas impactadas por el desarrollo estos casos con impacto en toda la cadena de valor, con 1.500 usuarios de Datapool y 37 M€ de impacto en casos de uso a diciembre 2021.</p> | <p>1.203 participantes 82,9% del target Convocados 1.451</p> <p><i>Funciones Directivas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Territorial. - Dirección Comercial. - Dirección Área Negocio. - Dirección Centro Banca Privada. - Dirección Centro Banca Empresas. - Dirección Centro Instituciones. - Dirección Admisión Riesgos. - Dirección Servicios Corporativos. - Senior Director. - Managing Director. |

Tabla 9-II. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

Evaluación del Programa de Desarrollo: Itinerario de integración en CaixaBank

| Descripción del Programa | Objetivo/Beneficio | Impacto/Resultado | Participantes |
|--|---|--|--|
| <p>En marzo de 2021 se materializa la fusión entre dos de las más grandes entidades financieras del país, en un contexto de mercado en el que se busca eficiencia y optimizar costes operativos en un entorno global de transformación digital del negocio bancario y de prolongada reducción del margen de intereses, incremento de la morosidad y más presión sobre la rentabilidad.</p> <p>Por ello, es fundamental la puesta en marcha de un Itinerario formativo que sea robusto, solvente y eficaz, y que acelere el proceso de acogida y transformación de las personas integradas. Así, se ha diseñado una poderosa estrategia formativa teniendo en cuenta el complejo contexto derivado de la situación COVID, ya que es la primera integración de esta envergadura que se hace en un formato de Teletrabajo, que ha supuesto la elaboración de un itinerario formativo de integración de más de 2.400.000 horas (126 horas lectivas +32 horas de training in job por persona de promedio) que se sustenta en tres ejes: Plan de Formación, Plan de Integración de Equipos Comerciales y el Plan de Gestión del Cambio.</p> <p>Durante el período de preparación a la integración operativa, se ha desarrollado un proceso de "training in job" con objetivo de dar soporte desde la perspectiva y el conocimiento del día a día de una oficina de CaixaBank. Este proceso ha pretendido aprovechar el conocimiento de figuras experimentadas sobre la realidad CaixaBank para facilitar la transición de las oficinas Bankia al nuevo modelo, utilizando también figuras clave de origen Bankia que han ayudado a facilitar el proceso, así como intercambios entre oficinas, todo ello involucrando como formadores a más de 2.200 personas.</p> <p>Paralelamente al proceso de "training in job" se ha desarrollado un Plan de Formación con las más de 120 horas lectivas indicadas anteriormente, donde se ha formado a la plantilla integrada a través de un itinerario gamificado on line, dividido en 3 fases y adaptado en contenidos a cada uno de los segmentos de negocio o áreas de Servicios Corporativos.</p> | <p>Valoración: los y las participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los y las participantes valoran por encima de 4 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos /habilidades para el asesoramiento y comercialización de los productos a los clientes y conocimiento de las distintas herramientas y normativas en cada uno de los segmentos de Negocio.</p> <p>Aplicabilidad: los y las participantes valoran la formación como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5.</p> <p>Resultados: contribuir por parte de los integrados desde Bankia a la contratación de los productos en campaña (Sistemas de Seguridad y Wiwai) de promedio en un 25% en cada uno de ellos. Esta métrica tiene una incidencia directa en el negocio ya que la venta de estos productos impactan en la principal fuente de ingresos del Banco, las comisiones.</p> <p>ROI: porcentajes de volumen de negocio superiores al 25% del total contratado (tomamos como medida los Seguros de protección dado que son una de las principales palancas de negocio del Banco vía comisiones).</p> | <p>Valoración: los y las participantes valoran la formación recibida como positiva con una nota global de 4 en una escala de 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los y las participantes valoran en 3,7 en una escala de 5 que han adquirido los conocimientos /habilidades para la comercialización de los productos de Ahorro a largo plazo (Seguros de ahorro, fondos de inversión, planes de pensiones,...), productos de financiación al consumo y Seguros de protección.</p> <p>Aplicabilidad: los y las participantes valoran la formación para la comercialización de productos como útil y aplicable en 4,2 en una escala de 5.</p> <p>Resultados: contribución del 20% y del 36% respectivamente en la contratación de los productos en campaña (Sistemas de Seguridad y Wiwai).</p> <p>ROI: los empleados y empleadas de origen Bankia han contribuido durante los 7 meses activos en CaixaBank con un margen de 24.800.000€ dentro del total de primas contratadas por todos los empleados y empleadas de la Entidad, siendo esto un 27% del total de margen en Seguros de protección.</p> | <p>14.200 personas 91,7% del target (15.485)</p> <p><i>Adaptado a cada uno de los segmentos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail. - Banca Premier. - InTouch. - Banca Privada. - Negocios-Business Bank. - Banca de Empresas. - Banca Corporativa. - Servicios Centrales. <p><i>Adaptado a cada una de las funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección de oficina. - Subdirección de oficina. - GCII 2º responsable. - Técnico. - Gestores de Clientes. - Empleados y empleadas. |

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

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

Tabla 10. Gestión del conocimiento

CaixaBank Campus

Estrategia de gestión de conocimiento de CaixaBank. Oferta presencial y online para el desarrollo competencial personalizado.

| Formación normativa transversal: | Formación recomendada: | Autoformación: |
|--|---|--|
| <p>Cumplimiento de las exigencias regulatoras y cobertura de riesgo reputacional</p> <p style="text-align: right;">ASG</p> <p>Información y asesoramiento MiFID II</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIAF: curso de Posgrado de Información y Asesoramiento Financiero ● • Formación continua en MIFID II ● <p>Responsabilidad penal de la persona jurídica ●</p> <p>Transparencia en la comercialización de seguros</p> <p>Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo - Admisión y Análisis ●</p> <p>Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial ● • Formación continua en LCCI ● <p>Formación en sostenibilidad ●</p> <p>PSD2: más seguridad y más derechos</p> <p>Test de conocimientos y experiencia (MiFID)</p> <p>Formación Seguros (IDD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Posgrado en Distribución de Seguros ● • Formación continua en Seguros ● <p>Conflictos de interés en el mercado de valores ●</p> | <p style="text-align: right;">ASG</p> <p>Programas adaptados a necesidades específicas</p> <p>Onboarding y Crossboarding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welcome Banca Premier • Welcome Banca Privada • Welcome Negocio • Welcome Store Negocios • Welcome Empresa • Welcome Intouch • Modelo Store • Modelo Store Negocios • Consejeros senior: gerontología • Welcome Agrobank • Welcome Holabank <p>Itinerarios de proximidad digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión clientes Un nuevo punto de partida • Gestión de clientes en un nuevo entorno • Gestión de clientes. Herramientas Omniexperiencia • Gestión de clientes. Habilidades comerciales <p>Cultura Comercial Dirección Oficina i Dirección de Área</p> <p>Gestión de Oficina con equipo remoto</p> <p>Agile Servicios Centrales</p> <p>Renting Auto</p> <p>Financiación sistemas de seguridad y protección senior</p> <p>NPS/feedback and loops</p> <p>Curso Mis clientes</p> <p>Curso inversiones sostenibles ●</p> <p>Riesgo medioambiental ●</p> | <p style="text-align: right;">ASG</p> <p>Autoformación:</p> <p>Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento</p> <p>Itinerarios Transformación en la era Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data Academy • Entorno Digital • Habilidades digitales • Agile <p>Formación Office 365:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teams • OneDrive • OneNote • SharePoint • Reuniones efectivas • Gestión de tareas • Equipos eficaces • Colaboración documental <p>Postgrado Auditoría</p> <p>Postgrado Compliance</p> <p>Academia de Inglés EF</p> <p>Microformaciones ligadas a competencias (80 cursos)</p> <p>CIAF Avanzado ●</p> <p>Postgrado en análisis de riesgos Banca Empresas ●</p> <p>Postgrado en análisis de riesgos Banca Particulares ●</p> <p>Cursos en la Escuela de Sostenibilidad: ●</p> <p>Responsabilidad Social Corporativa y Criterios ASG, Inversión Socialmente Responsable, Gestión Medioambiental, Objetivos de Desarrollo Sostenible</p> |

● Acciones formativas en las que incluyen contenidos de ASG entre otros.
● Acciones formativas específicas de ASG

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

Tabla 11. Métodos de evaluación

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

Nivel Directivo

| | | |
|------------------------------------|---------------------------|-------|
| ① Evaluación del Talento Directivo | Nº de evaluaciones | |
| | 2021 | 707 |
| Acumulado 2018-2021 | | 3.435 |
| ② Evaluación Directiva EpC | Nº de evaluaciones | |
| | 2021 | 78 |
| Acumulado 2018-2021 | | 222 |
| ③ Feedback 180° | Nº de evaluaciones | |
| | 2021 | 46 |
| Acumulado 2018-2021 | | 563 |
| ④ Evaluación del Rendimiento | Han cobrado Bonus en 2021 | |
| | Personas | 1.805 |

Comportamiento

- ① Informes ad-hoc de un experto externo que aporta objetividad e independencia.
- ② Herramienta para identificar/contrastar el talento interno y las capacidades directivas. Evaluación por parte del responsable jerárquico.
- ③ Recogida de percepciones del equipo para identificar gaps competenciales.

Rendimiento

- ④ Programa de retos de Servicios Centrales (anual)
Programa ILP (incentivos a largo plazo - periodo Plan Estratégico).

Nivel no Directivo

| | | |
|-------------------------------------|---------------------------|--------|
| ① Conversaciones para el desarrollo | Nº de evaluaciones | |
| | 2021 | 9.784 |
| Acumulado 2018-2021 | | 64.731 |
| ② Evaluación del Rendimiento | Han cobrado Bonus en 2021 | |
| | Personas | 36.167 |

Comportamiento

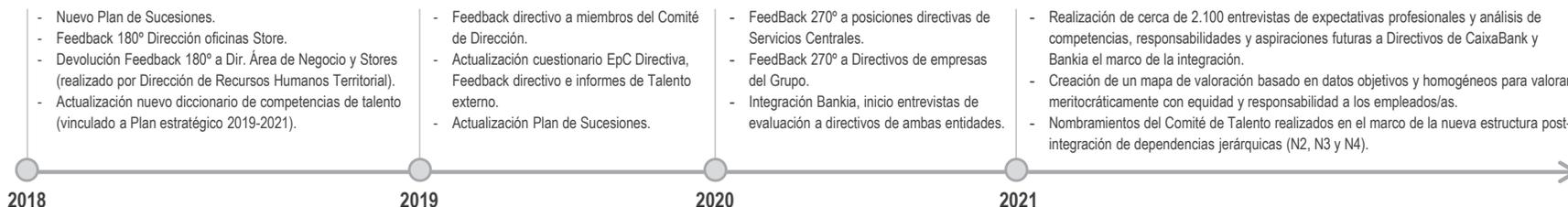
- ① Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales.
Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

Rendimiento

- ② Modelo objetivo y transparente para la valoración de la consecución de los retos individuales, de equipo/corporativos, que genera motivación y estimula la cooperación en los equipos.
 - Programa de retos Servicios Centrales y Servicios Territoriales.
 - Programa de Bonus Red, esquema adaptado a cada segmento de negocio.
 - Programa de incentivos.

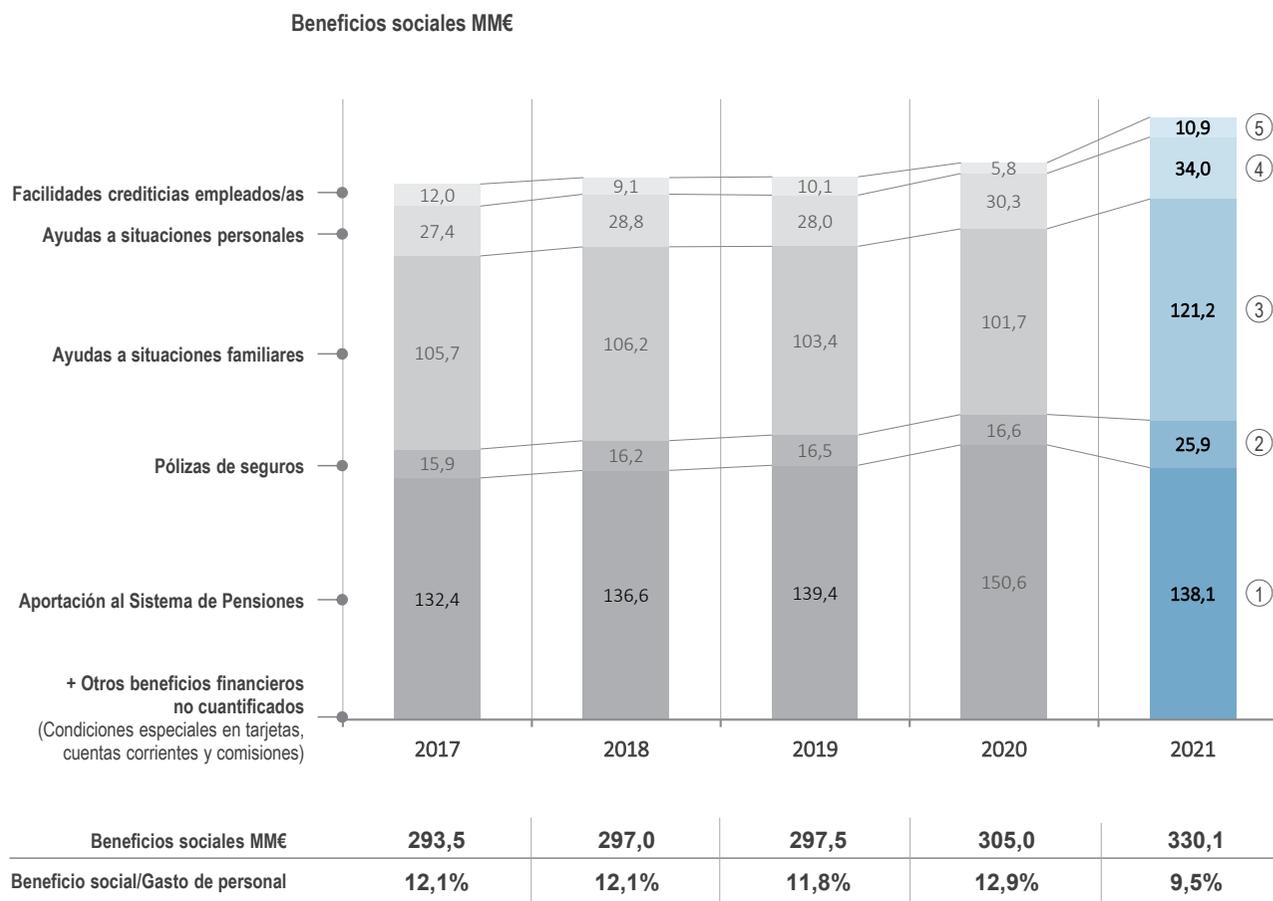
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 11. Métodos de evaluación
- Anexos y Tablas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

Cronograma de hechos más relevantes del período 2018-2021



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

Tabla 12. Evolución de los Beneficios Sociales



- ⑤ El Euribor continua en números negativos y con tendencia a la baja, en octubre de 2020 se situó en -0,466. Aumento de la cartera viva de préstamos al incorporar al colectivo Bankia.
- ④ Mayor importe de complemento del salario hasta 100% por bajas (asociado a incorporación colectivo Bankia y pandemia).
- ③ Mayor importe en ayuda estudios y 5% de salario para hijos de empleados origen Bankia.
- ② Incremento por incorporación del colectivo Bankia, que dispone de póliza sanitaria con Mapfre.
- ① Reducción por aplicación del superávit de Bankia en las aportaciones de ahorro del Plan de Pensiones y adicionalmente reducción del coste de la prima de riesgo por aplicación de palancas de participación en beneficios y venta de swaps por revalorización salario.

Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

| Beneficios | 2017 MM€ | Personas beneficiarias | 2018 MM€ | Personas beneficiarias | 2019 MM€ | Personas beneficiarias | 2020 MM€ | Personas beneficiarias | 2021 MM€ | Personas beneficiarias |
|--|--------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------------|
| Aportación al Sistema de Pensiones | 132,4 | | 136,6 | | 139,4 | | 150,6 | | 138,1 | |
| (1) Aportaciones de ahorro | 108,8 | | 111,7 | | 110,6 | | 107,9 | | 119,2 | |
| (2) Prima de riesgo | 23,6 | 37.353 | 24,9 | 36.995 | 28,9 | 36.631 | 42,7 | 37.074 | 18,9 | 57.527 * |
| Seguros | 15,9 | | 16,2 | | 16,5 | | 16,6 | | 25,9 | |
| (3) Póliza sanitaria | 15,8 | 33.049 | 16,1 | 32.612 | 16,4 | 32.118 | 16,6 | 31.579 | 25,8 | 66.594 ** |
| (4) Automóvil - gestión de servicio | 0,1 | | 0,1 | | 0,1 | | 0,0 | | 0,1 | |
| Ayudas a situaciones familiares | 105,7 | | 106,2 | | 103,4 | | 101,7 | | 121,2 | |
| (5) Gratificación por nacimiento | 3,1 | 1.410 | 2,6 | 1.164 | 2,1 | 943 | 1,8 | 770 | 1,7 | 796 |
| (6) Ayuda por defunción | 0,9 | 374 | 0,9 | 379 | 0,9 | 377 | 1,0 | 419 | 0,9 | 395 |
| (7) Ayuda estudios - guarderías | 4,7 | 4.430 | 4,1 | 3.865 | 3,3 | 3.197 | 2,7 | 2.613 | 3,3 | 3.234 |
| (8) Ayuda estudios - descendientes | 21,3 | 20.764 | 21,9 | 21.137 | 21,0 | 20.072 | 21,6 | 20.282 | 31,9 | 30.012 |
| (9) Ayuda hijos - 5% salario | 73,5 | 20.454 | 74,4 | 20.102 | 73,9 | 20.075 | 72,5 | 19.153 | 80,9 | 27.955 |
| (10) Complementos de maternidad/paternidad | 2,3 | 1.479 | 2,3 | 1.275 | 2,1 | 1.070 | 2,1 | 932 | 2,4 | 1.219 |
| Ayudas a situaciones personales | 27,4 | | 28,8 | | 28,0 | | 30,3 | | 34,0 | |
| (11) Gratificación por antigüedad | 1,1 | 348 | 1,0 | 292 | 0,7 | 208 | 1,7 | 505 | 1,3 | 400 |
| (12) Ayuda estudios - empleados/as | 1,9 | 2.121 | 1,9 | 2.135 | 1,8 | 2.059 | 1,4 | 1.612 | 1,6 | 1.552 |
| (13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo | 24,4 | 7.027 | 26,0 | 7.866 | 25,6 | 7.666 | 27,2 | 8.782 | 31,1 | 10.237 |
| Facilidades crediticias a los empleados | 12,0 | | 9,1 | | 10,1 | | 5,8 | | 10,9 | |
| (14) Préstamos en condiciones ventajosas | 12,0 | 28.147 | 9,1 | 28.076 | 10,1 | 29.061 | 5,8 | 28.877 | 10,9 | 42.887 |
| (15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados | | | | | | | | | | |
| Beneficios sociales MM€ | 293,5 | | 297,0 | | 297,5 | | 305,0 | | 330,1 | |
| Beneficios sociales / Gasto de personal | 12,1% | | 12,1% | | 11,8% | | 12,9% | | 9,5% | |

- (1) Aportaciones a la jubilación
- (2) Prestaciones para la cobertura del riesgo de incapacidad y fallecimiento
- (3) Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso
- (4) Seguro complementario en vehículo propio por desplazamientos en gestión de servicio
- (5) Gratificación económica por nacimiento de hijo/a
- (6) Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
- (7) Compensación por hijos/as menores de 3 años
- (8) Compensación económica para hijos/as menores de 25 años que estudien
- (9) Concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo, hasta los 18 años del hijo/a

- (10) Complemento hasta el 100% del salario por situación de maternidad/paternidad
- (11) Gratificación económica a los 25 y 35 años de servicio
- (12) Compensación de hasta el 90% de la matrícula -estudios universitarios
- (13) Complemento hasta el 100% del salario por situación de incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo
- (14) Tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales
- (15) Condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones

* Incluye personal pasivo y activo

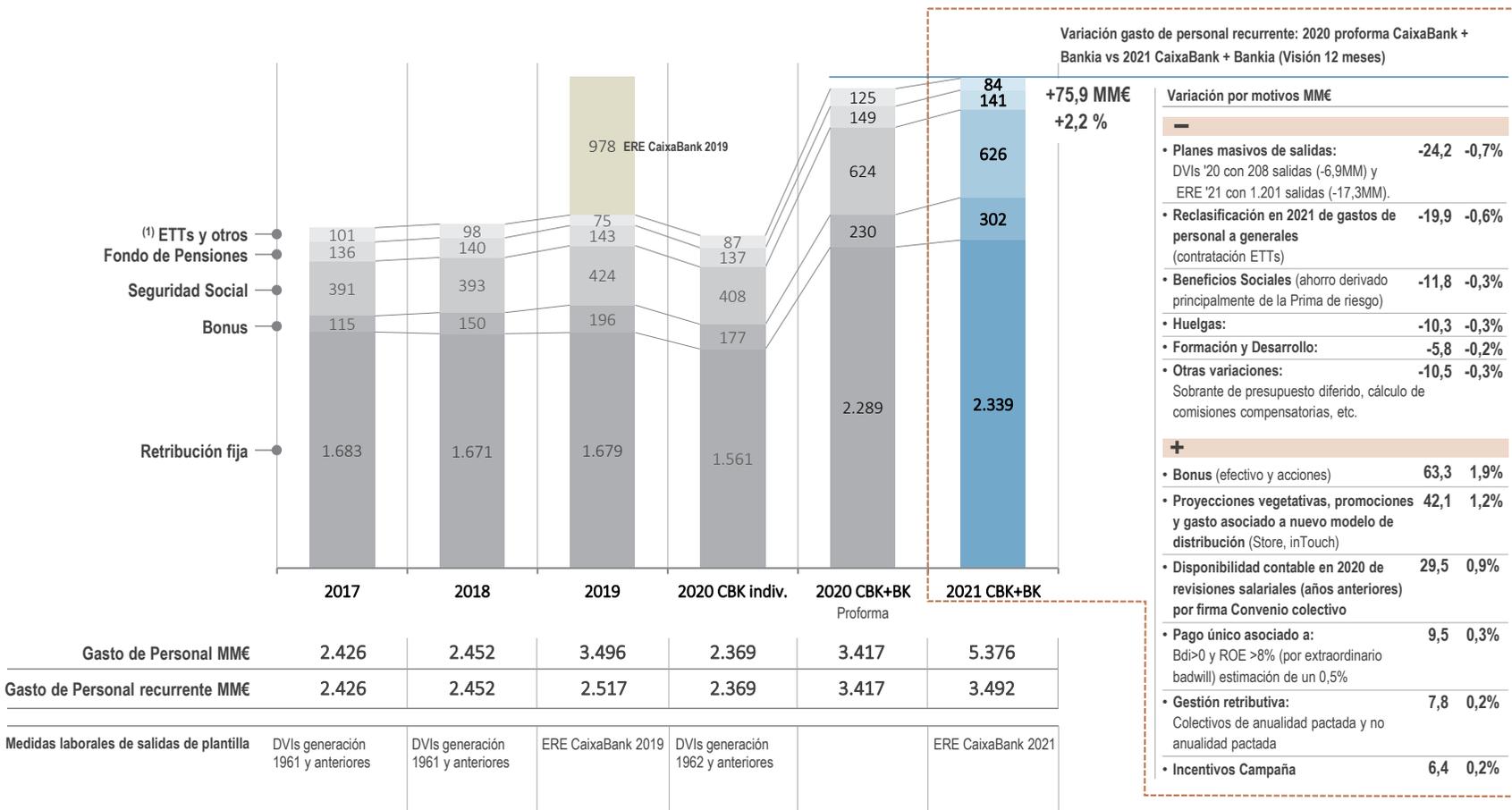
** Para el colectivo Bankia se incluyen familiares en la póliza sanitaria

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

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

Tabla 14. Evolución del Gasto de Personal

Gasto de Personal MME



DVIs: Desvinculaciones Voluntarias incentivadas

(1) Otros incluye: Ayuda de estudios, facilidades crediticias, póliza Adeslas, formación y selección, indemnizaciones, pagas especiales (nacimiento y defunción) y otros.

Gasto ETTs desglosado por años:

2017 - 19 MM | 2018 - 18 MM | 2019 - 14 MM | 2020 CBK indiv. - 19 MM | 2020 CBK+BK - 19 MM | En 2021 se ha modificado el criterio contable y pasa a gastos generales.

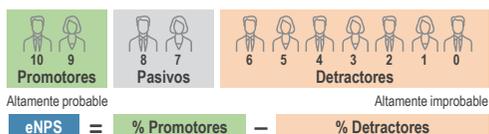
Tabla 15. Estudio de Compromiso, realizado en 2021

| | | Total CaixaBank | | | | | | | | | | Servicios Centrales | | | | Red Territorial | | | | | |
|--|---|-----------------|------|------------|------|------------|-----------|---------|---------|--------------|-----------|---------------------|--|------------|------|-----------------|--|------------|------|------------|-----------|
| | | Años | | | | | Var. S/20 | Género | | Generaciones | | | Trabajo en remoto para el 100% del colectivo desde el primer día | | | | Presencia física desde el primer día (escalonada 50%-75%-100%) | | | | |
| | | 2017 Radar | 2018 | 2019 Radar | 2020 | 2021 Radar | | Hombres | Mujeres | Z post '93 | Y '82-'92 | X '71-'81 | Baby Boomers ant. '71 | 2019 Radar | 2020 | 2021 Radar | Var. S/20 | 2019 Radar | 2020 | 2021 Radar | Var. S/20 |
| TF = Total favorable: Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" | | 73% | 75% | 75% | 71%* | 74% | ▲ | 73% | 74% | 79% | 75% | 74% | 71% | 67% | 74% | 74% | = | 75% | 71% | 74% | ▲ |
| % Participación | | 51% | 71% | 57% | 70% | 56% | ▼ | 63% | 51% | 54% | 52% | 56% | 60% | 77% | 80% | 77% | ▼ | 49% | 68% | 54% | ▼ |
| Resultados por dimensiones (TF) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fortalezas | Una Organización en la que trabajar | 89% | 89% | 88% | 84% | 86% | ▲ | 85% | 87% | 85% | 86% | 86% | 86% | 86% | 86% | 84% | ▼ | 88% | 84% | 86% | ▲ |
| | Liderazgo y progreso de la Organización | 79% | 85% | 79% | 82% | 84% | ▲ | 83% | 84% | 84% | 85% | 84% | 82% | 68% | 78% | 80% | ▲ | 80% | 82% | 84% | ▲ |
| | Responsable inmediato | 79% | 81% | 79% | 79% | 81% | ▲ | 80% | 82% | 92% | 85% | 81% | 77% | 71% | 78% | 77% | ▼ | 80% | 79% | 82% | ▲ |
| | Condiciones de trabajo | 67% | 76% | 71% | 75% | 79% | ▲ | 80% | 79% | 87% | 81% | 79% | 78% | 62% | 75% | 77% | ▲ | 71% | 75% | 79% | ▲ |
| | Cooperación y trabajo en equipo | 72% | 76% | 73% | 73% | 75% | ▲ | 74% | 76% | 80% | 76% | 75% | 73% | 69% | 76% | 78% | ▲ | 74% | 72% | 75% | ▲ |
| Oportunidades de mejora | Compromiso | 71% | 73% | 71% | 65% | 67% | ▲ | 67% | 67% | 81% | 70% | 68% | 59% | 69% | 71% | 69% | ▼ | 71% | 64% | 67% | ▲ |
| | Comunicación | 68% | 72% | 68% | 64% | 66% | ▲ | 64% | 68% | 74% | 66% | 66% | 64% | 60% | 65% | 63% | ▼ | 69% | 64% | 66% | ▲ |
| | Orientación al cliente | 71% | 68% | 71% | 60% | 56% | ▼ | 56% | 57% | 57% | 58% | 57% | 51% | 64% | 64% | 61% | ▼ | 71% | 59% | 56% | ▼ |
| | Entorno organizativo | 66% | 64% | 67% | 60% | 65% | ▲ | 66% | 64% | 70% | 66% | 65% | 65% | 62% | 72% | 72% | = | 68% | 57% | 64% | ▲ |
| | Motivación intrínseca | 64% | 62% | 65% | 57% | 61% | ▲ | 59% | 63% | 69% | 61% | 61% | 58% | 60% | 65% | 66% | ▲ | 66% | 56% | 60% | ▲ |
| Orientación a los resultados | 73% | 54% | 77% | 47% | 52% | ▲ | 54% | 50% | 56% | 55% | 51% | 50% | 67% | 61% | 60% | ▼ | 78% | 44% | 50% | ▲ | |

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

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

eNPS - Employee Net Promoter Score



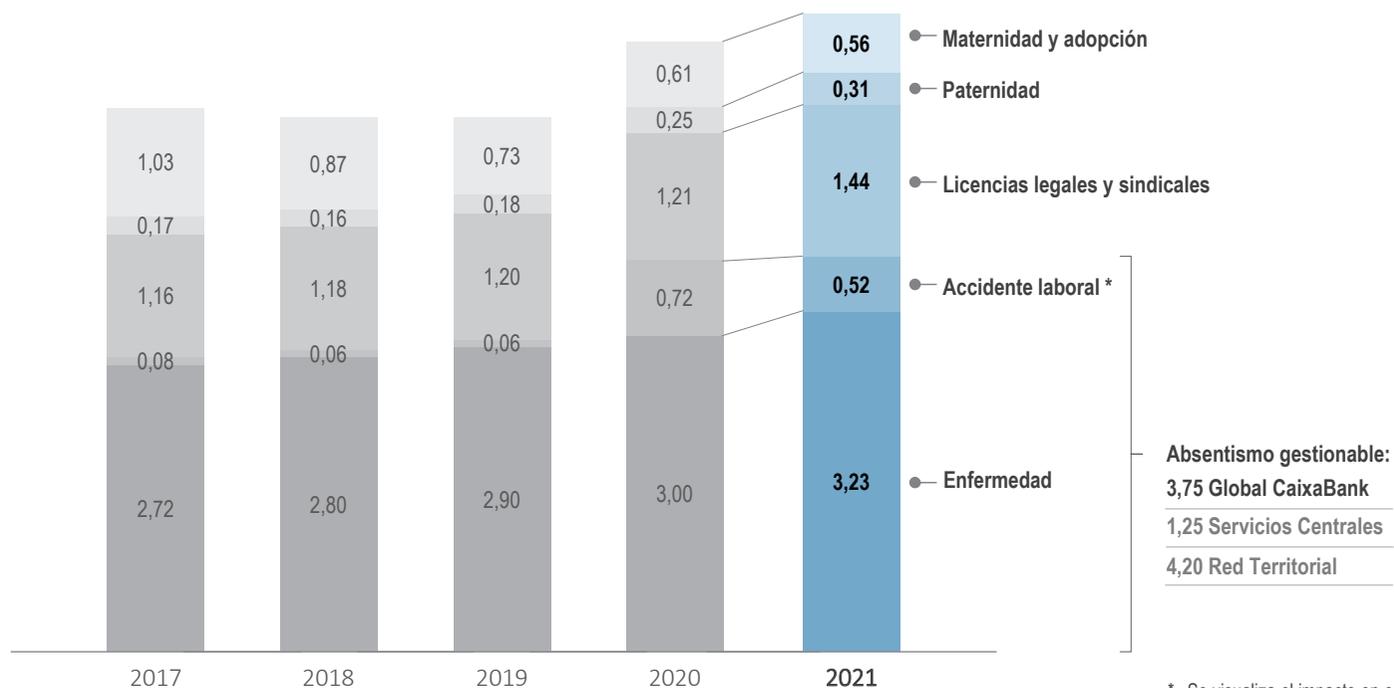
* El Estudio de Compromiso se ha llevado a cabo en un momento de excepcionalidad por la pandemia del COVID-19, lo que ha condicionado los resultados de la Red Territorial. La actividad de CaixaBank fue considerada como esencial según el Real Decreto Ley 10/2020 y por este motivo la Dirección de CaixaBank decidió abrir todas las oficinas (excepto las que puntualmente estuviesen afectadas por positivos y cuarentenas) para estar próximos a nuestros clientes para ayudarles en estos momentos difíciles.

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

Tabla 16. Ausencias

Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:

| | | | | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|--------------------------|----------------------|
| Índice | 5,2% | 5,1% | 5,1% | 5,8% | 6,1% | Global CaixaBank | 3,3% Servicios Centrales | 6,6% Red Territorial |
| Días | 560.704 | 544.773 | 531.174 | 587.283 | 891.006 | | | |



Absentismo gestionable:
3,75 Global CaixaBank
1,25 Servicios Centrales
4,20 Red Territorial

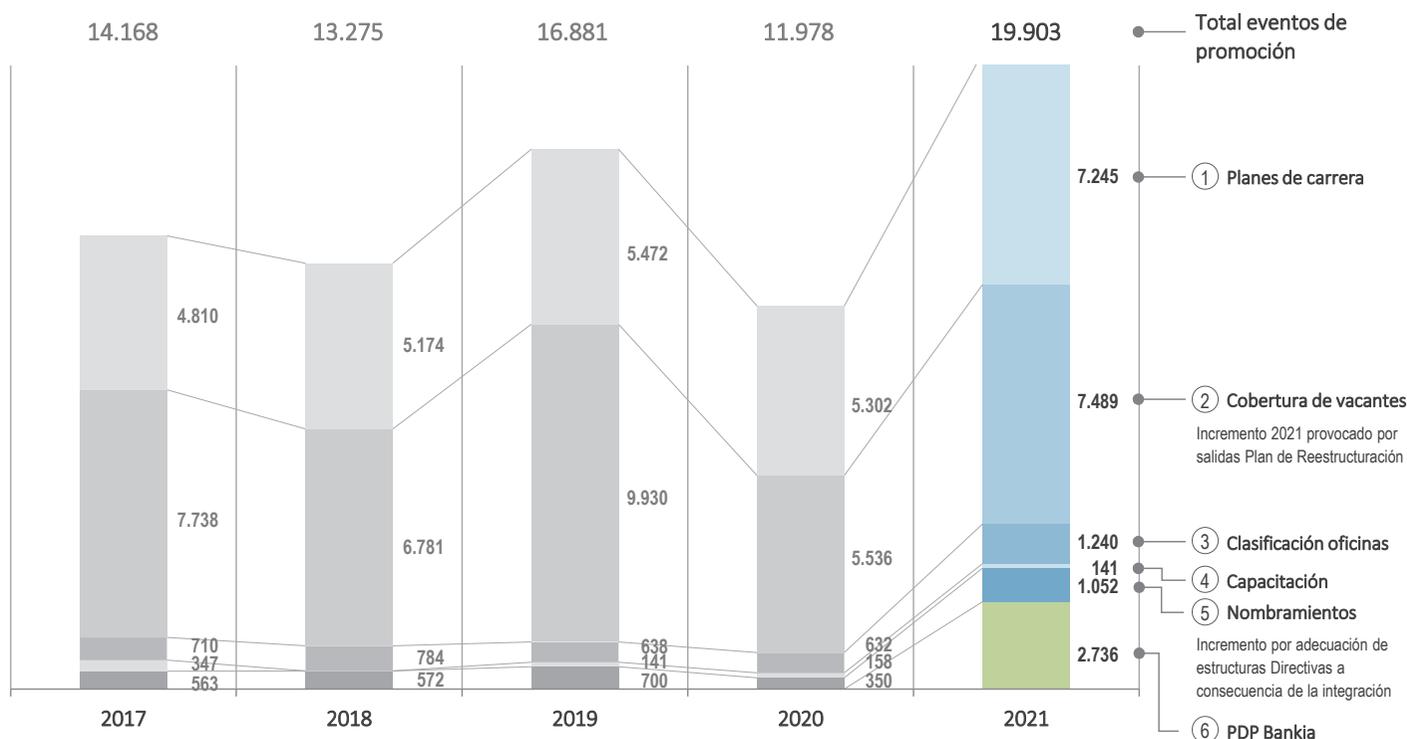
* Se visualiza el impacto en el absentismo provocado por la situación derivada del COVID-19.

Enfermedad en los últimos 12 meses: 8.832 personas

| Días de duración | 1 a 15 | 16 a 30 | 31 a 180 | >180 |
|------------------|--------|---------|----------|------|
| de 11.805 casos | 57% | 11% | 25% | 7% |
| de 447.458 días | 7% | 7% | 46% | 40% |
| Media (días) | 5 | 22 | 77 | 293 |

Tabla 17. Promociones

Todos los empleados y empleadas disponen de una carrera por experiencia que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2021, 1.899 empleados y empleadas han cambiado de nivel profesional por experiencia.



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

- ① Incluye: Carrera de GCI: Promoción a Nivel VI en 16 años / Carrera de GCII: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de ABP: Promoción a Nivel VI en 11 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Director, Subdirector/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Banca Privada y Empresas, etc).
- ③ Ranking anual de oficinas que determina la promoción de Directores y Subdirectores de oficina, en base a la categoría de su oficina.
- ④ Superación de pruebas de capacitación, promoción a Niveles VIII y X (según Convenio cada 2 años) y promoción a Nivel VII (acuerdo CBK cada 3 años).
- ⑤ Promoción de colectivos de Servicios Centrales, Apoyo y Soporte Red.
- ⑥ Sistema de Promoción y Desarrollo Profesional (PDP), que mejoraba la carrera de Convenio, basado en la consecución de objetivos profesionales y desempeño personal.

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

Tabla 18. Promociones. Cambios de Nivel

Cambios de nivel retributivo por motivos

| | 2020 | | | | 2021 | | | |
|--------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|--|--|
| | Total | Hombres % | Mujeres % | Total | Hombres % | Mujeres % | | |
| Nombramientos | 350 | 199 56,9 | 151 43,1 | 1.052 | 579 55,0 | 473 45,0 | | |
| Cobertura de cargos | 343 | 175 51,0 | 168 49,0 | 306 | 143 46,7 | 163 53,3 | | |
| Clasificación de oficinas | 49 | 20 40,8 | 29 59,2 | 58 | 27 46,6 | 31 53,4 | | |
| Gestor/a de Clientes | 1.771 | 685 38,7 | 1.086 61,3 | 1.620 | 643 39,7 | 977 60,3 | | |
| ABP (promoción por cambio de etapa) | 107 | 64 59,8 | 43 40,2 | 95 | 60 63,2 | 35 36,8 | | |
| Capacitación | 158 | 89 56,3 | 69 43,7 | 141 | 74 52,5 | 67 47,5 | | |
| Carrera por experiencia (antigüedad) | 2.301 | 715 31,1 | 1.586 68,9 | 1.899 | 631 33,2 | 1.268 66,8 | | |
| PDP Bankia* | | | | 2.736 | 1.172 42,8 | 1.564 57,2 | | |
| Total | 5.079 | 1.947 38,3 | 3.132 61,7 | 7.907 | 3.329 42,1 | 4.578 57,9 | | |

* PDP: Promoción y Desarrollo Profesional, aplicado en abril de 2021 con efectos 1 de enero 2021

Cambios de nivel año 2021



Renuncias y revocaciones

| | 2020 | | 2021 | |
|--------------|------------|-----------------|------------|-----------------|
| | Total | Hombres % | Total | Hombres % |
| Renuncias | 413 | 173 41,9 | 592 | 259 43,7 |
| Revocaciones | 308 | 142 46,1 | 249 | 116 46,6 |
| Total | 721 | 315 43,7 | 841 | 375 44,6 |

Tabla 19. Promociones. Planes de Carrera

| Gestor/a de Clientes I | | Gestor/a de Clientes II | | | | |
|--------------------------------|--------------|--------------------------------|---------------|----------------|--------------------------|----------------|
| Año | Negocio | Año | Banca Premier | Banca Empresas | 2º Responsable Comercial | Total Personas |
| 1 | 120 | 1 | 72 | 3 | 1 | 76 |
| 2 | 84 | 2 | 25 | 2 | 1 | 28 |
| 3 | 182 | 3 | 360 | 36 | 13 | 409 |
| 4 | 74 | 4 | 585 | 68 | 14 | 667 |
| 5 | 66 | 5 | 202 | 51 | 22 | 275 |
| 6 | 40 | 6 | 321 | 74 | 67 | 462 |
| 7 | 62 | 7 | 233 | 56 | 58 | 347 |
| 8 | 67 | 8 | 186 | 34 | 57 | 277 |
| 9 | 177 | 9 | 629 | 115 | 63 | 807 |
| 10 | 71 | 10 | 194 | 63 | 79 | 336 |
| 11 | 234 | 11 | 178 | 64 | 56 | 298 |
| 12 | 161 | 12 | 188 | 118 | 87 | 393 |
| 13 | 107 | 13 | 130 | 47 | 67 | 244 |
| 14 | 321 | 14 | 87 | 21 | 59 | 167 |
| 15 | - | 15 | 318 | 106 | 30 | 454 |
| 16 | - | | | | | |
| Plan carrera finalizado | 923 | Plan carrera finalizado | 540 | 279 | 25 | 844 |
| | 2.689 | | 4.248 | 1.137 | 699 | 6.084 |

• **Gestor/a de Clientes:**

Plan de carrera para gestores/as comerciales de la red *Retail* de oficinas, asociado a planes de formación específicos y que ofrece distintos niveles y velocidades de promoción retributiva, según el segmento de negocio al que pertenezcan.

Asesor/a de Banca Privada (ABP)

| Etapa | Año | Personas |
|--------------------------------|-----|------------|
| 1 | 1 | - |
| 2 | 2 | 1 |
| | 3 | 2 |
| | 4 | - |
| 3 | 5 | 22 |
| | 6 | 6 |
| | 7 | 56 |
| 4 | 8 | 35 |
| | 9 | 30 |
| | 10 | 87 |
| Plan carrera finalizado | | 1 |
| | | 240 |

• **Asesor/a de Banca Privada:**

Permite a los empleados y empleadas que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y competencias profesionales y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

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

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

Tabla 20. Promociones. Clasificación de oficinas

| Variables Ranking | Segmentación | | Clasificación 31 de octubre de 2021 (efectos enero 2022) | |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------|--|--|
| | % Oficinas | Categorías ¹ | Resultados | Cambios de nivel de oficina: |
| Recursos ajenos 40% | 1,5 | A1 | 42 | Ascienden 620 |
| | 2,1 | A2 | 58 | Descienden 620 |
| | 3,1 | B1 | 86 | Mantienen 1.541 |
| | 4,6 | B2 | 128 | Clasificadas 2.781 |
| | 4,6 | C1 | 128 | Ascensos año anterior (octubre 2021): 316 |
| | 7,1 | C2 | 197 | Consolidación parcial (categoría intermedia) 53 |
| | 6,6 | D1 | 184 | No consolidan 49 |
| | 11,1 | D2 | 309 | Consolidan o ascienden 212 |
| | 12,3 | E1 | 342 | Integradas 2 |
| | 17,3 | E2 | 481 | |
| Inversiones 25% | 29,7 | F1 | 826 | |
| | 2.781 Clasificadas | | | |
| | Otras oficinas | | | |
| Margen ordinario 25% | Singulares | | 2.012 | |
| | S1 | | 311 | |
| | S2 | | 415 | |
| Clientes vinculados 10% | Total | | 5.519 | |
| | Ventanillas | | 333 | |

¹ Categorías: A y B Oficinas grandes
C y D Oficinas medianas
E y F1 Oficinas pequeñas
S1 Oficinas singulares unipersonales
S2 Oficinas singulares de 2 empleados/as

Tabla 21. Promociones. Cobertura de vacantes

Movimientos año 2021

| | Solicitudes | | Total designaciones | | | | | | |
|--|---------------|-----------------------|---------------------|-------------|-----------------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------------|
| | Total | solicitudes por plaza | Designaciones | | Designaciones / Solicitudes | | Designaciones directas | | |
| | | | Total | % mujeres | % hombres | % mujeres | Total | % mujeres | % s/total función |
| Dirección oficina | 5.734 | 5,2 | 1.107 | 42,9 | 17,8 | 21,7 | 206 | 40,8 | 15,7 |
| Subdirección oficina/2º Responsable | 6.854 | 7,7 | 893 | 63,7 | 10,8 | 14,8 | 160 | 67,5 | 15,2 |
| Dir. Banca Empr./Instituciones/Privada | 583 | 6,7 | 87 | 34,5 | 14,7 | 15,5 | 102 | 35,3 | 54,0 |
| Gestión de Clientes | 15.637 | 6,0 | 2.613 | 57,9 | 14,7 | 18,5 | 162 | 58,0 | 5,8 |
| Equipos de soporte/suplencia | 696 | 3,9 | 178 | 44,4 | 24,8 | 26,6 | 7 | 57,1 | 3,8 |
| Posiciones específicas | 12.359 | 7,8 | 1.592 | 64,3 | 10,4 | 14,8 | 238 | 47,5 | 13,0 |
| Funciones origen Bankia | 277 | 2,2 | 126 | 59,5 | 40,2 | 50,0 | 18 | 27,8 | 12,5 |
| Total | 42.140 | 6,4 | 6.596 | 57,0 | 13,9 | 17,3 | 893 | 49,7 | 11,9 |

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

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

Tabla 22. Principales indicadores

| ¿Cómo somos? | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Target |
|--|--------|--------|--------|----------------------|----------------------|--|
| Disponemos de una plantilla altamente cualificada | | | | | | |
| Profesionales Certificados (MIFID) | 10.539 | 13.772 | 14.855 | 14.870 | 21.527 | - |
| % Profesionales Certificados sobre Target | 75% | 88% | 95% | 95% | 98% | >85% |
| Horas formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio | 59 | 72 | 108 | 81 | 92 | - |
| Inversión formación por empleado, en euros | 378 | 434 | 468 | 414 | 231 | - |
| Valoración de la formación, sobre 10 | 8,3 | 8,3 | 8,3 | 8,1 | 8,4 | >=8 |
| Empleados formados | 28.991 | 29.400 | 27.527 | 27.404 | 41.602 | - |
| % Empleados formados | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| % Formación online | 90% | 92% | 96% | 98% | 99% | >90% |
| Formadores internos | 1.497 | 1.725 | 1.958 | 1.043 ⁽¹⁾ | 1.163 | >=3,5% sobre plantilla |
| % Empleados con titulación universitaria | 95,9% | 96,4% | 97,1% | 97,4% | 90,8% | - |
| Potenciamos la diversidad y la meritocracia | | | | | | |
| % Mujeres en plantilla | 53,5% | 53,8% | 55,0% | 55,2% | 56,0% | - |
| % Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B) | 39,1% | 39,9% | 41,3% | 41,6% | 41,3% ⁽²⁾ | 42% (2024) |
| % Mujeres en Junior Management ⁽³⁾ | 58% | 41% | 42% | 44% | 42% | - |
| % Mujeres en TOP Management ⁽³⁾ | 30% | 21% | 23% | 22% | 24% | - |
| % Mujeres en Revenues positions | 40% | 41% | 42% | 43% | 41% | - |
| % Acceso a posición directiva (1a vez mujeres) | 53,0% | 54,4% | 46,8% | 44,7% | 53,7% | >50% |
| % Designaciones mujeres / Total Designaciones | 53,7% | 54,7% | 56,7% | 56,0% | 57,0% | >50% |
| % Designaciones/Solicitudes - hombres | 14,6% | 16,5% | 19,0% | 18,4% | 13,9% | - |
| % Designaciones/Solicitudes - mujeres | 19,9% | 20,8% | 22,7% | 20,5% | 17,3% | % superior a designaciones/solicitudes (hombres) |
| % Posiciones cubiertas internamente | 96,8% | 96,4% | 98,0% | 97,4% | 99,4% | - |
| % Posiciones Directivas cubiertas internamente | 99,6% | 99,2% | 99,3% | 99,1% | 99,9% | >=95% |
| Empleados con discapacidad | 194 | 223 | 213 | 222 | 433 | - |
| % Generación Z (Posteriores a 1992) | 1,1% | 1,9% | 2,1% | 2,5% | 1,7% | - |
| % Generación Y (milenial, nacidos entre 1982 y 1992) | 13,4% | 14,2% | 15,3% | 15,5% | 14,1% | - |
| % Generación X (nacidos entre 1971 y 1981) | 62,0% | 61,5% | 65,2% | 65,4% | 61,2% | - |
| % Baby Boomer (anteriores a 1971) | 23,5% | 22,4% | 17,4% | 16,6% | 23,0% | - |
| Aseguramos un alto compromiso y satisfacción | | | | | | |
| % Satisfacción global ⁽⁴⁾ | 73% | 75% | 75% | 71% | 74% | Tendencia positiva |
| % Satisfacción desarrollo profesional ⁽⁴⁾ | 72% | 74% | 74% | 71% | 73% | >70% |
| % Retención del Talento | 92,0% | 88,8% | 89,3% | 86,1% | 83,4% | >85% |
| % Compromiso: considerando todos los aspectos ¿cómo te sientes como empleado? ⁽⁴⁾ | 83% | 83% | 82% | 75% | 79% | 74% |
| Empoderamos a nuestros profesionales | | | | | | |
| % Nivel empowerment (para toda la plantilla) ⁽⁴⁾ | 70% | 69% | 70% | 64% | 67% | 70% |
| Valoración evaluación 180 grados | 8,1 | 8,0 | 8,0 | 8,4 | 8,1 | >=8 |

| ¿Cómo nos organizamos? | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Target |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|---------------|
| Oficinas/Centros | 4.874 | 4.624 | 4.139 | 3.809 | 5.185 | - |
| <i>Número de oficinas de Banca Retail</i> | 4.681 | 4.409 | 3.918 | 3.571 | 4.615 | 3.855 en 2022 |
| Convencionales | 3.575 | 3.124 | 2.488 | 2.033 | 2.828 | |
| Store | 161 | 282 | 458 | 548 | 608 | - |
| Store Negocios | 3 | 14 | 42 | 49 | 84 | - |
| AgroBank | 789 | 809 | 784 | 801 | 959 | - |
| HolaBank | 153 | 180 | 146 | 140 | 136 | - |
| <i>Número de Centros Especializados</i> | 193 | 215 | 221 | 238 | 570 | |
| Digitales/Virtuales | - | 16 | 21 | 23 | 174 | - |
| Banca Empresas | 116 | 120 | 125 | 125 | 190 | - |
| Banca Privada | 45 | 47 | 53 | 68 | 127 | - |
| CIB/ Corporativa e instituciones | 26 | 26 | 16 | 15 | 16 | - |
| Centros de Recuperaciones | - | - | - | - | 41 | - |
| Resto (Negocio de Promotores, Montes de Piedad,...) | 6 | 6 | 6 | 7 | 22 | - |
| <i>Red internacional</i> | 26 | 25 | 27 | 27 | 27 | - |
| Especialistas | 6.012 | 6.412 | 7.122 | 7.504 | 10.020 | |
| Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores de Negocio | 1.646 | 1.811 | 1.962 | 2.129 | 2.689 | 3.169 en 2022 |
| Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier | 1.879 | 2.157 | 2.499 | 2.676 | 4.248 | 4.461 en 2022 |
| Gestores de Clientes II (GCII) - Gestores Empresas | 592 | 716 | 802 | 810 | 1.137 | 949 en 2022 |
| Asesores de Banca Privada (ABP) | 149 | 129 | 174 | 126 | 240 | - |
| Otros (Banca Privada, Banca Empresas, CIB e Internacional) | 1.746 | 1.599 | 1.685 | 1.763 | 1.706 | - |
| Y contribuimos a los Datos Financieros | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Target |
| ROTE | 8,4% | 9,5% | 7,7% | 6,1% | 7,6% ⁽⁵⁾ | - |
| % Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios) | 54,3% | 52,9% | 55,4% | 54,5% | 57,7% | - |
| Clientes (incluye España y Portugal) (MM€) | 15,7 | 15,7 | 15,6 | 15,2 | 20,7 | - |
| Resultados Grupo (MM€) | 1.684 | 1.985 | 1.705 | 1.381 | 5.226 | - |
| Aportación Obra Social (MM€) | 510 | 520 | 545 | 560 | 510 | - |

- 1) A partir de 2020 el valor de formadores internos incorporado en esta serie, toma el total de empleados/as con acciones de formación interna realizadas en los últimos 24 meses.
- 2) Perímetro CaixaBank pre-integración. 39,9% con perímetro incluyendo Bankia.
- 3) Cambio de criterio de cálculo a partir de 2018. Top Management comprende funciones que están dos niveles por debajo del CEO (desde el punto de vista organizativo o en el nivel de reporting directo) y Junior Management comprende principalmente las funciones de Dirección de oficina y Subdirección de oficina grande (categorías A y B).
- 4) Se actualiza la serie histórica en base al año de realización del estudio de compromiso.
- 5) Esta ratio no incluye en el numerador los resultados de Bankia generados con anterioridad a 31-03-2021 y asociados a la fusión..

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

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

Tabla 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Bloque I. Igualdad y no discriminación | | | | | |
| Contrataciones | | | | | |
| Total de contrataciones | 1.031 | 1.009 | 431 | 353 | 42 |
| Contrataciones - hombres | 491 | 481 | 222 | 190 | 16 |
| Contrataciones - mujeres | 540 | 528 | 209 | 163 | 26 |
| Contrataciones Directivos/as | 8 | 12 | 13 | 12 | 1 |
| Contrataciones Mandos Intermedios | 33 | 36 | 41 | 21 | 15 |
| Contrataciones Resto de Empleados/as | 990 | 961 | 377 | 320 | 26 |
| Nombramientos y procesos de selección internos ⁽¹⁾ | | | | | |
| Total de nombramientos | 8.123 | 7.279 | 10.261 | 5.708 | 7.569 |
| % Nombramientos - hombres | 47,5 | 46,2 | 44,3 | 45,1 | 44,1 |
| % Nombramientos - mujeres | 52,5 | 53,8 | 55,7 | 54,9 | 55,9 |
| Flexibilidad horaria | | | | | |
| Empleados/as con flexibilidad horaria | 17.832 | 18.445 | 17.896 | 18.262 | 26.389 |
| % sobre total plantilla cierre del ejercicio | 61,2 | 62,7 | 64,9 | 66,6 | 63,4 |
| Empleados con flexibilidad horaria - % hombres | 51,6 | 50,9 | 48,8 | 48,3 | 48,9 |
| Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres | 48,4 | 49,1 | 51,2 | 51,7 | 51,1 |
| Reducciones jornada, Permisos retribuidos y Excedencias ⁽²⁾ | | | | | |
| Total de reducciones de jornada | 1.319 | 1.228 | 1.727 | 1.080 | 2.166 |
| % sobre total plantilla media del ejercicio | 4,5 | 4,2 | 6,1 | 3,9 | 5,4 |
| Reducciones de jornada - % hombres | 6,9 | 7,2 | 7,6 | 8,1 | 8,9 |
| Reducciones de jornada - % mujeres | 93,1 | 92,8 | 92,4 | 91,9 | 91,1 |
| Total de permisos retribuidos | 3.509 | 2.994 | 2.555 | 2.344 | 3.059 |
| % sobre total plantilla media del ejercicio | 11,9 | 10,2 | 9,0 | 8,5 | 7,6 |
| Permisos retribuidos - % hombres | 36,8 | 21,8 | 27,3 | 37,8 | 41,5 |
| Permisos retribuidos - % mujeres | 63,2 | 78,2 | 72,7 | 62,2 | 58,5 |
| Total de excedencias | 639 | 593 | 555 | 769 | 615 |
| % sobre total plantilla media del ejercicio | 2,2 | 2,0 | 1,9 | 2,8 | 1,5 |
| Excedencias - % hombres | 4,6 | 7,6 | 9,0 | 9,2 | 11,9 |
| Excedencias - % mujeres | 95,4 | 92,4 | 91,0 | 90,8 | 88,1 |
| Disfrute del periodo mínimo por nacimiento ⁽³⁾ | | | | | |
| % Hombres | 97,1 | 95,1 | 95,0 | 90,2 | 95,6 |
| % Mujeres | 100,0 | 99,7 | 99,2 | 99,3 | 98,6 |
| Despidos desglosados por edad y sexo | | | | | |
| Total de despidos | 55 | 73 | 60 | 48 | 53 |
| Despidos - hombres | 36 | 50 | 36 | 24 | 27 |
| Despidos - mujeres | 19 | 23 | 24 | 24 | 26 |

(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.

(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. En el valor del último año de la serie se incluyen las personas que aún están en disposición de realizar el permiso.

(4) En 2021 el índice de frecuencia de accidentes es del 0,67 (0,58 para los hombres y 0,74 para las mujeres).

(5) En 2021 los contenidos de las formaciones de "Seguridad en Sucursales" así como las sensibilizaciones presenciales de "Seguridad y Atracos" quedan incorporadas en el curso on line de "Seguridad física en oficinas y edificios".

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Bloque II. Condiciones laborales | | | | | |
| % Plantilla adherida a convenio colectivo | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Miembros en los comités de empresa | 730 | 759 | 759 | 759 | 1.238 |
| % de representación sindical | | | | | |
| Miembros CC.OO. | 295 | 308 | 308 | 308 | 349 |
| % representación CC.OO. | 40,40 | 40,58 | 40,58 | 40,58 | 37,77 |
| Miembros SECB | 311 | 284 | 284 | 284 | 296 |
| % representación SECB | 42,60 | 37,42 | 37,42 | 37,42 | 32,04 |
| Miembros UGT | 95 | 136 | 136 | 136 | 167 |
| % representación UGT | 13,00 | 17,92 | 17,92 | 17,92 | 18,07 |
| Miembros resto | 29 | 31 | 31 | 31 | 112 |
| % representación resto | 4,00 | 4,08 | 4,08 | 4,08 | 12,12 |
| Indicadores de riesgos psicosociales | | | | | |
| Índice incidencia (accidentes en jornada de trabajo con baja/media anual de afiliados a la Seguridad Social *1000) | 2,23 | 2,27 | 2,38 | 1,27 | 1,44 |
| % Índice atracos (número de Atracos/oficinas *100) | 0,55 | 0,48 | 0,35 | 0,25 | 0,21 |
| Número conductas agresivas de terceros | 14 | 12 | 20 | 34 | 16 |
| Bloque III. Entorno y lugar de trabajo | | | | | |
| Accidentes (tipología de accidentes) | | | | | |
| Total de accidentes | 453 | 403 | 400 | 227 | 363 ⁽⁴⁾ |
| Accidentes mortales | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Accidentes graves | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Accidentes no graves o leves | 449 | 403 | 399 | 227 | 362 |
| % Accidentes no graves o leves | 99,1 | 100,0 | 99,8 | 100 | 99,7 |
| Absentismo | | | | | |
| Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente) | 1.330.404 | 1.342.026 | 1.356.617 | 1.647.500 | 2.416.421 |
| % Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente) | 2,81 | 2,86 | 2,96 | 3,72 | 3,75 |
| Otros indicadores de formación, campañas fomento de la salud acciones en oficinas | | | | | |
| Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente ⁽⁵⁾ | 2.434 | 28.132 | 872 | 613 | 1.098 |
| Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos ⁽⁵⁾ | 3.698 | 23.211 | 747 | 25.932 | 40.451 |
| Campañas realizadas de mejora de la salud | 13 | 14 | 27 | 11 | 24 |
| Oficinas modernizadas para la prevención de atracos | 2.000 | 400 | 1.000 | 450 | 467 |
| Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos | 653 | 630 | 638 | 186 | 483 |
| Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros | 5.891 | 6.258 | 8.119 | 6.067 | 5.036 |

Tabla 24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad (ASG-Ambiental, Social y de Gobernanza)

Las políticas de Recursos Humanos impactan en la parte Social y en la parte de Gobernanza

| Social (impacto de la Organización en su entorno social, en la comunidad) | |
|--|--------|
| 8 Trabajo decente y crecimiento económico: | |
| Desarrollo profesional para empleados de CaixaBank - Total empleados/as | 41.602 |
| % de contratos indefinidos | 99,8 |
| % hombres | 44,0 |
| % mujeres | 56,0 |
| % Posiciones directivas cubiertas internamente | 99,9 |
| MM€ en sueldos y salarios | 2.426 |
| % de retribución variable ligada a calidad en el servicio | 98,8% |
| MM€ en tributos de la Entidad a cargo de la Seguridad Social | 570 |
| % de la plantilla adherida a algún Convenio Colectivo | 100 |
| 4 Educación de Calidad | |
| Formación de la plantilla | |
| MM€ de inversión en formación | >9 |
| MM€ de horas de formación | 3,7 |
| Horas de formación por empleado | 91,7 |
| % de formación online | 98,7 |
| Profesionales certificados en MIFID II | 32.088 |
| Profesionales certificados en LCCI | 30.664 |
| Empleados que han superado la formación ASG | 27.854 |
| Principales cursos en prácticas sostenibles: | |
| • Prevención de Riesgos Penales | ✓ |
| • Comercialización de Productos de Seguros y de Previsión Social | ✓ |
| • Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo | ✓ |
| • Inversiones Sostenibles (Banca Privada) | ✓ |

Dimensiones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas



| 5 Igualdad de Género | |
|--|-------|
| Programa Wengage | |
| Plan de Igualdad, % de acuerdo con la representación sindical: | |
| • Excedencias | |
| • Permisos retribuidos | |
| • Reducciones de jornada | 2.166 |
| • % de mujeres en posiciones directivas (perímetro pre integración) | 41,3 |
| • % de mujeres en plantilla | 56,0 |
| • Empleados con discapacidad | 433 |
| • 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 | 1.650 |
| Líder en diversidad de género en Europa. % mujeres gestoras de fondos. | 39,8 |
| % brecha Salarial CaixaBank S.A. | 0,53 |
| Certificación EFR, Fundación MásFamilia. Primera entidad financiera española en obtener el nivel de excelencia A | ✓ |
| Bloomberg 2021. CaixaBank mayor puntuación del mundo en el índice de igualdad de género | ✓ |
| Soporte a las principales asociaciones de mujeres (Igualdad en la empresa: Charter Diversidad, Más Mujeres, EJE&CON, etc...) | ✓ |
| 3 Salud y Bienestar | |
| Programa Somos Saludables | ✓ |
| Escuela de Rendimiento Sostenible | ✓ |
| Gobernanza (cumplimiento de normas y reglamentos externos o propios de la Compañía) | |
| Creación de la Dirección de Sostenibilidad en 2021. | ✓ |
| % de mujeres en el Consejo de Administración | 40 |
| Política General de Remuneraciones se ha vinculado a los Riesgos ASG. | ✓ |

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- [Anexos y Tablas CaixaBank S.A.](#)
- [24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad](#)
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2019-2021
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Gestión de la pandemia COVID-19
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **25. Resultado asociado DJSI a las políticas de Recursos Humanos**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 25. Resultado asociado DJSI a las políticas de Recursos Humanos

Reconocimiento por parte de Standard & Poor's Global (DJSI) a las medidas adoptadas desde Recursos Humanos que queda reflejado en los resultados de la dimensión social y que contribuye de forma positiva al índice global.

| | CaixaBank | | | | | | Dow Jones Sustainability Index | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------|----------------|----------------|-----------|--------------------------------|------------|-----------|
| | Puntuación 2020 | Puntuación 2021 | Variación | Percentil 2020 | Percentil 2021 | Variación | Media 2020 | Media 2021 | Variación |
| Total Sustainability Score | 84 | 86 | +2 | - | - | - | 83 | 85 | +2 |
| Social Dimension | 89 | 90 | +1 | 96 | 97 | +1 | 87 | 88 | +1 |
| Social Reporting ¹ | 100 | 100 | - | 100 | 100 | - | 100 | 100 | - |
| Labour Practice Indicators ² | 75 | 85 | +10 | 88 | 96 | +8 | 78 | 82 | +4 |
| Human Capital Development ³ | 94 | 96 | +2 | 96 | 98 | +2 | 84 | 89 | +5 |
| Talent Attraction & Retention ⁴ | 88 | 87 | -1 | 95 | 96 | +1 | 82 | 84 | +2 |
| Occupational Health & Safety ⁵ | 76 | 67 | -9 | 92 | 93 | +1 | 79 | 72 | -7 |
| Human Rights | 94 | 98 | +4 | 97 | 99 | +2 | 88 | 89 | +1 |

- 1 Cobertura, sistemas de auditoría y alcance del reporting social.
- 2 KPIs de diversidad de la plantilla y de igualdad de remuneraciones.
- 3 Formación a empleados y empleadas que desarrollan sus "skills", inversión realizada y consecución de objetivos.
- 4 Programa de incentivos para retener el talento, tasa de rotación, evolución resultados encuesta de clima.
- 5 Tasa de absentismo, iniciativas para asegurar el bienestar y salud de la plantilla.
- 6 Política de Derechos Humanos, assessment interno y publicación de resultados.



MEMORIA 2021
RECURSOS HUMANOS

Anexos y Tablas

Grupo CaixaBank

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

26. Movimientos de Plantilla

Tabla 26. Movimientos de Plantilla

| | 2020 | 2021 | Variación neta |
|--|---------------|---|----------------|
| Plantilla activa ⁽¹⁾ | 35.434 | 49.762 | 14.328 |
| Movimientos año 2021 | | | |
| Altas y reingresos | 17.274 | Bajas y ausencias | -2.946 |
| Nuevas contrataciones | 172 | Bajas definitivas | -1.855 |
| CaixaBank S.A. | 42 | Jubilación | -119 |
| Apoyo al Negocio | 15 | Defunción | -14 |
| Actividad de Negocio | 114 | Despido | -82 |
| Otras empresas | 1 | Baja voluntaria | -378 |
| Integraciones ⁽²⁾ | 16.021 | Finalización de contrato | -22 |
| Reincorporaciones y otros | 1.081 | No superación periodo de prueba | -6 |
| | | Invalidez permanente | -25 |
| | | Otras bajas recurrentes | -39 |
| | | Desvinculaciones incentivadas | -37 |
| | | Plan de Reestructuración ⁽³⁾ | -1.133 |
| | | Ausencias (excedencia y otros) | -1.091 |

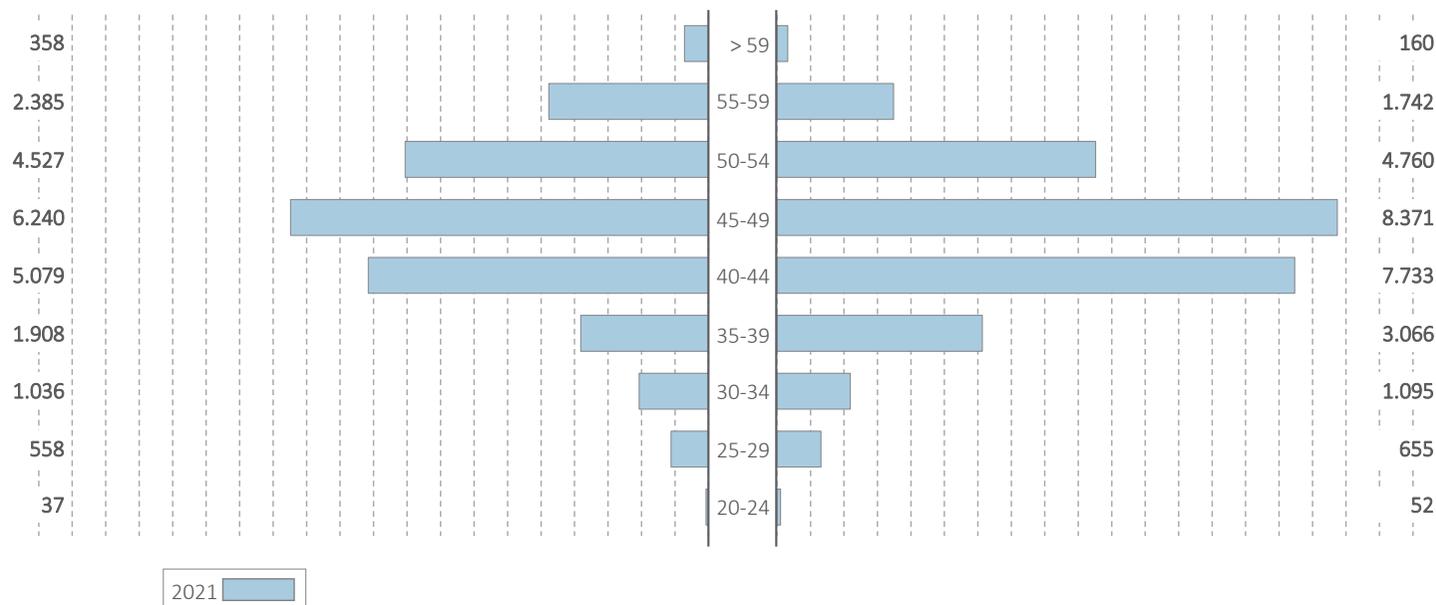
1) Plantilla contratada exceptuando incapacidad y personas no asignadas temporalmente.

2) En 2021, ha habido 16.021 personas que se han incorporado en el Grupo procedentes de operaciones de integración, de las que 14.485 son de Bankia S.A., 426 de filiales Bankia y por último 110 de CaixaBank neX.

3) Incorpora salidas Plan de Reestructuración CaixaBank S.A. 2019 (3) y 2021 (1.130).

Tabla 27. Estructura demográfica

| | Hombres | Total | Mujeres |
|------------------|----------------|-------------|----------------|
| | 2021 | 2021 | 2021 |
| personas | 22.128 (44,5%) | 49.762 | 27.634 (55,5%) |
| edad media | 47 | 46 | 45 |
| antigüedad media | 18 | 18 | 18 |



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

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

Tabla 28. Mosaico de culturas

5.555 personas originarias de 80 países diferentes a España

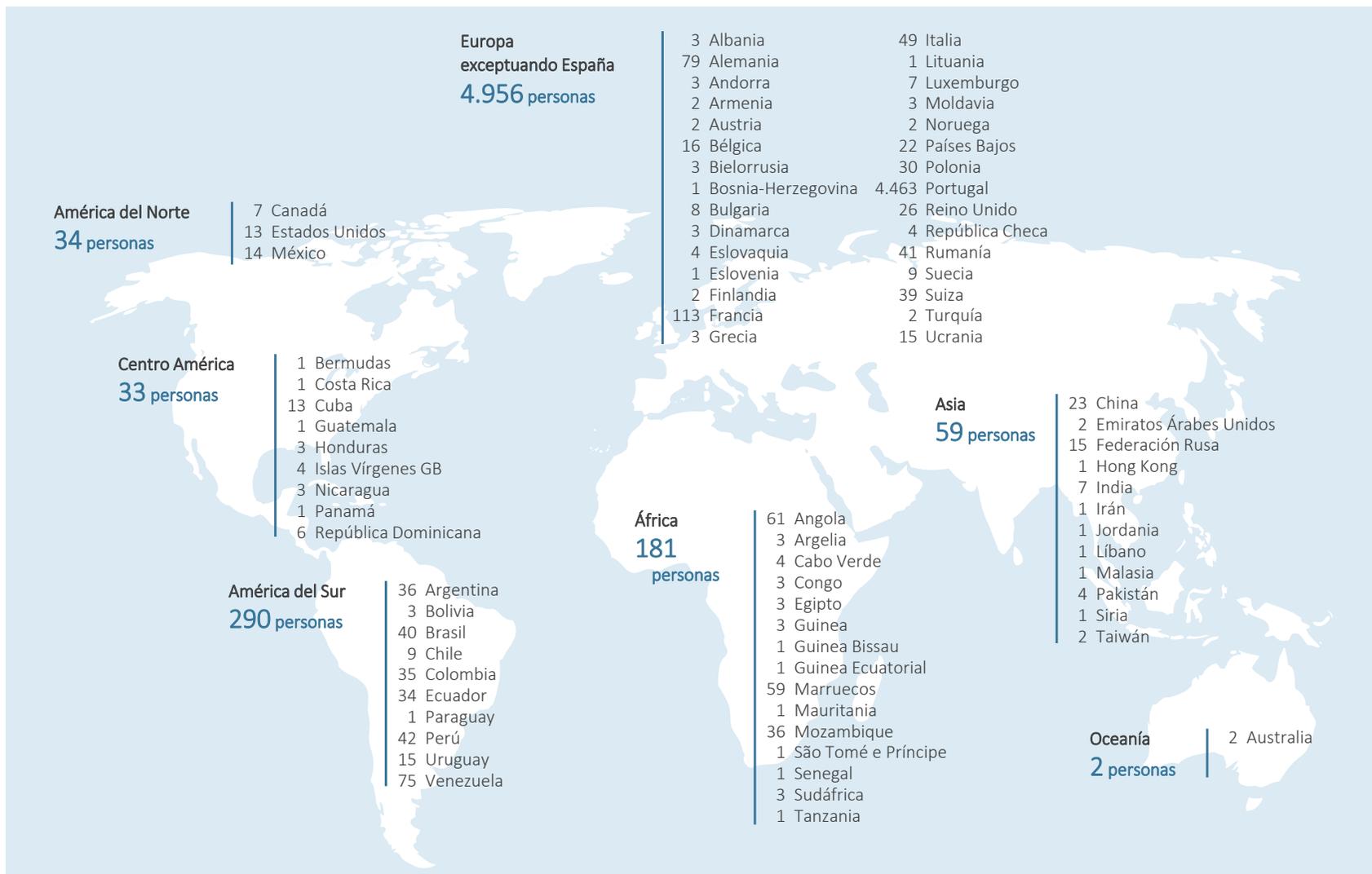


Tabla 29. Estructura funcional

| Grupo CaixaBank | Directivos | | | | Mandos intermedios | | | | Resto empleados/as | | | |
|--|---------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------------|--------------------|--|--|
| | Total | Total | Hombres % | Mujeres % | Total | Hombres % | Mujeres % | Total | Hombres % | Mujeres % | | |
| CaixaBank S.A. | 41.602 | 6.901 | 4.245 61,5 | 2.656 38,5 | 6.771 | 3.139 46,4 | 3.632 53,6 | 27.930 | 10.919 39,1 | 17.011 60,9 | | |
| Apoyo al negocio | 1.641 | 70 | 41 58,6 | 29 41,4 | 229 | 150 65,5 | 79 34,5 | 1.342 | 686 51,1 | 656 48,9 | | |
| CaixaBank Operational Services S.A.U. | 745 | 23 | 12 52,2 | 11 47,8 | 119 | 71 59,7 | 48 40,3 | 603 | 256 42,5 | 347 57,5 | | |
| CaixaBank Tech (Incluye Silk Inmuebles) | 341 | 27 | 18 66,7 | 9 33,3 | 44 | 37 84,1 | 7 15,9 | 270 | 210 77,8 | 60 22,2 | | |
| Serv. Operativos Ingeniería de Procesos | 244 | 4 | 1 25,0 | 3 75,0 | 5 | 1 20,0 | 4 80,0 | 235 | 91 38,7 | 144 61,3 | | |
| CaixaBank Facilities Management S.A. | 194 | 9 | 7 77,8 | 2 22,2 | 55 | 36 65,5 | 19 34,5 | 130 | 69 53,1 | 61 46,9 | | |
| CaixaBank Business Intelligence S.A. | 117 | 7 | 3 42,9 | 4 57,1 | 6 | 5 83,3 | 1 16,7 | 104 | 60 57,7 | 44 42,3 | | |
| Actividad de Negocio | 6.407 | 511 | 343 67,1 | 168 32,9 | 975 | 546 56,0 | 429 44,0 | 4.921 | 1.985 40,3 | 2.936 59,7 | | |
| CaixaBank Payments & Consumer | 565 | 90 | 62 68,9 | 28 31,1 | 125 | 56 44,8 | 69 55,2 | 350 | 141 40,3 | 209 59,7 | | |
| Wiwai SelectPlace | 31 | 7 | 4 57,1 | 3 42,9 | 13 | 8 61,5 | 5 38,5 | 11 | 1 9,1 | 10 90,9 | | |
| Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A. | 9 | 3 | | 3 100,0 | 2 | 1 50,0 | 1 50,0 | 4 | | 4 100,0 | | |
| CaixaBank Equipment Finance, S.A. | 8 | 1 | 1 100,0 | | 1 | 1 100,0 | | 6 | 1 16,7 | 5 83,3 | | |
| Banco BPI | 4.462 | 313 | 209 66,8 | 104 33,2 | 643 | 365 56,8 | 278 43,2 | 3.506 | 1.342 38,3 | 2.164 61,7 | | |
| BPI Suisse | 16 | 5 | 5 100,0 | | 5 | 1 20,0 | 4 80,0 | 6 | 4 66,7 | 2 33,3 | | |
| VidaCaixa, S.A. | 648 | 18 | 11 61,1 | 7 38,9 | 80 | 46 57,5 | 34 42,5 | 550 | 245 44,5 | 305 55,5 | | |
| BPI Vida e Pensões S.A. | 64 | 13 | 4 30,8 | 9 69,2 | 6 | 4 66,7 | 2 33,3 | 45 | 20 44,4 | 25 55,6 | | |
| Bankia Mediación | 48 | 10 | 6 60,0 | 4 40,0 | | | | 38 | 17 44,7 | 21 55,3 | | |
| VidaCaixa, S.A. Mediación | 1 | | | | | | | 1 | | 1 100,0 | | |
| Segurbankia, S.A.U. | 1 | 1 | 1 100,0 | | | | | | | | | |
| CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A. | 242 | 11 | 9 81,8 | 2 18,2 | 48 | 29 60,4 | 19 39,6 | 183 | 91 49,7 | 92 50,3 | | |
| BPI Gestão de ativos | 40 | 12 | 10 83,3 | 2 16,7 | 4 | 4 100,0 | | 24 | 13 54,2 | 11 45,8 | | |
| CaixaBank AM Luxembourg | 6 | 2 | 2 100,0 | 0,0 | 1 | | 1 100,0 | 3 | 2 66,7 | 1 33,3 | | |
| Imaginersgen | 50 | 3 | 3 100,0 | 0,0 | 10 | 7 70,0 | 3 30,0 | 37 | 19 51,4 | 18 48,6 | | |
| Nuevo MicroBank, S.A.U. | 28 | 7 | 4 57,1 | 3 42,9 | | | | 21 | 11 52,4 | 10 47,6 | | |
| CaixaBank Wealth Management | 14 | | | | 2 | 1 50,0 | 1 50,0 | 12 | 5 41,7 | 7 58,3 | | |
| CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A. | 9 | 4 | 4 100,0 | | 1 | 0,0 | 1 100,0 | 4 | 2 50,0 | 2 50,0 | | |
| Building Center, S.A.U. | 165 | 11 | 8 72,7 | 3 27,3 | 34 | 23 67,6 | 11 32,4 | 120 | 71 59,2 | 49 40,8 | | |
| Otras empresas | 112 | 7 | 6 85,7 | 1 14,3 | 11 | 7 63,6 | 4 36,4 | 94 | 61 64,9 | 33 35,1 | | |
| Inversiones Inmobiliarias Teguse Resort S.L. | 73 | 3 | 2 66,7 | 1 33,3 | 8 | 5 62,5 | 3 37,5 | 62 | 38 61,3 | 24 38,7 | | |
| Credífito E.F.C. S.A.U. | 15 | 3 | 3 100,0 | | 1 | | 1 100,0 | 11 | 8 72,7 | 3 27,3 | | |
| Líderes de Empresa Siglo XXI S.L. | 8 | 0 | | | | | | 8 | 8 100,0 | | | |
| Serv.Prevencción Mancom. Grupo Caixa CB | 7 | 0 | | | | | | 7 | 5 71,4 | 2 28,6 | | |
| Puerto Triana S.A.U. | 6 | 1 | 1 100,0 | | 1 | 1 100,0 | | 4 | 2 50,0 | 2 50,0 | | |
| Gestión y Recaudación Local S.L. | 3 | 0 | | | 1 | 1 100,0 | | 2 | | 2 100,0 | | |
| Total Grupo CaixaBank | 49.762 | 7.489 | 4.635 61,9 | 2.854 38,1 | 7.986 | 3.842 48,1 | 4.144 51,9 | 34.287 | 13.651 39,8 | 20.636 60,2 | | |

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

▪ **Anexos y Tablas Grupo CaixaBank**

29. Estructura funcional

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

Tabla 30. Actividad formativa

Principales indicadores 2021:

Formación virtual
98% 3.871.420 horas

Formación presencial
2%

Inversión Total
12,7 MM€

Inversión por persona
263 €

Media del sector 221€ ⁽¹⁾

Horas de formación
3.943.021

Mujeres 56,6 %
Hombres 43,4 %

Horas de formación por
persona (sobre plantilla
media)
81,8

Segmentación por clasificación profesional

| | Hombres | Mujeres | Total |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Directivos | 404.123 | 247.206 | 651.328 |
| Mandos Intermedios | 254.738 | 296.021 | 550.759 |
| Resto Empleados | 1.051.094 | 1.689.840 | 2.740.934 |
| Total | 1.709.955 | 2.233.066 | 3.934.021 |

Segmentación por tramos de edad

| | Hombres | Mujeres | Total |
|--------------|------------------|------------------|------------------|
| < 30 años | 55.822 | 66.896 | 122.718 |
| 30-39 años | 214.803 | 333.809 | 548.612 |
| 40-49 años | 866.012 | 1.271.104 | 2.137.116 |
| 50-59 años | 548.889 | 550.309 | 1.099.198 |
| > 59 años | 24.427 | 10.947 | 35.374 |
| Total | 1.709.955 | 2.233.066 | 3.943.021 |

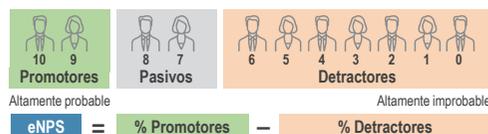
1) Fuente: Encuesta 2020 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 31. Estudios de Compromiso realizados en 2021

| TF = Total favorable: Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" | VidaCaixa | BPI Vida e Pensões |
|---|------------|--------------------|
| Total favorable | 71% | 72% |
| % Participación | 79% | 88% |
| Resultados por dimensiones (TF) | | |
| Una Organización en la que trabajar | 83% | 76% |
| Liderazgo y progreso de la Organización | 72% | 72% |
| Responsable inmediato | 81% | 85% |
| Condiciones de trabajo | 63% | 61% |
| Cooperación y trabajo en equipo | 72% | 77% |
| Compromiso | 70% | 62% |
| Comunicación | 67% | 72% |
| Orientación al cliente | 69% | 74% |
| Entorno organizativo | 70% | 71% |
| Motivación intrínseca | 66% | 67% |
| Orientación a los resultados | 57% | 63% |



eNPS - Employee Net Promoter Score



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



MEMORIA
2021
RECURSOS HUMANOS

