

MEMORIA 2022 RECURSOS HUMANOS





MEMORIA 2022 RECURSOS HUMANOS



Contenido

Índice.....	5	Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.....	69	Anexos y Tablas. CaixaBank S.A.....	161
Prólogo.....	7	Principales indicadores.....	69	Tabla 1 – Movimientos de Plantilla.....	162
Plan Estratégico 2022-2024. Principales indicadores.....	8	Evolución de la plantilla 2018-2022.....	69	Tabla 2 – Rotación de la Plantilla.....	163
Plan Estratégico 2022-2024.....	9	Evolución de la plantilla 2021-2022.....	70	Tabla 3 – Estructura demográfica.....	164
Plan Estratégico 2022-2024. Líneas estratégicas.....	10	Estructura demográfica.....	71	Tabla 4 – Mosaico de Culturas.....	165
Impulsar el crecimiento del negocio.....	10	Estructura organizativa.....	72	Tabla 5 – Estructura organizativa. Oficinas en España.....	166
Impulsar un modelo de atención eficiente y adaptado a las preferencias de los clientes.....	10	Evolución funcional de la plantilla.....	74	Tabla 6 – Estructura organizativa y funcional.....	167
Ser un referente en sostenibilidad en Europa.....	10	Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank.....	77	Tabla 7 – Transformación del modelo de negocio.....	168
Contribución de Recursos Humanos como habilitador de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024.....	11	Estructura del Grupo.....	77	Tabla 8 – Actividad formativa.....	169
1ª línea de actuación. Evolucionamos el Modelo de Cultura y Liderazgo.....	12	Principales indicadores.....	78	Tabla 9-I – Evaluación de la formación.....	170
2ª línea de actuación. Nuevas formas de trabajar, diversidad e inclusión y sostenibilidad.....	20	Historia del Grupo CaixaBank.....	78	Tabla 9-II – Evaluación de la formación.....	171
3ª línea de actuación. Modelo de desarrollo de personas.....	45	Evolución de la plantilla 2010-2022.....	80	Tabla 10 – Gestión del conocimiento.....	172
4ª línea de actuación. Una Experiencia Empleado única y diferencial.....	48	Evolución de la plantilla 2021 -2022.....	83	Tabla 11 – Métodos de evaluación.....	173
5ª línea de actuación. Data Driven: facilitamos la toma de decisiones basándonos en evidencias en materia de personas.....	60	Estructura demográfica.....	83	Tabla 12 – Evolución de los Beneficios Sociales.....	174
Indicadores Plan Estratégico 2022-2024.....	66	Estructura organizativa.....	85	Tabla 13 – Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios.....	175
Resultados Plan Estratégico 2022-2024.....	67	Estructura funcional.....	86	Tabla 14 – Evolución del Gasto de Personal.....	176
		Cadena de valor.....	86	Tabla 15 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	177
		Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores.....	90	Tabla 16 – Ausencias.....	178
		Atraer y Seleccionar.....	91	Tabla 17 – Promociones.....	179
		Atracción.....	91	Tabla 18 – Promociones. Cambios de Nivel.....	180
		Selección.....	97	Tabla 19 – Promociones. Planes de carrera.....	181
		Acoger.....	99	Tabla 20 – Promociones. Clasificación de oficinas.....	182
		Onboarding.....	99	Tabla 21 – Promociones. Cobertura de vacantes.....	183
		Vincular.....	102	Tabla 22 – Principales indicadores.....	184
		Desarrollo y aprendizaje.....	102	Tabla 23 – Gestión de personas en materia de Derechos Humanos....	186
		Evaluación.....	116	Tabla 24 – Contribución de Recursos Humanos a la sostenibilidad.....	187
		Retribución.....	120	Tabla 25 – Resultado asociado DJSI a las políticas de RR.HH.....	188
		Ámbitos profesionales y vitales.....	129	Anexos y Tablas. Grupo CaixaBank.....	191
		Ámbitos de comunicación y participación.....	134	Tabla 26 – Movimientos de Plantilla.....	192
		Modelos de trabajo más ágiles y transversales.....	140	Tabla 27 – Estructura demográfica.....	193
		Entorno.....	140	Tabla 28 – Mosaico de culturas.....	194
		Cambios y Movilidad.....	154	Tabla 29 – Estructura funcional.....	195
		Finalizar.....	158	Tabla 30 – Actividad formativa.....	196
				Tabla 31 – Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo.....	197

Prólogo

El punto de partida del nuevo Plan Estratégico 2022-2024 de CaixaBank viene marcado a nivel interno por tres aspectos clave, en primer lugar, por la solidez financiera, en segundo término, por un cambio en el modelo de negocio centrado en el negocio Core y, por último, por entrar en la fase final de la integración de Bankia (esto nos ha permitido disponer de un equipo enriquecido con los extraordinarios profesionales de origen Bankia y conformar un “equipo único”). Esto hace que podamos encarar el futuro con confianza. Pero también hay que tener presente el contexto externo que existe, dónde el sector bancario está en transformación ya que los clientes están cambiando sus comportamientos y por este motivo debemos interactuar con nuevos modelos de relación. Y a esto, se le suma la incertidumbre económica provocada por la invasión de Ucrania que lleva asociada una elevada inflación (que se va a controlar con subidas de tipos de interés) y una desaceleración económica.

La actividad de Recursos Humanos debe acompañar a pilotar la transformación del sector y a la consecución de los objetivos de “Ser el Grupo financiero preferido para trabajar” y de disponer del mejor talento para afrontar los retos de Grupo. Y para hacerlo en un mundo como el actual, con cambios disruptivos es necesario disponer de equipos que sean capaces de adaptarse a la realidad cambiante y es aquí donde los procesos de retención, atracción y formación del talento son primordiales.

Los aspectos clave en el ámbito de Recursos Humanos para este nuevo Plan Estratégico son:

- Contar con las habilidades necesarias para hacer frente a los cambios que cada vez tienen más velocidad, por tanto, los procesos formativos de reskilling y upskilling son imprescindibles.
- Incorporar a personas con nuevos perfiles en el sector bancario (perfiles más tecnológicos y analíticos), para ello hay que competir por un factor muy escaso con todos los sectores, y adaptar la Cultura para acoger a estas personas.
- Asentamiento de nuevas formas de trabajar: combinar el trabajo en remoto y la presencialidad velando por la eficiencia y los intereses personales, y mejorar los métodos/modelos de trabajo para hacerlos más transversales para dar una excelente respuesta al cliente.

- La Diversidad en el sentido más amplio, es un requerimiento para ser una Entidad excelente, con una realidad como lo actual se necesita ver desde diferentes puntos de vista, logrando así ser más innovadores, más competitivos y más sostenibles en el tiempo.
- Disponer de nuevos perfiles de liderazgo muy distintos a los del pasado (la experiencia no sirve tanto) para conducir los nuevos modelos organizativos dónde los equipos exigen más autonomía y delegación.

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

A cierre del primer año del nuevo Plan Estratégico 2022-2024 se puede dar por finalizado el Plan de Reestructuración iniciado en 2021 que ha supuesto la salida voluntaria de 6.634 personas de la Entidad (última ventana de salida a fecha 01/01/2023: 101 salidas).

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

Plan Estratégico 2022-2024. Principales indicadores

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

Medición del Modelo de Cultura y Liderazgo:

67% Total Favorabilidad (TF) Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo

66% TF dimensión Cultura
57% TF atributo Colaboradores
64% TF atributo Responsables y Exigentes

82% TF dimensión Liderazgo
-15 eNPS

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

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

Formas de trabajar:

81,9% adhesión al trabajo en remoto

Desarrollo de plataformas:

- SuccessFactors
- PeopleNow
- Virtaula.Next

Adopción de metodologías Agile

Diversidad:

41,8% mujeres en posiciones directivas a partir de subdirección de oficinas A y B (grandes)

> 600 participantes en mentoring femenino
Consolidación Premios WONNOW (STEM con 975 candidatas inscritas)

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

Reconocimientos:

- TOP 5 mundial, Bloomberg Gender Equality Index
- Nivel A Certificación efr (Empresa Flexible y Responsable)
- Primer premio categoría A Inside Company de los IV Premios Generación
- Certificación AENOR de Organización Comprometida con las Personas Mayores

Inclusión:

- Plan Familia con Fundación Adecco
- Plan Aflora con Fundación Alares
- Programa Incorpora de la Fundación "la Caixa"
- Incorporación profesionales con TEA (trastorno del espectro autista)

Sostenibilidad:

- Plan de Formación ASG 360º 31.315 empleados / 343.173 horas
- Programa Referentes en Sostenibilidad

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

Development by Skills:

- Arquitectura skills y perfiles profesionales
- Valoración / Skills Review
- Upskilling / Reskilling
- Revisión procesos de RR.HH.
- Adaptación de sistema

4,9 sobre 5 de valoración global en programas de desarrollo directivo

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

11,9% de designaciones directas en vacantes abiertas

4. Propuesta de valor única y diferencial para el empleado

Propuesta de valor:

- Nuevo portal de PVE en PeopleNow
- Proyecto oficina empleado (Now In Empleados)
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral (ISO 45001)
- Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS)
 - Elaboración Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024
 - Estudio identificación factores
 - Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS), Certificado por AENOR

30,0% de la plantilla adherida al Plan Compensa+ (retribución flexible)

- Medidas de conciliación: (valoraciones entre 80% y 100%) 2.326 reducciones de jornada, 526 excedencias y 3.081 permisos retribuidos

5. Evolucionamos hacia una cultura Data-Driven

People Analytics:

- Auditoría de calidad de datos
- Formación y creación de la Comunidad Data Champions (46 empleados) RR.HH
- Creación DataPool RR.HH (modelo de datos)
- Herramienta Dashboarding
- Análisis de casos de uso

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

Ranking Sector Bancario (MercoTalento): 3º ”

Plan Estratégico 2022-2024

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

CaixaBank afronta este periodo desde un **excelente punto de partida**, como Entidad líder en España, con mayor escala, con una estructura más sencilla y sólida, y con un significativo potencial de rentabilidad por el abandono del entorno de tipos de interés negativos. Y todo ello manteniendo a las personas en el centro de la Organización, invirtiendo en el desarrollo del talento y de la diversidad, desplegando la mejor propuesta de valor para los empleados/as y promoviendo los atributos de agilidad y colaboración.

El Grupo CaixaBank **cerró el Plan Estratégico 2019-2021** con una **buena valoración de los resultados** ante un entorno muy adverso, marcado por la crisis COVID, que obligó a suspender algunos de los targets financieros. Sin embargo, la Entidad logró alcanzar muchos de los objetivos definidos en la visión 2019-2021 y cerrar el plan con un refuerzo importante de su balance en términos de cobertura, capital y liquidez. En particular, destaca el crecimiento orgánico por encima del objetivo en ahorro a largo plazo y el crecimiento de la cuota de crédito a empresas entre 2018 y 2021. Además, la evolución de los canales digitales ha permitido absorber buena parte de las interacciones del día a día, cumpliendo el objetivo de alcanzar el 65% de clientes digitales. Adicionalmente, CaixaBank, que ya partía de una cómoda posición de solvencia al inicio de la pandemia, cerró el 2021 manteniendo un amplio colchón en capital, con una ratio CET1 del 13,1%, muy por encima del objetivo del 11%.

La valoración de la **contribución de Recursos Humanos** en el Plan estratégico 2019-2021, y concretamente en potenciar una cultura centrada en las personas, ágil y colaborativa, también fue **muy positiva** ya que se cumplieron la mayoría de los objetivos marcados para un perímetro preintegración, a pesar de tener que adaptar la actividad para dar respuesta a las nuevas necesidades (gestión de la pandemia mundial COVID-19 y la mayor integración en el Sistema Bancario español con la incorporación de Bankia). Cabe destacar:

- En el ámbito de **potenciación del talento y la diversidad**: el esfuerzo en formación en capacidades digitales con más de 144.000 horas (lo que representó el

81,1% de la autoformación). La apuesta por dar la oportunidad a que asuman posiciones de mayor responsabilidad aquellos empleados/as que tienen una buena evaluación (contribución y potencial). El aumento de la representatividad de la mujer en posiciones directivas estratégicas (desde la Dirección Oficina Store) con un 36,9% a cierre de 2021.

- En el ámbito de **desplegar la mejor propuesta de valor**: la adhesión al programa de Retribución flexible de total de 6.992 empleados/as (25,9%), siendo el seguro médico familiar el preferido en la elección, la puesta en marcha de la plataforma PeopleNow, con un promedio de un 20,7% de usuarios activos, lo que ha llevado a que más de la mitad de la plantilla (14.798 personas) hayan interactuado. Estas y otras medidas permitieron aumentar el eNPS (employee net promoter score), pasando del 9 inicial al 14 en 2021.
- En el ámbito de **promover la agilidad y la colaboración**: acciones como la adopción por el 100% de la plantilla de las herramientas colaborativas (Teams y Confluence) en los Servicios Centralizados permitió una evolución favorable de la percepción sobre agilidad y transversalidad pasando del 62% inicial al 71% en 2021.

Paralelamente, la fusión con Bankia ha permitido reforzar el liderazgo en banca minorista de CaixaBank en España. El Grupo ha centrado todo su esfuerzo en la integración de los más de 6 millones de clientes procedentes de Bankia y de la red de oficinas, ofreciendo en todo momento la mejor experiencia de cliente posible. La Entidad combinada es hoy el mayor grupo bancario español con más de 20 millones de clientes, y ha culminado con éxito la mayor integración tecnológica y comercial realizada hasta el momento en España.

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

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

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

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

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

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

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

- Conseguir una mayor eficiencia operativa y comercial, potenciando la atención remota (intouch) y digital (Now, Imagin), consolidando el modelo store en Red urbana y manteniendo la presencia de la Red rural con formatos más eficientes.
- Incrementar la capacidad de venta digital, con la optimización de funnels de alta y contratación, el despliegue de nuevas capacidades en marketing digital, la gestión remota y la digitalización de la oferta para personas jurídicas.
- Asegurar una experiencia de cliente best-in-class, a través de la medición de la experiencia de cliente en tiempo real, ofreciendo el mejor servicio y experiencia a cada perfil.

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

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

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

Habilitadores clave:



Personas y Cultura

Tecnología y procesos

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

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

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

Por último, y como resultado del despliegue y ejecución de este nuevo Plan Estratégico 2022-2024, CaixaBank se propone alcanzar los **objetivos financieros** marcados para 2024. En primer lugar, el Grupo quiere mantener una **rentabilidad por encima del coste de capital** y para ello define como objetivos conseguir un ROTE por encima del 12%, una ratio de eficiencia por debajo del 48% y un crecimiento de los ingresos del 7% (en términos de tasa anual de crecimiento compuesto-TACC). Además, se compromete a ofrecer una remuneración atractiva a sus accionistas con una ratio pay-out por encima del 50%. El Plan tiene como objetivo para finales de 2024 una generación de capital de aproximadamente 9.000 millones de euros. Todo ello, apalancándose en una sólida posición de balance con una ratio de morosidad por debajo del 3%, una normalización del coste del riesgo por debajo del 0,35% (en promedio 2022-2025) y manteniendo una posición de fortaleza en capital, con un objetivo de CET1 de entre un 11% y un 12% en el horizonte del Plan.

Contribución de Recursos Humanos como habilitador de los objetivos del Plan Estratégico 2022-2024

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

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

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

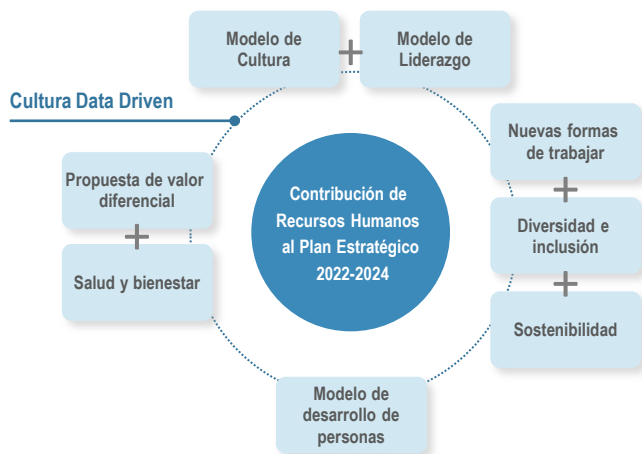
A las cuatro palancas anteriormente comentadas se incorpora una quinta que impactan transversalmente y que consiste en:

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

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

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

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



La contribución se materializa en un Plan Director que será la hoja de ruta para los tres años del Plan Estratégico, y que se seguirá de forma trimestral.

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

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

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

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

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



Se evoluciona el **Modelo de Cultura y Liderazgo** para alinear los comportamientos a la nueva realidad 2022:

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

De la recogida de información a partir de entrevistas con responsables de Recursos Humanos y de workshops con Directores de Área de Negocio y Directores de oficinas de Red, así como con los Change Makers de Cultura, se han obtenido los outputs que sirven para la actualización de las palabras clave y las definiciones de cada atributo. Los criterios que se han tenido en cuenta en la revisión han sido los siguientes: visión de Grupo, Alineamiento con el Plan Estratégico. Foco en el empleado, inclusión, simplicidad y priorización.

Las nuevas definiciones y palabras clave de los atributos de Cultura 2022 son:

1. Las personas lo primero

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

Propósito / Diversidad / Participación / Sostenibilidad

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

Conocimiento de las personas / Humanización / Escucha / Estar

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

Excelencia / Empoderamiento / Tolerancia al error / Autodesarrollo

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

Ética / Claridad / Humildad / Reconocimiento

2. La colaboración nuestra fuerza

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

Visión compartida / Transversalidad / Conexión / Generosidad

3. La agilidad nuestra actitud

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

Flexibilidad / Adopción del cambio / Eficacia / Creatividad

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

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

- Líderes capaces de crear **alianzas** desde la colaboración y el propósito común.
- Líderes **humanistas**, éticos, referentes y cercanos que sitúan a las personas en el centro.
- Líderes que **empoderan** con un alto impacto en la consecución de resultados sostenibles.
- Líderes que se **anticipan**, promueven el cambio, son adaptables y aprenden de forma continua.
- Líderes que abrazan la **diversidad**, flexibles, inclusivos y con mentalidad digital (abiertos a la tecnología y la innovación).



El Modelo de Liderazgo AHEAD presenta las siguientes características: está alineado con la estrategia, la cultura y los valores organizativos; es flexible y universal para adaptarse al contexto organizativo; fija unas expectativas claras

sobre lo que se espera de un líder en el día a día; es medible y puede ser evaluado al mismo tiempo que persigue los objetivos estratégicos; y es inspirador para las personas, sobre los modelos de competencias y skills.

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

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

Propósito/ Colaboración/ Influencia

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

Comunicación/ Desarrollo/ Reconocimiento

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

Agilidad/ Transparencia/ Autonomía

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

Iniciativa/ Adopción del cambio/ Conocimiento

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

Inclusión/ Flexibilidad/ Cultura Digital

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

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

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

Escucha activa

- Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo (mayo 2022) a toda la plantilla en el que se mide el Compromiso, la Cultura y el Liderazgo. Permite tener un assessment de los líderes en línea al Modelo de Liderazgo.
- Plan de acción para reducir el gap entre la Cultura actual y la deseada.

Comunicación

- Difusión del modelo de Cultura y Liderazgo a la estructura directiva. Convención de Directivos (19/05).
- Plan de comunicación para incrementar la penetración del conocimiento los atributos de la Cultura y del Modelo de Liderazgo a toda la plantilla para impulsar la integración Cultural.

Desarrollo directivo

- Jornadas “Liderando el futuro” para directivos de la Red en la que la Dirección de Recursos Humanos transmite los aspectos más destacados del Modelo de Cultura y Liderazgo.
- Programas de desarrollo (PROA, Programas de liderazgo C1 y C2, Programas de autoformación directiva, etc) con foco en el desarrollo de competencias para el liderazgo de equipos en base a los valores y los atributos de la Cultura CaixaBank.
- CaixaBank Talks: charlas en directo presenciales y on line, sobre temas de Cultura y Liderazgo.

Formación

- Elaboración y diseño de la formación en Cultura comercial (para Red de oficinas).
- Formación en Cultura para las nuevas incorporaciones.

Propuesta de valor empleado

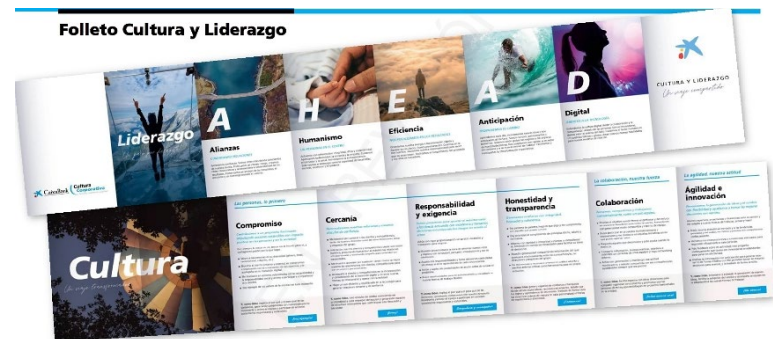
- Revisión de la propuesta de valor del empleado para fomentar la atracción del mejor talento y establecer una relación comprometida con nuestras personas colaboradoras.
- Comunicación de la propuesta de valor a nivel externo y difusión a nivel interno.

Embajadores

- Trainers de Cultura (formadores internos), como agentes de transformación que contribuyen a difundir la Cultura Somos CaixaBank a todos los y las profesionales y recoger su feedback.
- HRBPs (Business Partners) y Directores de Recursos Humanos de las Territoriales.

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

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



Para alcanzar estos objetivos nos apalancamos en acciones dirigidas a tres colectivos, y en 2022 cabe destacar las siguientes:

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

• **Convención Directivos.**

- Presentación del Modelo de Liderazgo AHEAD por parte de la Dirección de Recursos Humanos y proyección del vídeo en el marco de la Convención de Directivos 2022.

• **Comunidad Directiva.**

- Plan de contenidos recurrente.
- Creación de contenidos adhoc de diferentes tipologías (podcast, vídeos, artículos, talks,...).
- Dinamización de la participación en la comunidad por parte de los Directivos de CaixaBank.
- Análisis y seguimiento de los principales indicadores y propuesta de nuevas acciones en base a los mismos.

• **Presentación Modelo de Liderazgo AHEAD.**

- Crear y difundir material de apoyo para que el equipo directivo conozca el Modelo de Liderazgo AHEAD y sus comportamientos esperados. Este material lo tienen disponible en la Comunidad Directiva.

• **Modelo de Liderazgo AHEAD día a día.**

- Facilitar a los líderes de equipo materiales de apoyo de cada una de las 5 dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD (newsletter + vídeo) para que puedan generar conversación con el equipo alrededor de las distintas dimensiones y comportamientos y conseguir la activación para que pasen a la acción en el día a día de su aplicación.

• **Jornada a Dirección Área de Negocio.**

- Ponencia del Director de Recursos Humanos presentando la estrategia de Recursos Humanos y el Modelo de Cultura y Liderazgo como uno de los pilares clave y proyección del vídeo “El cambio depende de tí” en el marco de las Jornadas “Liderando Líderes”.

• **Cultura día a día.**

- Se está trabajando para facilitar a los líderes de equipo materiales de apoyo (newsletter+vídeo) para que puedan generar conversación con el equipo alrededor de los distintos atributos y comportamientos y conseguir la activación para que pasen a la acción en su aplicación.



• **Libro Cultura y Liderazgo.**

- Manual sobre liderazgo para los manager titulado “Somos CaixaBank” que recoge cada uno de los atributos y los comportamientos asociados desde el punto de vista de un líder. El libro acompaña a reflexionar sobre estos comportamientos a través de citas de personajes célebres.

• **Welcome nuevos directivos.**

- Creación del discurso de Cultura y Liderazgo y de los materiales de soporte (libro de Cultura y Liderazgo, QR vídeo, ppt ,...) para que todos los Directivos de CaixaBank trasladen un mensaje homogéneo a todos los profesionales de la Organización.

- **Acciones a Trainers de Cultura**, para empoderarles y dotarles de herramientas para ser agentes de transformación que contribuyan a impulsar la Cultura Somos CaixaBank a todos los profesionales y recoger feedback. Se ha evolucionado el colectivo de Change Makers y Formadores Internos hacia los Trainers CaixaBank, estos están distribuidos en cuatro áreas de conocimiento: Comercial, Riesgos, Digital y Cultura. Estos últimos, actúan como embajadores del Modelo de Cultura y Liderazgo en toda la Entidad.

• **Formaciones presenciales Trainers.**

- Taller experiencial de 1 hora de duración en el que se les presenta el Modelo de Cultura y de se profundiza en su rol como Trainers de Cultura.

• **Canal Teams trainers / Newsletter cultura**

- Creación del espacio de cultura en el canal Teams de Trainers de Cultura.
- Plan de contenidos trimestral.
- Publicación de contenidos de Cultura generados (Retos Cultura, Cool&Tura, encuestas, videos, podcast, artículos,...).
- Publicación de contenidos adhoc de diferentes tipologías (podcast, vídeos, retos, encuestas,...).
- Creación de un newsletter trimestral con las novedades y acceso a los materiales publicados.
- Análisis y seguimiento de los principales indicadores y propuesta de nuevas acciones en base a los mismos.

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

- Portada

- Índice

- Prólogo

- **Plan Estratégico 2022-2024**

- **1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo**

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

- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

- Ciclo de vida del empleado

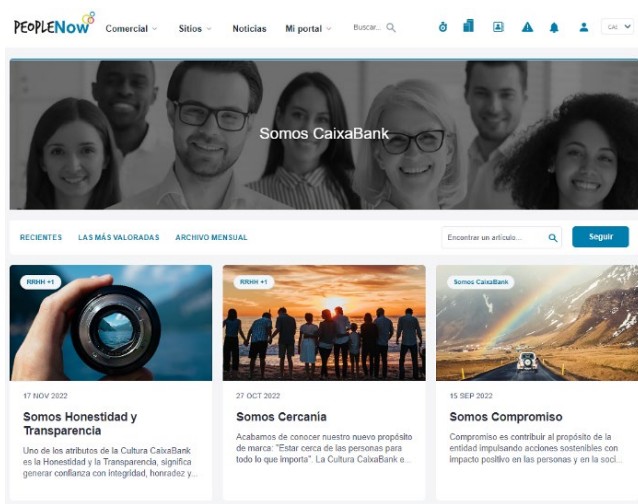
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

• **Portal Somos CaixaBank.**

- Actualización del site explicativo del Modelo de Cultura y Liderazgo en People Now. En el portal se crearán 2 sites, una con el modelo de Cultura y otra con el de Liderazgo. Publicación del detalle de ambos modelos y de los materiales de soporte (videos) creados.



• **Canal Somos CaixaBank.**

- Plan de contenidos mensual con impactos de carácter semanal.
- Creación de contenidos adhoc de diferentes tipologías (podcast, vídeos, retos, encuestas, ...).
- Dinamización de la participación en la comunidad por parte de los profesionales de CaixaBank.
- Generar noticias y compartir información de las acciones que se llevan a cabo en el marco del Programa de Cultura (eventos en Direcciones Territoriales, talleres de liderazgo, ...).
- Análisis y seguimiento de los principales indicadores y propuesta de nuevas acciones en base a los mismos.

• **Videos de Cultura y Modelo de Liderazgo AHEAD.**

- Creación y difusión del nuevo vídeo de Cultura para dar a conocer a todos los profesionales de CaixaBank los atributos de forma atractiva e inspiradora.

• **Protagonistas.**

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

Calendario de acciones

	2022							
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Directivos	Conv. Dir. Video AHEAD	Jornadas DANs Liderando Líderes Video "El cambio empieza en ti"				Welcome Cultura Nuevos Directivos		
		Comunidad Directiva (videos, podcast, artículos) Newsletter Modelo de Liderazgo AHEAD Video Modelo de Liderazgo AHEAD						
			Modelo de Liderazgo AHEAD "Día a Día" 1 dimensión/quincenal			Cultura "Día a Día" 1 atributo cada 15 días		
Trainers de Cultura		Talleres Cultura Folleto Cultura y Liderazgo						
		Canal Teams Trainers Cultura Materiales Cultura + Newsletters trimestrales						
Toda la plantilla		Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 30.05 - 10.06						
		Portal "Somos CaixaBank" Nuevo portal "Somos CaixaBank" Video Cultura 7 Video Liderazgo		Canal Cultura Retos Cultura, Cool&Tura, videos, podcast, posts...				

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

El período de participación en el Estudio de Compromiso fue del 30 de mayo al 10 de junio de 2022 (10 días hábiles) en el Banco y del 6 al 17 de junio en las Filiales del Grupo y las principales características de la metodología utilizada son:

- Cuestionario que cuenta con tres bloques: Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo. El Estudio incorporó por primera vez un cuestionario a partir de las skills de Liderazgo y los comportamientos de Cultura y se dispone de un índice global de Compromiso/Satisfacción (TF=Total Favorabilidad), de un índice de Cultura (TC=Total Cultura) y de un índice de Liderazgo (TL=Total Liderazgo). El cuestionario se ha actualizado respecto a estudios previos y cuenta con 62 preguntas.
- Segmentación por género/generación/Red y Servicios Centrales/segmentos de negocio/tipología de oficina, etc.
- Los resultados se comparten a todos los departamentos siempre que cuenten al menos con cinco respuestas. Y en el caso del liderazgo se dispone de la visión de los reportes directos y/o la visión de toda el área.

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



(*) La periodicidad bianual del Estudio de Compromiso implica que en los años intermedios la Entidad lleve a cabo el **Radar del Estudio de Compromiso** a una muestra representativa de aprox. 2.500 empleados/as. Este ejercicio se realiza con el fin de mantener la medición del compromiso y a su vez ir anticipando si las mejoras que se van produciendo gracias a la puesta en marcha de los planes de acción del estudio anterior tienen efecto.

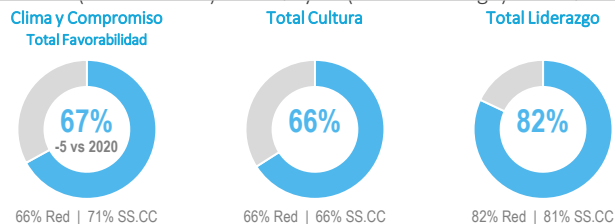
Para trabajar en los gaps detectados se van a ir realizando las **Jornadas "Liderando el futuro"** con directivos y directivas.

Este programa consta de tres bloques: presentación por parte de Director de Recursos Humanos del nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD, intervención del responsable (miembro del Comité de Dirección de cada ámbito Organizativo) que comunica los resultados del Estudio de Compromiso y taller con un dinamizador externo dónde se trabajan dinámicas de cohesión y se realizan ponencias, al mismo tiempo que se trabaja en profundidad en este estudio. Los objetivos que persigue son:

- Dar a conocer el Modelo de Liderazgo AHEAD, interiorización y puesta en práctica de este modelo por parte de los directivos y del resto de empleados/as.
- Trabajar los resultados del Estudio de Compromiso con cada equipo natural.
- Dar herramientas concretas para la mejora de los gaps detectados y fortalecer los puntos fuertes.
- Facilitar un espacio de encuentro entre los directivos de los grupos naturales.
- Generar sensación de pertenencia, acelerando la integración real del equipo.
- Desarrollar las habilidades directivas clave para el liderazgo de equipos en momentos de cambio e incertidumbre.

Los principales resultados del Estudio de Compromiso 2022 han sido:

- Participación del 75% (27.425 personas) lo que supone +5% respecto al Estudio de Compromiso 2020.
- TF (Total Favorable) del 67% (-5% sobre 2020). Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran los siguientes resultados: en Servicios Centrales TF del 71% (-4% sobre 2020) y en la Red Territorial TF del 66% (-5% sobre 2020). Ver detalle en anexo 15.
- TC (Total Cultura) del 66% y TL (Total Liderazgo) del 82%.

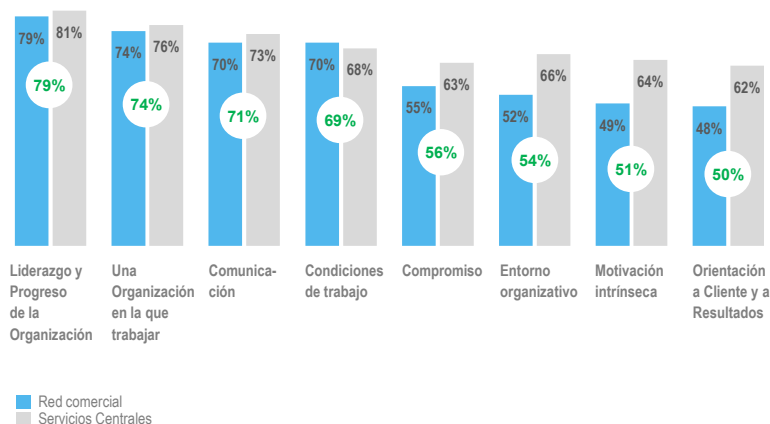


- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **1ª línea de actuación. Modelo de Cultura y Liderazgo**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas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

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

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

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



En el bloque de Cultura se destaca que la Agilidad es el atributo mejor valorado, sobre todo en la Red, y dónde se existe mayor recorrido de mejora es en la Colaboración (objetivo común entre distintas áreas, más acusado en la Red), la Cercanía (escuchar a compañeros y clientes) y la Honestidad (asesoramiento a los clientes con claridad).

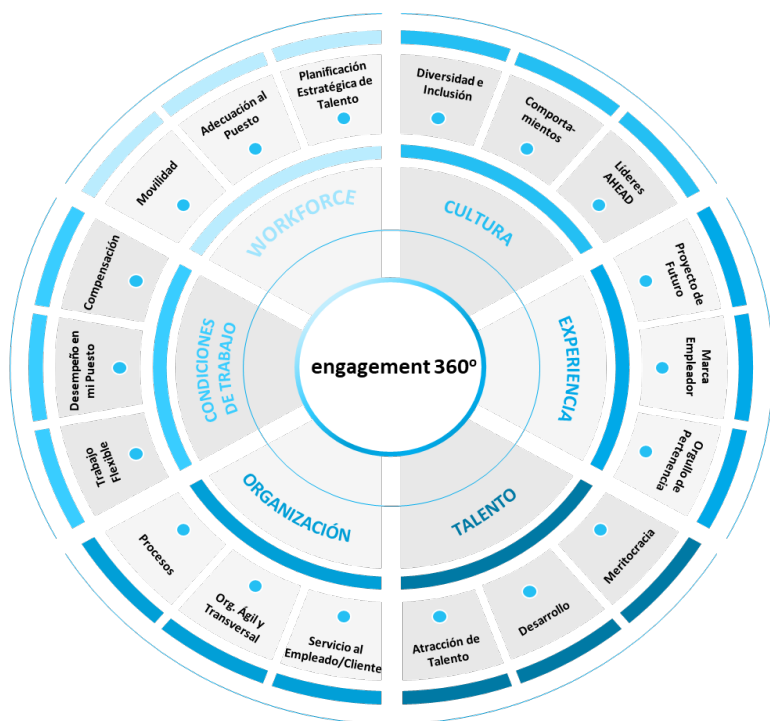
El bloque de Liderazgo está muy bien valorado (82%) en todas sus dimensiones sin diferencias ni entre Red y Servicios Centrales ni por Entidad de origen, esto se explica que se dispone de un equipo directivo con un gran compromiso y dedicación. Facilitar el desarrollo y progreso de las personas basándose en la meritocracia y el empowerment (impacta positivamente en el compromiso de los colaboradores) son las cuestiones con mayor ámbito de mejora.

Tras el periodo de escucha, durante el segundo semestre de 2022, se inició un **plan de acción transversal asociado al Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** para todas las empresas del Grupo CaixaBank. El plan de acción pivota sobre el propósito de la Organización de “Estar cerca de las personas para todo lo que importa”, generando de este modo un mayor compromiso en la plantilla y cumple los siguientes objetivos: **incorporar una visión engagement 360 y obtener insights para ir más allá de las evidencias de los resultados.**

El desarrollo del plan de acción se basa en:

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

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



El análisis de los resultados del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022 aplicando Analytics y Machine Learning y el estudio profundo de los comentarios de los empleados/as, han permitido comprender una gran parte de las respuestas del empleado. El análisis nos aporta foco y priorización, indicando cuáles son las dimensiones que se deben trabajar para mejorar el eNPS (employee net promoter score). El análisis de los comentarios aporta profundidad sobre las “causas-raíz” que conectan con las dimensiones.

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

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

Orgullo de Pertenencia.

- Trabajar la motivación con el **Proyecto de Futuro** que ofrece CaixaBank.
- Analizar la carga de trabajo y las barreras que afectan al **Desempeño en mi Puesto** para poder afrontar los retos y campañas.
- Facilitar el **Trabajo Flexible** y la conciliación.
- Trabajar el **Desarrollo del Talento** para ir “más allá del rol”.
- Fomentar la carrera profesional a través de la **Meritocracia**.

En **Cultura** hay que:

- Trabajar los **Comportamientos** claves de **cercanía** y **escucha**, de **empoderamiento** y **autonomía** sin miedo al error.
- Fomentar una **Organización Ágil y Transversal** trabajando la **colaboración** por un objetivo común, reduciendo burocracia y mejorando las aplicaciones.
- Mejorar el **Servicio al Empleado/a** trabajando la percepción de la Red de poca **colaboración** por parte de Servicios Centrales.
- Trabajar la **Diversidad e Inclusión** enfocada a la integración cultural de empleados y empleadas de diferentes orígenes.

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

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

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

1. Retos y Campañas

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

2. Condiciones de Trabajo

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

3. Agilidad, Colaboración y Cercanía

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

4. Desarrollo profesional y Liderazgo

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

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

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

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

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

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

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

El trabajo presencial:

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

El trabajo en remoto:

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

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

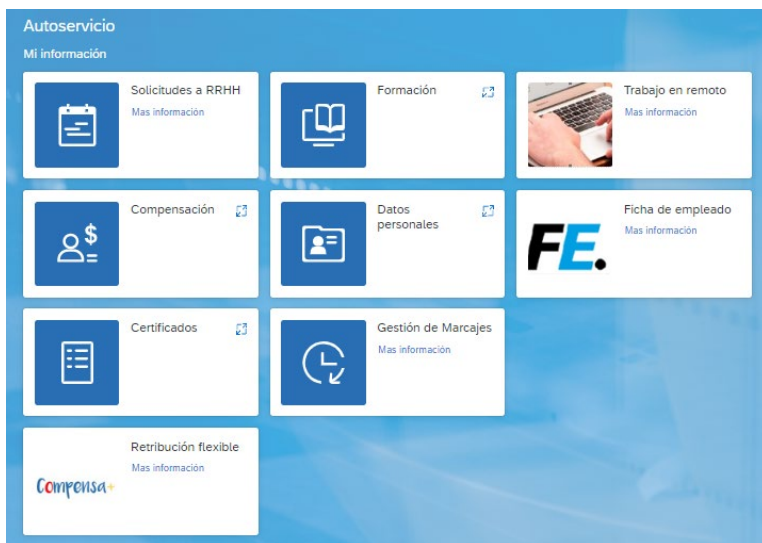
Los elementos clave del actual modelo de trabajo flexible de CaixaBank son:

- Se materializa en 6 días de trabajo en remoto al mes en los Servicios Centrales (30%) y en 4 días en los Servicios Territoriales (20%) más flexibilidad el resto de los días.
- Existe una evaluación del *mánager* con soporte de Recursos Humanos sobre la idoneidad de realizar trabajo flexible (% a aplicar y turnos de presencia).
- Se acuerdan los días laborables semanales en que se lleva a cabo el trabajo en remoto.
- Posibilidad de ejercer sus funciones desde un segundo domicilio (comunicación de domicilio flexible).
- Se caracteriza por ser un modelo de carácter voluntario, y consensuado con previo acuerdo con el *mánager*.
- Dispone de períodos anuales prorrogables automáticamente.
- Posibilidad de suspensión temporal.
- Reversible según condiciones organizativas/operativas tanto por parte de la Entidad como del trabajador.
- Se extingue la vigencia del acuerdo por cambio del centro de trabajo de la persona trabajadora.

Adicionalmente, se están analizando de forma continuada las tendencias de mercado para definir la posible evolución futura del modelo e impulsando la desconexión digital.

Para la correcta implementación del modelo de trabajo flexible se han desarrollado las siguientes actividades:

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



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

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

- Formación de Prevención de Riesgos Laborales y en herramientas colaborativas (Office 365).

- Sesiones informativas para transmitir los objetivos y beneficios del modelo, así como preparación de Guía operativa y de Guía para los managers.
- Realización de pruebas piloto en diferentes áreas de Servicios Centrales (Recursos Humanos, Auditoría, Retail-Customer Experience & Día a Día) y los Servicios Centralizados de tres Direcciones Territoriales para testear:
 - Los circuitos para la formalización y los sistemas de soporte para la solicitud del trabajo en remoto.
 - Adaptación de la formación obligatoria en Prevención de Riesgos Laborales y de los diferentes recursos de autoformación con el objetivo de seguir mejorando la eficiencia de los equipos en remoto y deslocalizados.
 - Espacios, tras el creciente uso de Teams con equipos híbridos y deslocalizados.
 - Seguimiento y medición continuada (encuestas y focus) de los pilotos, con el fin de implantar en toda la Organización el modelo ajustado con aquellos aspectos de mejora surgidos de la medición.

Se ha establecido un circuito de información y seguimiento con los managers en las áreas que disponen de piloto con el soporte de los HRBPs (Business Partners)

- Soporte a la comunidad de Trainer Change Makers Digital para acompañar en el cambio cultural que las nuevas formas de trabajo implican, con reclutamiento de nuevas personas mediante campaña en PeopleNow y acciones de onboarding. Así como con contenidos formativos exclusivos.

- Comunicación vía intranet corporativa PeopleNow del inicio del Trabajo flexible.

A 31 de diciembre de 2022, en CaixaBank S.A. existía un 81,9% de adhesión al programa de trabajo en remoto (4.536 empleados adheridos sobre un potencial de 5.537).

Trabajo en Remoto: % de adhesión	81,9
Potencial: 5.537. Adheridos 4.536 (49,2% Hombres 50,8% Mujeres)	

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

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

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

Empresa	Modelo de trabajo a distancia
CaixaBank Tech	Hasta 3 días semanales
CaixaBank Business Intelligence	Hasta 2 días semanales
Imaginergen	Hasta 2 días semanales
VidaCaixa	Hasta 2 días semanales
Bankia Mediación	Hasta 2 días semanales
CaixaBank Payments & Consumer (CPC) ¹	Hasta 2 días semanales
BuildingCenter	Hasta 6 días mensuales
MicroBank	Hasta 6 días mensuales
Servicio de Prevención Mancomunado GLC	Hasta 6 días mensuales
CaixaBank Asset Management	1 día semanal
CaixaBank Facilities Management (CFM) ¹	1 día semanal
CaixaBank Operational Services (COPs) ¹	1 día semanal

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

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

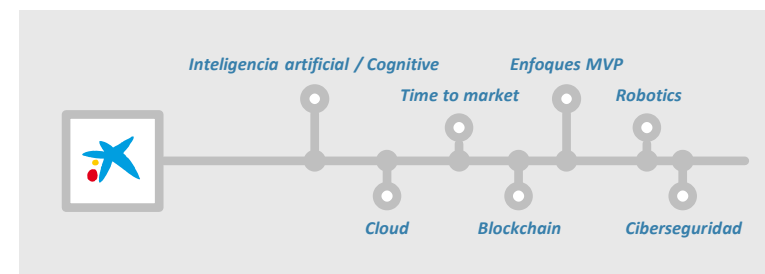
- **Transformación Agile**, adopción de metodologías agile (scrum, lean, kanban, etc.) que permiten aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones y rompiendo silos mediante trabajo colaborativo. Esto supone, trabajar enfocando a producto y mejorar procesos y la gestión de la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

Se han llevado actuaciones como:

- Autoformación (dentro del itinerario de transformación digital).
- Formaciones en los Servicios Corporativos, (con foco en Scrum Master y en Product Owner, facilitando disponer de este expertise de forma interna en los equipos agile).

- Creación de un mayor número de equipos Agile en base el modelo de Governance definido.
- Acompañamiento a los equipos ágiles con la figura del Agile Coach y formaciones complementarias.
- Diseño de las siguientes fases de la implantación Agile en los Servicios Corporativos.
- Diseño del marco de trabajo Agile (Framework) para el grupo CaixaBank, formalizado en un documento de referencia (Playbook Agile).

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



- **Programa de Proximidad digital**, formación dirigida a las funciones de la Red de oficinas (Dirección, Subdirección, Gestores y Empleados) con el objetivo de conocer mejor las herramientas digitales comerciales de las que se disponen y desarrollar las habilidades para utilizarlas. Adicionalmente, se disponen de los itinerarios de Transformación en la era Digital, contenidos formativos 100% online para toda la plantilla y trabajados con Negocio y otras áreas de Servicios Corporativos.
- **Herramientas colaborativas Office 365 y Confluence**, la consolidación del uso de herramientas colaborativas con las implantaciones de Office 365 y Confluence, han provocado una transformación cultural en la Entidad la cual requiere de la implementación de un plan de adopción y un acompañamiento a los empleados y empleadas para prepararlos en las nuevas formas de trabajar. Los objetivos de este acompañamiento son:
 - Fomentar la colaboración interna entre empleados y empleadas de CaixaBank.
 - Incrementar la eficiencia de los recursos.

- Adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, hacia una Organización más ágil, colaborativa y transversal.
- Propiciar la evolución de los empleados y empleadas, su crecimiento interno y dinamizar la captación de talento.

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



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

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

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

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

- **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 2022 están totalmente desarrollados:

- Portales del Empleado y del Mánager.
- App móvil de SuccessFactors (en móviles corporativos Android)
- Evaluaciones de desempeño y competencias: evaluación de retos para gestionar la retribución variable, la evaluación por competencias, la evaluación de nuevos empleados, la evaluación de los planes de carrera (Gestores/as de clientes) y la evaluación para consolidación de cargos.
- Procesos asociados a la evaluación del Talento directivo (Plan de Sucesiones, Feedback directivo y Entrevistas de Talento externo).
- Proceso de planificación y gestión de plantillas, con el objetivo de llevar a cabo un control end to end del proceso de vacantes, desde que una persona solicita una posición hasta que se incorpora en el puesto.
- Ficha del empleado, desarrollos en SAP Fiori que permiten una ficha con un mejor formato, con una mejor usabilidad y más completa, donde se incorporan datos de las dos plataformas (SAP y SuccessFactors), con la ventaja de que se pueden seleccionar los datos que se requieran de ambas plataformas que además incluye datos de negocio de la oficina del empleado/a, para incorporarlos en un único documento, personalizando las fichas según el rol de quien lo visualiza con cuatro versiones disponibles (Empleado, Mánager, 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.

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

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

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

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

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

Selección en CaixaBank con SuccessFactors



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

- **PeopleNow**, una 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 a finales de 2020 y durante estos dos últimos años, se ha desplegado por la Organización y Empresas del Grupo, avanzado también en la definición del modelo de gobierno, en 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.

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.

- **Virtaula.Next**, 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 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 aprendi-

zaje y mejora de idiomas (inglés) y el itinerario Transformación en la era Digital estructurado en 4 bloques: Entorno digital, Data Academy, Habilidades digitales y Metodologías ágiles de trabajo.

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

Virtaula.Next cuenta con nuevos desarrollos que permitirán maximizar las oportunidades de aprendizaje en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje.

Diversidad e inclusión.

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

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



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

Wengage es el programa de diversidad de la Entidad que ya incorporaba una triple visión: diversidad de género, diversidad funcional y diversidad generacio-

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

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

nal, y que a partir de 2022 profundiza en otras diversidades (LGTBI, etc) . Es un programa basado en la meritocracia, el acceso en igualdad de oportunidades y el fomento de la participación y la inclusión y, por tanto, un modelo donde la diversidad siempre suma.

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

Programa de Diversidad de Género

Objetivos del programa:

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

Ámbitos en los que actúa el programa:

- Liderazgo y emprendeduría
- Innovación y educación
- Deporte

Programa de Diversidad Funcional

Objetivos del programa:

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

Programa de Diversidad de Generacional

Objetivos del programa:

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

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

Los principales logros conseguidos con anterioridad por el programa Wengage y que suponen la base para el desarrollo del nuevo Plan director de diversidad e inclusión 2022-2024 son:

A nivel interno:

- Aumentar el porcentaje de mujeres en posiciones directivas en 6,8 puntos desde inicio del 2015 al 41,3% en diciembre 2021 gracias al compromiso de la Alta Dirección con la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- Ser líderes mundiales en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg 2021 y 1er banco español en conseguir la categoría excelente en EFR.
- Acompañar a las mujeres en su desarrollo profesional y reforzar su rol en la Entidad con 538 participantes en el programa de mentoring interno, encuentros con directivas, Desayunos con Talento, 1ª Woman Cross Mentoring de AED, etc.
- Sensibilizar e involucrar a todos, con la difusión de la guía de comunicación igualitaria en formato cápsulas y podcast, el genderTest la red de Agentes de Igualdad y la formación en sesgos inconscientes.
- Asegurar la igualdad de oportunidades desde Recursos Humanos, con el nuevo plan de igualdad, la consolidación de ternas con perspectiva de género, el impulso al trabajo en remoto y el programa Plan Familia para hijos e hijas con discapacidad.
- Visualizar la diversidad de género, funcional y generacional con la creación del Portal de Wengage el canal de noticias y la comunidad en PeopleNow y, entre otros, el Plan Aflora para empleados/as con discapacidad.

A nivel externo:

- Posicionarnos como empresa referente en el impulso del liderazgo femenino 5ª edición Premio Mujer Empresaria y 1ª edición Premio A, Global Mentoring Walk y miembros de ClostinGap.
- Consolidar nuestros Premios WONNOW para el impulso de la presencia femenina en el ámbito STEM con 723 participantes en la 4ª edición 2021 y seguir desarrollando nuevos proyectos en este marco de actuación.
- Impulsar y dar visibilidad a la igualdad de género y a la diversidad funcional en el deporte patrocinios y contenidos de deporte femenino, #inconformistas del deporte y difusión de contenidos para apoyar a los deportistas paralímpicos.
- Agrobank líderes en promover la igualdad de género en el ámbito rural, a través de alianzas estratégicas, eventos sectoriales y proyectos de reconocimiento y educación.
- Promover el valor de la diversidad entre nuestros clientes/as y en la sociedad 3ª edición Semana de la Igualdad, contenidos de sensibilización en nuestros canales, CaixaBank Talks con perspectiva de género y funcional.
- Fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad y reforzar su rol en la sociedad accesibilidad en oficinas CaixaBank y canales online, donaciones a proyectos que impulsan su empleabilidad y contrataciones CEE (centros especiales de empleo).

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

Retos internos:

- Consolidar la diversidad de género en posiciones directivas y predirectivas y seguir impulsando el liderazgo femenino en la Organización con foco en la alta dirección. (% mujeres en posiciones directivas del 41,8% a diciembre 2022).

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

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

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

Retos externos:

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

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

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

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

Las acciones destacadas en 2022 para lograr los cuatro retos establecidos son:

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

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

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

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

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

Impulso a la cultura del mentoring en CaixaBank, el mentoring femenino nace en 2017 en la Entidad, dentro del paraguas de Wengage para incrementar el porcentaje de mujeres en posiciones directivas. En la actualidad más de 600 mujeres ya han participado en el programa de mentoring de diversidad de género en las Territoriales y los Servicios Centrales y han asesorado e inspirado a otras mujeres en el desarrollo de su carrera profesional.



Se observa la necesidad de impulsar una nueva ronda de ediciones en todos los territorios y con el objetivo de ser la primera empresa con mentoras certificadas que proporcione una bolsa permanente de profesionales, así como una Comunidad para compartir su capital y experiencia, el 13 de julio se realizó el lanzamiento de la primera edición de la **nueva certificación en mentoring**.

A nivel de Grupo también se han lanzado diversas ediciones de mentoring femenino, por ejemplo, la 4ª edición del Programa de Mentoring Femenino en VidaCaixa (con 27 parejas mentora-mentee participantes) y la 4ª edición de Mentoring femenino multifilial, con la participación de mujeres de las distintas empresas del Grupo.

III Global Mentoring Walk Madrid, más de 200 participantes se sumaron el pasado 18 de noviembre a la iniciativa impulsada por Vital Voices, y de la que CaixaBank es Lead Sponsors en España desde 2019, dirigida a facilitar el intercambio de experiencias y consejos entre personas con una carrera consolidada y mujeres con alto potencial de desarrollo profesional. La Global Mentoring Walk permitió poner en contacto a 100 profesionales (mujeres y hombres) mentores/as con una carrera profesional consolidada, con otras 100 mujeres, mentees, que están dando forma a carreras. Las/os participantes en el evento ocupaban posiciones directivas y predirectivas en el Grupo CaixaBank y en otras empresas colaboradoras en el evento, como Naturgy, Merck, EY o la AED (Asociación Española de Directivos).

Organizados por parejas de mentor/a y mentee, todas las personas participantes tuvieron ocasión, durante el transcurso de la caminata, de intercam-

biar experiencias, ofrecer y recibir asesoramiento, apoyo y consejos, además de tejer una red de contactos en un ambiente informal.

II Women Cross Mentoring con AED (Asociación Española de Directivos), cierre de la 2ª edición del programa online para promover la presencia de mujeres directivas en empresas de referencia en España, utiliza la metodología del mentoring para generar un espacio de aprendizaje e intercambio de experiencias entre personas de distintas empresas y sectores. A lo largo de seis meses una mujer de alto potencial (mentee) y un directivo/a de contrastada capacidad de liderazgo y trayectoria profesional (mentor).

Participantes edición 2022

Con el apoyo de: Promovido por:

<p>28 empresas</p> <p>59 parejas</p> <p>118 participantes</p> <p>195% + que en 2021</p>	AENA	ENAGÁS	ONCE
	AIRBUS	EXOLUM	PENGUIN RANDOM HOUSE
	ALTIA	GRUPO ISS	PORTAVENTURA
	AMAZÓN	GRUPO OESÍA	REPSOL
	BANCO SABADELL	GRUPO PLANETA	SABA
	CAIXABANK	HIJOS DE RIVERA	SEGURCAIXA ADESLAS
	CELLNEX	JOHNSON & JOHNSON	SUEZ
	COFARES	KPMG	TELEFÓNICA
	DELOITTE	MERCK	
	EMT	NATURGY	

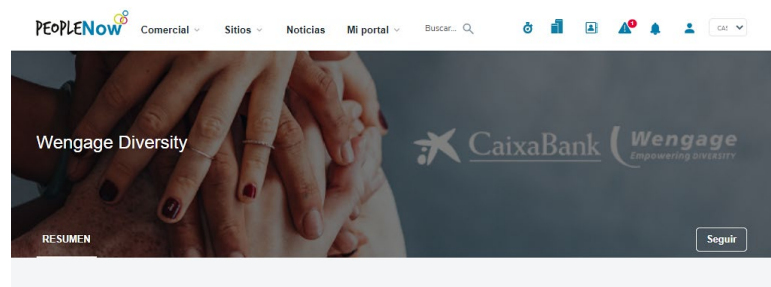
Programa de mentoring Closingap, mentoring cruzado dirigido a mujeres de las organizaciones que forman parte de la alianza Closingap. Se trata de una plataforma de referencia en el análisis del coste económico y social de las brechas de género y del impacto de las iniciativas para reducirlo. Un clúster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

Networking directivas Grupo CaixaBank 2022, sesión anual de networking entre directivas del Grupo CaixaBank (mujeres directivas que forman parte de los Comités de Dirección de las empresas del Grupo CaixaBank), que tuvo lugar el pasado 3 de mayo, con los objetivos de idear de nuevas iniciativas para aumentar el % mujeres en alta dirección, presentar avances programa Wengage y realizar networking.

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

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

Relanzamiento Wengage 2022, con un relato más allá de igualdad de género y enfocado a las distintas diversidades: funcional, generacional, cognitiva, cultural, etc. Incluye un **nuevo portal Wengage en PeopleNow** (contenidos exclusivos y segmentados según las diferentes diversidades y ámbitos de acción), **un nuevo canal de noticias** en PeopleNow, con la publicación de cuatro noticias mensuales (video y material de comunicación y contenidos), workshops y plan para implicar a toda la plantilla y una notoriedad de materiales existentes: guía comunicación igualitaria (una propuesta para promover una comunicación más empática e igualitaria en la Entidad y hacia los clientes/as).



Bienvenido/a al nuevo portal **Wengage Diversity**, el espacio dónde encontrarás toda la información sobre el compromiso de CaixaBank con la **diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades**.

Aquí podrás conocer todos nuestros proyectos e iniciativas, internos y externos, creados para impulsar equipos diversos, romper estereotipos y sesgos inconscientes, divulgar el valor de la diversidad y fomentar la inclusión y participación de todas las personas.

Navega por las siguientes secciones de contenido haciendo clic en cada una de ellas.



Refuerzo de la diversidad de género en todos los ámbitos

Semana de la igualdad 2022 (asociada al Día Internacional de la Mujer 8 marzo), se han realizado multitud de acciones tanto a nivel interno como externo. A nivel interno hay que destacar:

- Incorporación al Patronato de la Fundación Diversidad (primera Entidad financiera).
- CaixaBank Talks de Pilar Jericó (experta en gestión del cambio y liderazgo): Entrenar nuestra mentalidad: libre de sesgos para ser más inclusivos.
- PeopleNow #SemanaDeLaIgualdad: publicación de una noticia con infografía de los indicadores Wengage. Acción participativa: ¿Quién te ha inspirado para ser quién eres? WONNOW: las ganadoras nos cuentan su experiencia. Publicación del nuevo portal Wengage Diversity. Post en comunidades por parte de la Dirección de CaixaBank. Noticias y reportajes en todas las Direcciones Territoriales (DT) para visibilizar a mujeres referentes. Así como, noticias y acciones en las empresas del Grupo.
- Evento DT Catalunya del que surgió la idea del Canal de Consultas, #SomosIm- parables que estaría formado por profesionales, de distintas funciones y ubi- caciones geográficas, que han promocionado durante el pasado año, y que de forma voluntaria quieren compartir su experiencia profesional en CaixaBank para ayudar a romper miedos y barreras que impiden a otras mujeres y hombres a postular a puestos directivos (está previsto lanzar en fase piloto).

A nivel externo se destacan:

- Evento DT Madrid Sur: *Imposible es una barrera*.
- Evento DT Comunidad Valenciana: *Escuchar, hablar, hacer en clave femenina*.
- Inauguración exposiciones sobre mujeres en DT Castilla y León.
- Colaboración en el Barcelona Women Acceleration Week, con la participa- ción de la Dirección Territorial Barcelona.
- All in One Madrid: customización con motivo del Día Internacional de la Mujer.
- Charla ImaginCafé: *Mujeres Poderosas*.
- CaixaBank Talk clientes: *Construye tu marca personal y despierta la líder que hay en ti*.

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

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

- CaixaBank Corporate Ambassador de Sport & Corporate Hackaton, con la participación de directivas de la Entidad.
- Inicio programa #ChicasImparables.
- Evento BME y Pacto Mundial de Naciones Unidas: Toque de campana por la igualdad.
- Campaña medios y RRSS Alexia Putellas.
- Post en Blog corporativo sobre el estudio de brecha de género en el medio rural (Closingap).

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

- Elaboración y difusión de un recopilatorio de derechos laborales reconocidos a las víctimas de violencia de género.
- Nuevo buzón centralizado y confidencial para que, aquellas mujeres que puedan ser víctimas de violencia de género tengan la posibilidad de comunicar su situación y, desde la Entidad, se pueda gestionar su solicitud, reconociendo su condición y poniendo a su disposición todos los derechos y medidas legal e internamente existentes.
- Y se prevén realizar acciones de formación (cursos formativos para tratar de erradicar todo tipo de violencia sexual), proporcionar condiciones de trabajo que eviten la comisión de delitos y otras conductas contra la libertad sexual y la integridad moral en el trabajo (valoración de riesgos de puestos de trabajo ocupados por mujeres para incluir el riesgo de violencia sexual, si procede), así como también se hará seguimiento del desarrollo reglamentario sobre el distintivo de “Empresas por una sociedad libre de violencia de género”.

Igualdad retributiva y procesos de Recursos Humanos

- Análisis de igualdad salarial entre hombres y mujeres, cumpliendo con la obligación de adaptar el plan de igualdad a la nueva normativa.
- Estudio de la trayectoria profesional para identificar diferencias entre hombres y mujeres y plantear acciones para reducir la brecha de género.

Formación en sesgos, tanto a los profesionales de Recursos Humanos como a toda la plantilla.

- Formación a profesionales de Recursos Humanos. Realizadas dos ediciones con 76 participantes, de tres módulos de 90 minutos cada una, para tomar conciencia de los estereotipos que pueden afectar a la hora de seleccionar, desarrollarse y proponer o recibir promociones dentro de los equipos.
- Formación a toda la plantilla. Nuevo curso en Virtaula, formado por vídeos, podcasts y ejercicios prácticos, que profundiza en la comprensión de los sesgos inconscientes, los estereotipos y prejuicios, la diversidad y la inclusión, la cadena de discriminación..., con el objetivo de tomar conciencia de todo lo que está en nuestra mano para contribuir a impulsar una Organización inclusiva, libre de sesgos e igualitaria.

Acciones de sensibilización a la plantilla, mediante: cursos sobre diversidad e inclusión en Virtaula.Next, CaixaBank Talks internos: “Entrenar nuestra mentalidad: libre de sesgos para ser más inclusivos” con más de 1.100 participantes en directo, campañas en PeopleNow con contenidos especiales y acciones participativas (más de 3.500 likes y más de 300 mensajes en las comunidades y 40 noticias publicadas en todos los canales de PeopleNow) y con la consolidación de la Red de Agentes de Diversidad e Inclusión, profesionales de Recursos Humanos especializados en igualdad y diversidad, referentes en cada territorio con reuniones trimestrales. Esta Red asegura que el programa Wengage impregna a toda plantilla e impulsa iniciativas adecuadas para toda la Entidad.

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



CaixaBank ha sido incluida por quinto año consecutivo en el **Bloomberg Gender Equality Index**, el índice internacional que reconoce el esfuerzo en transparencia y en lograr que las mujeres avancen en el mundo empresarial, posicionándose entre las cinco primeras empresas del mundo.



CaixaBank también ha sido de nuevo incluida en el índice de Diversidad de Género de la asociación *European Women on Boards (EWoB)*, así como en el ranking internacional de igualdad de género de *Equileap*.



Además, CaixaBank ha renovado en 2022, por duodécimo año consecutivo, el *Certificado Empresa Flexible y Responsable (efr)* manteniéndose en el **Nivel de Excelencia A** en la certificación. Un certificado otorgado por la Fundación Más Familia en reconocimiento al fomento del equilibrio entre empresa, trabajo y familia, a través de la implantación de políticas y medidas que lo avalen.



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

Nuevo plan de Diversidad funcional 2022-2024. El Programa de diversidad funcional consiste en la sensibilización, integración y apoyo de empleados y empleadas con discapacidad, basándose en el respeto a las personas, sus diferencias y capacidades, y garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Este programa:






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

Política inclusiva de personas con discapacidad

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

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

- **Principios.** CaixaBank se regirá por los siguientes:

 No discriminación	 Fomento de actitudes receptivas
 Lucha contra los estereotipos y los prejuicios	 Reconocimiento de las capacidades, méritos y habilidades
 Inclusión	 Accesibilidad

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

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

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

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

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

- Fase Discovery de la situación actual de la discapacidad en la Entidad: encuesta personas con discapacidad en PeopleNow (voluntaria), focus group profesionales Recursos Humanos de los territorios + equipo de Selección, entrevistas con profundidad a empleados y empleadas con discapacidad y focus group a los mángers con colaboradores con diversidad funcional.
- Informe de conclusiones a partir de la fase de discovery: grado de madurez de CaixaBank en relación con la discapacidad, áreas de mejora en base al journey empleado, propuesta de plan de acción para mejorar la experiencia de empleado/a de las personas con discapacidad.
- Plan Aflora con Alares: campaña interna para impulsar el afloramiento de empleados o empleadas con discapacidad. Sensibilización a toda la Organización en términos de inclusión y diversidad.
- Plan Familia con Fundación Adecco: programa de atención, orientación e intervención para hijos de empleados con una discapacidad igual o superior al 33% y destinado a fomentar competencias y habilidades para mejorar la autonomía personal, así como otorgar mayores posibilidades de un empleo futuro.
- Fomentar la contratación externa, identificando bolsas de trabajo en colaboración con Incorpora, Programa de la Fundación "la Caixa" que promueve la inserción laboral de las personas en riesgo de exclusión social.



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

- Nuevo servicio de orientación y asesoramiento sobre discapacidad y dependencia para empleados/as y sus familiares, de la mano de ALARES Social para

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



Y el servicio incluye:

- Asesoramiento y orientación durante todo el proceso.
- Interlocución directa con equipo de técnicos y consultores.
- Confidencialidad y seguridad en el tratamiento de datos.
- Informes y reportes de situación.
- Plan de Comunicación Interna
- Taller Presencial y Píldora de sensibilización online para toda la plantilla sobre diversidad funcional.
- Afloramiento de la Discapacidad. Detección de personas con discapacidad (plantilla y familiares de primer grado).
- Asesoramiento y ayuda en la obtención del certificado de discapacidad o revisión de grado (plantilla y familiares primer grado).
- Orientación individual sobre la tipología de ayudas y/o beneficios para las personas con discapacidad / dependencia.
- Comunicaciones recurrentes en PeopleNow, celebración Día Internacional Discapacidad y otras píldoras de familias protagonistas "Plan Familia" en PeopleNow.
- Creación de una sección en el nuevo portal Wengage en PeopleNow sobre la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades, donde se da visibilidad al colectivo con diversidad funcional. Este site permite compartir información relevante y aglutina todos los servicios y proyectos relacionados con la discapacidad creados para impulsar equipos diversos, romper estereotipos y sesgos inconscientes, divulgar el valor de la diversidad y fomentar la inclusión y participación de todas las personas.

- Formación a toda la plantilla en diversidad funcional, nuevo curso sobre trato adecuado a las personas con discapacidad.
- Tercero: **Convertir y posicionar CaixaBank, a nivel interno y externo, en una Entidad 100% inclusiva y empoderadora de las personas con discapacidad.**
 - Incorporación de dos profesionales con TEA (Trastorno del Espectro Autista) en el equipo de Control de Servicio y Calidad IT (information Technology) para proyectos de revisión de software a través de una prueba de concepto en modalidad outsourcing. El servicio se contratará a un CEE (centro especial de empleo) y computará para la LGD (Ley general de discapacidad).
 - Proyecto evaluación y orientación sociolaboral para jóvenes con TEA, a través de una donación vinculada a la LGD, se financia este proyecto pionero para fomentar la inclusión laboral de las personas con TEA: un curso de evaluación de competencias y orientación laboral para jóvenes, creado y liderado por la organización internacional SPECIALISTERNE y de la mano de su equipo de coach laborales. El curso estará formado por 3 ediciones en las que participarán un total 40 jóvenes. Los jóvenes adquieren un conocimiento realista de sí mismos, de sus intereses vocacionales, habilidades, competencias, valores, metas, etc , se les favorece el conocimiento sobre el entorno formativo y profesional y obtienen las habilidades necesarias para la obtención de una ocupación laboral, mediante acciones individualizadas de orientación.
 - Identificación de varios servicios para contratar a Centros Especiales de Empleo (CEE).
 - Donaciones a entidades que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Impulso de la Diversidad generacional. El programa de diversidad generacional parte del diagnóstico de situación en la Entidad, en el que se analiza la evolución demográfica e impacto en los indicadores estructurales. Ante el envejecimiento de la población en general y de la plantilla de CaixaBank en particular, la diversidad generacional será un factor clave a gestionar en nuestra Organización, potenciando sinergias entre generaciones y tratando las necesidades y expectativas distintas de cada etapa. Cada generación aporta diferentes aprendizajes, conocimientos e intuiciones. Por ello, se trabaja internamente para crear equipos mixtos e impulsar el valor de la diversidad generacional.

Los objetivos son:

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

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

Algunas de las iniciativas desarrolladas son:

- Programa Somos Saludables con visión generacional, que incorpora contenidos y artículos de interés, talleres, webinaros, retos y rutinas saludables.
- Plan de Formación continuado y el envejecimiento saludable, para promover la empleabilidad de todas las personas durante su trayectoria profesional.
- Módulo de gestión de equipos diversos en todos los programas de desarrollo directivo, para asegurar la inclusión real de todas las personas, y la cohesión de los equipos a través del liderazgo inclusivo.
- Sensibilización a todas las personas a través de contenido específico en diversidad e inclusión y de sesgos inconscientes para combatir los prejuicios y eliminar las etiquetas que se han impuesto a cada generación.
- Programa BUDDY GENERACIONANDO (crossmentoring) para reforzar la transmisión de conocimientos y de la Cultura.
- Campaña interna de referentes de distintas generaciones.
- 1ª edición Reverse Mentoring: dónde un colectivo de profesionales jóvenes con talento digital actúa como Mentores de un colectivo de managers o directivos seniors (Mentees), para ayudarles a comprender nuevas perspectivas y tendencias tanto del mundo digital como del mundo de las generaciones más jóvenes.

Profundizar en otras diversidades.

Desarrollo de iniciativas de **diversidad cultural y LGTBI** (Red REDI), el pasado 28 de junio, con motivo del día del orgullo LGTBI se realizaron distintas acciones para mostrar el compromiso de la Entidad con este colectivo:

- Sesión de trabajo con REDI, tras la adhesión de CaixaBank a REDI (Red empresarial por la Diversidad e Inclusión LGTBI) para diseñar una hoja de ruta para la gestión de la D&I LGTBI en la empresa con el objetivo de fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso con la diversidad LGTBI. Algunas de las acciones que se comentaron fueron: talleres de formación y sensibilización, eliminación de sesgos o impulsar un grupo de aliados internos.

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

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

Estar asociados a REDI significa comprometernos con su misión de valorar el talento sin importar la identidad, expresión de género y orientación sexual y, de esa forma, contribuir a crear sociedades más respetuosas. También significa crear una cultura inclusiva con el colectivo LGBTI, dónde todas nuestras personas puedan mostrarse tal y como son y desarrollar al máximo su potencial.

En CaixaBank, la diversidad, la inclusión y la no discriminación son valores que forman parte de nuestra cultura corporativa y en los que trabajamos activamente desde hace años. Por eso, apoyamos a todas las personas del colectivo #LGBTI para seguir dando pasos hacia la inclusión de todas las personas y la igualdad de oportunidades. **Desde el año 2020, CaixaBank está adherida también a los estándares de conducta de Naciones Unidas para frenar la discriminación del colectivo LGTBI (Global LGBTI Standards for Business).**

- Noticia en PeopleNow, que se publicó con motivo del Día internacional del Orgullo LGTBI para dar visibilidad a este colectivo e informar de nuestro compromiso con la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- Evento embajada británica, acto celebrado el 5 de julio que fue organizado la Embajada Británica en Madrid para celebrar el 50 aniversario del primer Pride de Londres en el jardín de la residencia del embajador.

Desarrollo de plan pionero en **diversidad cognitiva** (sinergias LABS-espacios colaborativos de innovación).

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

- Apertura de salas de lactancia en edificios corporativos. En el centro corporativo de Barcelona se ha habilitado una nueva sala de lactancia materna situada en la planta C3, otra en el HUB de Innovación de Barcelona y en Madrid también se dispone de dos salas de lactancia en los servicios médicos de la Torre de Plaza Castilla (planta 12, ala norte) y en el de Las Rozas (entreplanta centro, detrás de recepción). Junto al equipo de Prevención de Riesgos Laborales y a CaixaBank Facilities se están estudiando otros edificios corporativos en los que se pueda incorporar una sala de lactancia.
- Nuevo taller online “¡Bienvenidos papás y mamás!”, dentro del programa “Somos Saludables”. Un taller creado para acompañar a los/as profesionales que se reincorporan al entorno laboral tras un permiso de nacimiento, adopción o acogida.

- Familia Fácil: buscador de servicio doméstico, para encontrar los mejores perfiles de empleados del hogar, cuidadores de mayores, canguros, etc).
- Campaña notoriedad canastillas nacimiento, 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.
- KIDALOS: notoriedad de esta plataforma digital alquiler de juguetes.

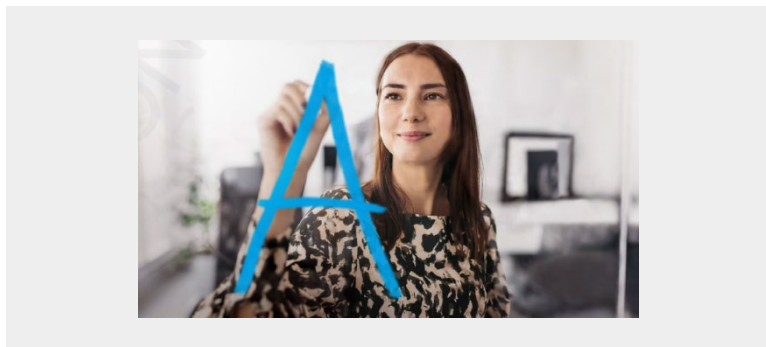
3. Para ser la Entidad financiera líder en Diversidad e Inclusión para nuestros clientes y clientas y segmentos de negocio con el desarrollo de iniciativas pioneras y de alto impacto:

CaixaBank Empresas:

- **Premio Mujer Empresaria CaixaBank. 6ª edición** de estos premios que reconocen el talento y la excelencia profesional de 14 empresarias líderes en España referentes por su trayectoria, visión estratégica, capacidad de innovación y liderazgo transformador, fomentando su visibilidad y participación en redes nacionales e internacionales (IWECC). 78 ganadoras territoriales desde 2017 a 2022.
- Primer evento presencial de la **Comunidad Premio Mujer Empresaria** CaixaBank, tras el encuentro con las ganadoras de la sexta edición de los premios, tuvo lugar la celebración del foro Women’s Leadership el primer encuentro presencial de la Comunidad Mujer Empresaria de CaixaBank reuniendo a más de 40 mujeres galardonadas. Esta comunidad creada en 2020 es una red virtual que agrupa a las ganadoras de todas las ediciones de los premios en España, y que sirve de plataforma y punto de encuentro para el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias entre las directivas galardonadas.
- **IWECC Madrid ’22**, CaixaBank es Founding Sponsor junto a IESE. La 15ª IWECC Annual Conference tuvo lugar del 13 al 15 de noviembre de 2022 en Madrid, bajo el título Connecting Women Businesses Globally: The Transformational Power of Women in Business”. La IWECC Conference es un evento anual e internacional que reúne a mujeres emprendedoras de todo el mundo con el objetivo de incrementar la visibilidad, credibilidad y responsabilidad de la mujer empresaria, para que pueda formar parte importante en el desarrollo de la economía global del siglo XXI.

Negocios:

Premio A mujer profesional autónoma. 2ª edición de estos premios que reconocen el liderazgo y el talento de mujeres profesionales autónomas españolas. Con 14 ganadoras regionales y 1 ganadora nacional de un total de 1.023 candidatas.



Estudio: la contribución de las mujeres en la economía española, financiación del estudio cuantitativo de PIMEC (Micro, pequeña y mediana empresa de Catalunya) en colaboración con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela, así como con CaixaBank Research. El estudio analiza la aportación de la mujer en todas sus dimensiones socioeconómicas y desde la perspectiva de género, con el objetivo de valorar y reconocer el valor de las mujeres en el presente y en el futuro socioeconómico del país. El estudio surge de la necesidad de desarrollar herramientas de carácter cuantitativo que faciliten la gestión equilibrada e igualitaria de las políticas socioeconómicas. Siendo esta necesidad particularmente importante en el contexto de aplicación de los planes con fondos Next Generation, para garantizar un reparto equitativo e igualitario en materia de género. Hasta la fecha, los mecanismos aplicados para controlar la introducción de la perspectiva de género en las políticas son básicamente cualitativas, lo que limita su aplicabilidad y puede comprometer su eficacia.

AgroBank con la mujer rural, se impulsa el empoderamiento de las mujeres en un sector con gran desigualdad.

- Renovación de la adhesión a alianzas estratégicas con las principales asociaciones que apoyan a la mujer en el ámbito rural: FADEMUR (Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales), AFAMMER (Asociación de Familias y Mujeres Rurales) y Cooperativas Agroalimentarias de España.

- 3ª convocatoria del Premio Cátedra AgroBank, mujer, empresa y medio rural, donde se premia el mejor trabajo de final de máster de mujeres (Universidad de Castilla La Mancha).
- Presencia en eventos del sector: Jornadas del Medio Rural y Premios de Excelencia a la innovación de mujeres rurales.
- ClosinGap. 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. Es un clúster en estrecha colaboración entre los sectores público y privado para el desarrollo de programas conjuntos de mentoring y el intercambio de experiencias entre las empresas adheridas. En CaixaBank se ha realizado y liderado el informe del clúster “Brecha de género en el medio rural”, en colaboración con Analistas Financieros Internacionales (AFI) sobre el coste de oportunidad de la brecha de género en el medio rural.
- Nueva Cátedra AFAMMER, Confederación de Federaciones y Asociaciones de Familias y Mujeres del Medio Rural, de la Universidad Castilla la Mancha, con el objetivo de crear un foro de investigación multidisciplinar permanente que genere resultados de interés en el ámbito de los estudios de género, ámbito rural y desarrollo económico y de divulgación de los resultados obtenidos y actividades docentes para promover la igualdad entre las personas y la potenciación del papel de las mujeres en la sociedad, especialmente en el ámbito rural.
- Colaboración con MAPA (Ministerio de Pesca, Agricultura y Alimentación) con microcréditos para emprendedores.
- Adhesión a la iniciativa Cultivando Igualdad contra la Violencia de Género de FADEMUR, Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales.
- Convocatoria social de la mano de Obra Social “La Caixa” dotada con 1 MM € en el ámbito rural, para mejorar las condiciones de vida y generar oportunidades para las mujeres, jóvenes

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

- **CaixaBank Seniors,** propuesta de valor orientada al perfil senior con un modelo de relación “back to the basics” construido sobre un ecosistema de ventajas

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

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

financieras y servicios de valor añadido. Los drivers de la propuesta son:

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

Reforzamos nuestro compromiso con el segmento a través de la firma del Protocolo de Inclusión Financiera de los Mayores (23/02/2022), así como siendo los primeros en obtener certificación de AENOR de Organización Comprometida con las Personas Mayores.

Ampliamos el compromiso con nuestros clientes senior:



2.000 profesionales especializados con **dedicación exclusiva**



Refuerzo de 1.350 personas en oficinas para **atención personal**



Cajeros de uso fácil y **adaptados para libretas**



+ de 3.000 sesiones formativas presenciales



La red de oficinas y cajeros **más extensa de España** (más de 2.200 municipios)



Horario de caja **sin restricciones**



Acompañamiento personal en el uso de cajeros



Adelanto del **pago mensual de las pensiones** al día 24



Atención personal **por teléfono y WhatsApp**



No abandonamos poblaciones y **ampliamos el servicio de ofibuses** (actualmente en 426 municipios)

- **Eventos en la Dirección Territorial Madrid Metropolitana**, a través del Comité de diversidad de la Territorial y bajo el lema “Se Valiente, No Perfecta”, se debate e instrumentan todas las acciones de visibilización que se impulsan en materia de diversidad e igualdad. El espacio Ágora de la All in One Madrid contribuye a acercar el programa de diversidad a distintos públicos, con eventos que fomentan el debate, la reflexión y la sensibilización en materia de igualdad.
- Desayuno día de la Mujer, 8 de marzo, encuentro con Directivas para profundizar en los objetivos del programa Wengage y compartir experiencias personales.
- Participación en la Madrid Woman’s Week, 23 de marzo, líderes científicas y del mundo de la Tecnología fueron las protagonistas de este evento.
- ELLE Talks Metaverso, 24 de febrero, un debate sobre el nuevo mundo digital y virtual.
- ELLE Talks: Liderazgo Femenino, 28 de abril, evento coorganizado con la revista ELLE que reunió a mujeres líderes de distintos ámbitos.

- ELLE Talks BODY POSITIVE 18 de julio, mesa redonda organizada por ELLE y CaixaBank para reflexionar sobre Body Positive, que reivindica la aceptación y la autoestima del cuerpo a través de la salud, física y mental.
- Encuentro con Antonio Banderas: "La diversidad en un nuevo mundo", el pasado 17 de noviembre se celebró un evento para reflexionar sobre el papel de la diversidad y en especial, de las mujeres, en el presente y en el futuro de nuestra sociedad; enmarcado dentro de CaixaBank Experience.
- Entrega anual de los premios de la Fundación para la Diversidad, celebrada el 29 de noviembre, en colaboración con la Comisión Europea y el Gobierno de España, cuyo fin es distinguir las mejores prácticas de empresas e instituciones públicas y privadas en materia de gestión de la diversidad.
- **Eventos en la Dirección Territorial Madrid Sur**, se cuenta con una comisión de diversidad con perfiles trasversales, que mensualmente definen la estrategia a seguir poniendo en marcha acciones, tanto internas, encaminadas a promover el liderazgo femenino en posiciones directivas como actividades externas con clientes que nos posicionen como líderes en diversidad e inclusión.

Acciones internas:

- "Empodera-T": talleres de autorreflexión para mujeres en la gestión de barras, sesgos...
- "Café Diversidad": desayuno de mujeres con mujeres como TÚ: charlas informales con Directivas. Desayuno Subdirectoras Oficinas Store (septiembre 2022)
- "Somos Diversos e Inclusivos": píldora mensual en PeopleNow.

Acciones externas:

- "Charlas con Talento": fomentando la diversidad con invitados como: la realizada en marzo con Eva del Moral (deportista española de triatlón). Bajo el título "Imposible es una barrera mental", se ofreció una conferencia en la que desgranó cómo ha conseguido llegar a lo más alto del deporte paralímpico. O la realizada en noviembre bajo el título "El valor de ayudar" con José de Luna (actor de cine) donde, desde su perspectiva personal, explicó de la importancia de ser inclusivos.
- Apoyamos el carácter Emprendedor: parte de la comisión de diversidad visita y conoce de primera mano el día a día de mujeres autónomas y empresarias que triunfan en su sector y nos permite generar alianzas que dan visibilidad a

nuestra Red comercial.

- **Otros eventos con partners estratégicos:** IV Economic Equality Summit de ClosinGap (Women for a Health Economy, una alianza de empresas por la transformación social que analiza el impacto económico de la desigualdad de género), el 10 de noviembre, tuvo lugar el cuarto aniversario de ClosinGap en el encuentro anual en materia de Economía y Mujer. Un espacio de debate y reflexión sobre cómo el talento femenino es palanca de crecimiento económico. Durante el evento se entregaron los Premios Closingap (Transformación social, Generación de conocimiento económico e Innovación y Trayectoria profesional vinculada a la innovación en la igualdad de oportunidades).

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

- Oficinas CaixaBank accesibles para persona con diversidad funcional. Ya es una realidad la accesibilidad de las oficinas CaixaBank en la zona de 24 horas adaptada con rampas de acceso o elevadores y el modelo de accesibilidad en los cajeros basado en el programa Apsis4All.
- Página web con nivel de accesibilidad AA (Conformidad con las Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web).
- 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.

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

Iniciativas liderazgo, emprendeduría y negocio

- Alianza ClosinGap: cluster que analiza el coste de oportunidad económico y social de las brechas de género.
- Presentación Estudio Brecha de género en el sector rural, en colaboración con Analistas Financieros Internacionales (AFI).

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

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

- Patrocinio Observatorio Data Analytics de mujeres directivas (AMMDE), que tiene como objetivo extraer información cuantitativa y cualitativa sobre la incorporación de la mujer en la Alta Dirección y en el mundo empresarial.
- Premios Actualidad Económica-Telva a las mejores empresarias de Madrid y acuerdo Grupo Hearst (marca editoriales como Elle, etc).
- Patrocinadores FEDEPE (Federación de Mujeres Directivas y Empresarias).
- Dayone, 4YFN: charla inspiradora para las Wonnnow y otras colaboraciones.

Iniciativas en Innovación y educación

- 5ª edición Premios WONNOW con Microsoft Iberica, que reconocen la excelencia académica y el talento de estudiantes de grados STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), ha contado con 975 candidatas inscritas (un 34% más que en la 4ª Edición). Las 10 ganadoras del premio de la beca se incorporaron en el Grupo CaixaBank el día 3 de octubre de 2022 (CaixaBank, CaixaBank Tech y CaixaBank Business Intelligence) e iniciaron el programa de mentoring con Microsoft en los meses siguientes.
- Comunidad WONNOW: impulso y seguimiento.
- Nuevo proyecto WONNOW Teens. Charlas de las ganadoras Wonnnow a las escuelas para crear referentes y romper estereotipos (conjuntamente con Imagin).
- CFA Young Women in Investment (iniciativa para crear conciencia, inculcar interés y proporcionar una ruta de entrada para las mujeres en la gestión de inversiones): mediante 2 becas.
- Participación en #ChicasImparables de 50&50 y IE Business School, con la participación del Presidente de CaixaBank en la masterclass de Finanzas.
- Lanzamiento ImaginKids Challenge con el Mobile World Capital.
- Donaciones a proyectos que impulsan la inclusión laboral de personas con discapacidad: Specialisterne + Becas (Fundación Randstad y Fundación Prevent).
 - Financiación de un curso pionero orientación laboral jóvenes con TEA por parte de Specialisterne. Desarrollo del curso y captación de participantes.
 - Financiación de becas para jóvenes con discapacidad, de la mano de la Fundación Randstad y la Fundación Prevent.

Iniciativas en Deporte

- Reportajes y contenidos igualdad de género en el deporte.

- Patrocinio oficial de la Selección femenina de fútbol y de baloncesto, así como de varios equipos de futbol femenino (Liga F-Futbol profesional femenino).
- Patrocinio de otros deportes: patrocinios con fuerte arraigo territorial con participación femenina relevante.
- Apoyo al deporte adaptado, con el patrocinio al Comité Paralímpico Español (CPE) surgido del compromiso con la diversidad y la inclusión en el deporte, además del acuerdo de colaboración con la Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física (FEDDF), para el impulso del baloncesto en silla de ruedas. Todo ello con la voluntad de acompañar a nuestros deportistas en el camino hacia la meta, un camino lleno de valores compartidos como el esfuerzo, la entrega y la superación. Impulso de #INCONFORMISTASDELDEPORTE.



Contenidos y proyectos de sensibilización y empoderamiento

- Eventos de diversidad en todas las territoriales, en ImaginCafé y en CaixaBank Talks para clientes, con más 700 personas (1 charla trimestral).
- Contenido recurrente sobre Diversidad e inclusión en Redes Sociales y Blog CaixaBank.
- Patrocinio Mes Europeo de la Diversidad en España (en mayo 2022 se realizó la 2ª edición), patrocinio estratégico, por segundo año consecutivo, de la iniciativa de la Comisión Europea que implica a más 26 países de la Unión Europea y, cuyo objetivo, es promover la diversidad e inclusión en las empresas y la sociedad. Los objetivos son:

- Celebrar y promover la diversidad e inclusión.
- Aumentar la conciencia sobre sus beneficios.
- Motivar a las empresas y entidades a que visibilicen sus acciones y compromiso.
- Poner foco en construir puentes entre organizaciones y ámbitos de las políticas de diversidad e inclusión.

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

- Colaboración en el Reto 8M de la Fundación Eurofirms (proyecto inserción laboral mujeres con discapacidad), cuyo objetivo es incorporar al mercado laboral a 1.000 mujeres con discapacidad en un año. Gracias al voluntariado de Recursos Humanos de CaixaBank con formación previa, se ha orientado y preparado a cuatro mujeres: tres de ellas ya han conseguido un empleo.
- Womanthon Sport & Corporate Hackaton. 1st training hackaton for women leaders. Jornada con mujeres de los ámbitos deportivo y corporativo para impulsar su liderazgo y encontrar sinergias entre deporte y empresa.
- Womanthon KIDS D&I. Jornada con hijos e hijas de empleados y empleadas y clientes y clientas.
- 1ª edición del programa Triunfa en tu entrevista, desde Wengage se ha impulsado, junto a la Fundación Quiero Trabajo, y con el soporte de Voluntariado CaixaBank, la iniciativa “Triunfa en tu entrevista”, creada para ayudar a mujeres en riesgo de exclusión a encontrar un empleo. De las 20 participantes que han formado parte de esta primera edición conjunta del programa, el 85% ya han conseguido empleo y el 45% tienen contrato indefinido. La colaboración se ha basado en la financiación de la iniciativa y en la participación de 20 voluntarios/as de CaixaBank, que han mentorizado a las mujeres beneficiarias durante 2 sesiones, para las que han recibido formación previa y en las que las han acompañado poniendo en valor sus capacidades y talento y empoderándolas para sentirse preparadas para incorporarse de nuevo al mercado laboral. Este programa de la Fundación Quiero Trabajo, cuenta con diversos métodos de aprendizaje, como una plataforma formativa donde las participantes han podido adquirir nuevos conocimientos, las formaciones grupales donde se ha revisado y potenciado todo lo aprendido y las ya mencionadas

sesiones de mentoring individuales para consolidar las habilidades adquiridas y solucionar dudas.

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



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



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



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



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



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



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

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

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



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



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



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



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

Adicionalmente CaixaBank también participa y colabora en otras iniciativas:

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

En CaixaBank, como socios colaboradores del Observatorio de Generación y Talento, somos anfitriones de su evento anual de Diversidad Generacional. En el evento, que se realizó el pasado 27 de abril, se presentó el estudio Salud & Bienestar Generacional, realizado con la Universidad Europea. Esta investigación aborda la salud de las 5 generaciones en la empresa (Tradicionalistas, Baby Boomers, x, y, z) desde una perspectiva holística, ya que se analiza la auto-percepción de su salud desde diferentes grupos de interés: la que tiene los propios empleados y empleadas de las distintas generaciones, profesionales de recursos humanos, la de las empresas participantes y de la de los miembros del comité de expertos de reconocido prestigio. Las principales conclusiones se

muestran en el siguiente gráfico:

TABLA RESUMEN SALUD Y BIENESTAR GENERACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA SALUTOGÉNICA

IVELES: // ●BAJO ●MEDIO ●ALTO

SALUD FÍSICA ● SALUD PSICOLÓGICA ● SALUD SOCIAL ● SALUD LABORAL ●

	TERMÓMETRO DE SALUD Y BIENESTAR				RECURSOS FUERTES EXTERNOS E INTERNOS		RECURSOS DÉBILES EXTERNOS E INTERNOS	
Tradicionalistas Nacidos antes de 1955	●	●	●	●	Ext. Familia Capacidad económica	Ext. Habilidades tecnológicas Tiempo fuera de la empresa	Ext. Miedo a ser prescindibles Curiosidad	
Baby Boomers 1956 - 1970	●	●	●	●	Ext. Disponer de servicios de salud Solvencia económica	Ext. Conciliación Reconocimiento laboral	Ext. Empatía Motivación	
Generación X 1971 - 1981	●	●	●	●	Ext. Familia Amigos	Ext. Beneficios sociales Políticas de maternidad	Ext. Formación en idiomas Vergüenza social	
Generación Y 1982 - 1992	●	●	●	●	Ext. Recursos materiales Condiciones laborales	Ext. Ahorros Espiritualidad	Ext. Aptitud de escucha Autocontrol	
Generación Z 1993	●	●	●	●	Ext. Educación y formación Recursos familiares	Ext. Relaciones sociales Falta de privacidad, dependencia	Ext. Compromiso Resiliencia y frustración	

- Es parte de los integrantes de Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión (Fundación Randstad).
- Participa en Red Empresas DIE, para el intercambio de buenas prácticas y experiencias en igualdad de oportunidades.
- Patrocina a Intrama: evento FactorW Diversidad.
- Es miembro del Diversity & Inclusion in Business Council (Conference Board).
- Colabora con ONCE e iLUNION para la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Participa en grupos de trabajo con otras empresas para impulsar el valor del talento senior y dar la visibilidad social que le corresponde. Hay que destacar el Libro Blanco del Talento Senior fruto del Lab Talento Senior con la Fundación Adecco–Fundación Seres y que recoge las mejores prácticas para concienciar a empresas, administraciones públicas y la sociedad sobre el protagonismo que la fuerza laboral senior va a adquirir en los próximos años.
- Coopera en el Team work EFR Talento Senior. Grupo liderado por la Fundación MásFamilia y compuesto por varias empresas con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta nueva realidad para aprovechar toda la potencialidad del talento senior.

Coopera con ONU MUJERES, el pasado 25 de febrero tuvo lugar un encuentro entre la organización ONU MUJERES y el Consejero Delegado, Gonzalo Gortázar, para reforzar nuestros vínculos. Hay dos áreas de colaboración en desarrollo: Bónos de género y WEP (Women Empowerment Principles) Business Accelerator.

Sostenibilidad.

En diciembre de 2021, el Consejo de Administración aprobó el **Plan Director de Sostenibilidad 22-24** (PDS) de CaixaBank y posteriormente se integró en el Plan Estratégico 2022-2024, situando la **Sostenibilidad como una de las tres prioridades estratégicas** y con el objetivo de posicionar a la Entidad como “Referentes en Europa”, con las siguientes ambiciones:

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

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

1. Dar respuesta a las expectativas supervisoras y desarrollos normativos.
2. Mitigar el efecto “washing” en la canalización de recursos sostenibles.
3. Continuar con el proceso de descarbonización del Grupo.
4. Integrar los riesgos climáticos y medioambientales en el modelo de gestión de riesgos.
5. Apoyar la transición a través del engagement a empresas y ampliar el portfolio de productos sostenibles (sociales y verdes).
6. Robustecer la estructura de datos.
7. **Avanzar en la concienciación ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza): Cultura CaixaBank.**
8. Incorporar nuevas tendencias: ampliación del perímetro de criterios sostenibles.
9. Reforzar el posicionamiento Social.

Dentro del Plan Director de Recursos Humanos también se pone foco en la Sostenibilidad, para alinearse con el Plan estratégico 2022-2024, y por este motivo, en 2022 se han iniciado una serie de acciones:

- Alineamiento Cultura y Liderazgo a principios ASG.
- El desarrollo de un plan de formación ASG.

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

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

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

Programa Referentes en Sostenibilidad. La evolución acelerada de la sostenibilidad requiere asegurar el conocimiento actualizado a todos los niveles de la Organización, es por este motivo que se ha realizado la **propuesta de crear la figura del Referente en Sostenibilidad en el Grupo**, a partir del grupo de personas que ya desempeñaban funciones relacionadas con la implantación de la sostenibilidad (aproximadamente 40 personas designadas y reconocidas como representantes de sostenibilidad en su área de influencia: Negocio, áreas transversales y filiales) y que, hasta esa fecha, han tenido un alto componente autoformativo. El objetivo es **“institucionalizar la figura”**, ayudarles en sus funciones con una propuesta de valor específica, e incorporar su perspectiva como feedback para el desarrollo y la evolución de la estrategia de sostenibilidad, sin que suponga una carga de trabajo adicional.

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

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

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

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

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



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

- Información/Autoformación periódica sobre sostenibilidad: conocimiento actualizado del contexto ASG mediante newsletters (quincenales), notas técnicas ocasionales para el análisis en profundidad de alguna novedad relevante en materia de sostenibilidad (bimensuales), webinars específicos con foco en novedades relevantes y/o análisis con expertos de temas de interés (trimestrales) y road shows en las Direcciones Territoriales.
- Material audiovisual de apoyo para su actividad de representación: presentación sobre sostenibilidad para uso interno/externo que se actualiza trimestralmente y está disponible en PeopleNow, factsheet trimestral (resumen ejecutivo de la estrategia de sostenibilidad con infografía con mensajes e indicadores sostenibles) y statements (documento sintético con el relato de sostenibilidad).
- Actividades de engagement y escucha activa de la experiencia de los referentes para la mejora continua, que se estructuran en cuatro bloques:
 - Panel de Escucha Activa: participación como expertos en sostenibilidad en encuentros semestrales, moderados por la Dirección de Sostenibilidad y para conocer su opinión, inquietudes y propuestas potenciales en materia ASG.

- Encuentros con la Alta Dirección: reunión con CEO o Presidente y combina exposición con debate/ intercambio de ideas.
- Encuesta de Opinión: encuesta sobre newsletter-feedback inicio, encuesta anual vía correo electrónico y Feedback sobre el programa de embajadores y propuestas de mejora.
- Focus Groups selectivos: reuniones prelanzamiento de proyectos prioritarios para contrastar su opinión e información previa a anuncios internos/externos.
- Formación especializada según demanda, con el apoyo de Recursos Humanos: capacitación para asegurar conocimiento especializado. Prioridad en la formación en sostenibilidad, accesos a grupos trabajo de think tanks y facilitando enlaces con expertos.

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

Mientras que en 2021 se pusieron las bases para sensibilizar a la plantilla y garantizar los conceptos básicos de la materia, durante el 2022 se ha acelerado la actividad impartiendo un total de 343.173 horas en materia de sostenibilidad a un total de 31.315 empleados. Esta formación incluye:

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

En 2022, adicionalmente se han realizado:

- **Sesiones informativas sobre la Política Corporativa de Gestión de Riesgos de Sostenibilidad/ASG:** en marzo de 2022 el Consejo de Administración aprobó la Política corporativa de gestión de riesgos de sostenibilidad/ASG, la cual regula la gestión de los riesgos ASG, incluyendo los climáticos, tanto en los procesos de admisión como de seguimiento, estableciendo los criterios para el análisis ASG en los procesos de admisión de clientes y de aprobación de operaciones de financiación crediticia de la Entidad. Por tanto, en 2022 se han realizado sesiones informativas presenciales en todos los Centros de Admisión de Riesgo y las Sucursales Internacionales con el objetivo de asegurar que se actualizan los criterios en base a la nueva política, como los niveles de facultad de decisión para operar de forma autónoma, elevándose al equipo de analistas especializados del área de Gestión de Riesgos ASG dentro de la Dirección General de Riesgos aquellas que superan dicho nivel de facultad.

- **Webinars sectoriales sobre Riesgos ASG.** Se han realizado 6 sesiones específicas informativas en formato webinar con la participación de un consultor externo, con una duración de 2 horas en cada sesión y una media de asistentes de aproximadamente 300 empleados, pertenecientes a distintos ámbitos de la Entidad (Riesgos, Banca de Empresas, Sostenibilidad, Cumplimiento y Control, etc.). El objetivo de estos webinars, es abordar las temáticas concretas en materia de riesgos de sostenibilidad de determinados sectores, incluyendo casos prácticos y de esta manera entrenar a los equipos en la aplicación de criterios ASG en la admisión y gestión de riesgos.

Para 2023 y con el objetivo de que CaixaBank sea referente en sostenibilidad en Europa, se ha planificado un **nuevo Plan de formación en Sostenibilidad** cuyas principales líneas de actuación son:

- **Curso de certificación en financiación e Inversión sostenible para la Dirección de oficinas retail y Gestores de negocio.** Formación de 25 horas, que incide en el contexto actual de la sostenibilidad, el impacto de la sostenibilidad en el modelo económico tradicional y la comercialización de productos ASG.
- **Formación obligatoria vinculada a bonus,** sobre las oportunidades de negocio en torno a la descarbonización de la economía y los riesgos ligados al cambio climático. El curso también abordará el papel de la banca en la reducción de emisiones y los objetivos de descarbonización de la cartera de préstamos e inversión. Formación de 2 horas y aplica al 100% de la plantilla.
- **Formación de Profundización,** conocimientos avanzados sobre conceptos de sostenibilidad, el marco institucional, supervisor y regulatorio. Formación de

8 horas, para colectivos del ámbito de Corporate & Institutional Banking y Banca de Empresas en función de las necesidades específicas.

- **Formación de sostenibilidad para Directivos** con la perspectiva de la sostenibilidad, retos y oportunidades y la visión de CaixaBank en sostenibilidad.

Perspectiva de la sostenibilidad empresarial para directivos	
Objetivo: comprender el concepto de sostenibilidad en relación a los grandes desafíos globales de la actualidad y el papel de las entidades financieras como impulsores de la transición hacia una economía sostenible.	
Organización <ul style="list-style-type: none"> • Sesión de 120 minutos • Convocatoria 23/03, 16 h. • Formato virtual/presencial • Impartida por Deloitte 	Asistentes <ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a la totalidad del cuerpo directivo de CaixaBank (aprox. 1.200 personas) • Presencial: en All in One Madrid para los directivos de Servicios Centrales de Madrid.
Contenido <ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad en las empresas 2. Retos y oportunidades del sector financiero. Expectativas 3. Breve introducción al modelo de gestión de la sostenibilidad de CaixaBank 4. Q&A 	
Estrategia y gestión de los aspectos ESG en CaixaBank	
Objetivo: Dar a conocer la estrategia de CaixaBank en materia ESG, tanto a nivel Entidad como en la captura de oportunidades de negocio relacionadas con la sostenibilidad.	
Organización <ul style="list-style-type: none"> • Sesión de 90-120 minutos • Convocatoria 30/03, 16 h. • Formato virtual • Impartida por el área de Sostenibilidad 	Asistentes <ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a la totalidad del cuerpo directivo de CaixaBank (aprox. 1.200 personas)
Contenido <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión general del Plan de Sostenibilidad <ul style="list-style-type: none"> - Ambición I: impulsar las finanzas sostenibles acompañando a las empresas y a la sociedad - Ambición II: liderar la inclusión financiera y el impacto social positivo - Ambición III: promover una cultura responsable y ser referente en gobernanza - Palancas del Plan Director de sostenibilidad en CaixaBank 2. Reporting KPIs de primer nivel, importancia del dato 	

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

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

Plan de acción con stakeholders

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

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

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

Proveedores. Programa de formación: Proveedores sostenibles. En este apartado destaca la colaboración de CaixaBank con el “Pacto Mundial de la ONU en España” en la elaboración de un programa en materia de ASG a nivel mundial dirigido a Pymes. Para ello, se han reclutado a empresas de 83 países diferentes y donde 219 de las más de 1.000 pymes que aproximadamente participan



» PRIORITARIOS | ODS INTERRELACIONADOS

1 DE LA PUEBLA		Compromiso con las personas
8 CRECIMIENTO ECONÓMICO		Compromiso con la sociedad
12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES		Compromiso con el planeta
17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	CONTRIBUCIÓN DEL GRUPO CAIXABANK A LOS ODS CaixaBank centra su perímetro de acción con más intensidad en 4 ODS prioritarios que permiten llevar a cabo la misión de la entidad: Contribuir al bienestar financiero de sus clientes y al progreso de toda la sociedad. Los 4 ODS prioritarios están interrelacionados con los restantes ODS y CaixaBank contribuye a todos ellos gracias a su carácter transversal.	

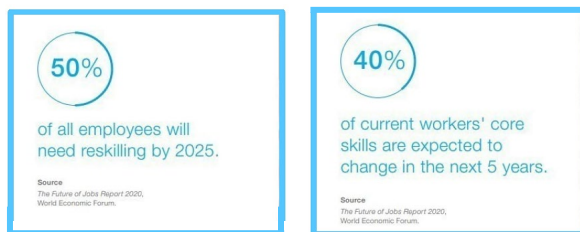
en el programa, han sido ofrecidas por CaixaBank. Se trata de un programa de formación gratuito con una duración de 6 meses (finaliza en 2023), el cual contará con un seguimiento a las empresas participantes para valorar su experiencia y ayudarlas a conseguir las mejoras identificadas entre otras acciones.

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

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

3ª línea de actuación: Modelo de desarrollo de personas

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



Development by Skills, nace para transformar el modelo de desarrollo de los empleados del Grupo, fruto de la transformación del sector bancario y la necesidad de disponer de nuevos perfiles. Supone la creación de un modelo ágil y personalizado de desarrollo que pone a nuestros colaboradores en el centro de su propio crecimiento profesional, en la medida que cada uno de los y las profesionales es responsable y parte activa de su propio aprendizaje y desarrollo. El desarrollo del proyecto se ha articulado en cinco grandes bloques:

- **Arquitectura única de skills y perfiles profesionales**, diseñando un catálogo de perfiles con sus skills requeridas con la participación de todas las áreas del banco y de las empresas del Grupo.
- Desarrollo del nuevo proceso de **valoración por skills o assessment para toda la plantilla**. Este proceso, permitirá configurar el mapa de conocimiento y habilidades de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados.

- **Realización de pilotos de upskilling** en Negocio, concretamente para los perfiles de Gestor/a Senior, gestores y gerentes coordinadores de inTouch y se ha comenzado el diseño de un programa para Directores de Área de Negocio.
- Proceso de **revisión y evolución** continuado de los **procesos de Recursos Humanos** que provoca una transformación del área con motivo de la adaptación y evolución del proceso de evaluación, desarrollo y selección.
- **Adaptación y evolución de los Sistemas de Recursos Humanos** para incorporar un nuevo modelo de desarrollo por skills. Esta evolución en los sistemas hará posible que los empleados pongan de manifiesto sus capacidades y conocimientos, y permitirá comparar su perfil profesional con otros perfiles de la Entidad.

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

Qué aporta el modelo de job profiles y skills

Palanca de transformación de Recursos Humanos

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

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

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

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

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

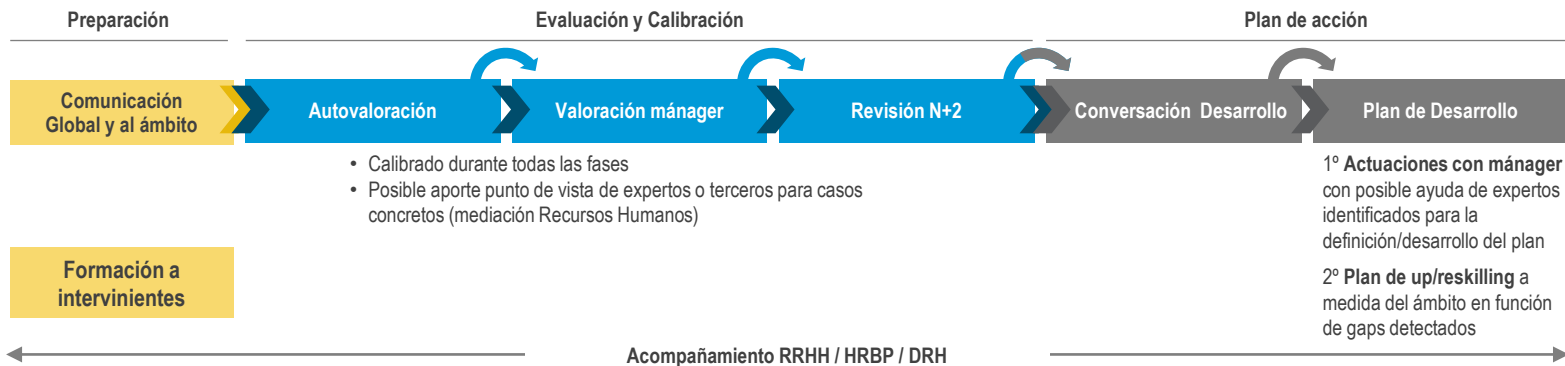
El primer bloque de **Arquitectura única de skills y perfiles profesionales**, que persigue establecer un lenguaje único en toda la Compañía para gestionar el talento basado en skills con un catálogo único de perfiles con sus skills requeridos para cada área, se han realizado las siguientes iniciativas:

- Reuniones de calibración..
- **Identificación de perfiles críticos y skills (Mapa de capacidades).** El Mapa de Capacidades elaborado como fruto de esta primera fase de trabajo ha permitido identificar aquellos perfiles y Skills que son más críticos para el Grupo CaixaBank y sobre los que se realizarán acciones específicas con el fin de optimizar políticas de captación/retención de talento, además de focalizar hacia dichas criticidades el Upskilling y el Reskilling.

El segundo bloque de desarrollo del nuevo proceso de **valoración por skills o skills review para toda la plantilla**, culminará a lo largo del segundo semestre de 2023 y permitirá configurar el mapa de conocimiento y habilidades de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados.

Este proceso de valoración por skills se ha testado durante el segundo semestre de 2022 en las áreas de Lending Retail Office, en la Dirección de Sostenibilidad y en las áreas de Wivai y Soluciones de CPC (CaixaBank Payments & Consumer). La finalidad de estos primeros pilotos es extraer aprendizajes e implementar mejoras en el escalado global del modelo de valoración.

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



En el **tercer bloque de realización de pilotos de upskilling en Negocio**, se destacan:

- **Piloto DAN** (Dirección Área de Negocio), con el objetivo de Impulsar la figura del DAN, que es fundamental para liderar a los equipos comerciales, gestionar el compromiso de las personas y mantener un elevado ritmo comercial de manera sostenible se propone realizar un trabajo específico para homogeneizar el estilo directivo, las maneras de hacer y mejorar los resultados, utilizando la metodología de los pilotos que se están realizando en el proyecto Development by Skills. Las fases del proyecto son: Definición de comportamientos y mejores prácticas; Assessment del colectivo de DANs y Plan de Acción para reducir la brecha de rendimiento y la adopción de las mejores prácticas, con el desarrollo de los equipos e impacto en los KPIs.

- **Piloto Gestor Senior**, plan de aprendizaje enfocado a la venta relacional que persigue:

- Profundizar en la comprensión de la relevancia del segmento senior.
- Conocer los diferentes tipos de cliente senior clasificados en la Organización.
- Aprendizaje de técnicas que marquen la diferencia en el día a día y en la gestión del Gestor/a senior.
- Detectar necesidades del cliente senior a través de preguntas poderosas.
- Generar una atención personalizada escuchando y argumentando las objeciones del cliente.
- Plan de acción aplicable y aterrizado a su día a día.

Y que se estructura en tres fases:

- Fase 1 de E-learning: píldora on-line de autoformación dinámica. Los contenidos a consumir son en base a las skills a desarrollar del Gestor Senior.
- Fase 2: sesión práctica en la que trabajar skills del Gestor Senior y plan de acción sobre el que se realizará seguimiento.
- Fase 3: dinamización y seguimiento en aulas virtuales para mantener engagement de los participantes e impartición de sesión de seguimiento de buenas prácticas y medición de KPIs.

- **Piloto inTouch**, itinerario formativo para Gestores y Gerentes coordinadores de equipo que persigue adquirir las skills necesarias para desarrollar la función y ponerlas en práctica. Los contenidos del itinerario son:

- Para Gestores, a) Conocimiento y relación con el cliente, b) Gestión Comercial eficaz de la cartera y c) plan de acción cruzado entre Gestores y Gerentes Coordinadores.

- Para Gerentes coordinadores, a) Gestión de la actividad y del Negocio y b) plan de acción cruzado entre Gestores y Gerentes Coordinadores.

El cuarto bloque de revisión y evolución continuado de los procesos de Recursos Humanos, adoptar un modelo de gestión por Skills implica adaptar procesos de Recursos Humanos como evaluación, desarrollo, formación, selección en primera instancia, sin perjuicio que pueda haber otros procesos que también podrían resultar impactados.

En el quinto bloque de adaptación y evolución de los sistemas de Recursos Humanos, se destaca la evolución del proceso de valoración en Success-Factors, centrado en el diseño funcional de una herramienta que permita a los empleados poner de manifiesto sus capacidades y conocimientos, comparar su perfil profesional con otros perfiles de la Entidad y acceder a un ecosistema de oportunidades de desarrollo, donde se podrá disponer de una oferta más personalizada de contenidos formativos y de desarrollo que se adapten a las necesidades de cada perfil.

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

Fechas del proceso

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

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

Hard Skills

- 01 Básico**
 - Dispone de conocimiento en los dominios relacionados con la skill.
 - Precisa supervisión para el desempeño de la habilidad o para la aplicación del conocimiento.
- 02 Operativo**
 - Dispone de conocimiento consolidado y experiencia con calidad/resultados positivos contrastables.
 - Sólo necesita apoyo o consulta cuando se trata de casos de especial complejidad.
- 03 Avanzado**
 - Dispone de autonomía completa basada en su conocimiento profundo y su amplia experiencia.
 - Acompaña el desarrollo de otras personas en la aplicación de la skill.
 - Detecta problemas y oportunidades con anticipación, siendo capaz de diseñar y definir políticas, redefinir procesos para su optimización y mejora.
- 04 Referente**
 - Dispone de un bagaje de mejores resultados y experiencias en las actividades relacionadas con la skill.
 - Aporta visión estratégica para liderar la definición de políticas, procesos, modelos y prácticas, impulsando la innovación.
 - Es reconocido como experto de referencia en la materia tanto interna como externamente, por su capacidad de asesorar a otros.

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

A continuación, se ilustra la evolución de la herramienta de SuccessFactors que permite ver el gap de skills que existe con posterioridad a la realización del Skills Review.



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

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



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

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

- Actualización y reorganización de la información en PeopleNow con el **nuevo portal de PVE**, estructurando la información de forma clara para que el empleado/a perciba de forma directa la Propuesta de Valor al Empleado, es decir, todo aquello que CaixaBank pone a disposición de sus empleados y empleadas y la diferencia respecto a sus competidores. Mediante:
 - Una comunicación homogénea, fácil, cercana y transparente que mejore y amplíe los contenidos actuales tanto en forma (look&feel, infografías, videos) como en contenido.
 - Un nuevo software que reporte a la gestión de Recursos Humanos métricas que aporten conocimiento sobre usos y engagement de cada una de las ventajas para evaluar, analizar y facilitar la toma de decisiones.

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

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

Se está desarrollando la **Propuesta de Valor al empleado/a** ajustándola al **Modelo de Cultura y Liderazgo** y con el objetivo de aumentar el compromiso y la marca empleadora para **ser el mejor Grupo Financiero en el que trabajar**, y esta se desarrolla de acuerdo con cuatro pilares:

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

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

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

involucrando a responsables.

- Publicación de todas las vacantes (incluidas posiciones Directivas). Vinculación de vacantes a perfiles actuales (roles próximamente) y publicación de nombramientos.
- Análisis momentos de relación y mapa de agentes involucrados en etapas de selección.
- Política y principios estandarizados de selección para todo el Grupo.

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

- Onboarding y crossboarding: trazabilidad y acompañamiento buddy. Optimizar y homogeneizar comunicación de directivos y HRBPs.

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

Las medidas llevadas a cabo consisten en:

- Mejorar el proceso de asignación del Buddy (trainer de Cultura) e incorporación del mismo para facilitar la integración en la dinámica de la Entidad.
- Asegurar que el responsable organizativo le guíe a nivel técnico y de negocio y le acompañe en su desarrollo.

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

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

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

El día de incorporación del empleado, éste recibe un welcome pack de bienvenida que incorpora además de los equipos de trabajo, merchandising diverso (libreta, bolígrafo, botella de agua, mochila), así como un tarjetón con la bien-

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

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

venida institucional por parte del Presidente y el CEO que, además presenta un código QR como enlace al vídeo de Cultura Corporativa CaixaBank. A los 30 días de la incorporación se envía un enlace de forma automática para responder a un breve cuestionario sobre la experiencia vivida durante el proceso de selección y la incorporación con el objetivo de mejorar la experiencia de forma continua.

A nivel formativo en la fase de onboarding se destaca el Programa CaixaBank First Experience, que facilita la integración y ofrece una formación de alto valor. Este programa tiene una duración de dos años y ha recuperado el 100% de presencialidad en 2022.

- Nuevo modelo de relación con el empleado como cliente: **Proyecto Oficina Empleado (Now In Empleados)**, con un cambio en el modelo de relación y atención, siendo más cercanos y proactivos, con el fin de que el empleado viva una mejor experiencia, perciba mayor valor de la propuesta que CaixaBank pone a su disposición y así los empleados se conviertan en prescriptores a través de su propia experiencia.

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

- Desconocimiento de los beneficios de empleado y los protocolos (circuitos de solicitud y aprobación).
- Gestión poco ágil y transparente, sin privacidad.
- Comunicación ineficiente e información poco accesible.
- Falta de especialización.
- Herramientas disponibles.

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

- **Un referente en forma de gestor formado y especializado en los beneficios sociales** para dar un servicio 360º. Los empleados tienen unas necesidades específicas en su doble calidad de empleado y cliente, por lo que es necesario que las personas que atiendan a los empleados tengan formación en las cuatro experiencias vitales (Día a Día, Disfrutar de la vida, Dormir tranquilo y Pensar en el futuro), en beneficios sociales o en determinados procesos de Recursos Humanos.
- **Una atención en remoto/virtual** para aprovechar la estructura ya existente

en la Entidad a nivel organizativo y de herramientas digitales. En este sentido, el empleado es un cliente altamente digitalizado en comparación con la media de clientes CaixaBank (hasta el 38% de los empleados pueden ser considerados clientes 100% digitales, frente al 7% de los clientes con nómina domiciliada).

- **Un horario de atención ampliado**, para poder resolver dudas y hacer gestiones, con independencia del horario laboral del propio empleado/a.

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

Consultas y operativa, 365 días 24h:

- Teléfono exclusivo sin “bots” ni esperas, 93 102 82 87.
- Horario 24/7.
- Agentes formados en atención a empleados de CaixaBank.

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

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

Venta proactiva, ventajas y ofertas exclusivas.

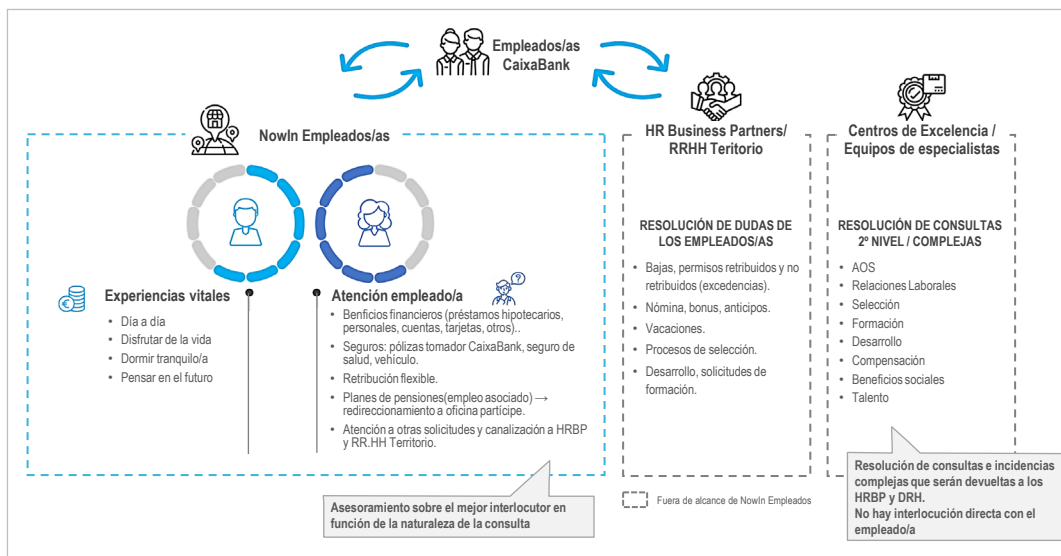
- Gestión de oportunidades personalizadas para el empleado y sus familiares.
- Información y asesoramiento de productos disponibles.

Se ha iniciado el despliegue de una prueba piloto de Now In Empleados con 2.000 empleados y empleadas en una selección de áreas de Servicios Centrales y la Dirección Territorial de Barcelona.

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

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

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



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

- Atender las consultas de partícipes, partícipes en suspenso y beneficiarios/as del Plan de Pensiones por aspectos relacionados con éste y otros beneficios sociales que se mantienen, como la póliza de salud.
- Gestionar y realizar los trámites para el cobro y modificación de las prestaciones derivadas de las contingencias cubiertas por el Plan de Pensiones: jubilación, anticipo jubilación (Expediente regulación empleo), incapacidad y defunción.
- Facilitar a la Comisión de Control información sobre el valor diario de la participación y estadísticas de las prestaciones del Plan de Pensiones, asistiendo a sus reuniones.

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

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

- Offboarding: acompañamiento en la salida.

CaixaBank prioriza el acompañamiento en el momento de la salida y la vinculación posterior con acciones en el momento del Offboarding. Por este motivo, la Entidad, dispone de:

- Un modelo de entrevistas de salida para conocer o tener feedback de los motivos de la rotación y con ello incorporar procesos de mejora en la gestión del onboarding.
- Un proceso para identificar el conocimiento crítico del colectivo que se pueda ir desvinculando de la empresa y así evitar la pérdida de este. Esto se articula mediante: reuniones de transferencia, FAQs, Módulo formativo de relevo, Manuales de procedimientos, Comunidades de práctica profesional, Ronda de contactos, etc.

- 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.

Salud y Bienestar

Como parte de la creación de una Experiencia de Empleado única y diferencial se ha desarrollado una nueva estrategia de Organización Saludable para promover la salud y el bienestar de la plantilla.

En 2019 se lanzó el proyecto de **Organización Saludable**, con el objetivo de establecer acciones que mejoren las condiciones de Salud y Bienestar. En diciembre 2021 se realizó un diagnóstico de situación que permitió hacer un análisis del contexto actual, las estrategias, necesidades, planes de acción, programas y acciones que se realizaban en relación al bienestar, la prevención y promoción de la salud (física y emocional), con la finalidad de detectar oportunidades de mejora y reorientar la estrategia como Organización Saludable para impulsar el bienestar y la salud de forma transversal en toda la empresa y a los distintos grupos de interés.

CaixaBank cuenta con una **Cultura de Salud y Bienestar corpo rativa** que sitúa a

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

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

las personas en el centro; desarrolla una cultura preventiva y lleva a cabo acciones para el fomento de la salud y el bienestar en entornos de trabajo seguros y sostenibles. Al mismo tiempo, la Entidad dispone de un **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)**, así como de un **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales** basada en la nueva norma ISO 45001, que más allá de conseguir una certificación, implica situarse en un nivel superior en relación con la integración de la prevención y la perspectiva de Salud y Bienestar en todos los procesos de la Entidad.

Del diagnóstico realizado a finales de 2021 y del análisis del contexto actual se desprende que la promoción de la salud y el bienestar de las personas en las organizaciones se ha convertido en una cuestión más relevante y prioritaria para la sostenibilidad de los negocios por diversos motivos:

- Factor de diferenciación en un mercado altamente competitivo y complejo.
- Contribuye a la atracción y retención del talento.
- Favorece la productividad, el desempeño y la excelencia de resultados.
- Reduce costes de absentismo.
- El bienestar y la satisfacción en la vida laboral genera mayor compromiso entre la plantilla y hace que las personas se sientan más motivadas.
- Mejora la reputación corporativa entre todas las partes interesadas.

Esta **Nueva Estrategia como Organización Saludable** permitirá a la Entidad convertirse en un referente de Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional.

El objetivo primordial de una Organización Saludable es lograr el máximo bienestar posible de las personas que forman parte de la empresa, la plantilla, o tienen una vinculación con ella (clientes, accionistas proveedores, sociedad en general...). Se trata de ir mucho más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales en materia de Seguridad y Salud Laboral, los objetivos son más ambiciosos y trascendentes.

El modelo de **Organización Saludable** es una nueva estrategia de liderazgo colectivo, que parte de la cultura y valores empresariales y se centra en el bienestar de los equipos para optimizar y llevar a la excelencia todos los recursos y procesos. Es una contribución importante a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: ODS 3, Salud y Bienestar, que emerge con más fuerza tras la pandemia de la COVID-19, tanto en la salud física y mental como en el bienestar emocional.



Con el desarrollo e implementación de la Nueva Estrategia como Organización Saludable se establecen nuevos objetivos más ambiciosos con el fin de posicionarse como Organización Líder y referente en materia de Salud y Bienestar:

- Potenciar la comunicación y la sensibilización/concienciación de la cultura del Bienestar y Salud tanto internamente a todos los niveles como de cara al exterior: clientes, sociedad, empleados potenciales.
- Ofrecer más formación e información para potenciar la salud y el bienestar.
- Mejorar la escucha activa en las cuestiones de Bienestar y Salud de todas las partes interesadas.
- Abordar la salud y el bienestar desde una perspectiva de diversidad, atendiendo a las necesidades específicas de los diversos perfiles y partes interesadas.
- Mejorar los sistemas de evaluación, seguimiento y control de las iniciativas que se desarrollan (enfoque a mejora continua).

El rediseño de la Estrategia de Organización Saludable aporta:

- **Unificación y eficiencia:** con la definición de un Plan Global de Organización Saludable y los Planes de Acción anuales se contará con una estrategia única y coordinada para todas las áreas que están desarrollando actuaciones que afectan al bienestar y la salud, lo cual incrementará su eficiencia.
- **Mejora el desempeño:** con la implantación de SIGOS, la formalización de un Comité de Organización Saludable y la realización de un Estudio de Identificación de Factores de OS se mejorará la gestión como empresa saludable actuando sobre las necesidades de las partes interesadas.
- **Aumenta su alcance:** además de actuar sobre la salud y el bienestar de la plantilla de CaixaBank y sus familias se contemplan además otras partes interesadas: clientes, inversores, proveedores, la comunidad local y la sociedad en general.

- **Incrementa la reputación:** con la certificación del SIGOS (sistema de gestión de Organización Saludable) se consigue un reconocimiento externo que pone en valor ante la sociedad el compromiso y las contribuciones de CaixaBank para fomentar y promover la Salud y el Bienestar de las personas.

Los proyectos implantados en 2022 para la mejora de la estrategia de Organización Saludable son:

- Creación del Grupo Experto de Organización Saludable (GEOS).
- Elaboración de un Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024.
- Elaboración y ejecución del Plan de Acción de Organización Saludable 2022.
- Realización de un estudio de identificación de factores de Organización Saludable.
- Implantar un Sistema de Gestión de Organización Saludable normalizado y certificable.

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

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

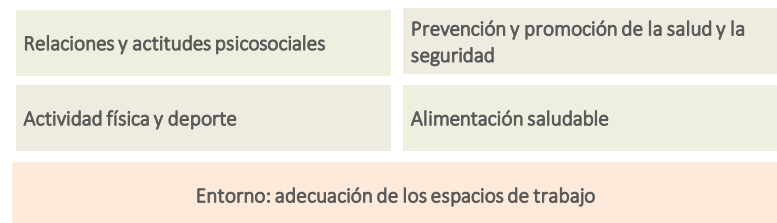
En 2022 se han realizado diversas reuniones periódicas con el GEOS, en las que se han alcanzado los siguientes hitos:

- Formalización del GEOS y aprobación del Reglamento.
- Elaboración del Plan estratégico de Organización saludable 2022-2024
- Elaboración y ejecución del Plan de Acción de OS 2022, acompañado de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de indicadores.
- Integración de los resultados del estudio de identificación de factores de Organización Saludable como punto de partida para la definición de las futuras acciones.

- Elaboración de una Memoria del Plan de Acción de Organización Saludable 2022.

• **Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024**

Se ha definido un Plan Estratégico de Organización Saludable 2022-2024 en el que se recogen y priorizan las grandes líneas de actuación y las acciones que giran alrededor de los cinco principales factores que afectan a la Organización Saludable.



Las partes interesadas destinatarias de las acciones y medidas de promoción de la salud y el bienestar sobre las que actuarán todos los factores descritos, así como las actividades que conforman cada uno de ellos, son: los propios empleados/as y sus familiares, los proveedores, clientes y la sociedad en general.

A continuación, se detallan las principales líneas estratégicas y acciones derivadas por factor:

1er Factor: Relaciones y actitudes psicosociales

- Poner el foco del bienestar en la **salud mental y emocional**.

- Gestión emocional y física de equipos desde el área de Beneficios Sociales.
- Apoyo a la familia de la plantilla.
- Conciliación de la vida profesional y personal.
- Autoformación de directivos en wellbeing.
- Taller reincorporación de madres y padres.
- Contenidos específicos de la plataforma Somos Saludables.
- Acción Social:
 - Programa de Voluntariado Corporativo: ejes de acompañamiento, educación y digitalización.
 - Programas de Salud Mental: Salud mental para jóvenes en colaboración con institutos, programa Poderosamente en colaboración con Sant Joan de Déu.
 - Ayuda a refugiados/as de la guerra en Ucrania.
 - Otros programas: convocatorias sociales, Árbol de los sueños, Tierra de oportunidades, Llenos de Vida, etc.

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

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

- Mejorar la identificación de **factores psicosociales**.
 - Estudio de identificación de factores de OS 2022.
 - Evaluación de riesgos psicosociales 2022.
 - Inclusión de un ítem sobre bienestar a la hora de evaluar al responsable inmediato.

- Integrar el **bienestar emocional** en el nuevo programa de liderazgo.
 - Inclusión del concepto bienestar en los comportamientos del Modelo de Cultura.
 - Acciones derivadas de la evolución del **Modelo de Liderazgo**.
 - Gestión del cambio.

2º Factor: Prevención y promoción de la salud y la seguridad.

- Seguir trabajando en la línea actual, que ya aborda las principales cuestiones de salud y seguridad.
 - Contenidos y actividades de salud en la Plataforma Somos Saludables.
 - Promoción mensual de webinars en la plataforma Salud y Bienestar de la aseguradora de salud Adeslas.
 - Revisión de la cobertura sanitaria anual de empleados.
 - Promoción de ofertas de salud de Adeslas.
 - Puesta a disposición en web de información sobre bienestar emocional y físico.
 - Programa autoformativo online “Fuerzas Generadoras de Salud”: Módulo de Calidad del Sueño.
 - Desde Acción Social:
 - Atención y ayudas frente emergencias humanitaria centrada en este momento en la guerra de Ucrania.
 - Localmente se realizan por todo el territorio actividades de acción social que abordan temas de salud y discapacidad: Día del Alzheimer, Día de la Esclerosis Múltiple, Rehabilitación.
- Abordar las cuestiones de bienestar y salud de los empleados desde una perspectiva de diversidad: generacional (edad y etapa vital), de género y de diversidad funcional.
 - Identificar y analizar las variables intergeneracionales que pueden influir en las necesidades y expectativas en materia de salud y el bienestar de la plantilla: mapear las diferencias existentes entre las diferentes generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y (Millennials) y Generación Z.

- Incorporar la visión de salud y bienestar generacional como parte de las mejoras que se realicen en la actual PVE (propuesta de valor al empleado).

3er Factor: Actividad física y deporte.

- Empezar acciones que faciliten el adoptar **nuevos hábitos de actividad física** (especialmente entre el colectivo más sedentario) y que eliminen barreras como la falta de tiempo libre: clases virtuales, rutinas breves de ejercicios en pausas laborales, etc.
 - Contenidos y actividades de actividad física en la Plataforma Somos Saludables.
 - Programa autoformativo online “Fuerzas Generadoras de Salud”: Módulo de Actividad Física.
 - Plan de Movilidad activa y Micromovilidad.
 - Bicicleta en la movilidad casa-trabajo.
 - Aparcamiento seguro para bicicletas.
 - Movilidad segura entre sedes corporativas.
 - Proveedores/logística: última milla 0 emisiones.
 - Programas de Acción Social: Llenos de vida, dirigido a mejorar la actividad física de personas mayores.

4º Factor: Alimentación saludable.

- Además de seguir con las acciones que ya se están llevando a cabo en el programa Somos Saludables, incorporar o incidir en aspectos relacionados con los hábitos de alimentación, como la **calidad del tiempo de comida** o la comida en trabajo en remoto.
 - Contenidos y actividades de alimentación saludable en la Plataforma Somos Saludables.
 - Acciones formativas y de sensibilización/concienciación: píldoras formativas.
 - Programa de Desarrollo “El líder sano”.
 - Programa de Formación “Nutrición consciente”.
- Programas de Acción Social: **Ningún hogar sin alimentos**.

5º Factor: Entorno, adecuación de los espacios de trabajo.

- Continuar mejorando el **confort y el bienestar físico**: ergonomía, aspectos ambientales (temperatura, calidad del aire, ausencia de ruidos, luminosidad, presencia de vegetación, vistas al exterior, distancia física con otras personas, etc.). Gestión emocional y física de equipos desde el área de Beneficios Sociales.

- Contenidos y actividades de salud en la Plataforma Somos Saludables.
- Programa de Ergonomía del Servicio de Prevención Mancomunado: Atención individualizada para mejorar la ergonomía del puesto.
- Afrontar los retos que supone el trabajo en remoto y definir un nuevo modelo de trabajo (híbrido, mesas calientes...) más saludable.
 - Autoformación en wellbeing a empleados/as sin equipo a cargo:
 - Acción masterclass nuevas formas de trabajo en remoto.
 - Programa de Desarrollo Liderando Equipos Híbridos.
- Sostenibilidad medioambiental.
 - Movilidad activa y micromovilidad.
 - Programas de Acción Social: eje Medio Ambiente, Convocatorias Medioambientales, programa ReUtilízame.

Plan de acción de Organización Saludable 2022.

A continuación, se muestra el detalle del conjunto de actividades o acciones que se han desarrollado para el Plan de Acción de 2022 de Organización Saludable agrupadas por ámbito de gestión. Al mismo tiempo, también se incluyen otras acciones ya vigentes en la Entidad como son las mejoras en conciliación, los diversos tipos de ayudas a empleados, la plataforma Somos Saludables, programas de desarrollo o de acción social entre otros con el objetivo de implementar un programa integral de acciones.

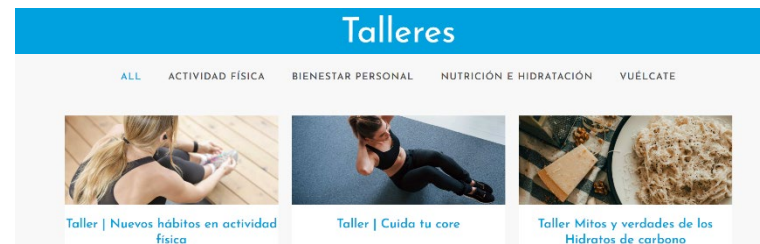
Beneficios sociales:

- Revisión de la cobertura sanitaria de Adeslas, ampliándose con tres nuevos servicios y analizando el cuadro médico ofertado.
- Puesta a disposición a través de una web de toda la información: se han realizado 11 publicaciones en la plataforma de Adeslas sobre diversas patologías de salud para sensibilizar sobre su prevención o dar consejos prácticos.
- Promoción mensual de los diferentes webinar que se imparten desde la plataforma Salud y Bienestar de Adeslas.
- Promocionar diferentes ofertas de salud proporcionadas por Adeslas con objeto de incrementar las revisiones físicas y emocionales de los equipos, e incrementar el número de adhesiones por parte de los familiares para fomentar el bienestar de la unidad familiar.

Relaciones Laborales:

- Continuidad al Plan Familia de Adecco (programa de orientación e intervención

Plataforma Somos Saludables



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

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

para lograr la máxima autonomía vital del beneficiario con discapacidad para que pueda desempeñar una ocupación o actividad laboral en el futuro), con una inversión de 1,2 millones de euros.

- Continuidad a las ayudas económicas por hijos/as: el incremento salarial del 5% por hijo hasta que cumpla 18 años, la ayuda de estudios para hijos/as y la paga especial de nacimiento.
- Realización de la auditoría de renovación del certificado efr de MásFamilia, esperando la aprobación del certificado por la Fundación y manteniendo el nivel de excelencia A.
- Análisis de eficacia de las medidas de conciliación implantadas, cuyos resultados indican una buena valoración (resultados superiores al 80%, la mayoría cercana al 100%) y con una medición de los siguientes KPIs en cuanto a medidas de conciliación: 2.326 reducciones de jornada, 526 excedencias y 3.081 permisos retribuidos.

Desarrollo:

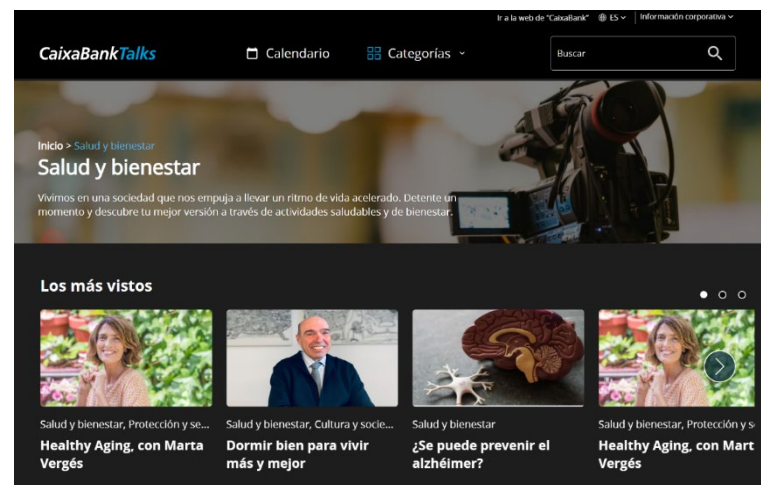
- Impartición de programas de autoformación de directivos en wellbeing. Los programas planificados son:
 - Wellbeing para el WellDone (5 módulos): Conociéndome y cuidándome, Concepto Actual del Bienestar, Cuidando a mi equipo, Consciencia e Inconsciente y Hábitos del cambio según la ciencia.
 - Conversaciones esenciales (5 módulos): Trabajar y gestionar las emociones, Preparación de la conversación, Técnicas para la escucha activa y la comunicación asertiva, Feedbacks positivos y feedbacks negativos y Buenas y malas prácticas en una conversación.
 - Programa de coaching de transición:
 - Coaching de transición en el primer acceso a funciones directivas.
 - Proceso de duración aproximada 6 meses. Coach, responsable y nuevo directivo establecen objetivos a trabajar e indicadores del proceso. Tres sesiones individuales de coaching y cierre posterior del proceso junto con el responsable y Recursos Humanos.
 - Aplica a todas las funciones directivas (primer acceso o cambio a equipos con mayor span de control y volumen de negocio o responsabilidad).

- Masterclass de nuevas formas de trabajo en remoto: despliegue a todos los empleados/as sin equipo a cargo de Servicios Centrales y Servicios Territoriales, acompañando el retorno al trabajo presencial en las oficinas y las nuevas opciones de trabajo remoto y/o flexible. Masterclass síncronos de 50 minutos con materiales complementarios.
- Liderando equipos híbridos: despliegue a todos los directivos de Servicios Centrales y Servicios Territoriales, acompañando el retorno al trabajo presencial en las oficinas y las nuevas opciones de trabajo remoto y/o flexible. Webinars síncronas de 2h con materiales complementarios.
- Emogestiónate (5 módulos): Tu bitácora emocional, Emogestión inteligente, El poder del lenguaje, Motivación y optimismo y Emociones colectivas.

El programa que ha tenido mayor número de participantes es el de trabajo remoto, con una participación de 1.746 personas.

La valoración de todos los programas realizados ha sido muy positiva (todos por encima de 4,4 sobre 5), siendo el programa de Wellbeing para el WellDone el mejor valorado (4,9).

CaixaBank Talks de Bienestar



Prevención de Riesgos Laborales:

- Estudio de evaluación de riesgos psicosociales que ha permitido identificar las principales áreas de mejora (carga de trabajo y participación). Se ha creado un grupo de trabajo específico para diseñar acciones para abordar dichos riesgos.
- Atención personalizada a necesidades ergonómicas: se han atendido 105 peticiones para atender a necesidades ergonómicas de la plantilla.

Sostenibilidad:

- Acción para fomentar la movilidad activa mediante el uso de la bicicleta de casa al trabajo, se ha postpuesto a 2023.
- Aparcamiento seguro para bicicletas: se ha solicitado el poder tratar de incrementar la dotación de aparcamiento para patinetes y bicicletas.
- Proveedores/logística: se ha conseguido aplicar al 100% de distribución, mediante los transportes de última milla 0 emisiones en Barcelona y Madrid.

Cultura y Diversidad:

- Realización de talleres bimensuales de reincorporación de padres y madres, taller online de 1 hora, con frecuencia bimensual, en la plataforma Somos Saludables, en el que los compañeros/as que se reincorporan al trabajo tras del permiso de nacimiento pueden inscribirse y participar.
- Gestión emocional de los equipos.
 - Evolución del Modelo de Cultura y Liderazgo:
 - Evolución del Modelo de Liderazgo CaixaBank, con inclusión en Humanismo la definición que incluye el cuidado del bienestar, la salud y la conciliación. El Modelo de Liderazgo AHEAD se está transmitiendo a todos los directivos de la Entidad. Se publicó en PeopleNow y permanece activo en el portal Somos CaixaBank, se les presentó en la Convención de Directivos en mayo (1.300 participantes), se les envió a través de la Comunidad directiva y además a los Directores de área de Negocio se les ha explicado en detalle en las jornadas Liderando Líderes.
 - Inclusión del Bienestar en el modelo de cultura: se han revisado los atributos de Cultura e incluido el tema Bienestar en los comportamientos del Mánager dentro del atributo de Cercanía, que es valorado con un 58% en el Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo de 2022.

- Gestión del cambio: cada vez que surge un cambio que afecta a un colectivo considerable de la plantilla se realiza un Plan de adopción del cambio para mejorar la experiencia del empleado. En 2022 hay que destacar los siguientes:
 - Análisis cualitativo integración Red. En diciembre de 2021 se realizó una integración masiva de oficinas en todo el territorio para lo que se preparó un Plan de integración de equipos comerciales. A finales de enero de 2022 y tras dicha integración, tuvo lugar un análisis cualitativo a través de diferentes focus group. Estas actividades se han llevado a cabo con distintos colectivos claves de la integración (Dirección de Oficina, Dirección de Área de Negocio, etc...) y cuyo principal objetivo ha sido recoger la experiencia empleado vivida durante todo el proceso de integración para detectar puntos de mejora para aplicar en posteriores integraciones.
 - Gestión del cambio en la estructura de Servicios Corporativos. A consecuencia de la fusión con Bankia, a finales de enero de 2022 se realizó un amplio cambio de estructura en los Servicios Corporativos. En esta gran modificación provocó la unificación de departamentos, numerosos cambios de función, etc. Con el objetivo de acompañar y facilitar el cambio, se realizó un Plan para la adopción del cambio centrado en los mángagers. Entre otras acciones, destaca la creación de guías de acompañamiento al mánager para facilitar la gestión de las nuevas estructuras creadas. El principal objetivo de esta acción fue mejorar la experiencia del empleado, acompañando y ayudando en las situaciones de desnombramiento de antiguos mángagers, la relación y cohesión de nuevos equipos y también la gestión de equipos deslocalizados.
 - Integración equipos Dirección Territorial inTouch. En febrero de 2022, la Dirección Territorial inTouch, se redimensionó doblando su plantilla. Dentro del marco del Plan de gestión del cambio en la integración, se realizó un Plan ad hoc que contenía distintas acciones, (Webinars, Guías, etc..) dirigidas a los nuevos Gerentes coordinadores de equipo de Intouch, cuyo principal objetivo se basó en la integración de personas, cohesión de equipos y la importancia de su rol como referentes para acompañar y facilitar la adopción del cambio.
- Escucha activa del empleado: inclusión de un ítem en el Estudio de Compromiso relacionado con el bienestar a la hora de evaluar al responsable inmediato.

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

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

- Programa Wengage, diversidad funcional: con acciones dirigidas a los profesionales con discapacidad (Estudio y conocimiento de las personas con discapacidad en CaixaBank y su experiencia en la Entidad: realización de encuesta y focus group. Análisis del journey del empleado desde la perspectiva de la diversidad funcional y Diseño de un plan de acción a corto y largo plazo para la mejora de cada uno de los aspectos identificados) y al resto de la plantilla (Analizar la experiencia de los empleados/as que tienen compañeros/as de equipo con discapacidad: focus group. Analizar la experiencia de los mángner que tienen empleados/as con discapacidad en el equipo y diseño de un plan de acción a corto y largo plazo para la mejora de la sensibilización en diversidad funcional).
- Programa Wengage, diversidad generacional: la integración de la perspectiva de diversidad generacional en la salud y bienestar de la plantilla consta de:
 - Análisis del estudio de Salud y Bienestar Intergeneracional basado en el modelo salutogénico (factores que respaldan la salud y el bienestar) elaborado por el Observatorio Generación & Talento y otras publicaciones que definen las características de cada generación en cuanto al bienestar y la salud.
 - Elaboración de un informe de las principales percepciones intergeneracionales sobre bienestar y salud que sean susceptibles de aplicación a la plantilla de CaixaBank.
 - Incorporación de la visión de salud y bienestar generacional como parte de las mejoras que se realicen en la actual PVE (Propuesta de Valor al Empleado) y hacer difusión/comunicación.

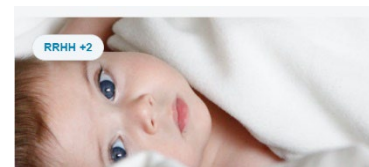
Bienestar y Salud:

- Realización de talleres en los cinco pilares de la plataforma digital Somos Saludables: Bienestar emocional (18 talleres con 544 participantes), Actividad física y deporte (10 talleres con 449 participantes), Alimentación saludable (13 talleres con 575 participantes), Compromiso (2 talleres con 37 participantes) y Salud física (10 talleres con 373 participantes).

El número de visitas a contenidos de cada pilar se sitúa en alrededor de 3.000 visitas por cada tema. Se ha seguido realizando con éxito las clases colectivas de entrenamiento del core y estiramientos en la sala polivalente del centro corporativo de Barcelona y el Gym virtual que ofrece 6 tipos de actividades diferentes.

- Disposición de un servicio de atención psicológica 24h para la plantilla con el fin de preservar y cuidar su salud mental.

Talleres Somos Saludables



Apúntate a la nueva sesión de ¡Bienvenidos, papás y mamás!

Reincorporarse al entorno laboral tras un permiso de nacimiento, adopción o acogida es un reto que trae de la mano numerosos cambi...



Siéntate bien: taller de espalda, miércoles a las 16h

Dentro de las actividades de Somos Saludables para el mes de febrero, mañana recordamos la importancia de mantener una postura correcta...



Formación (Virtaula.Next):

- Se han realizado 2 programas formativos sobre fuerzas generadoras de salud, con vídeos, Tips, Recetas y Plan de Acción: 'Sueño de calidad y actividad física' y 'Hidratos de carbono, grasas de calidad y proteínas', el número de visualizaciones se sitúan, hasta el momento, en aproximadamente 150 en ambos casos.

Virtaula.

<p>ESCUELA DE BIENESTAR CERO SESGOS: ABRAZANDO LA DIVERSIDAD ★★★★★ (33) Comentarios: 15</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR CARBOHIDRATOS ★★★★★ (32) Comentarios: 10</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR GRASAS DE CALIDAD ★★★★★ (20) Comentarios: 9</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR PROTEINAS ★★★★★ (26) Comentarios: 8</p>
<p>ESCUELA DE BIENESTAR ACTIVIDAD FISICA</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR CAMINO HACIA LA SALUD.</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR PENSAMIENTO POSITIVO.</p>	<p>ESCUELA DE BIENESTAR RESPIRA .</p>

Acción social/ Obra social descentralizada:

El impacto en el bienestar de toda la sociedad

Programas de acción social



- Ayuda a Ucrania:
 - Organización de convoyes humanitarios para evacuar a personas refugiadas, mujeres y niños, personas enfermas que no pueden seguir su tratamiento (cáncer) y heridos de guerra.
 - Acompañamiento y seguimiento en la acogida en familias de Voluntariado CaixaBank y organización para la integración social de las personas refugiadas (soporte, coordinación con familias de acogida...).
 - Organización de un crowdfunding entre todos los empleados del Grupo CaixaBank para poder dar cobertura a las necesidades más inmediatas de las personas llegadas a España.
 - Puesta en marcha de una plataforma de captación de donativos de clientes en favor de las 30 entidades sociales de referencia que están trabajando en la crisis humanitaria.
 - Puesta en marcha de una campaña, a través de la Red comercial de CaixaBank, por la que los clientes pueden apadrinar ambulancias que se están llevando por voluntarios CaixaBank a los hospitales de Ucrania.
- Programa de voluntariado: en 2022 se ha dado soporte a un total de 482.247 beneficiarios, a través de la participación de 14.000 voluntarios. Se han realizado 27.692 actividades. Se ha colaborado con 1.991 entidades. Además, se

han alcanzado más de 10.000 participantes en la Semana Social.

- Acompañamiento: ayudando a colectivos con necesidades a partir de programas de voluntariado y organizando actividades para mejorar el bienestar emocional y la salud.
- Educación: finanzas para jóvenes en riesgo de exclusión, programa de mentoring y acompañamiento a la lectura.
- Programa medioambiental: voluntariado para la limpieza de bosques y playas.
- Digitalización: ayudas a entidades sociales.
- Semana Social: los voluntarios y voluntarias acuden a entidades sociales y se implican en el día a día.
- Planta tu proyecto (programa dirigido a empleados/as vinculadas como voluntarias a Entidades Sociales): se han presentado 197 proyectos, alcanzándose los 80 proyectos finalistas en cuyas votaciones han participado 9.472 personas.
- El árbol de los sueños: gracias a la colaboración de más de 20.709 personas y empresas participantes, entre ellos, Voluntarios CaixaBank empleados y clientes y 353 entidades sociales vinculadas a la lucha contra la pobreza infantil en todas las comunidades autónomas se ha contribuido a que 27.429 niños y niñas en situación de vulnerabilidad puedan cumplir sus sueños en Navidad.
- PoderosaMente: Programa de Salud Mental para jóvenes en el que se hacen dotaciones a institutos para que se realicen videos de sensibilización que visibilice y mejore la salud mental entre los jóvenes ayudando a prevenir patologías y en último extremo el suicidio juvenil. Se hacen entregas de premios a los videos realizados.
- ReUtilízame: programa para canalizar excedentes de material de empresas a entidades sociales.
- Programas en Colaboración con la Fundación La Caixa:
 - Obra Social descentralizada por la cual todas las oficinas de la Red comercial de CaixaBank pueden apoyar proyectos solidarios de las entidades sociales más próximas.
 - Ningún Hogar Sin Alimentos: acción solidaria de captación de donativos entre empleados y clientes en favor de los Bancos de Alimentos de toda España.
- Acciones locales de promoción de la salud: Localmente se realizan por todo el territorio actividades de acción social que abordan temas de salud y discapacidad: Día del Alzheimer, Día de la Esclerosis Múltiple, Rehabilitación...

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

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

• Estudio integral de identificación de factores con capacidad de influencia en la Organización Saludable

En 2022 se realizó un estudio empírico (cualitativo y cuantitativo) para la construcción de un modelo explicativo relacional de los distintos factores y subfactores, así como de los atributos y características que los componen, que tienen una influencia en la Salud (física y emocional) y el Bienestar de la plantilla y otros grupos de interés (clientes, accionistas y proveedores).

Se ha establecido e implementado una metodología para la identificación continua de los factores que influyen en la Organización Saludable. Los resultados de estos estudios han permitido definir la matriz de mejora estratégica de Organización Saludable, que será el punto de partida para definir el Plan de Acción de 2023.

Las conclusiones generales del estudio son:

- La figura del empleado/a de CaixaBank se sitúa en una posición estratégica clave: su percepción y satisfacción en cuanto al bienestar tiene repercusión indirecta en el resto de las partes interesadas (clientes, accionistas y proveedores) y por lo tanto se configura el eje central sobre el que accionar las políticas activas de Organización Saludable. En consecuencia, emerge como el objetivo prioritario a abordar en el Plan Estratégico de Organización Saludable.
- Para todos los grupos de interés, los aspectos que adquieren más importancia se ubican en el ámbito del factor psicosocial y relacional: las emociones están en el foco principal del bienestar, especialmente a raíz de la pandemia (que ha dejado atrás un importante desgaste emocional y ha puesto de relevancia la importancia de la salud mental) y de los cambios que se han producido en general en el sector bancario y en CaixaBank en particular.
- El resto de los factores de Organización Saludable que se sitúan más en la esfera de lo físico (actividad física y deporte, alimentación saludable, entorno o promoción de la salud) se conceptualizan como un plus, como aspectos que tienen un valor añadido, pero en los que la capacidad de actuación o influencia de la Entidad está limitada. Además, se conciben como aspectos que dependen más de la responsabilidad individual que de la Organización.
- Diferencias por perfiles de plantilla:
 - El grado de satisfacción de la plantilla en relación a su bienestar en CaixaBank es variable: la plantilla de la Red Comercial que trabaja en Banca Retail muestra mayor nivel de insatisfacción dado que sienten que ha habido una evolución en los últimos años en cuanto al nivel de presión y exigencias para cumplir objetivos a corto plazo.

- Para la plantilla origen Bankia la integración ha supuesto un importante esfuerzo físico y mental, ya que ha implicado asumir el trabajo habitual (que ya es percibido con mucha carga y esfuerzo) y, además, aplicar una dosis extra de energía para poder asimilar los cambios en las herramientas y sistemáticas de trabajo (operativa, cambios de equipo o funcionales...).

- La plantilla más joven es mucho más sensible a las presiones y la importante dedicación les restan satisfacción en otras esferas de su vida. Para ellos el tener un buen sueldo no lo es todo: priman su calidad de vida. Tienen menos reparos al cambio y se pronostica que cada vez va a ser más difícil su retención si se mantiene la dinámica de trabajo que dificulta la conciliación real.

• Implantación de un Sistema de Gestión de Organización Saludable certificable (SIGOS), certificable por AENOR, que ayudará a generar confianza para todas las partes interesadas.

Se han realizado las actuaciones pertinentes para responder adecuadamente a los requisitos de la norma, así como la elaboración de la documentación del sistema definiendo objetivos y planificando acciones para alcanzarlos con un enfoque a mejora continua.

Este Sistema de Gestión permite:

- Ordenar y poner en valor todas las iniciativas que se realizan.
- Organización de los procesos, a establecer una metodología con un enfoque a mejora continua que permite alcanzar los objetivos de Organización Saludable.
- Incremento de la eficiencia del SIGOS al desarrollar información documentada y bien organizada.
- La certificación ayudará a generar confianza entre las partes interesadas.

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

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

En Recursos Humanos nos sumamos a la transformación digital del Banco. People Analytics no sólo se caracteriza por ser un proyecto tecnológico, se ca-

racteriza también por promover la cultura del dato. Las nuevas tecnologías ofrecen unas posibilidades para poder conocer a nuestras personas que hace unos años eran impensables. Las nuevas herramientas cambian nuestras formas de trabajar para darnos mayor autonomía y ser eficientes en el uso de la información, Recursos Humanos quiere convertirse en Data Driven para que tomemos las decisiones basadas en el análisis y la interpretación de los datos, teniendo en cuenta la privacidad de los empleados y empleadas.

El Plan de People Analytics 2022 se basa en tres pilares:

1. Auditoría de calidad de datos y hoja de ruta

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

Las principales conclusiones de la auditoría fueron que:

- La calidad de los datos es aceptable para abordar la implementación de los Casos de Uso priorizados.
- Se debe trabajar en que los equipos aumenten su autonomía en el acceso a la información (mayor autoservicio).
- Avanzar en una mayor automatización.
- Se debe disponer de un modelo único de información de Recursos Humanos que permita:
 - Estandarizar y homogenizar el acceso y la interpretación de los datos.
 - Autonomía a los equipos en el tratamiento de información.
 - Medir y mejorar la calidad del dato.
 - Mejorar la frecuencia de actualización de la información.

La metodología utilizada en la Auditoría de datos incluyó:

- Reuniones con los 14 equipos de Recursos Humanos para conocer sus procesos y como obtienen la información que necesitan (transformación de datos, elaboración de Cuadro de Mando...).
- Identificación de los usos informacionales con la metodología SIPOC (Suppliers-Inputs - Process - Outputs - Customers), para ver el diagrama de procesos.

- Evaluación de las capacidades Data Driven con la metodología HPUM (Capability Assessment Model de Accenture).
- Data Quality: Comprobación de datos mediante la aplicación de reglas de calidad (10 reglas iniciales: valores en blanco, duplicados...).

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

Con todo esto, se ha establecido una **Hoja de Ruta** que abarca todos los ámbitos y que nos permita avanzar hacia una cultura Data Driven en Recursos Humanos:

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

2. Modelo operativo de Recursos Humanos - Data Driven

En este pilar se incorporan tres iniciativas que consisten en:

• Formación y creación de la comunidad Data Champions:

La formación se ha realizado con el objetivo de potenciar y capacitar sobre la cultura Data Driven a los profesionales de Recursos Humanos, para que incorporen la analítica de datos tanto en la forma de trabajar como en los procesos, de modo que se mejore la toma de decisiones basada en datos e información. Se estructuró en dos fases: **Fase 1, Data Literacy** (bautizo en los conceptos generales) en las que participaran la totalidad de la plantilla de Recursos Humanos de Servicios Centrales y de las Territoriales. **Fase 2, Data Champions:** formación para los referentes de cada ámbito de Recursos Humanos con contenido de programación (SQL, etc.), de visualización en QlikSense y de estructura de datos en el Datapool. En esta segunda fase participaron los 46 Data Champions.

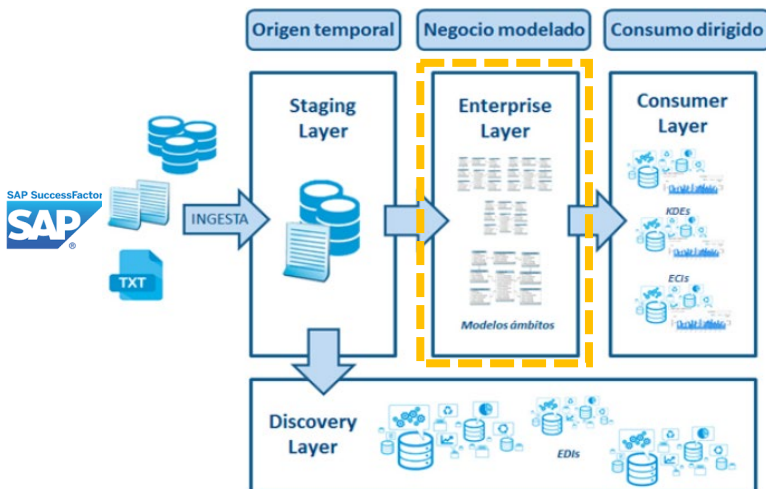
- Portada
- Índice
- Prólogo
- **Plan Estratégico 2022-2024**
- **5ª línea de actuación. Data Driven**
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

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

• **Modelo de datos de Recursos Humanos:**

El objetivo de Datapool es dar soporte a proyectos Big Data y Analytics, a la vez que ayudar a usuarios funcionales y técnicos a consumir información homogeneizada y validada. Por esto, se ha trabajado en la ampliación de la información disponible en el repositorio común de datos estructurados de Recursos Humanos. Se han realizado dos fases iniciales de ingesta de datos y adicionalmente se han planificado las siguientes fases para dotar a los empleados con información necesaria para automatizar sus tareas y reportes recurrentes.



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

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

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

Consumer layer:

- **Estructuras de consumo de información (ECI):** departamental (lectura).

- **KDE:** esquemas de lectura y escritura; espacio compartido de trabajo.

• **Dashboarding para la toma de decisiones:**

El principal objetivo es elaborar Cuadros de Mando que sirvan, a través de los indicadores claves de cada agrupación o ámbito, como herramienta de gestión y control de los objetivos de la Dirección, desarrollando un Sistema de Información que de soporte de forma “automática” a los Cuadros de Mando. Se ha desarrollado dos nuevos Cuadros de Mando: Datos de Referencia para la Dirección y Registro horario.

En el último trimestre se ha empezado a diseñar un Cuadro de Mando denominado “Mapa de Calor” que permitirá visualizar la situación de excedentes y déficits de plantilla con diferentes segmentaciones: ámbitos organizativos (Direcciones Territoriales o provincias), segmentos de negocio (Banca Retail, Empresas, Privada, etc), tipología de oficinas (Stores, Urbanas, Rurales, etc), mapa funcional. Con esta información se podrán tomar decisiones sobre: contratación de personal externo, necesidades de ETTs para la cobertura de personal no estructural, necesidad de convocar nuevas plazas internas de especialistas que permitan la promoción de la plantilla.

3. Implementación de casos de uso - Plan Director

La Inteligencia Artificial y el Machine Learning permiten tratar millones de datos y anticiparnos a las necesidades de los empleados de CaixaBank. Para poder estar cerca de nuestras personas, necesitamos conocerlas mejor y anticiparnos a sus necesidades. Por este motivo, desde el equipo de People Analytics y con colaboración con Advanced Analytics y la Oficina de Privacidad, este año se están analizando cuatro casos de uso:

• **Forecasting de la rotación del talento:**

Este caso de uso pretende diseñar e implementar un **modelo que permita prever una salida no deseada**, ayudando a identificar a los colectivos que corren riesgo de abandonar la compañía, para así valorar tomar acciones tendentes a evitarla, poniendo foco en las posiciones consideradas “clave”. A menudo los

empleados o empleadas comunican su intención de abandonar la empresa cuando la decisión ya está tomada; con este caso de uso será posible identificar personas que tienen intención de desvincularse voluntariamente y, en su caso, tomar decisiones para prevenir la eventual rotación no deseada.

Los objetivos del caso de uso son:

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

La metodología será:

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

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

A nivel de Selección permitirá:

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

A nivel de HRBPs:

- Establecer una política de fidelización corporativa que podría incluir:

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

Predicción de las ausencias:

Este caso de uso pretende identificar los patrones que influyen en los casos de ausencias, de manera que se puedan clasificar las causas relacionadas con el mismo y anticipar en qué momentos y áreas existe probabilidad de ocurrencia. Antes los empleados/as enfermaban y lo sabíamos el día que no iban a trabajar; ahora podremos predecir las ausencias a tres meses vista. Esto nos permitirá elaborar planes de acción para prevenirlo e intentar reducirlo y facilita la gestión de las coberturas.

Los objetivos del caso de uso son:

- Mayor conocimiento de los patrones más significativos que influyen en el absentismo en CaixaBank.
- Mejorar la cobertura de las bajas de larga duración.
- Identificar patrones que permitan realizar un perfilado del colectivo que se ausenta y mitigar sus causas.
- Mejorar la vinculación y satisfacción de los empleados.

La metodología utilizada será:

- Caracterización de la situación actual de las ausencias en CaixaBank (Modelo descriptivo).
- Foco en las ausencias gestionables (Enfermedad Común) que son las que mayor peso tienen.
- Identificación de las variables explicativas y perfilado del colectivo que se ausenta.
- Construcción de un modelo predictivo a tres meses vista e interpretación de los resultados.
- Construcción de un canal de consumo de Información: Acceso a la información generada por el modelo a través de un Cuadro de Mando en QlikSense.

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

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

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

A nivel de Gestión de Personas:

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

A nivel de Prevención de Riesgos Laborales:

- Permitirá elaborar planes de acción para prevenirlo e intentar reducirlo.
 - Creación de un equipo de trabajo para desarrollar el Observatorio de Salud en CaixaBank, que elabora campañas concretas dónde la afectación sea más elevada, mediante píldoras formativas, campañas de salud asociadas a determinadas enfermedades, etc.
 - Las ausencias reincidentes se trabajarán con Asesoría Jurídico Laboral, y se determinarán las actuaciones a realizar: gestión individualizada con las personas facilitando soporte médico o algún tipo de tratamiento que puedan solventar sus problemas de salud.

Análisis del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022:

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

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

Herramienta de Recomendación de Candidatos:

El objetivo de este caso de uso es desarrollar un modelo que proporcione, para una vacante dada, un listado de candidatos priorizado según la propensión a que el candidato satisfaga la vacante de manera exitosa.

La herramienta utilizará un modelo de aprendizaje automático (Machine Learning) para realizar las recomendaciones y la interfaz gráfica de usuario para visualizar los resultados del modelo será QlikSense.

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

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

Las funciones incluidas en el perímetro inicial serán las mayoritarias en la Red Retail: Dirección, Subdirección (2do responsable) y Especialistas (Gestores de clientes), y se iniciará con un piloto en la Dirección Territorial de Barcelona.

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

Planificación estratégica de la plantilla, con el fin de estimar las necesidades de personal por función en los próximos años se han llevado a cabo tres tipos de estudios que se realizarán de forma recurrente cada año:

- Estructura demográfica de la plantilla. El objetivo es prever la evolución del personal por tramos de edad para estimar la reposición de las posibles salidas por desvinculación, así como estimar la productividad.
- Necesidades de nuevos gestores y gestoras y directores y directoras, tanto desde la estimación de puestos específicos, como para saber la estructura de la plantilla por funciones, así como para las negociaciones con la representación sindical, se hace necesario estimar las futuras necesidades de las posiciones de Dirección, Subdirección, Gestores/as de Banca Premier, de Banca de Empresas y de Negocios a partir de la evolución de la concentración de clientes y de las integraciones de oficinas futuras.

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

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

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

Predicción de Alto desempeño, para poder determinar las variables que caracterizan cada empleado o empleada “High Performer”, analizando sus características e historial junto con el análisis de las Evaluaciones por Competencias históricas.

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

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

Indicadores del Plan Estratégico 2022-2024

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

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

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

Resultados Plan Estratégico.

Grupo financiero preferido para trabajar

Al cierre de 2022, los resultados del Ranking Merco Talento 2022 (publicados en marzo de 2023) sitúan a CaixaBank en la tercera posición del ranking, el objetivo es ser los primeros a cierre de 2024. Para contribuir a lograr el objetivo marcado, en enero de 2023 se ha lanzado el proyecto para la revisión de la Propuesta de Valor del Empleado y el posicionamiento de la Marca Empleadora.

Dentro de las iniciativas para mejorar la propuesta de valor del empleado, la adhesión al programa de Retribución Variable (Compensa+) sigue mostrando una evolución positiva situándose en el 30% en diciembre de 2022. Esto significa que hasta 10.400 empleados han tenido un descuento en nómina por alguno de los productos / servicios disponibles (seguro médico familiar, seguro ahorro, servicio de guardería, tarjeta transporte, compra de acciones y/o formación estudios superiores).

A pesar de estos resultados, cabe destacar que CaixaBank ha obtenido la certificación Top Employer por segundo año consecutivo, mejorando la puntuación respecto al año anterior. El sello global, reconoce la excelencia de las políticas de Recursos Humanos y del entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados.

En cuanto a la métrica de Total favorabilidad del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo muestra un ligero descenso (-5 pts). El análisis en profundidad de los resultados servirá para poner foco y priorización sobre las líneas de acción en las que se debe trabajar para incrementar el compromiso de la plantilla (ver apartado Plan de Acción Estudio de Compromiso páginas 18 a 20).

Disponer del mejor talento para afrontar los retos estratégicos del Grupo

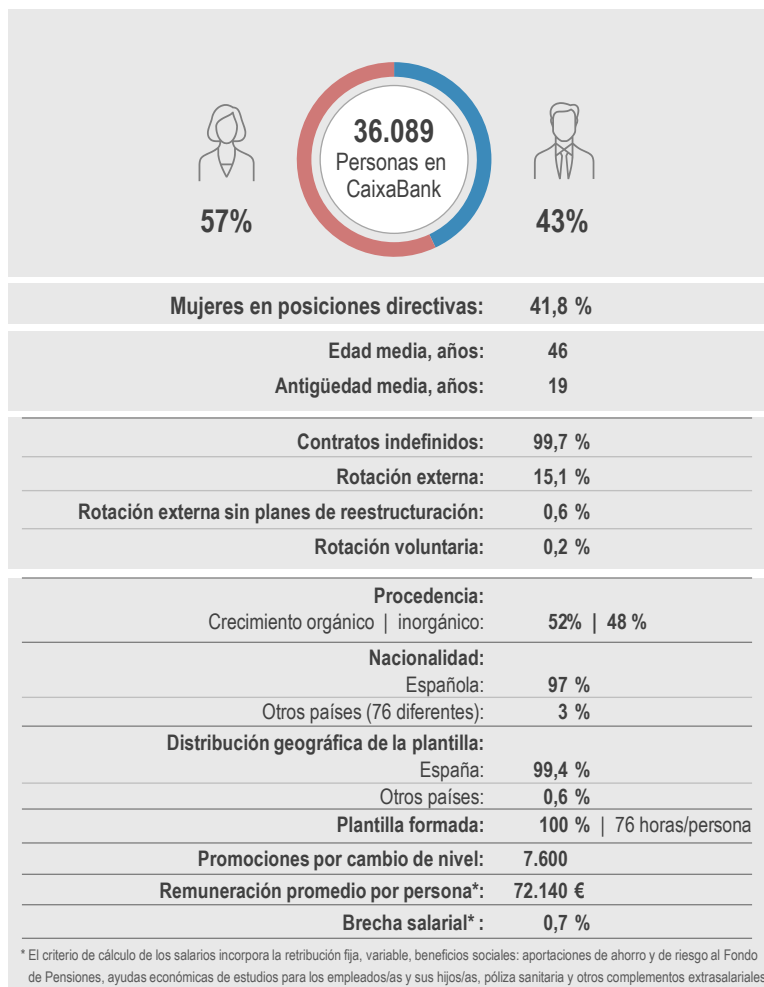
Desde el equipo de People Analytics, trabajando de forma transversal con el resto de los departamentos de Recursos Humanos de la Entidad y con el área de Innovación (Advance Analytics), se han implementado dos casos de uso, para mejorar la toma de decisiones sobre la gestión de los Recursos Humanos (forecasting de rotación no deseada y predicción del absentismo).

La evolución de la representatividad de la mujer en posiciones directivas a partir de subdirección de oficina grande (categorías A y B), se ha incrementado un +1,9% (del 39,9% en diciembre de 2021 hasta el 41,8% en diciembre 2022). El objetivo inicialmente fijado para 2024 fue del 42% pero con la actualización del Plan de Igualdad, finalmente se ha incrementado al 43%.

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

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

Principales indicadores



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



Estructura organizativa. Oficinas por segmento:

Banca Retail	3.818
Oficinas convencionales	1.947
Oficinas Store	705
Store Negocios	96
AgroBank	900
HolaBank	170
Centros especializados	626
Red internacional	26

Evolución de la plantilla 2018-2022

La plantilla de CaixaBank de diciembre de 2022 se sitúa en 36.089 personas, 6.648 personas más que hace cuatro años, lo que representa un crecimiento del 23% 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 junio de 2021. 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 2022-2024
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- Principales indicadores
- Evolución de la plantilla 2018-2022
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.**
- Evolución de la plantilla 2021-2022
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

En el periodo desde diciembre de 2018 a diciembre 2022, 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 Plan de Reestructuración firmado en 2021 por el que salieron entre las ventanas de noviembre del mismo año hasta julio de 2022 un total de 6.449 personas (6.533 considerando excedentes y otras situaciones). Adicionalmente, en enero de 2023, han salido 101 personas, completándose así la totalidad de salidas del Plan de Reestructuración 2021 (6.634 salidas).

Al mismo tiempo, se han producido 222 bajas asociadas a los Planes de Desvinculación voluntaria incentivada de los ejercicios 2018 y 2020. 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 1.082 personas en los últimos cuatro años, 554 en posiciones específicas en Servicios Centrales o segmentos especializados y el 49% restante, 528 contrataciones, han sido mayoritariamente en prácticas en la red de oficinas entre los años 2018 y 2020.

El resto de movimientos del periodo se explican por las bajas recurrentes (-995 personas, de las que -290 salidas corresponden a personas que se incorporaron en la Red comercial, colectivo mayoritariamente en prácticas) y por el saldo neto

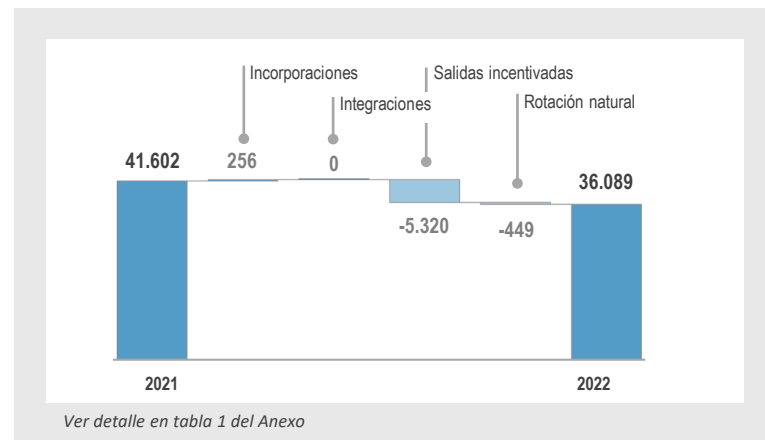
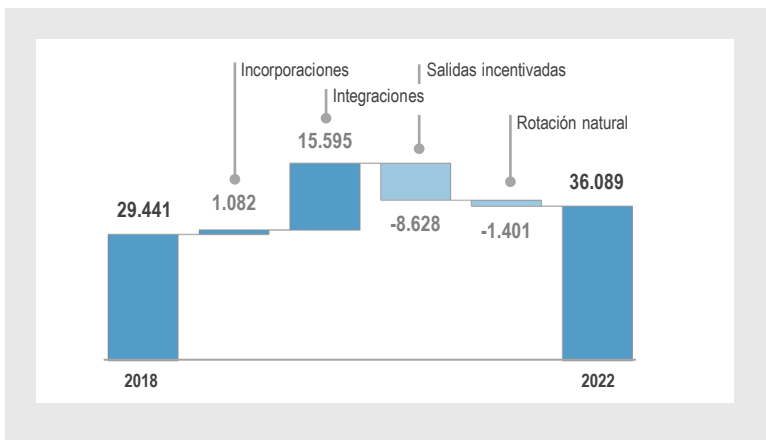
de ausencias (-406 personas) que se calcula como el número de reincorporaciones menos el número de excedencias. Dentro de este saldo neto de ausencias, están incorporados los movimientos de plantilla entre CaixaBank y las empresas del Grupo que en este período de 4 años, ha supuesto una salida neta de 331 personas, destacando la salida masiva que se produjo en 2021 con 167 empleados recolocados a diversas empresas del Grupo CaixaBank (principalmente a Building Center, CaixaBank Operational Services, CaixaBank Payments & Consumer y CaixaBank Business Intelligence) y la salida en 2022 de 296 personas a la empresa CaixaBank Tech.

Evolución de la plantilla 2021-2022

En el último año, la plantilla de CaixaBank ha disminuido en 5.513 personas, el motivo principal es la salida de 5.319 personas (5.332 considerando excedentes y otras situaciones) asociada al Plan de Reestructuración 2021.

Durante 2022 también se han producido otras 220 bajas: por la salida diferida de una persona mediante el Plan de Desvinculación Incentivada, por bajas recurrentes (-209 salidas) y por las bajas asociadas a la rotación del colectivo de prácticas en la Red de oficinas (-10 salidas).

De las 256 incorporaciones realizadas en 2022, el 59% corresponden a contrataciones en posiciones específicas, mayoritariamente en Servicios Centrales (Corporate & Institutional Banking,...) y oficinas Internacionales y el 41% a la Red Territorial, principalmente en la Dirección Territorial Barcelona.



Ver detalle en tabla 1 del Anexo

El saldo neto de ausencias ha sido de -230, calculado como reincorporaciones menos excedencias. Respecto a los movimientos intragrupo destacar que 350 personas han salido en excedencia a empresas del Grupo (296 a CaixaBank Tech) y 63 se han reincorporado (24 proceden de CaixaBank Operational Services).

En 2022, la rotación global ha sido del 15,1% (del 0,6% excluidas las salidas por Planes de Reestructuración) y la rotación voluntaria se ha situado en el 0,2%. *Ver detalle en tabla 2 del Anexo.*

Estructura demográfica

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

El porcentaje de mujeres en la plantilla ha pasado del 53,8% en 2018 al 57,5% en 2022 motivado principalmente por dos factores, en primer lugar, por un mayor número de salidas de hombres, los cuales se han acogido a los planes de salidas masivos que se han llevado a cabo en la Entidad y, en segundo lugar, por el porcentaje de mujeres procedentes de Bankia (56,3%).

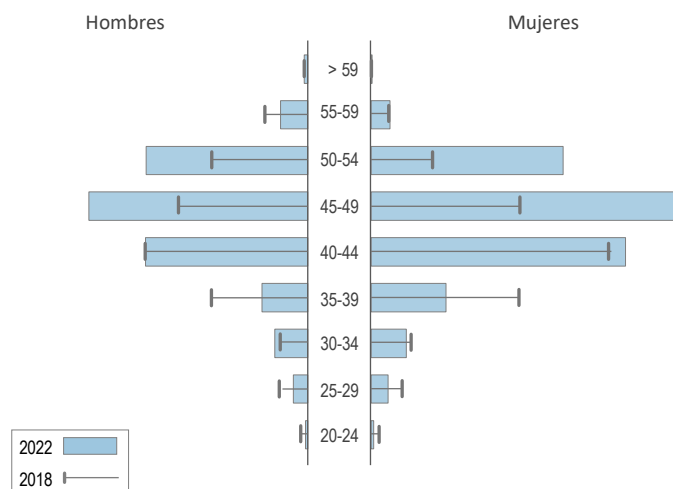
En referencia a la edad media de la plantilla en el período 2018-2022, este valor ha crecido en 3 años, desde los 43 años en 2018 a los 46 en 2022, y si bien el crecimiento ha venido principalmente por el personal integrado de Bankia con edades promedio de 47,5 años, es importante destacar que la contención de la edad media ha sido posible por dos efectos:

- La salida masiva de personas mayores de 50 años mediante planes de Desvinculación voluntaria incentivada y Planes de Reestructuración.
- La reposición parcial de salidas con talento joven de menos de 30 años (no existe reposición asociada a las salidas del Plan de Reestructuración).

El envejecimiento de la plantilla queda de manifiesto en el aumento de empleados/as en el tramo de edad entre 45 y 54 años, que ha pasado de un 33,8% de la plantilla en 2018 a un 56,2% en 2022. Esta situación no es exclusiva de la Entidad, sino que es homogénea con las estimaciones realizadas de la población general, tanto en un contexto europeo como español. Los principales motivos que explican el envejecimiento de la población general son la baja na-

lidad 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 48,4% proceden de crecimiento inorgánico como consecuencia principalmente de la última integración con Bankia en 2021 (10.922 empleados a cierre de diciembre de 2022) que supone un 30,3% de la plantilla.

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

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

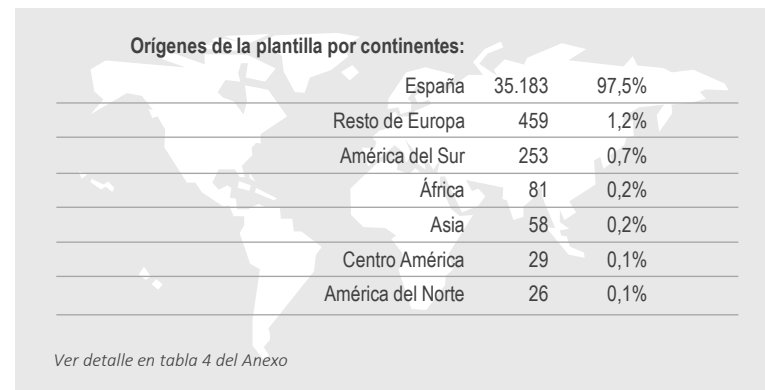
Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla CaixaBank 2010-2022



A continuación, se muestra la distribución de la plantilla según su procedencia: (81), Asia (58), Centro América (29) y América del Norte (26).

Plantilla por procedencia:		
Caja Pensiones / Barcelona	458	1,3%
Crecimiento orgánico	18.151	50,3%
Crecimiento inorgánico	17.480	48,4%
Bankia	10.922	30,3%
Banca Cívica	4.036	11,2%
Barclays Bank	904	2,5%
Caixa Girona	613	1,7%
Banco de Valencia	580	1,6%
Morgan Stanley	235	0,7%
Bankpime	65	0,2%
Otros (incluido neX)	125	0,2%

El 97,5% de la plantilla de CaixaBank tiene origen español (35.183 personas), esto va acorde al hecho de que el negocio se desarrolla de forma mayoritaria en territorio español. Sin embargo, dispone de 906 empleados/as originarios/as de 76 países diferentes a España. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera: Resto de Europa (459 personas), América del Sur (253), África



Estructura organizativa

CaixaBank organiza el territorio nacional en trece Direcciones Territoriales, una Dirección Territorial InTouch (atención remota) y una nueva Unidad de Negocio Digital Imagin para ofrecer una propuesta de valor a los clientes digitales.

A nivel nacional, CaixaBank dispone de 4.444 centros (-741 respecto al año anterior) que se distribuyen en:

- 626 centros especializados que incluyen principalmente los centros de Banca de Empresas (146 centros), Banca Privada (88 centros), InTouch (138 centros de atención remota), Imagin (124 centros) y Corporate & Institutional Banking (15 centros).
- 3.818 oficinas de Banca Retail (-797 respecto al año anterior). Se ha reducido el número de oficinas por la integración de 761 centros para situar el dimensionamiento de la Red en el nivel deseado una vez finalizada la fusión con Bankia. Las oficinas urbanas se han reducido un -33% (-757 oficinas respecto a 2021). Las oficinas Store y Store Negocios, que son los motores de la transformación del modelo de distribución de CaixaBank, se han incrementado en 2022, así el número de oficinas Store ha crecido en +97 para situarse en 705, y las oficinas Store Negocios han crecido en +12 situándose en 96 a diciembre de 2022. Por último, comentar que las oficinas rurales se han reducido un -9% (-149 oficinas respecto a 2021).

Store	705
Store Negocios	96
Rurales	1.483
Urbanas	1.534
Centros Especializados	364
InTouch	138
Imagin	124

Ver detalle en tabla 5 del Anexo

A nivel de presencia internacional CaixaBank dispone de una plantilla en el segmento de Oficinas Extranjeras y Banca Internacional de 228 personas, distribuidas en 23 países. Además, existen un total de 26 centros que se desglosan en: 18 oficinas de representación más 8 sucursales de CaixaBank.

Hay que destacar que en enero de 2023 se ha transformado la oficina de representación de Milán en una nueva sucursal internacional, pasando a 17 oficinas de representación y 9 sucursales a partir de 2023.

Adicionalmente, existen 1 filial bancaria en Luxemburgo, 2 Spanish Desk (Méjico y Austria) además de una participación controlada o controlled stake (Banco BPI). 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).



Además del colectivo de la Red Comercial con 30.144 personas, se dispone de unos Servicios Centrales con 3.611 personas y unos centros de Apoyo a la Red (que incluyen el personal de las Direcciones Territoriales) que totalizan 2.334 personas. En el ámbito de Servicios Centrales se ha reducido la plantilla en -873 personas en el último año una vez concluido el Plan de Reestructuración que ha eliminado las duplicidades que existían fruto de la integración con Bankia.

Ver detalle en tabla 6 del Anexo.

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

- Portada

- Índice

- Prólogo

- Plan Estratégico 2022-2024

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

- **Estructura funcional de la plantilla**

- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

- Ciclo de vida del empleado

- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.

- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

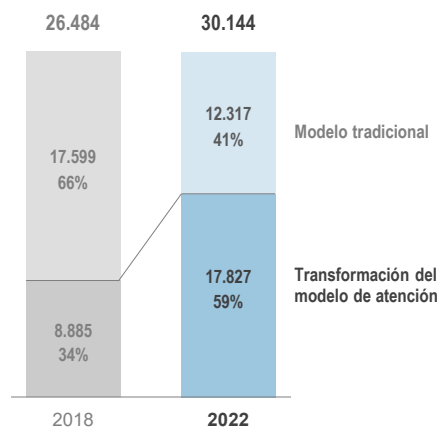
Evolución funcional de la plantilla

El cambio acelerado que se está llevando a cabo en el modelo de atención al cliente, se pone de manifiesto en que el colectivo de personas de la Red Comercial que forma parte del nuevo modelo se está incrementado notablemente en los últimos cuatro años, pasando del 33,5% en 2018 al 59,1% en 2022.

La plantilla que está en los centros asociados al nuevo modelo de atención (Store, Store Negocios, centros InTouch, Day One y Now In Sales) son un total de 11.370, lo que representa un 63,8% del total de empleados/as incluidos en la transformación del modelo de atención.

Adicionalmente, el 36,2% restante de los empleados/as que forman parte de la transformación del modelo de atención, está formado por un colectivo de especialistas en asesoramiento que se encuentran en los segmentos de Banca Empresas (1.128), Banca privada (1.145), Corporate & Institutional Banking (230) e Internacional (228), así como con Gestores/as de Banca Premier (1.924) y Gestores/as de Negocio y Senior (1.802) que no están adscritos a centros Store, Store Negocios, centros InTouch y Day One.

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

 **739**
CaixaBank Tech* (100%)
 Prestación de servicios informáticos
 * Incluye Silk Inmuebles

 **731**
CaixaBank Operational Services (100%)
 Servicios de backoffice de administración

 **210**
CaixaBank Facilities Management (100%)
 Gestión de obras, mantenimiento, logística y compras

 **137**
CaixaBank Business Intelligence (100%)
 Desarrollo de proyectos digitales

» Actividad de negocio

 **588**
CaixaBank Payments & Consumer (100%)
 Financiación al consumo y medios de pago


 **53**
Wivai Select Place (100%)
 Comercialización de productos

 **38**
Nuevo MicroBank (100%)
 Financiación de microcréditos

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

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

 **758**
VidaCaixa (100%)¹
 Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones


 **70**
BPI Vida e Pensões (100%)
 Seguros de vida y gestión de fondos de pensiones

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

 **18**
Sa Nostra Vida (100%)²
 Seguros

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

 **248**
CaixaBank Asset Management (100%)
 Gestión de Instituciones de Inversión Colectiva

 **39**
BPI Gestão de ativos (100%)
 Gestión de Instituciones de Inversión Colectivas

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

 **4.387**
Banco BPI (100%)
 Entidad de crédito Portugal

 **17**
BPI Suisse (100%)
 Asesoramiento financiero y gestión de activos

 **56**
Imaginersgen (100%)
 Gestión del segmento joven del Banco

 **13**
CaixaBank Wealth Mgmt. Luxembourg (100%)
 Entidad de crédito Luxemburgo

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


 **5**
Openwealth (100%)
 Gestión de patrimonios

 **199**
Building Center (100%)
 Tenedora de activos inmobiliarios

» Otras empresas del Grupo

 **135**
Inversiones Inmobiliarias Teguisse Resort (60%)
 Tenedora de activos inmobiliarios

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

 **9**
Servicio de Prevención Mancomunado CB
 Prevención de riesgos laborales

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

 **7**
Líderes de Empresa Siglo XXI (100%)
 Servicios de vigilancia y protección

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

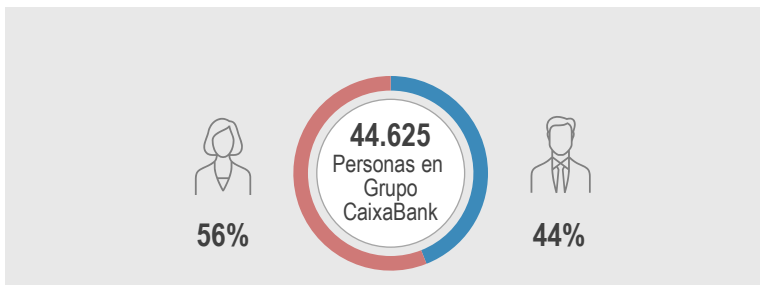
¹ En noviembre de 2022 Bankia Vida, S.A. se fusionó en VidaCaixa.

² El 27 de junio de 2022 CaixaBank llegó a un acuerdo con CASER para que su filial VidaCaixa le comprara su participación del 81,31 % en el capital social de Sa Nostra Vida, compañía dedicada a los seguros de vida y planes de pensiones que opera en las Islas Baleares. En Noviembre de 2022, CaixaBank transmitió el restante 18,69 % del capital social de Sa Nostra Vida a VidaCaixa, de modo que así alcanzó el 100 % de la empresa.

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

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

Principales indicadores



Edad media, años:	46
Antigüedad media, años:	18
Contratos indefinidos:	99,5 %
Rotación externa: total sin planes de reestructuración:	13,9 % 2,1 %
Rotación voluntaria:	0,7 %
Nacionalidad:	
Española	87 %
Otros países (85 diferentes)	13 %
Distribución geográfica de la plantilla:	
España:	89 %
Otros países:	11 %
Plantilla formada:	100 %
Horas de formación por empleado/a:	70 96 % online
Remuneración promedio por persona ⁽¹⁾ :	68.109 €
Brecha salarial ⁽¹⁾ :	1,1 %



Estructura organizativa. Distribución de la plantilla:



	CaixaBank	BPI
Direcciones Territoriales:	15 ⁽²⁾	2
Estructura organizativa. Oficinas por segmento:		
Banca Retail	3.818	289
Centro Especializados	626	37
Red Internacional	26	-

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

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

Historia del Grupo CaixaBank

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

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

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

Principales hitos de la historia del Grupo CaixaBank:

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

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- [Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank](#)
- [Principales indicadores](#)
- [Historia del Grupo CaixaBank](#)
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

Evolución de la plantilla Grupo CaixaBank 2010-2022

Capacidad integradora de CaixaBank. Evolución de Plantilla Grupo CaixaBank 2010-2022



La plantilla del Grupo CaixaBank a diciembre de 2022 se sitúa en 44.625 personas, 15.974 personas más que en el año 2010, lo que representa un incremento del 56%. Este incremento ha sido principalmente por las integraciones inorgánicas de otras entidades financieras llevadas a cabo en España y Portugal. Se han incorporado más de 30.000 personas de Caixa Girona, Bankpime, Banca Cívica, Banco de Valencia, Barclays, BPI y Bankia, de todas estas más de 21.000 todavía forman parte de la plantilla del Grupo.

Evolución plantillas 2010 - 2022*				
Año	Grupo CaixaBank	Filiales	CaixaBank	Integraciones
2010	28.651	3.363	25.288	Caixa Girona
2011	26.993	2.078	24.915	Bankpime
2012	32.625	2.183	30.442	Banca Cívica
2013	31.948	2.168	29.780	Banco de Valencia
2014	31.210	2.226	28.984	
2015	32.242	2.270	29.972	Barclays
2016	32.403	2.413	29.990	
2017	36.972	7.853	29.119	BPI
2018	37.440	7.999	29.441	
2019	35.736	8.164	27.572	
2020	35.434	8.030	27.404	
2021	49.762	8.160	41.602	Bankia
2022	44.625	8.536	36.089	

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

Por tanto, el 44% de la plantilla del Grupo CaixaBank a 31 de diciembre procede del proceso de concentración bancario que se ha desarrollado en los últimos doce años. A continuación, se muestra la distribución de integraciones por entidad de origen:

Crecimiento inorgánico	Personas	Porcentaje
Bankia	10.922	21,9%
Banca Cívica	4.036	8,1%
Banco BPI	4.387	8,8%
Barclays Bank	904	1,8%
Caixa Girona	613	1,2%
Banco de Valencia	580	1,2%
Morgan Stanley	235	0,5%
Bankpime	65	0,1%
Otros (incluido neX)	125	0,3%

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

En 2012:

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



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



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



En 2014:

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



En 2017:

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

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



En 2018:

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



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



En 2019:

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



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

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

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



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



En 2021:

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

procesos externalizados en cualquier campo o sector.

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

Bankia

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



En 2022:

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

Assegurances

SA NOSTRA Compañía de Seguros de Vida S.A.

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



- Además, en 2022 tiene lugar la venta de la actividad del **Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos** y el traspaso de los empleados de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores.

Evolución de la plantilla 2021-2022

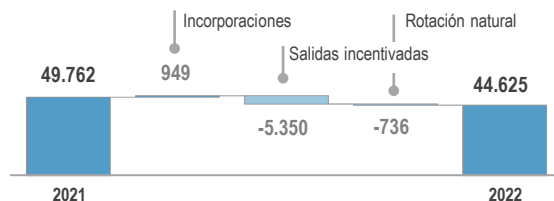
En el último año, la plantilla del Grupo CaixaBank se ha reducido en -5.137 personas, principalmente por las salidas asociadas al Plan de Reestructuración 2021 de CaixaBank S.A.

En el capítulo de nuevas incorporaciones (+949 personas), un 27% se concentran en CaixaBank S.A. y un 73% en el resto de las filiales. En CaixaBank, S.A. se han realizado 256 contrataciones: 105 en Servicios Centrales, 41 en Oficinas Internacionales, 3 en CIB, 1 en Apoyo Red y 106 en Banca Retail. El resto de nuevas contrataciones del Grupo +693 altas, se han distribuido de la siguiente manera: CaixaBank Tech (+179), Banco BPI (+113), VidaCaixa (+73), CaixaBank Payments & Consumer (+53), CaixaBank Business Intelligence (+40), CaixaBank Operational Services (+35), Buildingcenter (+26), CaixaBank Asset Management (+11), CaixaBank Facilities Management (+7 y resto de Filiales (+156).

En sentido contrario, se han producido -5.350 salidas con motivo de los Programas de Salidas Incentivadas, como: el Plan de Reestructuración de CaixaBank S.A. 2021 (-5.319), las bajas pactadas realizadas en el Banco BPI (-30) y las salidas diferidas de un Plan de Desvinculaciones Incentivadas (-1).

Otro factor que explica la reducción de personas es la rotación natural en el conjunto del Grupo (-736 personas). Dentro de esta rotación natural, además del saldo neto de excedencias (entendido como el total de reincorporaciones y otras situaciones menos excedencias: +195 personas), se contabilizan el resto de bajas, desglosadas en: voluntarias (-320), jubilaciones (-112), despidos (-113) y otros motivos (-386 de las que -229 son por venta de la actividad de Centro de Servicios Operativos e Ingeniería de Procesos en base al art. 44 del Estatuto de los Trabajadores).

En 2022, la rotación global (bajas totales sobre la plantilla media) del Grupo CaixaBank es del 13,9% (2,1% sin considerar planes de reestructuración) y la rotación voluntaria se sitúa en el 0,7%.



Ver detalle en tabla 26 del Anexo

Estructura demográfica

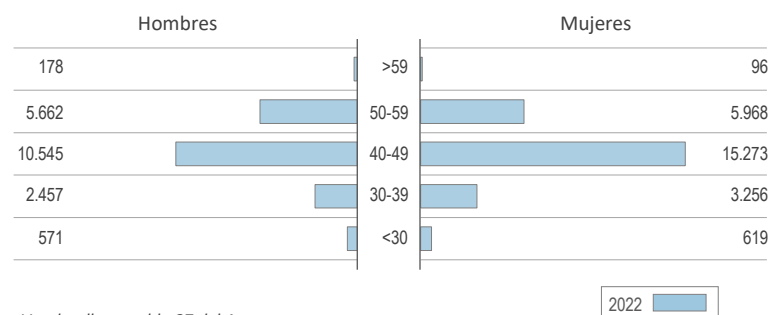
El porcentaje de mujeres en la plantilla del Grupo CaixaBank se sitúa en el 56,5%, +1,0 % respecto al año 2021. La edad y antigüedad media de la plantilla son de 45,8 y 17,9 años respectivamente. Estos valores vienen explicados por el peso de las plantillas de CaixaBank S.A. y Banco BPI en el total del Grupo. Concretamente, en CaixaBank S.A. derivado de las salidas por el Plan de Reestructuración, la edad media y la antigüedad media en 2022 se han reducido ligeramente pasando de 46,1 a 45,8 de edad media y de 19,2 a 18,9 en antigüedad media.

Ver detalle en tabla 27 del Anexo.

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

Distribución por género

	Masculino	Femenino	Total	% mujeres
CaixaBank S.A.	15.347	20.742	36.089	57,5%
Banco BPI	1.892	2.495	4.387	56,9%
VidaCaixa	352	406	758	53,6%
CaixaBank Tech	526	213	739	28,8%
CaixaBank Operational Services	315	416	731	56,9%
CaixaBank Payments & Consumer	270	318	588	54,1%
CaixaBank Asset Management	134	114	248	46,0%
CaixaBank Facilities Management	117	93	210	44,3%
Buildingcenter	115	84	199	42,2%
CaixaBank Business Intelligence	76	61	137	44,5%
Resto de Filiales	269	270	539	50,1%



Ver detalle en tabla 27 del Anexo

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Evolución de la plantilla 2021-2022**
- **Estructura demográfica**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

Distribución por tramos de edad

	<30 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años	>59 años
CaixaBank S.A.	818	4.315	21.726	9.130	100
Banco BPI	139	495	2.299	1.380	74
VidaCaixa	43	205	305	186	19
CaixaBank Tech	42	179	333	181	4
CaixaBank Operational Services	9	108	356	248	10
CaixaBank Payments & Consumer	22	128	282	148	8
CaixaBank Asset Management	16	32	91	98	11
CaixaBank Facilities Management	7	29	108	53	13
Buildingcenter	4	52	88	55	0
CaixaBank Business Intelligence	34	42	49	12	0
Resto de Filiales	56	128	181	139	35

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

Imaginergen	67,9 %
CaixaBank Asset Management Luxembourg	66,7 %
CaixaBank Bussines Intelligence	55,5 %
CaixaBank Titulización	54,5 %
Telefónica Consumer Finance	50,0 %
CaixaBank Wealth Management Luxembourg	46,2 %
BPI Gestão de Ativos	46,2 %
Wivai Selectplace	45,3 %

Promedio de antigüedad

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

El 87% de la plantilla del Grupo CaixaBank tiene origen español (39.021 personas) y el 10% origen portugués (4.401 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 1.203 personas con otras nacionalidades, los cuales son originarias de otros 84 países. A nivel de continentes quedarían distribuidos de la siguiente manera:

España	39.021
Portugal	4.401
Resto de Europa	527
América del Sur	347
África	191
Asia	66
Centro América	35
América del Norte	35
Oceanía	2
Total	44.625

Ver detalle en tabla 28 del Anexo

Estructura organizativa

El Grupo CaixaBank se compone de un total de 30 empresas que disponen de plantilla contratada, entre las que destacan por su mayor volumen de plantilla CaixaBank S.A. (36.089) y el Banco BPI (4.387). Entre estas dos empresas disponen el 91% del total de la plantilla del Grupo CaixaBank.

CaixaBank S.A. se organiza en 13 Direcciones Territoriales además de la Dirección Territorial InTouch (atención remota) y una nueva Unidad de Negocio Digital Imagin para ofrecer una propuesta de valor a los clientes digitales. A nivel nacional se dispone de 4.444 centros (-741 respecto a 2021):

- 3.818 oficinas de Banca Retail.
- 626 Centros Especializados: 146 Banca Empresas, 138 inTouch, 124 Imagin, 88 Banca Privada, 37 Centros de Recuperaciones, 35 Agentes Financieros, 25 Digitales/Virtuales, 15 Corporate & Institutional Banking, 14 Promotores y 4 Monte de Piedad.

A nivel internacional, se disponen un total de 18 oficinas de representación, 8 su-

cursales 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 326 oficinas (-37 respecto a 2021):

- 289 oficinas de Banca Retail.
- 37 centros especializados (15 centros de Banca Privada y 22 de Banca de Empresas).

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

- “Apoyo al Negocio”, empresas con una misión de apoyo al negocio de la matriz CaixaBank S.A. Incluye **CaixaBank Operational Services** (servicios de backoffice de administración), **CaixaBank Facilities Management** (gestión de obras, logística, mantenimiento y compras), **CaixaBank Business Intelligence** (desarrollo de proyectos digitales) y **CaixaBank Tech** (antigua Silk Aplicaciones de prestación de servicios informáticos).
- “Actividad de Negocio”, que engloba el **Grupo Payments&Consumer** (dedicado a la financiación al consumo, medios de pago, comercialización de productos y arrendamientos de vehículos y bienes de equipo), **Buildingcenter** (tenedora de activos inmobiliarios), el **Grupo VidaCaixa** (seguros de vida y gestión de fondos de pensiones), el **Grupo Asset Management** (dedicado a la gestión de instituciones de inversión colectiva) además del **Grupo BPI** (Banco BPI, BPI Suisse, BPI Vida y Pensiones y BPI Gestión de Activos) y otras cinco 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), **CaixaBank Titulización** (gestora de fondos de titulización) y **Openwealth** (servicio de consultoría independiente de patrimonio global).
- “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 cinco continentes, en un total de 24 países. Concretamente CaixaBank S.A., dispone de 26 centros que se desglosan en: 18 oficinas de representación más 8 sucursales de CaixaBank. Adicionalmente también dispone de 1 filial bancaria en Luxemburgo, 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 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- **Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank**
- **Estructura organizativa**
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

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

Estructura funcional

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

- Directivos 5.628 personas (12,6%)
- Mandos intermedios 7.996 personas (17,9%)
- Resto de empleados 31.001 personas (69,5%)

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

	% Directivos	% Mandos Intermedios	% Resto Empleados
CaixaBank S.A.	13,9	18,8	67,3
Banco BPI	6,7	14,0	79,3
VidaCaixa	2,2	10,9	86,9
CaixaBank Tech	7,8	-	92,2
CaixaBank Operational Services	3,0	15,6	81,4
CaixaBank Payments & Consumer	16,8	22,6	60,6
CaixaBank Asset Management	4,4	23,8	71,8
CaixaBank Facilities Management	4,3	26,2	69,5
Buildingcenter	5,0	20,6	74,4
CaixaBank Business Intelligence	11,7	21,2	67,1
Resto de Filiales	13,9	13,5	72,6

Ver detalle en tabla 29 del Anexo

Cadena de valor

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

Al cierre de 2022 CaixaBank cuenta con un total de **3.323 proveedores activos**, incluidas todas las categorías de Compras (IT-Information Technology, Servicios Profesionales, Marketing, Obras y Servicios Generales y Facilities), y con hasta un total de 7,3 MM€ de volumen adjudicados a Centros Especiales de Empleo, siendo una de las entidades con mayor volumen en España. Además, se contabilizan 68.996 puestos de trabajo generados a través del efecto multiplicador de compras a proveedores entre España y Portugal.

Los principales proveedores que dispone el Grupo CaixaBank son:

a) Principales proveedores de servicios tecnológicos:

Proveedor	Principales servicios
DXC	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información, gestión de procesos administrativos y de back-office (BPO), Call-center.
Fujitsu	Servicios tecnológicos relacionados con los cajeros.
NTT Data Spain (antes Everis)	Desarrollo de software, mantenimiento de sistemas de información, administración y mantenimiento de instrumentos financieros del ámbito de Tesorería (BPO).
Indra	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información, gestión de procesos administrativos y de back-office (BPO).
Accenture	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
ViewNext	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
CapGemini	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
Worldline Iberia	Servicios de tecnología.

Salesforce Systems Spain	Herramienta de gestión de contactos e interacciones con los clientes.
Oracle	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
Microsoft	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
MUREX	Registro de operaciones financieras.
Sistemas Informáticos Abiertos S.A.	Seguridad IT (Information Technology).
S.W.F.T. Society Worldwide Interbank Financial	Infraestructura financiera global Mensajería Financiera (para cobros y pagos).
ServiceNow Nederland B.V.	Herramienta SaaS de ticketing.
IBM	Desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
FIS Sherwood Systems Group Limited	Licencias y servicios de explotación.
Fidessa LatenZero Limited	Licencias, implementación y mantenimiento de software LZ (LZ: técnica de compresión de datos)
Optimissa Servicios Profesionales	Proyectos de desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.
Simcorp Iberia	Proyectos de desarrollo de software y mantenimiento de sistemas de información.

b) Principales proveedores de servicios de negocio:

Proveedor	Principales servicios
Bloomberg	Valoración de instrumentos financieros.
SAP RRHH / Accenture Outsourcing Services	Gestión y pago de nóminas.
Reuters	Información sobre mercados financieros.
Prosegur	Gestión y transporte de efectivo.
Loomis	Gestión y transporte de efectivo.
Trabla Transportes Blindados	Gestión y transporte de efectivo..

CaixaBank además cuenta con el soporte de personal no directo o contratado mediante empresas de trabajo temporal (ETTs), para cubrir posiciones vacantes por bajas de larga duración (maternidades, enfermedades, etc), para cubrir el período de vacaciones en oficinas pequeñas de 1 ó 2 empleados (principalmente), para desarrollar el rol de Azafato/a en la apertura de nuevas oficinas Store y para dar soporte a proyectos como el Plan de Autoservicio y Digitalización que pretende ayudar a los clientes más senior a manejarse con las nuevas tecnologías. A cierre de 2022, en CaixaBank, S.A. se disponía de un total de 1.000 empleados o empleadas de empresas de trabajo temporal (1.077,32 FTEs durante 2022). La ratio de personal no directo en el Banco, entendido como contratos de empleo de trabajo temporal sobre plantilla contratada, es del 3%.

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

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

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

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

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

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

reconocidos de seguridad de la información y certificaciones ISO 27001, ISAE 3402, SOC2,...), plan de continuidad de negocio y de relaciones laborales (para centros especiales de empleo, principalmente mediante la certificación del cumplimiento de la Ley General de los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social e indicando el porcentaje de personas con discapacidad igual o superior al 33%).

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

Ciclo de vida del empleado. Principales indicadores

Atraer y Seleccionar

8.235 currículums recibidos

22,4% atraktividad (currículums sobre plantilla media)

3ª mejor empresa del sector en la que trabajar, MERCO

CaixaBank distinguida con el sello "Top Employer Spain 2023" con una puntuación de 90,96%

Acoger

Premio GREFORO a CaixaBank por su proyecto de Trainers Academy, centrado en cómo ayudar a las más de 1.100 personas que forman parte de este colectivo a aprender, comunicar y compartir mejor el conocimiento

Vincular

• Aprendizaje/Desarrollo

2,8 MM horas de formación
100% de la plantilla formada
98% formación online
300 € por persona (eficiencia de costes)
1.162 Formadores internos

Formación:

1er premio en la categoría Inside Company por la iniciativa "Formación en gerontología a Gestores/as Senior de CaixaBank" (IV Premios Generación)

Desarrollo profesional:

13.190 participantes, incluido CaixaBank Talks
4,8 sobre 5 de valoración

• Evaluación

Evaluación por Competencias:
6.659 personas han realizado la Evaluación Por Competencias

Evaluación del rendimiento:

38.412 personas han recibido Retribución variable en base a evaluación

• Retribución

3.150 MM€ Gasto de Personal
369 MM€ Beneficios Sociales
11,7% sobre Gasto de Personal

Fondo de Pensiones, principal Beneficio Social:

1º en el Ranking en Rentabilidad en España (-7,61%).
PC30 galardonado en los Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2022 con el premio al mejor Plan de Pensiones Europeo en la categoría Risk Management

• Ámbitos profesionales y vitales

Medidas de conciliación
3.081 personas se han acogido a permisos retribuidos
2.326 reducciones de jornada
526 excedencias

Plan de Igualdad:

Aprobado con el 100% de la Representación Sindical

• Ámbitos de participación

Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo 2022:
67% Total Favorable
75% de participación

Voluntariado CaixaBank

14.000 personas

Absentismo gestionable:

4,59% enfermedad y accidente

• Cambios y movilidad

25.729 eventos de promoción
100% posiciones directivas cubiertas internamente
7.600 cambios de nivel profesional

Desvinculación

>15.000 salidas por planes masivos desde 2012 a 2022 con un coste medio aproximado de 345.000€

Ciclo de vida del empleado



En 2022, se ha estado desarrollando la **Propuesta de Valor al empleado/a** ajustándola al **Modelo de Cultura y Liderazgo** y con el objetivo de aumentar el compromiso e impulsar la marca empleadora para **ser el mejor Grupo Financiero en el que trabajar en España**. Este proyecto se desarrolla de acuerdo con cuatro pilares:

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

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

Con el objetivo de trabajar la experiencia del empleado de forma proactiva, con iniciativas que impacten en el modelo de relación entre el empleado y la Entidad, así como generando una experiencia diferencial, se pasa a detallar los avances más significativos en cada uno de los momentos del ciclo de vida (poniendo foco en 2022 en la atracción y selección, la acogida/onboarding y la vinculación).

Atraer y Seleccionar

Atracción

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

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

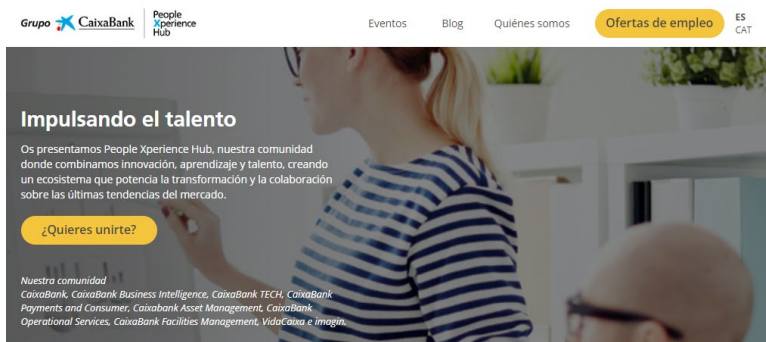
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
 - **Atraer y seleccionar**
 - **Atracción**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

En este marco de atracción y con una visión de Grupo, **People Xperience Hub** durante 2022 ha seguido impulsando iniciativas con el objetivo de crear una comunidad de talento tanto interna como externa, donde se comparte conocimiento y experiencias del Grupo CaixaBank.

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

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



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



La actividad de People Xperience Hub comprende:

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

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

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

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

Esta Comunidad tiene los siguientes principios rectores:

- El punto de partida es digital, pero irá más allá para aprovechar otras tendencias.
- Ser adaptable y escalable a las características especiales de cada filial del Grupo.
- Ser integrador dando cabida a los empleados y empleadas que están y a los que estarán.
- El plan ha de ser sostenible en el tiempo para asegurar los resultados.
- Se fundamenta sobre la cultura y los valores del Grupo CaixaBank.

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

- **Digital Talent Referral 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 estos ámbitos destacamos las iniciativas llevadas a cabo el último año:

- **Informe Code-No-Code:** en colaboración con Barcelona Digital Talent, el director en CaixaBank Tech de Artificial Intelligence (IA) participó en la elaboración del informe “Análisis del Low-Code” (tiene por objetivo mostrar el impacto que está teniendo y tendrán en la sociedad las plataformas Low-Code, también conocidas como plataformas de desarrollo de aplicaciones que utilizan poco código).
- **Videos Innovation Labs:** los propios empleados del Grupo CaixaBank cuentan mediante unas entrevistas la actividad de los Customer Experience Labs, los cuales están formados por equipos multidisciplinares de diferentes áreas y empresas del Grupo. Los equipos trabajan bajo el marco Agile y la metodología Design Thinking, lo que permite satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes de la mejor y más rápida manera posible, generando a la vez, soluciones que mejoren la experiencia de los clientes.
- **MWC (Mobile World Congress):** participación en diferentes iniciativas dentro del MWC como el Hackathon (encuentro de programadores con el objetivo de crear nuevos sistemas de hardware o software de forma colaborativa), las charlas especializadas o un Speed Dating (reuniones o entrevistas breves para conectar el talento digital entre nuevos perfiles profesionales y empresas del sector digital) donde participaron diversos empleados/as del Grupo CaixaBank.
- **Charla inspiracional el Día de la Mujer:** participación de la Senior Mánager en Digital Marketing Automation de CaixaBank Business Intelligence como ponente en una charla inspiracional a las jóvenes de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Barcelona junto a mujeres ponentes de otras empresas.
- **Evento corporativo conjuntamente con CaixaBank Dualiza:** presentación por parte del Director General de CaixaBank Tech a la comunidad de docentes y alumnos de Formación Profesional de la rama de Informática y Telecomunicaciones. En el marco de esta presentación un ingeniero de software y API

Evangelist de CaixaBank Tech, impartió una masterclass sobre las APIs (mecanismos que permiten a dos componentes de software comunicarse entre sí mediante un conjunto de definiciones y protocolos).

- **#FEED2022 (Foro de Empleo en la Era Digital).** Participación del Director de Mobile (CaixaBank Tech) en el TIC Corner en un Elevator Pitch (discurso impactante, ágil y rápido que dura entre 45 segundos y un minuto) sobre "Mantenimiento de Cajeros con Realidad Virtual, una realidad en CaixaBank" y, ponencia de la Directora de Advanced Analytics & Data (CaixaBank Tech) “Adéntrate en el terreno de juego de Analytics”.
- **Deep Dive Worlds:** serie de masterclasses sobre Cloud lanzadas e impartidas por expertos de CaixaBank Tech y Red Hat. Consta de cinco sesiones: Kubernetes I, II y III, Spring Boot y Kafka, dirigida tanto a empleados del Grupo CaixaBank como a no empleados.
**Kubernetes es un sistema de código abierto que permite desplegar, escalar y gestionar aplicaciones en contenedores en cualquier lugar.*
- **CTF-“CyberHack Challenge”:** iniciativa con el objetivo de potenciar el talento en el ámbito de la ciberseguridad. Durante 8 días, más de 20 participantes pudieron poner a prueba sus habilidades a través de varios retos sobre ciberseguridad en modalidad Capture The Flag, con diferentes niveles de dificultad y con el objetivo principal de proteger los servidores de CaixaBank. El cierre del evento contó con el Cybersecurity Prevent and Detect en CaixaBank, que presentó el área de Ciberseguridad y sus principales actividades que desarrollan.
- **Participación de CaixaBank Tech en eventos** para generar visibilidad de marca y posicionarla como marca empleadora tecnológica en el mercado: Open Expo, evento empresarial líder en innovación, transformación digital y open source. JBCNConf, mayor evento de Java de España.
- **Immune Dialogues:** CaixaBank Tech con el objetivo de promover e incentivar el rol de la mujer en el ámbito STEAM, patrocina este evento que consta de charlas mensuales protagonizadas por mujeres expertas de CaixaBank Tech y otras empresas punteras, sobre temáticas de actualidad como Cloud Computing, Inteligencia Artificial, Smart Working, Innovation, Advanced Analytics y Ciberseguridad.
- **RED HAT SUMMIT:** el Director de Ingeniería de CaixaBank Tech acompañado de la Scrum Máster de Automatización en IT Now, realizaron una ponencia sobre la Innovación y Agilidad en la Banca en el marco del principal evento empresarial de código abierto (Red Summit).

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

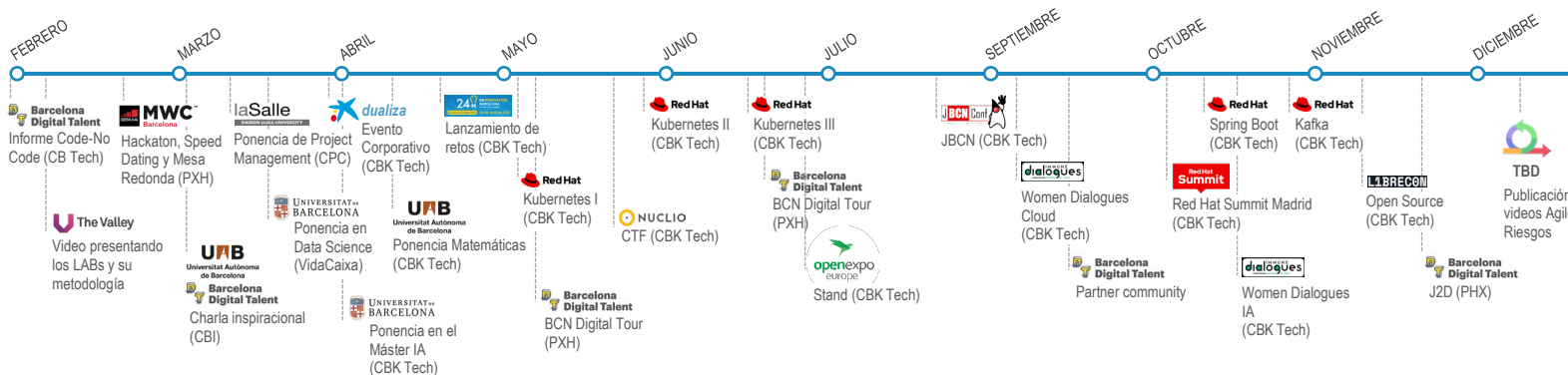
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Atraer y seleccionar**
- **Atracción**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- **JUMP2DIGITAL:** participación del Grupo CaixaBank en el mayor evento dirigido al talento digital en Barcelona, en el marco del People Xperience Hub, actuando como mentores en el Hackathon y como recruiters en el Speed Dating, al mismo tiempo que participaron en el networking con perfiles digitales.

- **LIBRECON:** participación de CaixaBank Tech en este evento internacional de referencia sobre las tecnologías abiertas aplicadas a sectores estratégicos de la economía.

- **Ponencias en universidades**

Eventos



Ferias de empleo



En la estrategia de comunicación externa actual de CaixaBank se encuentra el **Employee Advocacy** con el doble objetivo tanto el de mejorar la identidad digital de los empleados como el de activar una red de embajadores, que colabore en el impulso de la huella digital de CaixaBank. Entre las acciones de este año 2022 destacan: la actualización de la formación Identidad Digital Virtual para la mejora de la interacción de los empleados en las redes sociales y con sesiones formativas a más de 500 empleados de diferentes áreas del Banco, auditorías de los perfiles de los 185 embajadores que forman parte del programa en las redes sociales y asesoramiento personalizado para la mejora de la identidad digital.

La estrategia externa de la Entidad también cuenta con la actualización continua de los perfiles corporativos a través del **proyecto de Huella Digital**, que tiene como objetivo posicionar la marca empleadora de CaixaBank, esta incorpora los siguientes ámbitos de actuación:

Modo de difusión. Tipología de canales

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

- **Plataformas** como Indeed (agregador de empleo de páginas web) o en **páginas de empleo** como Glassdoor, que ayudan a seguir construyendo un relato de marca empleadora, atractivo en el tiempo y a tener presencia en plataformas de empleo en las que la opinión de la Experiencia del Empleado tiene mucha relevancia.
 - Descripción de la Compañía y branding del perfil actualizado: Quiénes somos, misión, visión y valores de la Compañía, contenido “Únete al equipo”, links a Redes Sociales y website oficial, todo ello con imágenes y vídeos de cómo es trabajar en CaixaBank.
 - Beneficios que ofrece la compañía y premios que ha recibido.
 - Elaboración de guías que incluyen argumentarios “tipo” para responder a las distintas tipologías de cuestiones que se puedan dar y que permitan a los Employee Advocacy gestionar las reviews en el perfil de la Compañía.

- CaixaBank dispone de un perfil premium, con mayores funcionalidades entre las cuales se permite publicar información de interés como sostenibilidad (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. La estrategia de contenidos está basada en los pilares estratégicos de la marca y ayuda a dar visibilidad a la Organización tanto a nivel nacional como internacional, creándose un storytelling propio que define la personalidad y los valores de la marca a través de sus contenidos.

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

- **Web corporativa de empleo**, desde el site CaixaBankcareers.com y con el objetivo de facilitar la captación de talento y eficientar la tarea de identificación y selección de candidatos, CaixaBank dispone de un canal de comunicación con las candidaturas externas para hacer el proceso más ágil y transparente, en el que se incluye:
 - Ofertas de empleo.
 - Estructura y distintos pasos del proceso de selección.
 - Explicación de los diferentes ámbitos de negocio de la Compañía.
 - Presentación de los valores de CaixaBank.
 - Programas de talento.
 - Comunidad de Talento, en la que los candidatos pueden registrarse y crear un perfil profesional dentro de 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.

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

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

Excelencia en la calidad del proceso a través de indicadores de seguimiento.
Igualdad de oportunidades y gestión de la Diversidad.
Innovación y digitalización en herramientas y metodologías de selección, atendiendo a los diferentes perfiles profesionales.
Transparencia en explicitar y comunicar el propio modelo.
Integración en la estrategia de selección de los segmentos de negocio y áreas para identificar y planificar las necesidades de cobertura que impulsen la rentabilidad del negocio.

Los principios de actuación se aplican en los procesos de selección, tanto internos como externos, que se lleven a cabo por los equipos de 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:

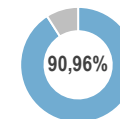
- Desarrollar y potenciar el crecimiento profesional del talento interno a través de los procesos de selección.
- Maximizar la calidad de los procesos de selección garantizando la política de confidencialidad y una plena orientación al servicio.
- Generar la mejor experiencia al candidato o candidata y al mánager.
- 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** del Grupo CaixaBank, como **ferias de empleo** y otros eventos similares en universidades, para darse a conocer entre los posibles candidatos y candidatas.

Por segundo año consecutivo, CaixaBank ha sido reconocida por su gestión en 2022 y distinguida con el sello **“Top Employer Spain 2023”** por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto al entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados y empleadas.



“Top Employer Spain 2023”

Puntuación Global



Bench: 2.052 empresas a nivel mundial, 117 a nivel nacional y 8 del sector Banca

Dato promedio		
Mundial	España	Banca
85,20%	86,16%	90,67%



El reconocimiento de las mejores prácticas de Recursos Humanos ayuda a CaixaBank a posicionarse como una marca empleadora de referencia que tiene como objetivo acompañar a las personas en todo el ciclo de vida del empleado.

CaixaBank dispone de **Recruitment Programs**, programas diferenciales, disruptivos e innovadores, que buscan transformar el sector a través del talento joven, la pasión y el compromiso social. Con estos programas se pretende identificar y desarrollar el talento temprano, a través de experiencias únicas con el fin de crear cantera y anticipar necesidades futuras. Los programas son:

- **WONNOW.** 5ª edición del programa de talento, realizado en colaboración con Microsoft, dirigido a potenciar la presencia de mujeres en el ámbito de la tecnología y las ciencias desde el inicio de sus carreras profesionales. El programa tiene como objetivo fomentar la igualdad de género y premiar la excelencia académica y personal de las estudiantes de grados STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), ámbito en que la presencia femenina es proporcionalmente escasa. Este año se ha superado en un 34,8% el número de inscripciones con respecto al año anterior, con un total de 975 mujeres inscritas en esta edición. 10 de ellas han sido seleccionadas para incorporarse durante seis meses en proyectos estratégicos vinculados a la innovación. Se han incorporado 6 WONNOW en CaixaBank y 4 en Empresas del Grupo (2 en CaixaBank Tech y 2 en Business Intelligence).
- **New Graduates.** Programa de identificación de talento joven que se inicia en 2017 con el fin de incorporar en distintas áreas de Servicios Corporativos a jóvenes universitarios graduados en los últimos 5 años (en Administración y Dirección de Empresas, Empresariales o Economía, Ingeniería, Matemáticas, Estadística, Física o Química), o estudiantes de Máster y Postgrado, con alto dominio del inglés. El programa tiene una duración de dos años, con un plan de carrera que les permite participar en proyectos y entornos dinámicos y de colaboración, donde están conectados con profesionales de primer nivel que les ayudan a seguir creciendo y a desarrollarse, pudiendo tener la posibilidad de incorporarse a posiciones estructurales vacantes.

Durante este año 2022, se han incorporado al programa un total de 25 jóvenes a Equities & Corporate Finance para apoyar el crecimiento del área, apalancada en la mayor red de Banca Empresas y Banca Privada en España. Entran a formar parte de un equipo de analistas que participa en las iniciativas de originación y en la ejecución de los mandatos activos de M&A, cubriendo todos los sectores industriales o de servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional. Así mismo, participan en un programa de desarrollo impartido por la escuela de negocios ESADE, que pone el foco en el desarrollo de sus competencias y que dispone de la figura de un Buddy que

acompaña durante estos dos años al New Graduate en su adaptación y desarrollo.

- **Data Talent Program.** Programa dirigido a incorporar el mejor talento de profesionales expertos en el ámbito del Data. Los participantes se han incorporado en diferentes áreas de Servicios Corporativos de CaixaBank y de Empresas del Grupo, colaborando en proyectos estratégicos y entornos dinámicos del mundo del Data Analyst, Business Analyst y Machine Learning. Los perfiles seleccionados son perfiles analíticos, creativos, apasionados del mundo Data y con formación reglada en este ámbito, con alto nivel de inglés y con conocimientos en sistemas de almacenamiento y de lenguaje de programación. El Data Talent es un programa retador y diferencial que busca transformar el sector a través del talento. El proceso de selección ha supuesto un punto diferencial en el programa, una experiencia inmersiva e innovadora desde el momento en el que se inscribían a la oferta hasta su Onboarding, todo ello con el objetivo de potenciar la marca empleadora del Grupo CaixaBank y posicionarlo como el Grupo Financiero preferido para trabajar. El proceso de selección culminó con una Datathon, un evento en el que candidatos y profesionales de CaixaBank se encontraron en un mismo espacio siendo seleccionados finalmente un total de 31 profesionales. Por primera vez, algunos Directores pudieron evaluar el talento de sus futuros empleados antes de incorporarlo mientras trabajaban en la solución de un caso de uso del ámbito del Data relevante para el sector Financiero.

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 buscadores avanzados, selección predictiva y las vídeo entrevistas.

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

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

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

Este proceso se inicia con la solicitud del mángager 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 mángager podrá dar seguimiento sobre el estado de la misma (aprobación o denegación), lo que permite mejorar la trazabilidad y la experiencia de usuario.



Ofertas por ubicación

Nuestro crecimiento es nacional e internacional, y así queremos que sea tu desarrollo profesional. Donde sea que quieras potenciar tu talento, en CaixaBank puedes hacerlo posible. Descubre en el mapa el lugar donde seguir creciendo.

Destaca en 2022:

- Primeros usos en la utilización de herramientas como la **vídeo entrevista** (visio-talent) que permite optimizar el proceso de selección ,como consecuencia de la digitalización y adaptación de los procesos habituales que se aceleraron a raíz de la pandemia COVID-19.
- Utilización de la herramienta Qlik Sense para elaborar **búsquedas proactivas de candidatos/as** en los procesos de selección y de movilidad interna de la Entidad, permitiendo así realizar la selección con parámetros objetivos y meritocráticos.

- Incorporación para procesos en la Red de **nuevas metodologías de evaluación**, (dinámicas, entrevistas telefónicas,...) y se ha empezado a analizar la posibilidad de trabajar parte del proceso de selección en el metaverso.
- Realización de procesos masivos de selección para incorporar a perfiles como el **Gestor Senior** (figura enfocada al asesoramiento de clientes de mayor edad).

Adicionalmente, se ha desarrollado la incorporación de una **herramienta de profiling** que permite disponer de patrones de éxito, y que impacta positivamente tanto en la selección externa como en las coberturas de vacantes internas. Esta herramienta, evoluciona el proceso de selección hacia un modelo proactivo y predictivo, 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 desarrollo realizado, se dispone de la **ficha de empleado**, que presenta un look and feel o diseño tipo Currículum Vitae e incorpora gran usabilidad y facilidad en el manejo de la información. La ficha de empleado incluye datos:

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

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

Soft Skills (skills Modelo de Liderazgo AHEAD): comportamientos transversales a toda la Organización, alineados con el Modelo de Liderazgo AHEAD y que determinan nuestra manera de hacer.

Hard Skills (conocimientos y habilidades técnicas). El empleado/a podrá evaluar su nivel de conocimiento en las habilidades que considere que se adaptan a su perfil y es fundamental 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.

Esta herramienta de profiling se enlazará con el proyecto **“Development by skills”**, que es estratégico y transformador para Recursos Humanos por el impacto transversal en todos los procesos. En 2022 se han definido los Jobs profiles y skills críticas del Grupo CaixaBank, y en base al análisis de gaps existente en las skills se lanzarán los potenciales itinerarios de upskilling y reskilling de la plantilla (ver explicación detallada en páginas 45 a 48).

Atracción				
Currículums recibidos	8.235			
Atractividad (Currículums sobre Plantilla media)	22,4%			
Contratación - Selección externa	Nº de Contrataciones	% Hombres	% Mujeres	Edad Media
Contratación en Servicios Centrales	105	65,7	34,3	29,6
Contratación en Red Comercial *	151	45,7	54,3	28,7
Becarios	9	55,6	44,4	25,0

* 106 contrataciones en Banca Retail, 41 en Oficinas Extranjeras y Banca Internacional, 3 en CIB y 1 en Apoyo Red

En 2022 CaixaBank ha contratado un total de 256 personas en distintos tramos de edad, concretamente: 171 personas de menos de 30 años, 58 de 30 a 39 años, 20 de 40 a 49 años y 7 de 50 o más años de edad.

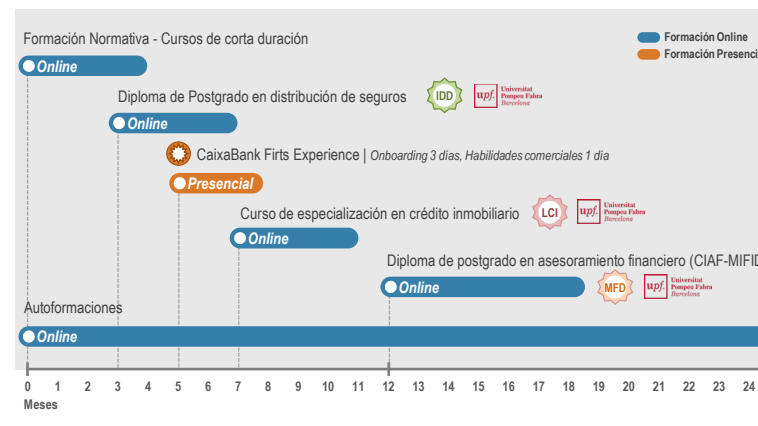
Acoger

Onboarding

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

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

Cronograma Itinerario Formativo de Onboarding



Itinerario Formativo de Onboarding (DAC-Digital Agents CaixaBank), inicialmente concebido como un programa blended (semi presencial), fue adaptado a un formato 100% online como consecuencia de la pandemia y desde mayo de 2022 y con motivo de la recuperación progresiva de los actos presenciales, se retomó el programa nuevamente con el formato original. Con una duración de dos años, este itinerario acompaña a los nuevos empleados en todo momento, facilitando que se integren y se sientan parte de la Entidad, identificándose con sus valores y objetivos y ofreciéndoles una formación de alto valor. El enfoque adoptado en este programa es el de incorporar metodologías formativas innovadoras que permiten mejorar tanto la obtención de resultados, como la integración de los nuevos empleados/as. El programa se estructura en dos fases:

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

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

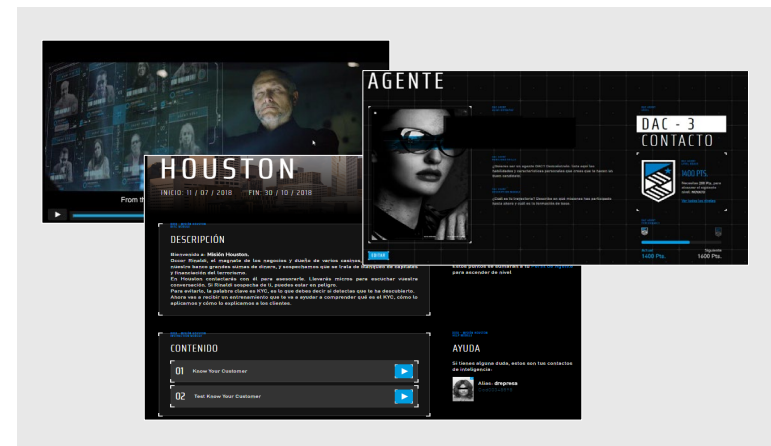
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Acoger**
- **Onboarding**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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 200 horas de formación inicial y 25 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la universidad Pompeu Fabra ha elaborado un postgrado universitario “Diploma de experto en seguros” (DES).
- *Formación Normativa en Ley de Crédito Inmobiliario (LCCI)*, regulada por el Banco de España, la cual supone 50 horas de formación inicial y 10 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la universidad Pompeu Fabra ha elaborado un curso “Curso de Ley de Crédito inmobiliario”.
- *Formación Normativa en Asesoramiento financiero (MIFID II)*, regulada por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y diseñada de acuerdo con las directrices ESMA (European Securities Market Authority) para MIFID II, la cual supone 150 horas de formación inicial y 30 horas de formación continua anual. Para cubrir la formación inicial, CaixaBank de forma conjunta con la Universidad Pompeu Fabra ha elaborado un postgrado universitario “Curso de Información y Asesoramiento Financiero (CIAF)”.
- *Formación Recomendada*, adaptada al perfil y rol de cada empleado dentro de la Entidad, trabajándose las habilidades y conocimientos que sean necesarios en cada caso, con un programa específico de onboarding: “Tú haces CaixaBank”, orientado a ser un elemento clave de la Experiencia de Empleado. Es un proceso de acompañamiento global que se inicia con el envío de la oferta de empleo y finaliza al cabo de dos años. Este programa, además, incluye acciones formativas y de Cultura de la Entidad, pretende ser un punto de acceso único a nivel administrativo e incluso asigna un tutor o buddy al empleado o empleada. Es una solución completa y dinámica, con funcionalidad móvil, colaborativa, de soporte al empleado y con funcionalidades de escucha activa.

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

Para convertirse en auténticos expertos deberán realizar misiones y superar retos por todo el mundo con la ayuda de un tutor.



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

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

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



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

- Manifiesto de la diversidad.
- Guía de Comunicación Igualitaria, el reto de las relaciones interpersonales.
- Código ético y principios de actuación de CaixaBank.
- Guía de beneficios sociales (adhesión plan de pensiones y datos póliza asistencia sanitaria Adeslas), vacaciones, excedencias y permisos.
- Información sobre Prevención de Riesgos Laborales.
- Guía rápida Obra Social “la Caixa”.

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

CaixaBank Cross Experience es un programa de formación para empleados que cambian su función dentro de la Organización y acceden por primera vez a ella en un nuevo segmento de negocio. El objetivo es acelerar la curva de aprendizaje, facilitar la movilidad interna y ayudar a la incorporación en el nuevo puesto/segmento, haciendo que las personas se integren de un modo ágil y eficaz. Está compuesto por ocho Welcome específicos por segmento: Banca Premier, Banca Privada, AgroBank, HolaBank, Negocio, Microempresa, Empresa e Intouch.

CaixaBank Executive Experience es el programa de onboarding que acompaña a los nuevos directivos/as en sus nuevas funciones, 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.

La implantación de los procesos de preonboarding y onboarding existentes actualmente, y conjuntamente con la contribución del **Portal de Onboarding** (disponible en SuccessFactors) han permitido la mejora de la experiencia del usuario.

• *Durante el preonboarding:*

- 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 onboarder.
- Recepción de credenciales de acceso a la plataforma de onboarding.
- Acceso a contenido de cultura gamificado (reconocimiento de logros).

- Check list con la documentación a aportar y la documentación a firmar digitalmente.
- Asignación del Buddy y del Mánager (posibilidad interacción y se dan a conocer antes del primer día).
- Posibilidad de conocer a sus futuros compañeros y compañeras.
- Recepción de la agenda de la primera semana.

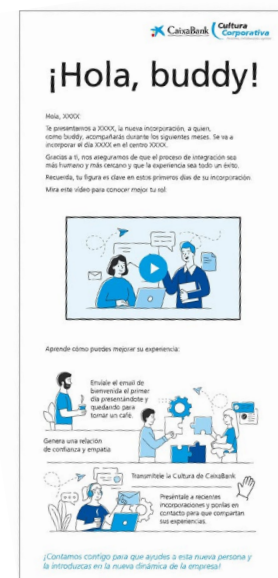
• *En el momento del onboarding:*

- Mensaje de bienvenida a través del Portal de Onboarding.
- Ejecución del protocolo del primer día (recepción, presentaciones equipo, instalaciones, check puesto trabajo, etc.).
- Encuentro presencial con el Mánager y HR Business Partner.
- 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 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).

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



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

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



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



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



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



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

Vincular

Desarrollo y aprendizaje

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

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

CaixaBank Campus es el modelo de aprendizaje a través del cual CaixaBank estructura su oferta formativa, garantiza la coherencia de la formación con el Plan Estratégico y favorece el intercambio de experiencias y de buenas prácticas para potenciar el desarrollo profesional de todos los empleados y las empleadas. El modelo apuesta por la formación y el impulso de las habilidades profesionales como principal camino para la innovación.

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



Conocimiento conectado y compartido

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



Impulsando la transformación del negocio

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



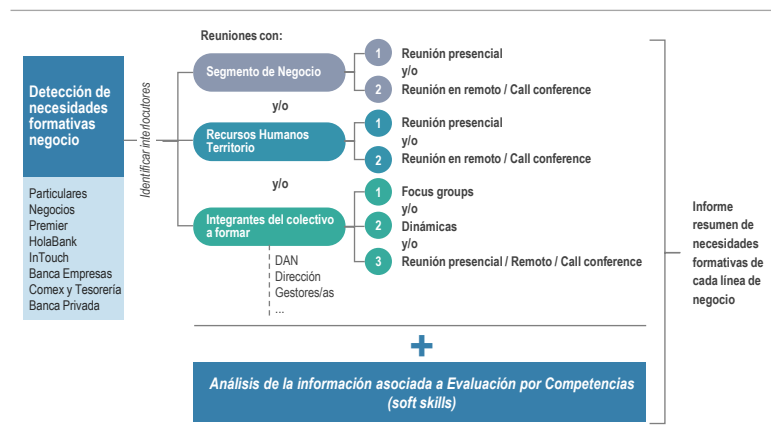
Aprendizaje continuo

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

Sistema de detección de necesidades formativas.

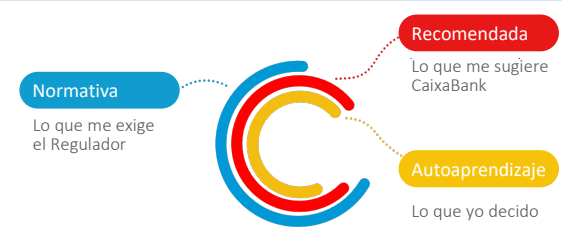
La respuesta formativa se inicia y construye a partir de la detección de necesidades que surgen de las reuniones y reflexiones conjuntas con cada segmento de Negocio, feedback de los Recursos Humanos del territorio (HRBPs) y resultados de la evaluación por competencias (incorporándose a partir de 2023 el análisis de gaps de las Soft y Hard Skills). Seguidamente se realiza un diagnóstico y se diseña una respuesta formativa acorde para las necesidades detectadas que se plasman finalmente en el Plan anual de Formación.

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



El nuevo proyecto **Development by Skills**, cuya finalidad es transformar el modelo de desarrollo de los empleados y empleadas, permitirá configurar el mapa de conocimiento y habilidades (soft y hard skills) de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados. Este nuevo programa de desarrollo, supone la creación de un modelo ágil y personalizado de desarrollo que pone a nuestros colaboradores en el centro de su propio crecimiento profesional, en la medida que cada uno de los profesionales es responsable y parte activa de su propio aprendizaje y desarrollo.

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



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

- Normativa de corta duración para toda la plantilla con aproximadamente 13 horas de duración. Temáticas realizadas en 2022: Buenas prácticas en la comercialización de tarjetas de crédito, Seguridad de la Información y Prevención del Fraude a Clientes, Normativa, preferencias y test de sostenibilidad, Transparencia en la comercialización de productos bancarios, Prevención Blanqueo Capitales y Financiación del Terrorismo, Reglamento Interno de Conducta y Protección al inversor en MiFID.
- Certificación en IDD (Seguros) para la Red que comercializa productos de seguros. La formación inicial de 200 horas realizada en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra (posgrado), VidaCaixa y SegurCaixa es para nuevos empleados/as e incorporaciones en la Red comercial, procedentes de otras áreas del Banco, mientras que la formación continua de 25 horas, realizada principalmente con VidaCaixa y SegurCaixa, es para todas las personas que comercialicen este tipo de productos y tengan la formación inicial realizada.

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

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

– Certificación en MIFID II (Inversiones) para la Red que comercializa productos de inversión (todos excepto la función empleado/a). La formación inicial (CIAF) es de 150 horas y existe una formación continua de 30 horas, ambas impartidas por la Universidad Pompeu Fabra.

– Certificación LCCI (Hipotecas) para la Red que comercializa o informa sobre productos de crédito inmobiliario y departamentos de Servicios Centralizados o Servicios Territoriales involucrados en la operativa. La formación inicial (LCCI) es de 50 horas y existe una formación continua de 10 horas, ambas se realizan con la Universidad Pompeu Fabra.

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

A 31 de diciembre de 2022 la Entidad contaba con 30.440 profesionales certificados en IDD (formación continua de 25 horas), 28.971 en MIFID II y 28.792 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, entre otros, los siguientes programas:

- **Mis Clientes (Salesforce).** El objetivo es mejorar la eficiencia comercial y tener una visión 360º de los clientes. Con el conocimiento del manejo de esta herramienta los empleados de CaixaBank sacan el máximo provecho en su día a día y se genera una óptima experiencia de uso desde el inicio. La implementación se inició en 2021, se está realizando por fases y con acompañamiento en todo el proceso, para agilizar la implantación con la utilización de guías, tutoriales online y webinars para la formación de todas las personas de negocio. En 2022 se destaca la formación en “Mis Clientes-Soluciones” para hacer un correcto seguimiento y gestión de la morosidad.
- **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 dis-

tintos 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.

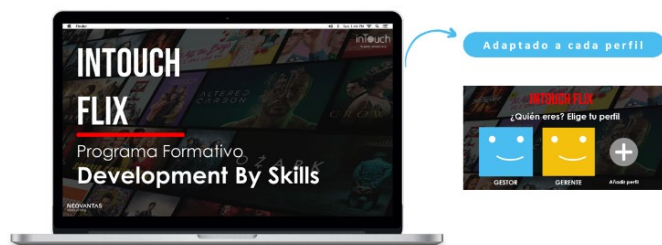
- **Sostenibilidad (ASG).** Formación compuesta de dos módulos, el primero consistente en una Certificación en Inversiones Sostenibles (segmento Banca Privada y Banca Premier) con temas vinculados con la esencia del papel de asesor en su relación con el cliente y anticiparse a cambios en la exigencia 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.

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.

- **Gestores/as Senior.** Formación que tiene como objetivo principal conocer qué es CaixaBank Seniors (propuesta de valor de la Entidad dirigida a dar respuesta a las necesidades del segmento senior) y destacar la importancia del Gestor/a Senior en su implementación. Este proyecto es pionero en el sector financiero español y ha permitido conocer con más profundidad al segmento para ir conformando un paquete de soluciones y servicios cada vez más adaptado a sus necesidades. Adicionalmente, tiene como objetivo mejorar la atención a este colectivo, especialmente para toda la operativa del día a día. Todo ello, en un contexto, consecuencia de la evolución del modelo comercial del sector financiero en el que el despliegue tecnológico ha llevado a una reestructuración y redefinición de los puntos físicos de venta, al aumento de los servicios a distancia y online en entornos remotos y a la reducción del contacto personal.

CaixaBankSeniors

- **Development by Skills inTouch.** Formación dirigida al colectivo de gerentes y gestores del segmento de negocio inTouch, programa de upskilling donde se identifican tanto los retos y objetivos de negocio a mejorar, como las skills, prácticas o técnicas claves para el negocio. El itinerario del curso está englobado dentro de la formación “ inTouch-Flix”, mostrándose el contenido de forma atractiva y didáctica. El contenido se estructura mediante píldoras formativas que trabajan y se enfocan en el conocimiento y la relación con el cliente, videoclases donde el foco se pone en la gestión comercial eficaz de la cartera, y por último, las hojas de ruta para poner en práctica los conocimientos adquiridos.



- **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, Store Retail y Store Pymes.** Formación para el desarrollo de relaciones de confianza a largo plazo con los clientes mediante un asesoramiento experto y la aportación de soluciones integrales para su actividad empresarial. Un equipo seleccionado por sus altas capacidades, a través de la especialización y una excelente sistemática y gestión, debe ser el referente

en actividad comercial y rentabilidad en su Dirección de área de Negocio. El plan de formación tiene como objetivo que los empleados y empleadas conozcan las características y funcionamiento del modelo Store:

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

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,** 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:

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

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



Entorno Digital

7 horas online

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



Data Academy

14 horas online + 60 horas presenciales M3

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



Habilidades Digitales I y II

5 horas online

- Módulo 1: Cultura digital.
- Módulo 2: Identidad digital.
- Módulo 3: Comunicación digital.
- Módulo 1: Gestión de la información.
- Módulo 2: Aprendizaje continuo



Metodologías ágiles de trabajo

6 horas online + horas de certificación

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

En paralelo y como complemento al itinerario de Transformación Digital, está disponible para todos los empleados, el **Data Community**. Esta comunidad está focalizada en fomentar el conocimiento entorno al dato y a su impacto en la evolución de la digitalización. La comunidad lleva asociada una serie de sesiones mensuales donde expertos internos de CaixaBank, acompañados de expertos de otras empresas comparten proyectos que se están implementan-

do o desarrollando en el Banco o bien se están analizando para su posterior implementación.

- **Itinerarios Office 365**, con el objetivo de mejorar en el uso de las herramientas: Teams, One Drive, Share Point, One Note.

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

- Obtener una visión global del ecosistema digital actual y una idea más clara de los elementos de la digitalización.
- Visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno. Analizar los cambios estratégicos potenciales originados por la digitalización y su importancia para desarrollar nuestro modelo de negocio, formas de trabajar, comunicación y puesta en valor de la Entidad.
- Entender el entorno social y de mercado e identificar las competencias esenciales críticas para el éxito de la Empresa a largo plazo en un contexto digital.
- **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 & International Banking, AgroBank, HolaBank e InTouch: formación según necesidades de cada segmento por encima de las regulaciones de MIFID II, LCCI e IDD en las materias de: Finanzas, Riesgos, Seguros y Comercial.

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 2022 se ha realizado la quinta edición y han realizado el Máster 36 profesionales de todas las territoriales.

Finalmente, el autoaprendizaje depende exclusivamente del empleado/a, que puede escoger entre una amplia oferta formativa en función de sus intereses o motivaciones, los contenidos se pueden filtrar por Finanzas, Comercial, Riesgos, Transformación digital, Habilidades y Liderazgo, Sostenibilidad y Bienestar y formación en idiomas (Academia de inglés-Education First).

Concretamente la Academia de inglés (Education First), está disponible para toda la plantilla y a través de la cual se ofrece la posibilidad de aprender o mejorar el nivel de inglés y dónde se incluye: realización de prueba de nivel, contenidos de autoestudio y certificados de cursos.

Destaca en 2022 la incorporación de otros contenidos a través de plataformas externas complementarias a Virtaula donde se realizan formaciones en colaboración con instituciones como la Universidad Pompeu Fabra y organizaciones como IMD Business School e ISDI.



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

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

En materia de subcontratación de proveedores, CaixaBank solicita que conozcan, se sensibilicen, acepten y se comprometan a dar cumplimiento del Código de Conducta de Proveedores del Grupo CaixaBank. En materia de prevención de riesgos laborales, se lleva a cabo además una coordinación de actividades empresariales, asegurando de este modo que el proveedor conozca la Política de Prevención de Riesgos Laborales de CaixaBank.

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

En 2022, CaixaBank ha obtenido los siguientes galardones en el ámbito formativo:

Premio Ética e Inteligencia Artificial (IA) a la plataforma Virtaula

III Encuentro de Ética e Inteligencia Artificial organizado por We The Humans. Virtaula conjuntamente con otros cuatro proyectos desarrollados por startups, recibió el **premio en la categoría de Empresa Consolidada** por la integración de elementos de IA en la plataforma de aprendizaje online. Un reconocimiento al desempeño de todo un equipo que trabaja cada día con una clara vocación de servicio a la plantilla y enmarcado en el Plan Estratégico de la Entidad.

We the Humans

IV Premios Generación, que reconocen las buenas prácticas en la sensibilización y gestión de la diversidad generacional en las organizaciones

La Entidad ha sido galardonada con el **primer premio en la categoría Inside Company** por la iniciativa "Formación en gerontología a Gestores/as Senior de CaixaBank". A través de la figura del Gestor/a Senior, se busca aumentar la confianza de los clientes de mayor edad con la Entidad, y acompañar a aquellos que aún no se han adaptado al proceso de transformación digital bancaria.

4ª edición premios

Generación

XIII edición de los Premios Cegos a las Mejores Prácticas en Recursos Humanos con Equipos&Talento



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- [Ciclo de vida del empleado](#)
- [Vincular](#)
- [Desarrollo y aprendizaje](#)
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- [Ciclo de vida del empleado](#)
- [Vincular](#)
- [Desarrollo y aprendizaje](#)
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

CaixaBank ha desarrollado el proyecto Estrategia formativa en el complejo contexto derivado de la situación Covid-19 y de la mayor integración bancaria a nivel español, en un formato de trabajo en remoto. Una plataforma de aprendizaje y un ecosistema que fomenta en los empleados la curiosidad, el espíritu de mejora continua, la generosidad, la humildad y la iniciativa. La adaptación a las nuevas formas de aprendizaje y de un modelo propio para una integración digital, han sido reconocidas con el Premio Cegos con Equipos & Talento 2022 - Categoría Desarrollo y Aprendizaje.

Premios GREF. El Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras y Aseguradoras (GREF), ha premiado con el GREF ORO a CaixaBank por su proyecto de Trainers Academy, centrado en cómo ayudar a las 1.200 personas que aproximadamente forman parte de este colectivo a aprender, comunicar y compartir mejor el conocimiento.



En el marco del resto de empresas de Grupo CaixaBank, destacan las siguientes actividades:

CaixaBank Tech:

- **Curso de CaixaBank Tech y Red Hat:**
Tecnologías para desarrolladores en entornos de **Kubernetes**. Comprensión de funcionamiento y los fundamentos de muchas de las tecnologías que rodean al ecosistema de código abierto de Kubernetes (plataforma portable y extensible de código abierto para administrar cargas de trabajo y servicios).
- **IMMUNE Dialogues .**
Eventos relacionados con mujeres en disciplinas STEAM. Mujeres que han desarrollado sus carreras en tecnología. Immune Dialogues tiene el objetivo de dar visibilidad a la mujer en el mundo tecnológico, reuniendo en una mesa redonda a ponentes expertas en tecnología que abordarán cuestiones interesantes sobre este sector que está en pleno auge.
- **Programa FP Dual.**
Programa desarrollado por CaixaBank Tech con el objetivo de ampliar el número de perfiles de carácter tecnológico. En Junio de 2022 se han incorporado 10 nuevos alumnos.

VidaCaixa:

- **2ª Edición del Programa Mentoring femenino.**

Programa de desarrollo profesional a través de mentoring para empoderar a las mujeres e impulsar sus carreras profesionales. Protagonizado por 60 mujeres en total: directivas consolidadas en el rol de mentoras y predirectivas con potencial como mentees.

- **New Graduate Talent Program 2022**

Programa para recién graduados universitarios, master o postgrado de 1 año de duración con contrato formativo. Es un programa de desarrollo de máxima excelencia que busca incorporar y desarrollar a talento crítico en empresas del Grupo (32 participantes este año entre VidaCaixa y CaixaBank Tech).

Los impulsores son las personas y herramientas que permiten implementar la estrategia y el plan de aprendizaje:



Virtaula + plataformas externas

Una plataforma virtual, accesible, intuitiva y sencilla, capaz de adaptarse a los potenciales desarrollos de aprendizaje del futuro. Capaz de actuar como centralizador de formaciones con otras plataformas externas



Trainers

Referentes de conocimiento que actúan como formadores internos. Al garantizar su conocimiento mantenemos un conocimiento compartido y conectado entre toda la Compañía.



Escuelas externas

Escuelas de referencia del país ofrecen a nuestra plantilla conocimiento reglado mediante certificaciones o posgrados.

Virtaula.Next

Virtaula.Next, es la plataforma de aprendizaje online de CaixaBank. Una plataforma diseñada para potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia de empleados y empleadas. Durante este año 2022 se han realizado nuevos desarrollos que han permitido mejorar la experiencia en el entorno virtual y flexibilizar el Plan de Aprendizaje entre los que destacan:

- Mejorar la visibilidad a los empleados de los cursos vinculados a Bonus (formación obligatoria para percibir retribución variable).
- Creación de una nueva herramienta que permite el seguimiento de las formaciones realizadas con impacto en bonus e incentivos.
- Desarrollo de una nueva página de seguimiento de horas de formación realizada en referencia a la formación continua.
- Mejoras en accesos directos a los cursos desde páginas externas.

Además de otras funcionalidades ya existentes en la plataforma como:

- Implantación del sistema de videoconferencia Teams.
- Revisión catálogo de softskills.
- 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.

2022		
Valoraciones totales en cursos de autoformación	número de valoraciones	28.575
	media de valoración sobre 5	4,4
Aptos/as totales en cursos de autoformación		105.509
Respuestas a consultas del chatbot		1.766
Accesos a Virtaula		1.579.846
Plantilla activa que ha accedido a Virtaula		99%

En 2022 se ha dado formación al 100% de la plantilla con un total de 2.775.872 horas de formación. El 98% 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 2022 ha sido de 76 horas.



Trainers CaixaBank, la comunidad de aprendizaje de Trainers (anteriormente formadores internos/change makers), cuenta en diciembre de 2022 con 1.162 personas, son la mejor garantía de la excelencia formativa y son el valor diferencial del modelo de aprendizaje de CaixaBank. Su papel es clave ya que se reconecta con su esencia como acompañantes y facilitadores de los procesos de aprendizaje de sus compañeros.

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, elaborando un programa que genera sinergias y permite un mejor desarrollo de su rol.
- Trabajar las bases de datos de los cuatro tipos de áreas de conocimiento en los que se divide todo el colectivo: Comercial, Riesgos, Digital y Cultura.
- Dar a los 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 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.

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- [Ciclo de vida del empleado](#)
- [Vincular](#)
- [Desarrollo y aprendizaje](#)
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

Los atributos que caracterizan la figura de **Trainer CaixaBank** son:

Disruptivo: propone nuevas ideas e iniciativas que puedan mejorar las formas de trabajar. Es, por tanto, curioso; le atrae lo nuevo, lo diferente y como aplicarlo en su día a día.

Colaborativo: su labor no se concibe como un ente aislado sino compartiendo sus conocimientos con sus compañeros/as. Por tanto, es un punto de conexión dentro del organigrama.

Traccionador: acompaña y promueve los cambios en la Organización, no teme al uso de nuevas tecnologías y métodos. Aprende de los errores del pasado, pero siempre mirando al futuro.

Visión global: Es un claro conocedor del mundo que lo rodea y muestra interés por todo lo que le envuelve.

Vocación de servicio: orientado a sus compañeros y a los clientes. Tiene capacidad para entender las necesidades y ofrecer solución, de manera ágil y honesta.

Participa en el proyecto común: siente que forma parte del proyecto CaixaBank y al que puede aportar sus capacidades.

Referente: sus compañeros lo tienen como referencia y él hace uso de ello con responsabilidad y humildad, estando siempre disponible.

En resumen, **ser Trainer es ser una persona que busca la excelencia en su trabajo y en su vida personal y que además disfruta compartiendo sus conocimientos.**

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 2022:

Programa

Itinerario de formación para Gestores/as Seniors

Como consecuencia de la evolución del modelo comercial del sector financiero, donde el despliegue tecnológico ha provocado una redefinición de los puntos físicos de venta, un aumento de los servicios a distancia y online, la reducción del contacto personal, entre otros aspectos. Todo esto generó una demanda social creciente para evitar la exclusión financiera de las personas mayores. Como respuesta, el nuevo itinerario formativo del Gestor/a Senior de CaixaBank certificado por la Universidad de la Salle, tiene como objetivo principal dar a conocer a esta figura la propuesta de valor de la Entidad "CaixaBank Seniors" y trabajar las diferentes competencias y habilidades que esta debe disponer. Este proyecto es pionero en el sector financiero español y ha permitido conocer con más profundidad al segmento para ir conformando un paquete de soluciones y servicios cada vez más adaptado a sus necesidades.

La estructura del itinerario está compuesta de tres cursos y una webinar (17 horas en total) sobre las claves en la comunicación con los clientes senior:

- **"Welcome Senior"** (online) donde se explica el rol del gestor y la propuesta de valor del segmento.
- **"Gerontología"** (online + webinar): presenta al colectivo, distinguiendo los diferentes tipos de clientes senior y generando una atención personalizada.
- **"Venta relacional"** (online + presencial + webinar y seguimiento con KPIs) en el que se trabajan las skills del Gestor, el aprendizaje de habilidades y técnicas comerciales, y la detección de necesidades de este segmento. Todo enfocado a mejorar la venta relacional.

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 vinculados con la relevancia del segmento senior y las habilidades y técnicas de venta relacional para mejorar en el asesoramiento y comercialización de productos a clientes senior.
- **Aplicabilidad:** valoración como útil y aplicable por encima de 4 en una escala de 5.
- **Resultados:** la experiencia global como cliente con el servicio que recibe de su gestor/a Senior se valora por encima de 8 sobre una escala de 10. Incremento del porcentaje de nuevas contrataciones en la campaña de sistemas de alarmas de protección senior (>10%). Incremento de las comisiones vinculadas a estos productos y otros seguros generales (>5%); las comisiones son una de las principales palancas de negocio del Banco. Por último, incremento de los márgenes asociados a productos financieros por encima de otros gestores que no hayan realizado esta formación (>2,5%).

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

El Plan Director de 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 2022 han pasado 13.190 participantes con una valoración media de 4,8 sobre 5.

Los programas incluidos dentro de este Plan Director, están centrados en las competencias de liderazgo, y en fomentar la estrategia y transversalidad de la Entidad, reforzando el modelo del nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD. Este modelo está enfocado en crear Alianzas con una visión Humanista y Empoderadora, basada en la Anticipación y promotora de la Diversidad. El nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD aplica a toda la plantilla y persigue un mayor autoliderazgo y responsabilidad en la toma de decisiones, así como promover la proactividad y transversalidad: todos los empleados somos líderes en nuestro ámbito de influencia.

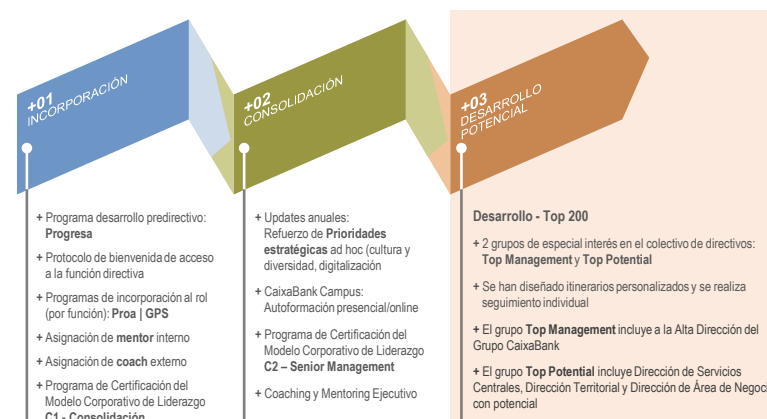
AHEAD

- **Alianzas**
Líderes capaces de crear Alianzas desde la colaboración y el propósito común.
- **Humanismo**
Líderes Humanistas con ética y cercanía, referentes, que sitúan a las personas en el centro.
- **Empoderamiento**
Líderes Empoderados y comprometidos en la consecución de resultados sostenibles.
- **Anticipación**
Líderes que se Anticipan, promueven el cambio, son flexibles y aprenden de forma continua.
- **Diversidad**
Líderes con mentalidad Diversa e Inclusiva, abiertos a la tecnología y a la innovación

Se propone un desarrollo incremental, en función de la experiencia y consolidación en el cargo, y donde se incorpora el concepto de “certificación” a tra-

vés de Universidades y Escuelas de negocios, 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 Corporativos y la Dirección de Área de Negocio en Red Territorial).

Los principales programas disponibles son:

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 (Recruitment Program).
- Programa **Progesa**, 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, para Gerentes Coordinadores y Coordinadoras de equipo.

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

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

Programas directivos:

- Programa **PROA** (sistemática y organización comercial), con participantes de las Direcciones de Área de Negocio de la Red de oficinas retail.
- Programa **GPS** (buenas prácticas del equipo comercial y refuerzo del nuevo rol), participantes de Servicios Corporativos y Direcciones de Área de Negocio de la Red Comercial de oficinas Retail.
- Procesos de **Coaching de transición** que se estructuran en seis sesiones.
- **Certificación de Liderazgo C1**, para dotar a los directivos y directivas 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 de CaixaBank.

El programa se estructura en tres fases y los objetivos son:

- Reforzar el mensaje y la puesta en práctica del Modelo de Liderazgo AHEAD.
- 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 2022, se ha realizado la 15ª edición en formato online con un total de 15 participantes con una valoración media de 4,5 sobre 5.

<p>Fase I: Situación de partida</p>	<p>Fase II: Desarrollo</p>	<p>Fase III: Aplicación y follow-up</p>
<p>Autoconocimiento Contextualización</p>	<p>Formación (face to face)</p>	<p>Action plan and follow-up</p>
<p>Sentando las bases para conseguir el mayor aprovechamiento</p>	<p>Maximizando tus competencias directivas para liderar CaixaBank</p>	<p>Aplicando tu talento, fortalezas y competencias</p>

+02. Consolidación: 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 Corporativos y de Directores/as de Centro y Directores/as de Área de Negocio de la Red Territorial), este programa también está abierto a Directivos/as de las Empresas del Grupo (incluido Banco BPI).

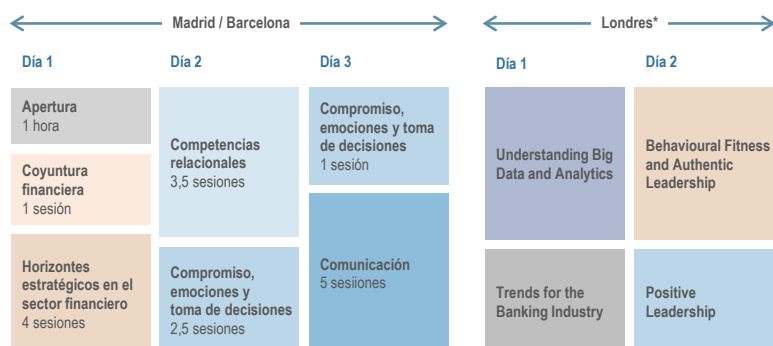
Este programa se desarrolla en Barcelona y Londres, y en él intervienen docentes del IE Business School, de FT-IE Corporate Learning Alliance y del Cass Business School.

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, Big Data y Analytics y liderazgo positivo.

Los objetivos de este programa son:

- Fomentar las habilidades directivas y de liderazgo necesarias para generar equipos colaboradores y competentes, contribuyendo al crecimiento de cada una de las personas del equipo.
- Desarrollar una visión global e integradora de la empresa, reforzando la capacidad de razonar y decidir. Trabajar la toma de decisiones y la gestión del conflicto en la Organización.
- 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 influyentes e impulsores de una cultura de responsabilidad
- Ser capaces de anticiparse al futuro.
- Actuar como palanca de cambio para la implementación de la estrategia.



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

+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.

- **Programa Top 200:** 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.

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 del plan de sucesiones.

El programa Top 200 desarrolla las cinco dimensiones del Modelo de Liderazgo AHEAD, y dota a la función directiva de los comportamientos y habilidades necesarios para llevar a cabo su propósito. CaixaBank dispone de información individualizada del grado de consecución de cada una de estas dimensiones para la capa directiva, y se utiliza para identificar el pool de sucesores/as en los distintos niveles directivos.

Los ejes sobre los que se estructuró esta oferta para 2022 fueron: **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.

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

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

Orientación al cliente/Visión Estratégica: esta formación se basa en la participación en foros especializados en los que poder abordar y desarrollar las prioridades estratégicas de la Entidad en el actual entorno de complejidad y volatilidad.

La mayoría de estos programas se desarrollan 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.

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:

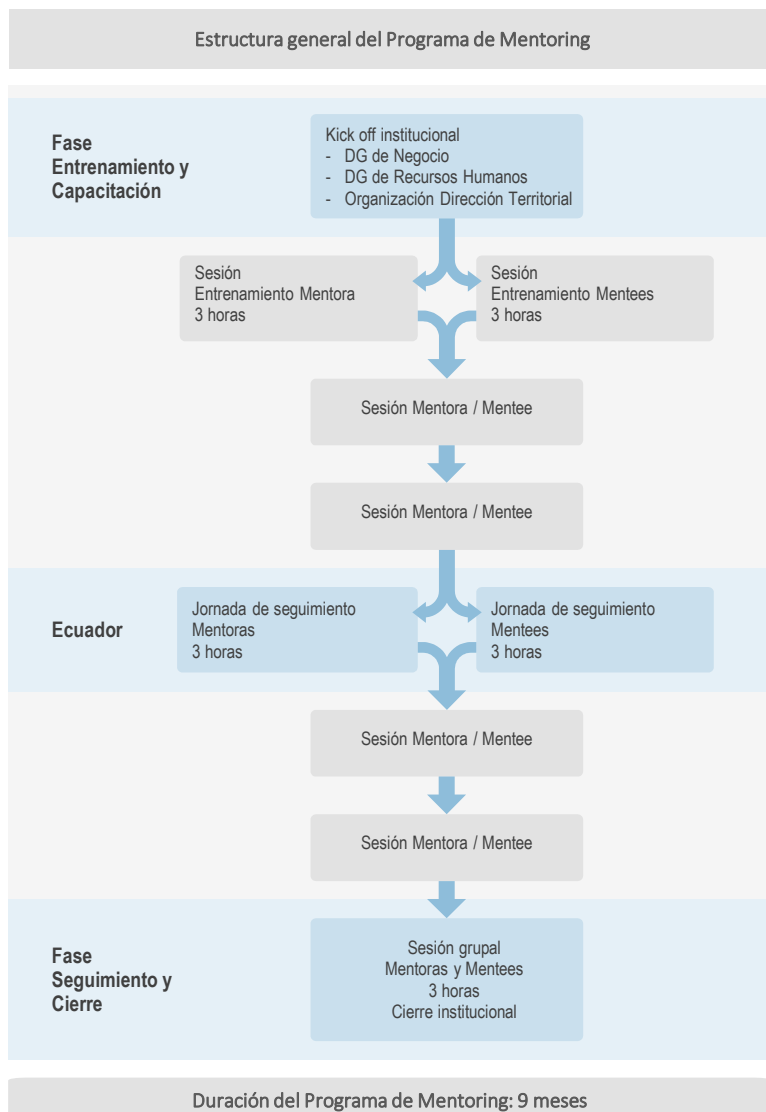
- **Acciones de Autoformación** con el objetivo de promover el autodesarrollo de los profesionales, cada semestre se ofrecen programas y acciones de desarrollo, contando para ello con consultoras de primer orden y con las principales escuelas de negocio, tanto nacionales como internacionales (IESE, IMD, EY, ESADE, Médico Mentor...), poniendo especial atención nuevas formas de trabajar, la transformación digital, la relación con los clientes, el desarrollo del potencial y wellbeing.
- **Acciones de acompañamiento:** diferentes iniciativas enfocadas a que el participante tenga una experiencia transformadora con el soporte de un mentor, tutor o profesional experimentado actuando como coach:

Coaching en diferentes momentos de la vida profesional, ofreciendo acompañamiento y planes de acción para la mejora personal y profesional, aportando disciplina y metodología. Destacan en 2022 las acciones de coaching de transición en formato online.

Mentoring, principalmente de género y generacional: como herramientas estratégicas para el desarrollo del Talento. Se dispone de la participación de directivos y directivas experimentados, y con ello se busca acelerar el desarrollo del potencial directivo 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 como por ejemplo, el Programa de Mentoring para el desarrollo (dirigido a mujeres en la Red) y el programa Buddy del colectivo WonNow. Destaca en 2022 la primera certificación interna de mentoring a 80 mentoras junto a la International Mentoring School.



En el siguiente gráfico se muestra la estructura general y el itinerario del Programa de Mentoring:



- **Acciones destinadas al fomento de la diversidad y la inclusión** dentro de la Entidad: dado que entendemos la diversidad como uno de los pilares fundamentales dentro de la estrategia global de desarrollo de personas, se han realizado diferentes iniciativas a lo largo del ejercicio 2022, siendo algunas de las más destacables la participación en la iniciativa Closingap, el Cross-mentoring realizado dentro de la AED-Asociación Española de Directivos y la formación en sesgos inconscientes.
- **Formación en Equipos híbridos:** programa para optimizar el trabajo en equipos híbridos y deslocalizados, con acciones especiales para responsables de equipos.
- **Programa en sesgos cognitivos:** enfocado a corregir las distorsiones en nuestros razonamientos que, aunque a veces nos ayudan a tomar decisiones rápidas, también pueden conducirnos a interpretaciones equivocadas de las personas que nos rodean.
- **Strategy:** una vez comprendido el entorno en el que se mueve la Organización actualmente e interiorizadas las nuevas formas de trabajar, liderar y desarrollar los talentos presentes en la Entidad, se profundiza en las metodologías y nuevas herramientas de trabajo.
- **Programas de aproximación a Negocio:** se incluyen programas como Liderando Líderes y Liderando Stores. Sesiones donde se aterriza la importancia de las posiciones de Dirección Área de Negocio (DAN) y Dirección de Oficina Store en la Organización, a la vez que se realizan distintos talleres de habilidades de negocio y estrategia comercial. En estas sesiones interviene el Director de Negocio y de Recursos Humanos que pone en valor el nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD.
- **Otras acciones.** Dentro de la estrategia de desarrollo de personas se han realizado otras acciones durante el año 2022, entre las que destacan las **CaixaBank Talks** (ponentes de primer nivel que aterrizan las tendencias y novedades en materias de negocio, transformación digital, habilidades y sostenibilidad), **la Escuela de Inglés** (a través de una plataforma online de acceso para todos los empleados/as), el proyecto de identificación de necesidades de **Transformación Digital** en proyectos transversales, o el proyecto de **identificación y desarrollo del Talento temprano**. En 2022 se ha lanzado la nueva **Comunidad de Desarrollo Directivo** (espacio creado en People Now con el objetivo de convertirse en espacio de información y encuentro de Directivos y un lugar donde poder trabajar en su desarrollo profesional y personal).

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ **Ciclo de vida del empleado**

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

Indicadores más destacados:

Indicadores 2022	Participantes	Calidad media sobre 5
Programas de Desarrollo	2.298	4,8
Autoformación	687	4,5
Acciones de acompañamiento	1.518	4,9
CaixaBank Talks	7.052	4,7
Idiomas	1.635	4,8
TOTAL	13.190	4,8

El detalle de los **CaixaBank Talks** realizados en 2022 es el siguiente:

Invitado	Título	Fecha	Inscritos	Participantes	eNPS	Valoración
Mario Alonso Puig (MAP Empowerment Institut)	Ilusión en momentos de cambio y desafío	16 feb.	5.936	2.626	71	4,7
Pilar Jericó (MT Consulting)	Entrenar nuestra mentalidad libre de sesgos para ser más inclusivos	09 mar.	3.088	1.103	69	4,6
Michael Wade (IMD)	The role of digital to support strategic resilience	28 sep.	1.834	2.028	67	4,7
Javier Cortés (Fundación Contigo)	Cáncer y sociedad: un viaje al futuro desde el punto de vista humano	18 oct.	1.783	1.295	77	4,8

• **Programas de desarrollo directivo en las Empresas del Grupo.**

Han participado 1.516 empleados/as de Empresas del Grupo en 2022.

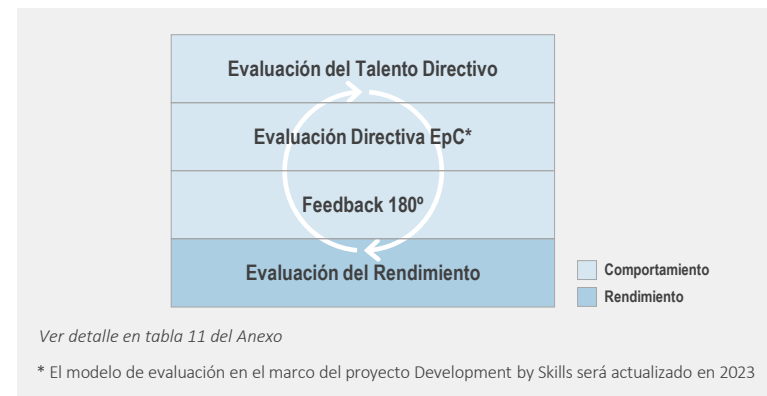
- Digital Disruption: objetivo de obtener una visión global del ecosistema digital actual y visualizar nuevos retos y oportunidades de negocio generados en el nuevo entorno.
- Resiliencia para gestionar el cambio: enfocado a un aprendizaje para gestionar la transformación y liderar equipos en situaciones adversas.
- Liderazgo y nuevas formas de trabajo: objetivo de obtener una visión global sobre la transformación en el estilo de autoliderazgo y liderazgo con el fin de gestionar equipos de trabajo en remoto.
- Wellbeing para well-done: herramientas para facilitar a todos los directivos a aumentar su bienestar y equilibrio y el de sus equipos.

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 la plataforma SuccessFactors, se desencadenan una serie de procesos:

- La determinación del mapa de talento.
- La elaboración del Plan de Sucesiones. En el año 2022, se ha realizado una nueva revisión del Plan de Sucesiones basada en cinco líneas de trabajo:
 - Revisión de la normativa existente para garantizar su actualización desde el punto de vista normativo.
 - Benchmarking: análisis del sector, en concreto bancos y aseguradoras tanto a nivel nacional como internacional.

- Revisión de las posiciones claves actualmente identificadas hasta la fecha.
- Revisión de la estructura organizativa para identificar nuevas posiciones clave.
- Identificación de pool de sucesores/as.

A cierre de 2022, el Plan de Sucesiones tiene identificadas 195 posiciones clave, distribuidas en tres ámbitos: Negocio, Transformación y servicios y Puestos de control y regulación. El Plan está disponible en la plataforma SuccessFactors, lo que permite su consulta y análisis en tiempo real, así como, actualizar y realizar cambios en todo lo relativo a posiciones clave, titulares y pool de sucesores con mucha agilidad.

- Establecimiento de ternas de candidatos/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).

EPC Directiva - Evaluación por Competencias Directivas

La Evaluación por Competencias Directiva 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.

El nuevo modelo de evaluación enmarcado dentro del proyecto **Development by Skills**, culminará a lo largo del primer semestre de 2023. Este proceso, permitirá configurar el mapa de conocimiento y habilidades de la Entidad e identificar gaps de desarrollo para implementar programas de upskilling y reskilling como respuesta a los gaps detectados. Este proceso de valoración por skills, ha sido testado durante el segundo semestre de 2022 en las áreas de Lending retail office, en la Dirección de Sostenibilidad y en las áreas de Wivai y Soluciones de la filial CaixaBank Payments and Consumer (CPC). Desde septiembre de 2022 se fueron realizando los primeros pilotos de evaluación o assessment en ámbitos de Servicios Centrales y Empresas del Grupo cuya finalidad fue la de extraer aprendizajes e implementar mejoras en el escalado global del modelo de valoración.

Feedback 180º

Recogida de evidencias Directivas basadas en las percepciones del Equipo:

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

Cabe destacar que en 2019 por primera vez se realizó un proceso de Feedback Directivo a los miembros del Comité de Dirección con evaluaciones de sus equipos, colaterales y de otros colaboradores/as de distintas áreas. 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. Con motivo de la integración con Bankia, durante los años 2021 y 2022, la actividad se ha visto interrumpida.

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

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

El 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.

Evaluación del Rendimiento directivo

A partir del año 2022 entra en vigor el nuevo Sistema de Retribución Variable (SRV) que afecta al Comité de Dirección, Colectivo Identificado y resto de directivos que reportan al Comité de Dirección.

Para la medición del rendimiento y en la evaluación de los resultados se utilizan factores anuales, con criterios individuales y criterios corporativos: cuantitativos (financieros) y cualitativos (no financieros). La combinación adecuada de criterios cuantitativos y cualitativos depende de las funciones y de las responsabilidades de cada empleado. También se utilizan factores plurianuales que únicamente cuentan con criterios corporativos (cuantitativos), y que sirven para ajustar, a la baja, el pago de la parte diferida sujeta a factores plurianuales.

Los colectivos a los que aplica este nuevo Sistema de Retribución Variable son:

- Consejeros Ejecutivos.
- Miembros del Comité de Dirección de CaixaBank.
- Titulares de las Funciones de Control Independiente de Negocio y miembros del Colectivo Identificado en Servicios Centrales.
- Miembros del Colectivo Identificado no pertenecientes a Servicios Centrales.
- Resto de directivos que reportan directamente al Comité de Dirección.

El esquema de remuneración variable con métricas plurianuales se determina sobre la base de una remuneración variable objetivo establecida para cada uno de ellos, con un esquema de métricas y máximos de consecución que es el que le corresponde por sus funciones, y con un ajuste a riesgo en función del área a la que pertenecen o la posición que desempeña. Como consecuencia de lo anterior, cada uno de estos profesionales está asignado a un programa de remuneración variable o bonus específico.

El nivel de consecución para las métricas anuales se fija en función de retos corporativos y retos individuales. El porcentaje correspondiente a retos corporativos y a retos individuales depende del esquema de retos fijado por la unidad de negocio correspondiente:

- El porcentaje correspondiente a los retos corporativos se fija para cada ejercicio, y su ponderación se distribuye entre distintas métricas en función de los principales objetivos de la unidad de negocio.

- En cuanto a la parte de los retos individuales, se distribuye globalmente en base a los retos vinculados con la estrategia de la unidad de negocio.

Con respecto al establecimiento de los retos de los objetivos plurianuales, se tienen en cuenta los retos corporativos que se fijan cada ejercicio.

Todas las personas beneficiarias del nuevo Sistema de Remuneración Variable (SVR) tienen fijado un porcentaje de pago upfront (inicial) y diferido (entre 4 y 5 años). A su vez, cada pago se realiza parte en efectivo y parte en acciones. En concreto, el nuevo sistema tiene la siguiente estructura:

	% Factores anuales	% Factores Plurianuales	% Pago upfront	Upfront: Peso efectivo/ acciones	% Pago diferido	Diferido: Peso efectivo/ acciones
Consejeros Ejecutivos	64%	36%	40%	50/50	60%	30/70
Comité de Dirección y titulares de funciones de control	70%	30%	50%	50/50	50%	30/70
Miembros del Colectivo Identificado	80%	20%	60%	50/50	40%	30/70
Resto de directivos que reportan directamente al Comité de Dirección	80%	20%	80%	90/10	20%	30/70

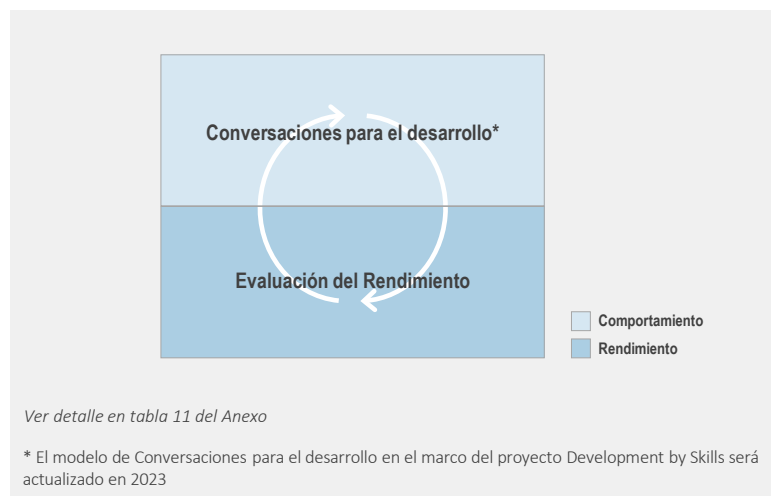
Todos los instrumentos entregados (efectivo y acciones) están sujetos a un período de retención de un año desde su entrega, durante el cual el empleado no podrá disponer de ellos excepto las acciones entregadas a los empleados que no sean miembros del Colectivo Identificado que no tienen periodo de retención.

Según la normativa vigente, la remuneración variable, incluida la parte diferida, debe pagarse o se consolida únicamente si resulta sostenible de acuerdo con la situación financiera de la Entidad en su conjunto, y si se justifica sobre la base de los resultados de la Entidad, de la unidad de negocio y de los resultados obtenidos por el profesional; en aquellos casos recogidos por la normativa en vigor a la que las entidades financieras están sujetas.

El número de evaluaciones directivas asociadas a comportamientos han sido 1.075 durante 2022. Adicionalmente 1.424 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 2022	
Dirección de oficina	0
Subdirección de oficina	0
Dirección de Banca Empresas/Privada/Instituciones	0
Gestores/as de Clientes/Asesores/as de Banca Privada	6.657
Resto empleados y empleadas y otras funciones	2
Total	6.659

Las conductas establecidas en la Evaluación por Competencias se definieron 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.

En los últimos años se han añadido nuevas competencias clave para los empleados/as según los atributos de cultura y se han eliminado 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

Cabe destacar las siguientes características en el modelo de Evaluación por Competencias:

- 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.

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

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

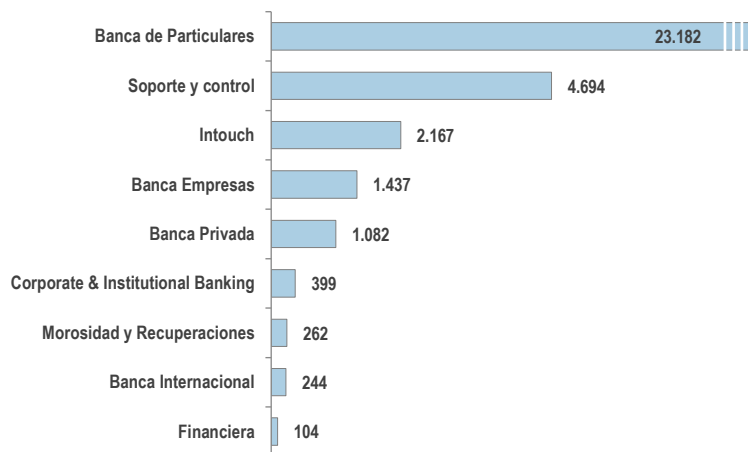
Evaluación del Rendimiento no directiva

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

Hay diversos programas de Retos, que se detallan en el apartado de retribución:

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

Evaluación del rendimiento. Colectivos potenciales



El número de evaluaciones no directivas asociadas a comportamientos han sido 6.659 durante 2022. Adicionalmente 36.988 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, garantizando en todo momento que los modelos y prácticas de remuneración no sean discriminatorias por motivos de género, edad, cultura, religión o raza. La Política General de Remuneración incluye medidas para mitigar los riesgos de sostenibilidad entendidos como Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), y la adaptación de CaixaBank a esta tendencia, para dar cumplimiento a la normativa vigente.

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.
- 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.
- Evaluaciones para Red Territorial, basadas en la consecución de objetivos de campañas comerciales.

La plantilla puede realizar un seguimiento online mensual con los resultados de sus consecuciones actualizadas tanto de los retos de negocio como de las campañas comerciales.

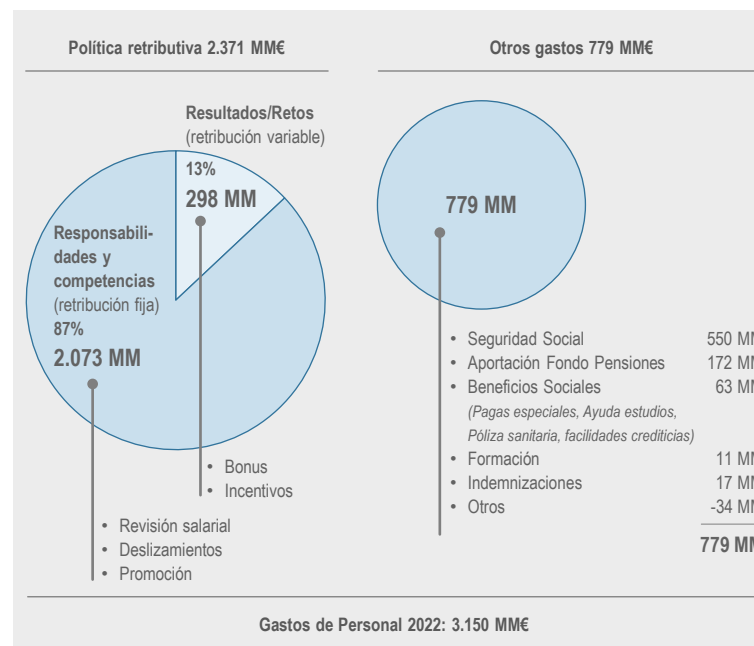
- Evaluaciones para los empleados/as de las áreas de Servicios Centrales de la consecución de retos asociados al Plan Operativo. Se acuerdan entre el empleado/a y el mánager a inicio de año y la percepción de Bonus depende un 65% del desempeño individual y un 35% de una serie de métricas organizativas.

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, tanto en las métricas anuales como plurianuales. 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.

En 2022 todos los empleados tienen vinculada la percepción de la retribución variable a la realización y superación de cursos de formación obligatoria sobre ámbitos regulatorios o con especial sensibilidad desde el punto de vista de conducta y prácticas responsables. Con este objetivo, además de las certificaciones en MIFID II (28.971), la Ley de Crédito Inmobiliario (28.792) o la certificación en el ámbito de los seguros de la Insurance Distribution Directive (30.440), se complementa mediante otros cursos vinculados a las prácticas responsables, el conocimiento sobre los productos y servicios por parte de empleados y empleadas. Esto es clave para garantizar que la información que se transmite a los clientes es clara y completa. La formación y sensibilización contribuyen además a garantizar un conocimiento adecuado de los productos y servicios por parte de los empleados y empleadas.

Formación en 2022	Vinculada a remuneración
Seguridad de la información y prevención del fraude a clientes	✓
Reglamento general de la protección de datos	✓
Transparencia en la comercialización de productos bancarios y servicios de pago	✓
Prevención del Blanqueo de Capitales y de la financiación de terrorismo	✓
Reglamento interno de conducta + abuso del mercado (genérico)	✓
Reglamento interno de conducta + abuso del mercado (personas sujetas)	✓

Los programas de Bonus e incentivos del año 2022 se estiman en unos 298 millones de euros y suponen el 9,5% de los gastos de personal del banco (y un 12,6% de la retribución).



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

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

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

- **Aportación de ahorro para la jubilación** ofrecido en el Plan de Pensiones con un porcentaje del salario pensionable y la rentabilidad asociada al mismo.

Colectivo origen CaixaBank: 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 empleados y empleadas (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.

Colectivo origen CaixaBank

Fallecimiento ⁽¹⁾		Incapacidad		
Viudedad	Orfandad	Permanente Total	Permanente absoluta	Gran invalidez
4 anualidades SP	1 anualidad SP por hijo hasta un máximo de 2 anualidades SP	6 anualidades SP	7 anualidades SP	8 anualidades SP

Anualidades: a efectos de cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000 €.
SP: Salario Pensionable.

⁽¹⁾ Se garantizan dos anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a dos anualidades.

Colectivo origen Bankia

	Fallecimiento ⁽¹⁾		Incapacidad		
	Viudedad	Orfandad	Permanente Total	Permanente absoluta	Gran invalidez
Límite máximo	4 anualidades SP	1 anualidad SP por hijo hasta un máximo de 2 anualidades SP	6 anualidades SP	7 anualidades SP	8 anualidades SP
Límite mínimo	2 anualidades SP		2 anualidades SP	3 anualidades SP	4 anualidades SP

Anualidades: a efectos de cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000 €.

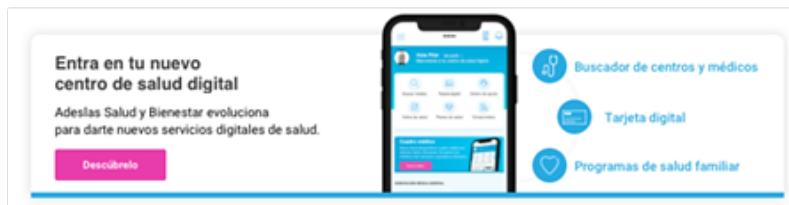
SP: Salario Pensionable (con garantía mínima del salario pensionable de origen).

⁽¹⁾ Se garantizan dos anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a dos anualidades.

Para el **colectivo de nueva entrada**, en caso de fallecimiento 2 anualidades de salario pensionable (se garantizan 2 anualidades de Salario Pensionable para el caso de fallecimiento en el supuesto que no tengan derecho de viudedad u orfandad o estas fueran inferiores a 2 anualidades). En caso de incapacidad permanente total 2 anualidades, por incapacidad permanente absoluta 3 anualidades y por gran invalidez 4 anualidades (a efectos del cómputo de los límites anteriores, cada anualidad será como máximo de 100.000€).

- **Póliza sanitaria Adeslas** gratuita para los empleados/as con una cobertura de salud mejorada respecto a mercado y que incluye asistencia en viaje, también en el extranjero. Existe la posibilidad de dar cobertura a familiares (cónyuge/ pareja de hecho, hijos/hijas) a un precio inferior a la tarifa habitual y se puede hacer sin periodo de carencia ni revisión médica previa, siempre y cuando la adhesión a la Póliza se haga antes de los dos meses desde la fecha de incorporación a la empresa.

Durante los últimos años se ha mejorado el servicio y la cobertura de salud incorporando tratamientos de nueva generación (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 (video consulta, chat médico y atención telefónica), acceso no presencial al cuadro médico (consultas por vídeo/teléfono; receta electrónica), refuerzo telefónico del servicio de urgencias, coaching especializado de patologías crónicas y la plataforma "Adeslas Salud y Bienestar".



- **Condiciones ventajosas en todo tipo de productos financieros**, entre los que se incluyen préstamos (tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales), así como condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones. Existen dos tipologías de préstamos:
 - 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 viva en diciembre 2022 es de 5.001 millones con unos 41.700 beneficiarios, destacan un 82% correspondiente a préstamos para vivienda y un 8% a préstamos de atenciones diversas y mejora de vivienda, el 10% restante corresponde a préstamos adicionales.

d) Beneficios sociales que suponen ayudas asociadas a situaciones familiares o personales que están regulados en el Convenio o bien en acuerdos laborales internos.

- **Ayudas a situaciones familiares:** gratificación económica por nacimiento de hijo o hija, gratificación derivada de la muerte de familiar de primer grado, ayuda de estudios: guarderías para hijos/as menores de 3 años y para hijos/as entre los 3 y los 25 años de edad que estudien. 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 a las ayudas comentadas anteriormente, en 2021 y fruto de la integración con Bankia se incorpora el **Plan Familia** (atención a empleados con hijos con discapacidad igual o superior al 33%) y en colaboración con la Fundación Adecco, CaixaBank pone a disposición de todas las personas trabajadoras este programa enmarcado dentro de la política de responsabilidad corporativa de la Entidad el cual forma parte de su compromiso con la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Este compromiso se materializa a través de un programa especialmente pensado para los empleados y empleadas de CaixaBank y para sus familias.

A través de este programa se ofrece a los hijos con discapacidad de empleados y empleadas de la Entidad, el 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.

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

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

Beneficios Sociales	MM€ 2022
Aportación al Sistema de Pensiones	168,8
Póliza de Seguros	23,7
Ayuda a situaciones familiares	129,8
Ayuda a situaciones personales	43,0
Facilidades crediticias a empleados y empleadas	4,2
Total	369,5

Ver detalle en tabla 12 y 13 del Anexo

e) Retribución flexible, como complemento a los componentes ya comentados, existe el Plan Retribución Flexible (Compensa+) que permite un ahorro fiscal y la personalización de la retribución de acuerdo con las necesidades de cada persona. La retribución flexible se ha consolidado en CaixaBank gracias a la incorporación año tras año de nuevos y/o servicios disponibles para el 100% de la plantilla.



Oferta retributiva atractiva y personalizada

Para empleados y empleadas

Ahorro fiscal

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

Personalización

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

Mejores ofertas

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

Para CaixaBank

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

En el Acuerdo de 8 de mayo de 2019 se establecieron las bases para un Plan de Retribución Flexible a implantar en los próximos ejercicios. Es un sistema retributivo que permite a los empleados 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 2022 un total de 10.839 empleados y empleadas habían suscrito 1 o más productos dentro del Plan de Retribución Flexible. La totalidad de la plantilla tiene a su disposición los siguientes:

- Seguro Médico de Familiares: el empleado/a puede contratar el Seguro Médico de Familiares, o traspasar la póliza actual que tenga con Adeslas, para su cónyuge (casados legamente) y/o para hijos, menores de 25 años o con discapacidad reconocida legalmente del 33% o superior.
- Mejora Seguro Médico de Empleado: el empleado/a que tenga reconocida una discapacidad igual o superior al 33%, puede contratar las coberturas de la póliza extra (o modalidad reembolso), o traspasar la póliza extra actual que tenga con Adeslas.
- Tarjeta Transporte: tarjeta de prepago que podrá destinarse únicamente al pago del transporte público entre domicilio y el centro de trabajo del empleado/a.
- Guardería: si el empleado tiene un hijo/a de hasta 3 años, tiene la posibilidad de contratar el Servicio de Guardería.
- Seguro de Ahorro: posibilidad de contratar, dentro del Plan de Retribución Flexible, un Seguro de Ahorro para la jubilación, con una aportación anual máxima de hasta 10.000 € al año.
- Compra de acciones de CaixaBank: destinado a todos los empleados, estos tienen la posibilidad de contratar este servicio en cualquier momento del año, siendo el cambio de titularidad efectiva de las acciones una única vez al año, siempre con efectos del mes de febrero siguiente al de la solicitud de adquisición. Los empleados podrán destinar hasta un máximo de 12.000€ brutos anuales a la adquisición de acciones, y el importe estará exento de tributación fiscal en el IRPF, siempre que el empleado/a mantenga en su propiedad las acciones durante un mínimo tres años.

- Formación en idiomas: cantidad destinada a la actualización o reciclaje personal de idiomas, dónde el empleado puede elegir el centro formativo concertado y todo el importe que destine la persona trabajadora en la contratación de este producto no estará sujeto a tributación. El empleado podrá destinar a este producto, la bolsa económica que la Entidad ponga a su disposición en cada curso escolar (1.246,05€ en 2022), según normativa laboral para la formación en idiomas, y también tendrá el mismo tratamiento fiscal que el indicado en el punto anterior.

Para seguir mejorando el Plan de Retribución Flexible Compensa+ y con el fin de ofrecer una mayor oferta de productos a la plantilla de CaixaBank, en 2022 se ha incorporado un nuevo producto:

- Formación cursos superiores (carrera, postgrados y másters): el empleado/a podrá destinar parte de su retribución a la actualización, capacitación o reciclaje formativo para mejorar el desarrollo de sus actividades y/o las capacidades relacionadas con su puesto de trabajo. El empleado podrá elegir donde realizar la formación en cursos superiores, Masters, Postgrados y/o Carreras, de entre los que consten en la lista de centros formativos asociados al programa. Además, la cantidad que el empleado tiene derecho a solicitar es:
 - Carreras en Universidades Públicas: 90% de la matrícula de las asignaturas y de las cuotas administrativas.
 - Carreras en Universidades Privadas: 50% de la matrícula de las asignaturas y de las cuotas administrativas.
 - Masters y Posgrados: 50% del coste del máster o del posgrado, con un importe máximo de 3.700 euros durante un período de 4 años.

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

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.



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

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 1.246,05 euros	Nuevo
Seguro de salud	Escuela infantil	Tarjeta transporte	Seguro de ahorro	Acciones	Idiomas	Carreras, Posgrados y Masters
						
77%	3%	8%	6%	5%	1%	0%

% de distribución de las solicitudes

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

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 2022 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 2022 una rentabilidad anual del -7,61%. A 5 años el rendimiento anualizado del mismo se situó en el 4,08% anual (por encima del objetivo de inversión, del Euribor a 3 meses más 2,75% en el mismo periodo). El rendimiento anual desde la constitución del fondo se situó en el 3,83%.

Comparativa principales Fondos de Pensiones de empleados/as en España

Datos a 31 de diciembre de 2022, fuente: Inverco

	Patrimonio en MM€ a 31-12-2022	Rentabilidades anualizadas %				
		15 años	10 años	5 años	3 años	1 año
CAIXABANK*	8.121	3,84	4,78	4,08	3,48	-7,61
ENDESA	2.943	3,08	3,36	1,22	-0,06	-10,80
TELEFÓNICA	2.751	-0,01	2,12	0,43	-0,62	-8,05
BBVA	2.171	2,26	1,84	-0,50	-2,02	-8,34
BANCO SANTANDER	949	1,73	2,02	-0,17	-1,13	-11,20
IBERDROLA	302	1,59	1,62	-0,65	-2,42	-9,75
RANKING (posición CBK)		1º	1º	1º	1º	1º
Subtotal Fondos Empleo (+/- 1.000 MM€)	17.237	1,78	2,25	0,63	-0,40	-7,96
TOTAL Fondos Empleo	33.973	1,79	2,10	-0,05	-1,16	-9,24

* Desde el 12/03/2022 el Plan de Pensiones de Empleados CaixaBank incluye la parte de la empresa Bankia correspondiente al Plan de Pensiones de Grupo Bankia

Dentro del contexto del Fondo de Pensiones de Empleados, el desarrollo y aprobación del actual **Plan Estratégico 2021-2023**, es clave puesto que se centra en adaptar el fondo a los diferentes perfiles poblacionales que se disponen, intentar aprovechar las exigencias regulatorias para mejorar la comunicación con los partícipes y profundizar en los aspectos de sostenibilidad del fondo como, por ejemplo, aplicar métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible que se definieron como prioritarios.

Por tanto, el fondo prevé ir más allá en su política de inversión sostenible mediante la implantación, ya desde 2021, de objetivos asociados a métricas relacionadas con

la huella de carbono, con políticas ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) y procesos de engagement (involucramiento) con gestoras y empresas para que mejoren en ese tipo de aspectos.

En resumen, los **ejes del Plan estratégico 2021-2023** son:

- **Reforzar el servicio y cercanía con el colectivo**, a través del diseño e implementación de un Plan de Comunicación basado en las líneas estratégicas establecidas.

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.



La actual Web del Fondo de Pensiones incorpora dos simuladores de prestaciones y aportaciones, que permiten al usuario a partir de información mínima, conocer una estimación de la aportación de jubilación que debería llevar a cabo para alcanzar su objetivo de jubilación, y conocer las distintas alternativas de forma de cobro que tendrá llegado el momento, en función de la casuística personal, dando la oportunidad al usuario de conocer como complementar la jubilación con su plan de pensiones, de forma óptima y con el mejor ahorro fiscal.

El pasado mes de julio de 2022, tuvo lugar el primer evento anual de partícipes y beneficiarios del PC30, en este se pudieron conocer de primera mano aspectos como el funcionamiento del fondo, las perspectivas para los instrumentos de ahorro a largo plazo, así como resolver algunas de las dudas más frecuentes que suelen surgir.



- **Profundizar en la alineación de las inversiones con el largo plazo**, donde como meta principal a abordar es la implementación de un ciclo de vida.

Destaca el éxito en la operación de movilización del Plan de Pensiones de Empleo del Grupo Bankia, al Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank, y al Plan de Pensiones Asociado de Empleados de CaixaBank.

- **Ahondar en el compromiso con la sostenibilidad**, a través de la aplicación de métricas que estén alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible que fueron definidos como prioritarios por el fondo. En base al análisis realizado en 2022 y que culminó con la aprobación el pasado día 26 de enero de 2023 con la adhesión a la iniciativa Net Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), queda demostrado el compromiso global con la sostenibilidad y el impulso de una economía baja en carbono.

Es también importante poner de manifiesto el compromiso del “PC30” con el Cambio Climático, el cual tiene definidos unos objetivos para la descarbonización, da soporte y apoyo Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), se encuentra adherido a iniciativas como la Montreal Carbon Pledge y la Climate Action100+ y ahora por medio de la nueva adhesión al NZAOA, se trabajará para alcanzar el compromiso de descarbonización en 2050.

El PC30 como promotor de sostenibilidad:

El pasado 10 de marzo de 2021 entró en vigor la nueva normativa europea que exige la divulgación del posicionamiento medioambiental de los instrumentos de inversión colectiva (SFDR-Sustainable Finance Disclosure Regulation). Dicha normativa permite catalogar a los fondos según su nivel de inversión responsable.

El trabajo realizado estos últimos años en lo referente a sostenibilidad ha supuesto que el PC30 sea catalogado como fondo que promueve las características ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) en su proceso de inversión. Esta catalogación refrenda el compromiso del PC30 con la sostenibilidad, compromiso que se traduce no sólo en una actitud más responsable como poseedor de activos sino en un mayor nivel de rentabilidad a largo plazo.

La adhesión al TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures) que pretende crear conciencia sobre los efectos del cambio climático, junto con el plan estratégico en el que se plantea profundizar en el impacto del fondo en temas de sostenibilidad garantizan la continuidad del enfoque responsable en el proceso de inversión del PC30. Por todo lo citado anteriormente, el PC30 se ha categorizado bajo el artículo 8 del Reglamento de Divulgación en el que se encuentran los productos que promocionan carac-

terísticas 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 2022 se ha renovado. La valoración de 5 estrellas obtenida toma importancia respecto a años anteriores, al existir la modificación en la metodología de evaluación con el objetivo de que fuera más exigente y diferencial entre signatarios. En este sentido, solo se ha asignado la máxima calificación al 10% de los signatarios con mejor puntuación.

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.



En septiembre de 2022 la Comisión de Control de Pensiones Caixa 30, F.P. (PC30) actualizó las creencias de inversión con un doble objetivo: servir de guía en el proceso de inversión del Fondo de Pensiones y permitir una toma de decisiones eficaz por parte de todos los agentes involucrados en el mismo (Comisión de Control, Subcomisiones, Entidad Gestora y Consultores), incorporando los conceptos asociados a la sostenibilidad.

- Un nivel de Buen Gobierno elevado conduce a una mejor toma de decisiones, lo que se traduce en mejores pensiones para nuestro colectivo.
- La sostenibilidad forma parte intrínseca de nuestra misión y genera un valor añadido para nuestro colectivo.
- El principal riesgo del Fondo es el incumplimiento de sus objetivos.
- Nuestro horizonte temporal de largo plazo supone una ventaja frente a otros inversores.
- La estrategia de inversión es el elemento principal para explicar nuestros resultados.

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

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

- La lucha contra el cambio climático y su impacto sobre nuestra cartera han de ser considerados en todas nuestras decisiones.
- El fondo ha de alcanzar sus objetivos velando por generar un impacto positivo con sus inversiones.
- La gestión de los costes deberá aportar valor al Fondo de Pensiones.
- El ejercicio activo de la implicación y el voto nos permite aspirar a generar mejores pensiones para nuestro colectivo.
- El seguimiento y análisis periódico de los resultados del Fondo ha de centrarse en la consecución de todos los objetivos fijados.
- **Disponer de una organización y recursos que mantengan el fondo a la vanguardia**, consiguiendo que éste sea un referente internacional y que se refuerce la posición de influencia en la industria. Destacan en este apartado:
 - La **adhesión a Advance**, iniciativa colaborativa por los derechos humanos, promovida por Naciones Unidas, permitirá a los inversores institucionales trabajar juntos para afrontar problemas sociales.



- El **Foro de Comisiones de Control**, celebrado el 15 de noviembre de 2022 junto con VidaCaixa, en una edición presencial y virtual, bajo el lema “Marcando el ritmo del futuro, TEMPO”. Promovido por la Comisión de Control del Plan de Empleo de CaixaBank, es un punto de encuentro para profesionales del sector, donde se debaten temas de actualidad en el ámbito de la previsión social. Hasta un total de 506 inscritos para esta edición (250 asistentes en presencial) con una valoración media del 9,3 sobre 10, siendo esta la edición con mejor puntuación hasta el momento.

Al fondo Pensiones Caixa 30 se le hayan otorgado numerosos premios en diferentes ámbitos (inversión socialmente responsable, innovación, ...), entre los que se destacan en 2022:

PC30 galardonado en los Investment & Pensions Europe (IPE) Awards 2022.

En diciembre de 2022 se celebró la ceremonia de los IPE Awards en Madrid, donde el Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank fue finalista en cuatro categorías y además fue galardonado con el premio al mejor Plan de Pensiones Europeo en la categoría Risk Management.

PC30 finalista en los Pensions & Investment World Pension Summit Innovation Awards 2022. Pensions Caixa 30 ha sido nominado finalista en Pensions & Investment World Pension Summit Innovation Awards 2022 en dos categorías: Innovación en Inversiones-PC30 Gobernanza, ASG y proyectos de descarbonización e Innovación en Comunicación-PC30 Proyecto de comunicación.



A pesar de los buenos resultados del Plan de Pensiones en rentabilidad y la magnífica percepción que tienen los empleados y empleadas de este beneficio social (mejor servicio de los que ofrece CaixaBank a los empleados y empleadas de la Red según la encuesta de calidad), recientemente en febrero de 2023 se ha vuelto a lanzar una nueva encuesta a partícipes y beneficiarios con objeto de conocer su opinión, mejorar la experiencia de los mismos/as y conocer posibles áreas de mejora.

Datos económicos a 31/12/2022

Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank

Partícipes:		Beneficiarios:	
Subplan A	55.791	12.362	Jubilación
Subplan B	8	1.461	Invalidez
		3.637	Defunción

Cuenta de posición del Fondo de Pensiones en MM€:

Subplan A	8.120,8
Subplan B	41,1

Aportaciones MM€:

211,5	Jubilación
6,26	Riesgo

Prestaciones MM€:

292,4	Jubilación
14,3	Invalidez
7,0	Defunción

Es importante recordar que el touchpoint asociado a “me retribuyen”, es un momento Wow o diferencial y por tanto, uno de los principales gains. Esto viene motivado porqué en CaixaBank se retribuye a los empleados/as por encima del sector financiero y del resto de sectores, y porqué existe igualdad retributiva en ambos géneros. La brecha salarial ajustada 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 0,7% en 2022. El criterio de cálculo de los salarios incorpora la retribución fija, variable, beneficios sociales: aportaciones de ahorro y de riesgo al Fondo de Pensiones, ayudas económicas de estudios para los empleados/as y sus hijos/as, póliza sanitaria y otros complementos extrasalariales (compensación de comidas, renting de vehículos, etc...).

La brecha salarial bruta (comparativa de remuneraciones) calculada como promedio de remuneración de los hombres menos el promedio de remuneración de las mujeres sobre el promedio de remuneración de los hombres, es del 16,8%. Este cálculo realizado tomando la mediana de las remuneraciones sitúa la brecha salarial bruta en el 10,2%.

Los datos de brecha a nivel de Grupo CaixaBank se sitúan en 2022 en:

- Brecha ajustada: 1,1%
- Brecha bruta (promedio): 17,0%
- Brecha bruta (mediana): 9,4%

Desde el punto de vista de la inclusión laboral, desde CaixaBank se recoge el compromiso con la igualdad salarial entre hombres y mujeres en el plan de igualdad firmado en 2020. (ver apartado 5.6. Política de Compensación).

https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Personas/Plan_de_Igualdad_CaixaBank_2020.pdf

Con la entrada en vigor del Real Decreto 902/2020 de 13 de octubre, se establecen unas medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma.

La norma se centra en 4 aspectos fundamentalmente:

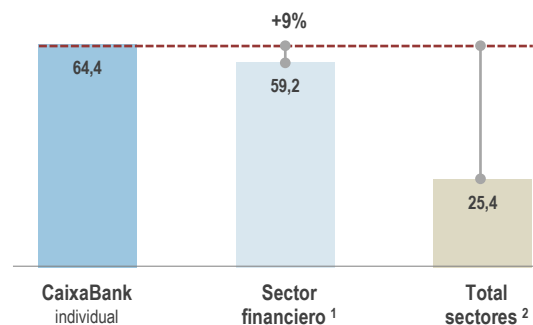
- El principio de transparencia retributiva.
- El principio de igual retribución por trabajo de igual valor.
- Registro Retributivo.
- Auditoría Salarial.

Actualmente CaixaBank cuenta con un plan de igualdad firmado con la Representación Legal de los Trabajadores que incorpora el propio registro, una auditoría salarial y el diagnóstico, sin que existan diferencias salariales superiores al veinticinco por ciento (25%) a favor de ninguno de los dos sexos en retribución total, que son aquellas que el artículo 6.b del RD 902/2020 indica que se deben justificar, y sin necesidad de establecer planes de acción para la corrección de las mismas.

En el siguiente gráfico se muestra la comparativa de salarios entre el resto de los sectores económicos y CaixaBank.

Salario medio por encima de la media del sector y de la economía Retribución fija y variable. Datos 2022 en miles de euros.

Fuente: Encuesta trimestral de Coste Laboral (INE). Datos FY2021 proyectados en base a la información a 9M22



(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 2018-2022, 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.

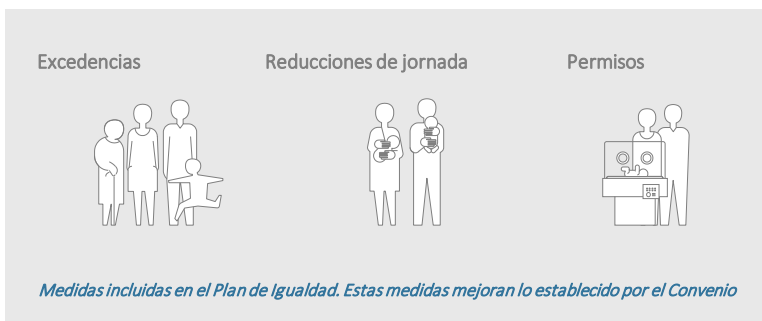
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Ámbitos profesionales y vitales
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

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 Conciliación anexo en el **Plan de Igualdad**, que fue negociado y pactado con el 100% de la Representación Legal de los Trabajadores en enero de 2020 y que en febrero de 2023 se ha adaptado. Las medidas son consultables por la plantilla en la intranet corporativa en el espacio “Trabajar aquí compensa”.

Las medidas de conciliación se pueden dividir en tres grandes grupos: excedencias, reducciones de jornada y permisos (retribuidos y no retribuidos), y es importante matizar que presentan, en multitud de casos, mejoras respecto a lo recogido en el Convenio Colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores.



En el apartado de las **excedencias**, distinguimos las siguientes tipologías: medidas para el Cuidado de hijos e hijas (hasta los 3 años), Cuidado de familiares (hasta 2 años para familiares de 2º grado y hasta 3 años para familiares de 1er grado: hijos/as, padre/madre y pareja), Mantenimiento de la convivencia (desde 1 a 5 años), Estudios superiores, Solidaria (desde 4 meses a 1 año), Razones personales (desde 4 meses a 1 año con antigüedad mínima de 10 años), Violencia de género (el tiempo que sea necesario establecido de común acuerdo y renovable), Voluntaria (desde 4 meses a 5 años), Forzosa por cargo público (el tiempo que dure el ejercicio del cargo público) y Especial de Grupo CaixaBank (el tiempo necesario de común acuerdo con la empresa).

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, hasta los 12 años, sin necesidad de llegar a reducir el 12,5% de la jornada diaria.
- Permiso retribuido de jueves tarde hasta los 3 años del menor en el caso de discapacidad igual o superior al 33% e indefinido en el caso de discapacidad igual o superior al 65%.

Adicionalmente, el Estatuto de los Trabajadores ya contempla las 4 siguientes:

- Cuidado de familiar hasta 2º grado con minusvalía física, psíquica o sensorial que no ejerza actividad retribuida y que no pueda valer 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 la plantilla dispone de numerosos **permisos retribuidos**, cabe destacar las mejoras respecto a los permisos por maternidad y paternidad (nacimiento, adopción o acogida) y la acumulación de lactancia.

- **Suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento de hijo/a:** 16 semanas, con 2 semanas adicionales (una por progenitor) por cada hijo o hija distinta del primero. Se añaden 10 días naturales, o bien 14 en el caso de discapacidad o por parto múltiple.
- **Lactancia (hijo/a menor de 9 meses; en caso de parto múltiple este permiso se multiplica por el número de hijos/as):** existen tres opciones, la primera es ausentarse una hora de la jornada laboral (no inicio ni final). La segunda es media hora de reducción al día. La tercera son 10 días naturales a continuación de la suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento +5 días hábiles, no acumulables a los anteriores, durante los 12 primeros meses de vida del hijo/a.

A continuación, se muestra una comparativa de las mejoras CaixaBank respecto a la legislación, en materia de permisos, reducciones de jornada y condiciones económicas asociadas a suspensión por nacimiento, adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento:

A nivel de permisos retribuidos y reducciones de jornada

Legislación	Mejoras CaixaBank (en Protocolo de conciliación CaixaBank)
01. Artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores. Suspensión de 16 semanas tanto para el progenitor madre biológica como para el otro progenitor.	10 días naturales de permiso retribuido adicionales y 14 días naturales con parto múltiple o nacimiento de hijo/a con discapacidad.
02. Artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores. Acceso a una reducción de jornada por cuidado de un/a menor de 12 años, siempre que la mencionada suponga como mínimo 1/8 de la jornada.	Personas que tengan a su cuidado directo a un/a menor de hasta 12 años podrán solicitar una reducción de jornada exclusiva de los jueves de invierno por la tarde (suponiendo ésta una reducción inferior a 1/8 de la jornada). Se permite para el colectivo con hijos/as con una discapacidad el disfrute de un permiso retribuido los jueves tarde hasta el tercer aniversario del hijo/a, y en el caso de que el hijo/a tenga una discapacidad igual o superior al 65% el permiso retribuido es con carácter indefinido .
03. No se establece ninguna legislación	Permiso retribuido de 30 días por nacimiento de hijo/a con discapacidad igual o superior al 65% pudiéndolo disfrutar dentro de los 24 meses desde el nacimiento.
04. No se establece ninguna legislación	Se contemplan dos supuestos sensibles a la hora de dar preferencia en la elección de las vacaciones para facilitar la conciliación. Si por sentencia de divorcio o separación se tiene asignadas unas fechas de vacaciones para el cuidado de los hijos/as menores de 12 años. El supuesto de hijo/a con discapacidad que acuda a Centros Escolares especializados en los que dichos centros estén cerrados.

A nivel de condiciones económicas

Legislación	Mejoras CaixaBank
01. No se establece ninguna legislación	Ayuda por hijos/as del 5% del salario hasta los 18 o 21 años del hijo/a.
02. No se establece ninguna legislación	Gratificación especial de natalidad. Percepción económica en el momento del nacimiento que equivale a un 58% del salario mensual del empleado/a.
03. Convenio colectivo de Cajas y Entidades financieras de ahorro Ayuda de 3.400 €/año para personas con discapacidad.	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 ante la llegada de un hijo/a.

El resto de permisos retribuidos son: vacaciones, días de libre disposición, matrimonio, constitución de pareja de hecho, permiso especial hijo/a con discapacidad, defunción, enfermedad grave, accidente, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización de familiares, traslado del domicilio habitual, ampliación de permisos (máximo de 3 días laborables a continuación), asistencia a exámenes oficiales, cumplimiento de un deber inexcusable público y personal, permiso personalizado por violencia de género y de corta duración para urgencias o imprevistos personales y familiares.

Desde 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.

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

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

También se dispone de **permisos no retribuidos** por accidente o enfermedad de familiares hasta primer grado (de 1 semana hasta 6 meses a partir de los dos años de incorporación en la Entidad), por adopciones internacionales 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 2022 para excedencias, reducciones de jornada y permisos:

Medidas de conciliación. Casos 2022	Nº de personas que lo disfrutaron	% Hombres	% Mujeres
Excedencias			
Cuidado de hijos e hijas	400	5,0	95,0
Cuidado de familiar	54	24,1	75,9
Mantenimiento de la convivencia	20	15,0	85,0
Estudios	20	65,0	35,0
Solidaria	1	--	100
Razones personales no especificadas	25	40,0	60,0
Violencia de género	--	--	--
Cuidado de personas dependientes	6	--	100,0
TOTAL	526	11,4	88,6
Reducciones de jornada			
Cuidado de hijos e hijas	2.088	8,7	91,3
Cuidado directo familiar hasta 2º grado	46	19,6	80,4
Cuidado de hijo o hija enferma	192	12,5	87,5
TOTAL	2.326	9,2	90,8
Permisos retribuidos			
Maternidad	650	0,5	99,5
Ampliación maternidad	529	0,2	99,8
Paternidad	753	99,7	0,3
Ampliación paternidad	304	100,0	--
Acumulación lactancia	845	37,5	62,5
Adopción	--	--	--
TOTAL	3.081	44,7	55,3

En el **Plan de Igualdad** se recogen **mejoras en materia de conciliación** y son las que se muestran a continuación:

Flexibilidad horaria - Medida de flexibilidad disponible para el 100% de la plantilla.

Se extiende a 1 hora. Se gestiona desde cada centro, según sus necesidades organizativas.

Antes era media hora

Reducción de jornada jueves por la tarde

Posibilidad hasta los 12 años del hijo o hija, sin necesidad de reducir 15 minutos por la mañana.

Antes era hasta los 6 años

Mejora de la ampliación del permiso por fallecimiento

Por fallecimiento de cónyuge o pareja de hecho, con hijos o hijas menores, en común.

+ 2 días

Vacaciones

Hasta 31 de enero por motivos de conciliación

Antes era hasta 31 de diciembre

Mejoras en:

- Divorcio o separación con sentencia, con hijos/as menores de 12 años: 2 semanas de coincidencia.
- Hijos o hijas con discapacidad en Centros especiales: Cuando éstos cierren, 10 días de coincidencia.

Mejora de la suspensión de contrato por nacimiento

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

Mejora de la base de aportación al fondo de pensiones del colectivo en reducción de jornada.

En aplicación de la ley 12/2022, se eleva la base de aportación al 100% al colectivo de partícipes que pueda encontrarse en situaciones de reducción de jornada por cuidado de hijo, cuidado de familiar hasta 2º grado, hospitalización de hijo prematuro, lactancia, violencia de género o/y otras que se incluyan en el estatuto de los trabajadores.

Otra de las mejoras que contiene el Plan de Igualdad es que recoge un objetivo de **representatividad de la mujer en posiciones directivas** a partir de la subdirección de oficinas grandes (categorías A y B), al mismo tiempo que existe el compromiso de adoptar medidas orientadas a incrementar la presencia de mujeres en segmentos con menor representatividad (Banca Privada y Banca Premier). CaixaBank y la Representación Legal de los Trabajadores acordaron los términos de la **adaptación del Plan de Igualdad** (7 de febrero de 2023) con el objetivo de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en materia de representatividad de mujeres en posiciones directivas, fijando como objetivo del **43%** a 31 de diciembre de 2024.

Por último, destacar que bajo el paraguas del Plan de Igualdad están incorporados otros dos protocolos además del de Conciliación:

- Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso, que 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.

Dentro de las medidas de flexibilidad implantadas y que impactan positivamente en la vinculación, así como en la retención y atracción de talento, se encuentra el trabajo en remoto. En 2022, la actividad laboral se ha orientado a modelos híbridos y flexibles que además incorporan la optimización continuada del trabajo en remoto. El Comité de Dirección aprobó el 19 de julio de 2021, un modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva, que se materializó en 6 días de trabajo en remoto al mes en Servicios Centrales (30%) y 4 días al mes en Servicios Territoriales (20%). El porcentaje de adheridos a esta medida a 31 de diciembre de 2022 se sitúa en el 81,9%.

	Potencial	% Adhesión	% Hombres	% Mujeres
Adhesión a las medidas de trabajo en remoto	5.537	81,9	49,2	50,8

El modelo de trabajo en remoto es de carácter voluntario, flexible, consensuado con el manager y reversible según condiciones organizativas/operativas. Contempla la posibilidad de ejercer funciones desde un segundo domicilio.



En enero de 2020, también se alcanzó un acuerdo en materia de **Desconexión digital y uso eficiente del tiempo de trabajo**, con el que la Entidad apuesta por medidas encaminadas a potenciar una cultura basada en objetivos y prioridades, fomentar el uso razonable de las nuevas tecnologías y regular el derecho a la desconexión digital, asegurando

el respeto del tiempo de descanso, los permisos y las vacaciones de las personas trabajadoras, así como a su intimidad personal y familiar.

En este acuerdo se regulan las comunicaciones, las reuniones y formación y se incorporan buenas prácticas.

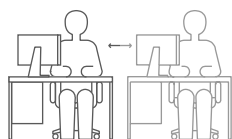
- En cuanto a las comunicaciones:
 - La plantilla tendrá derecho a no responder ninguna comunicación fuera de su horario laboral.
 - No se enviarán comunicaciones por cualquier medio entre las 19h y las 8h del día siguiente, tampoco en fin de semana ni festivos.
 - Se utilizará el envío retardado de 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 q 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 finali-

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

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

zación, adecuadas según los desplazamientos que vayan a producirse.

- Incorporación de buenas prácticas para conseguir reuniones eficientes. Entre ellas se destacan:
 - Se reducirá el número de reuniones cuanto sea posible y se minimizarán los desplazamientos. Se potenciará el uso de videoconferencias, call, link y otras herramientas colaborativas que CaixaBank habilite en cada momento.



Otro acuerdo alcanzado que permitirá mejorar los momentos vitales es el acuerdo para la **Política de coberturas de bajas y ausencias**, en el que se establecen condiciones y compromisos para facilitar la organización de los centros de trabajo cuando se producen estas situaciones.

Los aspectos principales son:

- Se cubrirán no solo las bajas por maternidad sino también las bajas del otro progenitor.



Por último, se 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.

VOZ360^o

PALANCA DE TRANSFORMACIÓN

Recoge información sobre las opiniones de clientes y empleados y empleadas, herramientas para contribuir a mejorar las experiencias de los clientes, actividades 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.

Desde 2022 el departamento de Calidad Interna está trabajando en una actualización del proceso de medición de los servicios a los empleados/as que se implementa mediante cuatro modalidades de encuestas:

01

Valoración global de los servicios de Recursos Humanos

Objetivo: ampliar la valoración de los servicios de Recursos Humanos con la Red y Servicios Centrales en el estudio global de servicios CaixaBank que se envía con dos oleadas anuales.

02

Nuevas encuestas touch point con empleados y empleadas

Objetivo: recoger la valoración de empleados y empleadas como clientes internos, a través de encuestas touch point en 3 servicios, después de su ejecución.

03

Encuesta interdepartamental

Objetivo: valorar el apoyo y servicio global que ofrece Recursos Humanos a otras áreas de la Entidad y a las Direcciones Territoriales a través de la figura del Business Partner.

04

Encuesta de apoyo al equipo de Recursos Humanos de la Direc. Territorial con la Red

Objetivo: valorar el apoyo y servicio global que ofrece Recursos Humanos de la Dirección Territorial a la Red de Oficinas y centros.

InfoProtect, es el enlace directo con seguridad. Es la marca que integra las acciones para proteger la información de CaixaBank, a través de la concienciación de sus empleados y empleadas, fomentando una cultura de seguridad global en toda la Entidad.

INFOPROTECT.

Think safely

InfoProtect pretende ayudar a entender cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la Organización, hace recapacitar antes de actuar y guía para mantener la desconfianza siempre activada. El objetivo es inspirar un cambio de actitud en toda la Entidad para evitar ser víctimas de ciberataques. Los empleados y empleadas de CaixaBank pueden participar en el Club InfoProtect que es una red de embajadores/as en cultura de seguridad global. El embajador/a es el canal de comunicación más rápido y directo para cuestiones de seguridad y proporciona información de primera mano sobre los grandes desafíos de seguridad de CaixaBank: phishing, ingeniería social, protección del puesto de trabajo, contraseñas..., riesgos y alertas de actualidad, eventos internos de seguridad y contenidos y acciones de InfoProtect.

Canal de Consultas y Denuncias, para facilitar el cumplimiento del Código Ético en general y de la normativa interna en particular, este canal es esencial en la prevención y corrección de incumplimientos normativos. Este canal, es un medio de comunicación que CaixaBank pone a disposición de todos sus Consejeros/as, Empleados/as (incluyendo al personal de Empresas de Trabajo Temporal), Agentes y Proveedores. A través de este medio se pueden enviar comunicaciones de actos o conductas, presentes o pasadas, referidas a los ámbitos de aplicación del Código Ético, la Política Anticorrupción, la Política Corporativa de Compliance Penal, el Reglamento Interno de Conducta en ámbito de Mercado de Valores, el Código de Conducta de Proveedores o de cualquiera otra política y norma interna de CaixaBank.

Las comunicaciones pueden ser de dos tipos: *Consultas*, entendidas como peticiones de aclaración de dudas concretas suscitadas por la aplicación o interpretación de los textos antes mencionados. *Denuncias*, entendidas como comunicaciones de posibles irregularidades que puedan suponer infracciones.

Canal online de formación Virtual, 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

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

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

funciones similares se encuentran (física o virtualmente) y presentan proyectos que han desarrollado y que puede ser útiles para el resto, por tanto, se genera un importante networking sobre el cuál construir nuevos proyectos. Estas sesiones online que se organizan de forma periódica por el equipo de Recursos Humanos Formación de CaixaBank tienen un claro 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 y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados/a y se elabora bianualmente para toda la plantilla. En mayo, se realizó el Estudio de Compromiso 2022 con el objetivo de estar más cerca de los empleados/das, siendo este el primer estudio universal realizado tras la integración con Bankia. Este estudio, por primera vez incorporó medición de Cultura y Liderazgo que han permitido identificar la percepción de los empleados y empleadas respecto a estos ámbitos. Los resultados del estudio permiten detectar las áreas de mejora para la posterior puesta en marcha de planes de acción corporativos focalizados en las principales líneas identificadas y que permitan avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos.

Tras este periodo de escucha, se ha diseñado un plan de acción transversal para todas las empresas del Grupo CaixaBank con el objetivo de seguir avanzando en la ambición de ser el grupo financiero preferido para trabajar. Para la elaboración del Plan de Acción, se han identificado los factores que importan al empleado/a en su relación con la empresa. La representación de estos factores ha dado lugar al framework engagement 360º que permite guiar tanto el análisis como el diseño y seguimiento de las acciones que impactan en el compromiso y la motivación de los empleados y empleadas.

En base a ese framework y mediante un análisis profundo de los resultados, se han identificado los 4 grandes ámbitos a mejorar:

Retos comerciales y campañas: trabajar en aspectos internos para la mejora del servicio al cliente buscando la excelencia.

Condiciones de Trabajo: trabajar la carga de trabajo y las barreras y cómo afecta en el desempeño del día a día para generar impacto en el servicio al cliente.

Agilidad, colaboración y cercanía: afianzar el propósito de Cercanía y trabajar la colaboración y el miedo al error que tendrá un impacto en la agilidad y potenciará la motivación del empleado.

Desarrollo profesional y Liderazgo: promover el desarrollo en base a meritocracia, habilidades y conocimientos.

Adicionalmente, se ha creado un comité específico de seguimiento con cinco miembros del Comité de Dirección para dar seguimiento a todas las acciones identificadas.

Los principales resultados del **Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo** realizado han sido:

- Participación del 75% (27.425 personas) lo que supone +5% respecto al Estudio de Compromiso 2020.
- TF (Total favorable) del 67% (-5% respecto a 2020). Los resultados del TF si se analizan por ámbito organizativo muestran dos realidades distintas: en Servicios Centrales con un TF del 71% (-4 puntos respecto 2020) y en la Red Territorial con un TF del 66% (-5% respecto 2020). *Ver detalle en anexo 15.*

En 2022 más de veinte empresas del Grupo CaixaBank han realizado el Estudio de Compromiso de forma que se establece un punto común de periodicidad en la realización de la misma.

Con el objetivo de conocer anualmente la satisfacción de empleados y empleadas en los años en los que no se realiza el Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo para toda la plantilla se lleva a cabo un **Radar del Estudio de Compromiso** a una muestra representativa de aproximadamente unos 2.500 empleados y empleadas. Este Radar permite también hacer un seguimiento de las medidas adoptadas en el Plan de Acción del Estudio anterior y por tanto ver si existe una evolución favorable en el compromiso de la plantilla.

- **Pulsos estratégicos y Touchpoints específicos.** En 2022 se realizaron diferentes pulsos mediante un análisis cualitativo (focus groups) y cuantitativo (encuesta on line), cuyo objetivo fue recoger información sobre las vivencias del empleado o empleada para poder adaptar o definir planes de actuación y mejorar la experiencia del empleado.

Pulso estratégico sobre Trabajo en Remoto. Análisis cualitativo y cuantitativo con el objetivo de recoger información del empleado durante la implementación del piloto de trabajo flexible (trabajo en remoto el 50% de los días/mes) para poder adaptar o definir planes de actuación y mejorar la experiencia del empleado. Este piloto fue lanzado a varias áreas de los Servicios Centrales (Recursos Humanos, Customer Experience - NEX y Auditoría) y tres Direcciones Territoriales (Barcelona, Andalucía Oriental y Andalucía Occidental y Extremadura).

Pulso estratégico sobre Seguridad y Salud laboral en CaixaBank. Realización de un piloto ad hoc sobre una muestra representativa de empleados de CaixaBank, para recoger la opinión e ideas sobre la información y canales en materia de Seguridad y Salud laboral en CaixaBank. El estudio on line se llevó cabo a final de mayo y contaba con varias preguntas abiertas, esto permitió recoger múltiples ideas útiles en materia de Prevención de Riesgos Laborales para estar más cerca de la plantilla.

Touchpoints del journey del empleado: con el objetivo de mejorar la experiencia empleado se siguen desarrollando de forma permanente en los procesos de On-Boarding, Cross-Boarding, Off-boarding, Selección y Evaluación

por Competencias, y dentro del ámbito de la conciliación asociado al permiso de nacimiento.

Escuchas específicas puntuales cuantitativas y a medida en función de cuestiones concretas como por ejemplo: la adopción de herramientas Office 365, la evaluación de formaciones, entre otras.

- Entre el mánager 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.

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

Modelo integrado de escucha



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

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.




En 2022, el foco de actuación ha sido el plan de comunicación interna del nuevo Plan Estratégico 2022-2024. Dos han sido los objetivos, el primero de ellos es informar a toda la plantilla sobre sus retos para facilitar que los empleados y empleadas conozcan, valoren y se sientan parte comprometida del Plan Estratégico como un ilusionante proyecto común de futuro. El segundo objetivo consiste en dinamizar para reforzar la capacidad catalizadora del Plan para impulsar la transformación de la Entidad y estimular el engagement.

PLAN ESTRATÉGICO 22 24

Para conseguirlo, se ha creado un **portal de Plan Estratégico** en la intranet corporativa PeopleNow, que recoge la nueva hoja de ruta para los tres próximos años, así como todas las noticias relacionadas con sus ejes estratégicos.

También se ha puesto especial atención en la comunicación directiva con los **mánagers** como impulsores de los proyectos y mensajes estratégicos del nuevo plan facilitándoles pautas y materiales para involucrar a sus equipos en los retos de la Entidad.

Plan Estratégico 2022 - 2024: 3 ejes para lograrlo

 Crecimiento del negocio desarrollando la mejor propuesta de valor para nuestros clientes	 Modelo de atención eficiente y adaptado al máximo a las preferencias de los clientes	 Sostenibilidad referentes en Europa
---	---	--

Coincidiendo con este lanzamiento, en 2022 se ha celebrado la **Convención de Directivos**, donde más de 2.000 **mánagers** del Grupo se dieron cita para conocer el nuevo Plan Estratégico 2022-2024. Un evento que sirvió para reforzar el orgullo de pertenencia y el reconocimiento a la labor realizada por los profesionales de la Entidad.



El lanzamiento del **nuevo propósito de marca**, ha supuesto una reafirmación en nuestro principal valor diferencial, *Estar cerca de las personas para todo lo que importa*, y que se concreta en el nuevo claim **Tú y yo. Nosotros.**



Desde Comunicación Interna se ha reforzado la bajada de este propósito a toda la plantilla, aplicándolo también a los contenidos que se publican diariamente en **PeopleNow** y que dan el protagonismo a los profesionales del Banco, ofreciéndoles espacios para reforzar la cercanía con sus compañeros, visibilizando el trabajo transversal de los equipos y facilitando la participación de los **mánagers** enfocada al reconocimiento.

En 2022 se han puesto en marcha planes de comunicación interna ad hoc asociados al nuevo contexto externo:

- **Compromiso con la inclusión financiera**, con un plan de acción para visibilizar todas sus iniciativas (atención a colectivo senior, oficinas móviles, sector agro y educación financiera).

- **Guerra en Ucrania**, que ha supuesto la activación de un portal monográfico con información relevante y permanentemente actualizada sobre operativas, procedimientos y normativas afectadas por el conflicto. Además, se ha dado difusión a la recogida de donativos y a todas las iniciativas de apoyo a la población desplazada por la guerra, que se han coordinado desde Acción Social y Voluntariado CaixaBank.



En marcha el tercer convoy solidario con Ucrania

También se ha dado cobertura a las diferentes necesidades del ámbito de Recursos Humanos, que han tenido como hitos destacados la implantación del nuevo Modelo de Liderazgo AHEAD, el inicio del programa Development by Skills y el Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo. Otros planes de acompañamiento a Recursos Humanos han sido los relativos a la comunicación de la Evaluación de Riesgos Psicosociales, el programa de retribución flexible Compensa+, el de diversidad Wengage, las elecciones sindicales, los cambios en el protocolo COVID y la reanudación de la actividad presencial, entre otros.



Tras su despliegue en 2021, PeopleNow se ha consolidado como una intranet participativa, con segmentación por ámbitos y territorios, en la que encontrar información de carácter institucional y de negocio vinculada a las prioridades estratégicas y comerciales que transmiten las áreas en cada momento.

¿Qué se gana con PeopleNow?:

- Más posibilidades de colaboración y transversalidad.
- Ofrece información personalizada. Filtra por intereses.
- Más visual, atractiva, fácil y usable.
- Promueve la digitalización de la Entidad.

- Otorga visibilidad de cara a la Organización (marca personal).
- Permite el reconocimiento.
- Da voz a todos los profesionales.
- Sirve como herramienta de liderazgo y cohesión de equipos para el colectivo de los máner.

Por tanto, PeopleNow presenta las siguientes ventajas:

- Es un canal multidireccional que incentiva la participación.
- Los profesionales reciben, en un único espacio, la información segmentada, en función de su rol en la Entidad y de sus intereses.
- Posibilidad de comentar y compartir noticias, interactuar en las comunidades, reconocer a los compañeros, etc.
- Agilidad en la producción de noticias y se potencia la creación de contenidos de forma autónoma por parte de los empleados en las comunidades.
- Se refuerza la visibilidad interna de la Alta Dirección con su participación en los perfiles y en las comunidades.
- Se generan espacios autónomos de comunicación para los equipos dentro de cada uno de los ámbitos, segmentos y Direcciones Territoriales.
- Se favorece la transmisión de retos estratégicos de la Entidad en cada momento y mejora el posicionamiento interno de la Alta Dirección.
- Se pone en valor el reconocimiento, las buenas prácticas y los comportamientos positivos.

Las **comunidades** de PeopleNow han continuado siendo espacios para la aportación abierta de todos los profesionales del Banco, manteniendo la presencia destacada de la Alta Dirección y los responsables de segmentos y negocios a la hora de compartir información de relevancia sobre sus ámbitos.

La participación dentro de la plataforma ha seguido siendo relevante a través de diversas acciones como, por ejemplo, cobertura y acompañamiento de la *Semana Social*, el *Árbol de los Sueños*, la iniciativa solidaria *Planta Tu Proyecto* o la *Semana de la Igualdad*. Otras acciones enfocadas a fomentar la participación y crear vínculos entre compañeros han sido las recomendaciones literarias en el *Día del Libro*, la creación de una playlist conjunta en el *Día de la Música*, así como las acciones de sensibilización *Día Sin Coches* y *Mi Propósito Sostenible*.

A nivel corporativo, la plataforma se sigue desplegando en las **filiales del Grupo CaixaBank**.

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Modelos de trabajo más ágiles y transversales**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Modelos de trabajo más ágiles y transversales

Nuevas formas de trabajar siguen consolidándose en la Organización: la adopción de la transformación digital, la aplicación de metodologías ágiles para aumentar la flexibilidad y la eficiencia en la aportación de soluciones, con foco en cliente y rompiendo silos mediante el trabajo colaborativo, la gestión por proyectos y la adopción de conocimientos específicos para hacer frente a los retos estratégicos.

Prueba de que CaixaBank apuesta por promover los atributos de agilidad y colaboración, es que está evolucionando hacia modelos de trabajo más ágiles y transversales a través del proyecto de transformación agile, con un foco de transformación digital basado en el cliente y con la creación de los Customer Labs.

Como principales líneas de trabajo se encuentra la definición de la estrategia y del roadmap de la transformación agile y la implantación de las metodologías ágiles a todos los niveles mediante coaching y la capacitación de nuevos roles, fomentando la transversalidad y las relaciones circulares.

Los beneficios de escalar los modelos de trabajo ágiles se traducen en:

- Eficiencia: utilización de menos recursos, tiempo y management y unos requerimientos más ajustados.
- Agilidad: reduciendo los ciclos de producción, reacción y de toma de decisiones, consiguiendo una entrega más rápida y continua de soluciones.
- Flexibilidad: una asignación dinámica de recursos humanos y económicos con la consiguiente mejora de la producción y la adaptación a las prioridades de CaixaBank.
- Colaboración: con el trabajo de equipos multidisciplinares colocalizados y con más autonomía, lo que se traduce en una mejora en la satisfacción de los empleados y eliminación de silos.
- Foco: una mayor alineación con la definición y compartición inicial de objetivos. Esto mejora la efectividad, se reducen los riesgos y aumenta la retroalimentación del cliente.

El gobierno de esta implantación la lleva a cabo el Agile Transformation Team (ATT), que es un equipo trasversal integrado por diferentes áreas del banco, teniendo en cuenta unos criterios de minimización de riesgos laborales previamente establecidos. El proceso de creación de un equipo agile establece tres momentos:

- Configuración inicial del equipo con la definición de objetivos, dotación económica, asignación de recursos y temporalidad.
- Evaluación del modelo para detectar el grado de madurez del funcionamiento metodológico de cada equipo agile.
- Coordinación de la dinámica agile a través del colectivo Coach Agile hacia equipos y principalmente hacia los Scrum Masters y Product Owners.

Estos últimos años se han realizado las siguientes iniciativas:

- La consolidación de la metodología utilizada, con la estandarización de las herramientas y formas de trabajo (recogidas en un Playbook).
- El diseño e implantación de diferentes cursos Agile, con personas formadas en todo el Grupo (Fundamentos Agile, Scrum Master, Product Owner, Work in a Lab).
- El despliegue del modelo de plataformas en Servicios Informáticos, con prácticas y dinámicas agile que facilitan la mejora en la agilidad del servicio.
- El reskilling de perfiles internos de CaixaBank, incorporando a Scrum Masters procedentes de la Red.
- La activación de equipos en el Customer Labs, con un ecosistema de personas con impacto directo (personal de CaixaBank S.A, Filiales de Grupo y externos).
- La expansión de prácticas Agile, Scrum y Kanban en diferentes ámbitos de los Servicios Corporativos 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 de la Entidad en cada uno de los ámbitos donde estos desarrollan su actividad.

Herramientas de uso masivo como el portal para realizar peticiones RTC (Rational Team Concert), la herramienta para la gestión de la demanda de Sistemas de Información PPM (Project & Portfolio Management) o Service NOW cuyo objetivo principal es el de dar el soporte organizativo necesario a gran escala.

Otras herramientas cuyo principal objetivo es mejorar la colaboración y la agilidad en la elaboración, edición y transmisión de documentos, así como ayudar en el seguimiento de proyectos entre profesionales de varios departamentos, entre las que se encuentran Teams o Confluence además de Sharepoint y OneDrive que mejoran la disponibilidad y accesibilidad a la información.

Desde Recursos Humanos también se ha trabajado de manera directa en aportar herramientas tecnológicas o servicios digitales que permiten mejorar la gestión de nuestra plantilla entre las que cabe destacar:

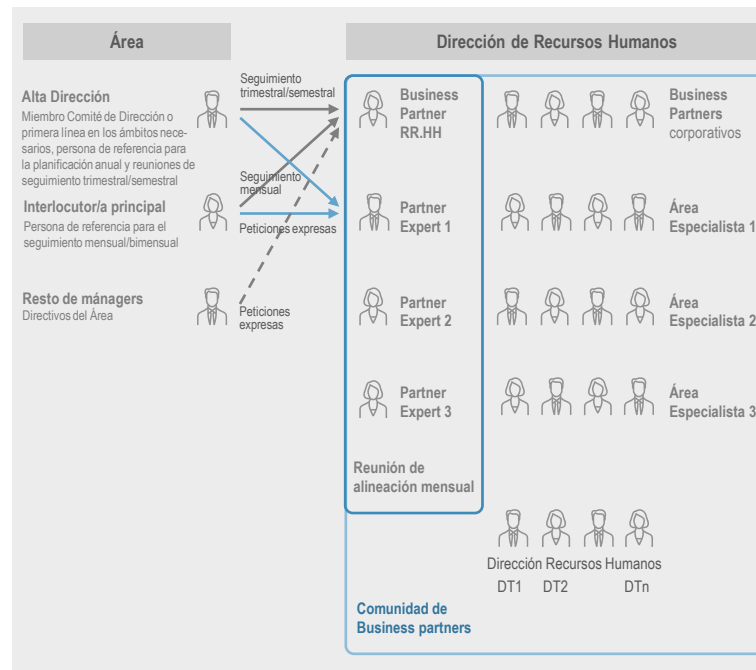
- La implementación de los nuevos portales del Empleado y del Mánager, la app móvil de Successfactors (en móviles corporativos Android), y las evaluaciones de desempeño y competencias principalmente, para mejorar la experiencia del usuario siendo esta más positiva, tomando las best practices del mercado y mejorando el time-to-market.
- El desarrollo del proyecto de **People Analytics**, con el objetivo de implantar de forma progresiva una cultura Data Driven que permita tomar decisiones en base a los datos obtenidos en la elaboración de los casos de uso. Estos casos de uso que se desarrollarán permitirán adaptar los procesos, así como las formas de trabajar y tomar mejores decisiones, con el objetivo de ser más eficientes y poder extraer mayor valor a los datos. Los resultados de los casos de uso se podrán visualizar por parte del cliente interno en los cuadros de mando que se desarrollarán en Qlik Sense. En el marco de este proyecto destaca en 2022 la creación de la figura de los Data Champions en Recursos Humanos, cuya misión es acercar a todos los departamentos de forma gradual esta nueva realidad.

Con el objetivo de seguir avanzando en la transversalidad y logrando un servicio de mayor proximidad, agilidad, proactividad y calidad con el cliente interno, en 2022 se ha consolidado el **Modelo HRBP** (Human Resources Business Partners) asignando esta figura en todos los ámbitos de Servicios Centrales (miembros del Comité de Dirección y sus equipos dependientes) y con la creación del Middle Office dentro del equipo con la finalidad de mejorar la experiencia del empleado.

La implantación del modelo de relación con el cliente interno tiene como objetivos principales:

- Mejorar la propuesta de valor a las áreas a través de un servicio de proximidad y visión holística de necesidades combinado con los servicios expertos actuales.
- Facilitar la tracción y consolidación de indicadores e iniciativas estratégicas de 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.



Entre las actividades y servicios en las que participan los HRBP y mediante las cuales se relacionan con el cliente interno, destacan la participación en proyectos y asesoramiento en procesos propios de Recursos Humanos: la fijación de objetivos y evaluación de retos a mánagers, el proceso de gestión retributiva, la participación en la definición de los Jobs Profiles con las áreas, el soporte en la explicación y definición de los planes de acción del Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, la implicación en los procesos de selección definiendo posiciones críticas, soporte a actividades relacionadas con el Plan de Reestructuración, la ayuda en materia de registro horario, etc...

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Modelos de trabajo más ágiles y transversales**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Modelos de trabajo más ágiles y transversales**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Adicionalmente, se debe destacar la actuación en el proceso de nombramientos a posición directiva, como consecuencia de la definición de nuevas estructuras organizativas, así como del proceso de entrevistas e identificación de Talento que permiten a la Entidad disponer de un mapa de talento a nivel global, a través de entrevistas a los Directivos de Servicios Centrales con la finalidad de preidentificar el Talento en los equipos.

Con el objetivo de dar continuidad, amplitud y potencia al modelo conceptual de HRBPs ya consolidado en los Servicios Centrales, se establecen en 2022 las bases para iniciar un camino de clara vocación de servicio hacia los Territorios impulsado y coordinado desde la Dirección de **HRBP Territorios**, cuyas funciones se han centrado en:

- Gestión y coordinación de los procesos de Talento Directivo.
- Coordinación de procesos específicos de Recursos Humanos en Territorios (traslados, contrataciones, nuevas funciones, vacantes, etc.).
- Seguimiento, análisis y coordinación entre Territorios de los proyectos institucionales que tienen impacto en la Red.
- Potenciación de la comunicación y el conocimiento de la realidad de negocio de cada Territorial (visitas presenciales, reuniones periódicas de acompañamiento, etc.).
- Desarrollo de los equipos de Recursos Humanos de los Territorios mediante el lanzamiento de un programa específico que les permitirá reflexionar sobre la ambición de su rol dentro de la Organización, compartir las mejores prácticas de cada ámbito geográfico y funcional, aterrizar una sistemática de trabajo, establecer el modelo de relación con los stakeholders clave y diseñar un plan de acción ad hoc. Este programa, servirá como vehículo conductor para avanzar en la cohesión de los equipos de Business Partners, desarrollar sus habilidades de liderazgo, comunicación, entre otros y potenciar su empoderamiento.

Por último, ya en el ámbito más social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a CaixaBank, existe el voluntariado corporativo.

En el ámbito social y como uno de los valores diferenciales que distinguen a la Entidad, existe el **Voluntariado CaixaBank**, formado en alianza entre CaixaBank, Fundación “la Caixa” y MicroBank. Su objetivo es el de trabajar en las causas sociales más importantes en la sociedad y que afectan en mayor medida a colectivos vulnerables o con necesidades de atención especiales. Focalizada en estar

cerca de los que más lo necesitan, se presta una especial atención a los jóvenes y los mayores. Es por ello por lo que se han diseñado programas de ámbito nacional, que impulsan una mejor educación financiera, el éxito educativo de los menores, una mejor preparación para el mundo laboral y una mejor capacitación para afrontar los desafíos de las nuevas tecnologías, además de promover actividades de cuidado de nuestro planeta y fomento de la biodiversidad. Las actividades de voluntariado corporativo están dirigidas a los empleados del Grupo CaixaBank y Fundación “la Caixa”, aunque también se hace extensiva la invitación a participar se hace extensiva a familiares, amigos y clientes así como a la sociedad en general.



La estrategia social de CaixaBank tiene como objetivo promover el bienestar de las personas, desarrollar comunidades locales fuertes y ayudar en la protección y cuidado del planeta. Además, CaixaBank promueve el activismo social entre sus empleados y empleadas y la sociedad en general a través de la Asociación de Voluntarios de CaixaBank y en colaboración con la red de entidades sociales referentes a nivel local con las que mantiene una estrecha relación.

Principios de actuación:

Compromiso de futuro y visión a largo plazo. La trayectoria de compromiso social del Banco motiva a seguir invirtiendo esfuerzos en apostar por el futuro deseado.

Apoyo a la innovación. Apostar por ideas de cambio que ayuden a mejorar la vida de las personas y favorezcan el desarrollo de las comunidades desatendidas a nivel local.

Impacto social y mejora continua. Foco en actuaciones transformacionales de alto impacto social y medioambiental positivo y escalable, con especial vocación en incorporar aprendizajes de mejora continua.

Movilización de recursos e implicación de la plantilla. Apoyando a los empleados/as, reconociendo el valor del compromiso social en la cultura corporativa de la Entidad y facilitando su participación en programas sociales.

Multiplicación de la actuación. Involucrar a terceros que compartan la visión transformacional de CaixaBank y quieran comprometerse para acelerar la construcción de una sociedad más justa e inclusiva

Durante el año 2022 y gracias al inestimable esfuerzo de 14.000 voluntarios, desde Voluntariado CaixaBank se colaboró con cerca de 2.000 entidades sociales, a través de más de 27.000 actividades, para mejorar el bienestar de más de 480.000 personas en situación de vulnerabilidad. Además, este año estuvo trágicamente marcado por el estallido de la guerra en Ucrania. Voluntariado CaixaBank respondió a la emergencia humanitaria a través de un proyecto internacional. Cerca de 400 voluntarios se unieron a él para lograr que 548 personas ucranianas tuvieran un refugio seguro y nuevas oportunidades en nuestro país.

La oferta de actividades sociales, en las que realizar acciones de voluntariado, se organizan en tres ámbitos: **programas estratégicos, actividades locales y soluciones a situaciones de emergencia.**

- **Programas Estratégicos:** programas diseñados para diferentes colectivos con el objetivo de potenciar habilidades y conocimientos, mejorando el bienestar y capacidades. Estos programas dan cobertura a las principales necesidades y preocupaciones del país, como el paro, el cambio climático, la vulnerabilidad de las personas mayores o la brecha tecnológica, actuando en 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

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

<p>EDUCACIÓN</p>  <p>EDUCACIÓN FINANCIERA Educación financiera para adultos Educación financiera para personas con discapacidad intelectual Finanzas para jóvenes</p> <p>EDUCACIÓN A NIÑOS Y JÓVENES Acompañamiento en la lectura y refuerzo escolar</p>	<p>DIGITALIZACIÓN</p> <p>OFIMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Word • Microsoft PowerPoint • Microsoft Excel <p>COMPETENCIAS DIGITALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ordenador • Herramientas digitales de comunicación • Creación de página web • Navegación por Internet • Google apps • Redes sociales 	<p>ACOMPANIAMIENTO</p>  <p>IMPULSO PROFESIONAL Inserción laboral Emprendimiento Metodología para emprendedores</p> <p>CERCA DE LOS MAYORES Adoptar un abuelo/a Acercar la cultura</p> <p>COOPERANTES CAIXA</p>	<p>MEDIOAMBIENTE</p> <p>CUIDA TU PLANETA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades en el medio rural • Actividades relacionadas con el mundo animal • Actividades de medioambiente y deporte sostenible • Actividades de sensibilización 
---	--	--	---

- **Educación:** acciones de voluntariado presenciales que fomentan compartir conocimiento entre los que lo tienen y los que lo necesitan. Se han diseñado diferentes programas formativos que ayudan a superar limitaciones en entornos o momentos clave en la vida de las Personas.
- **Digitalización:** contenidos sencillos y completos que ayudan en el aprendizaje de las principales herramientas de informática y de uso de las Redes Sociales necesarias para desenvolverse con soltura en una sociedad y momento, en el que su desconocimiento representa un alto riesgo de discriminación.
- **Acompañamiento:** Voluntariado CaixaBank apuesta por las diferentes formas de acompañar. Una acción que implica, por ejemplo, estar junto a alguien para apoyarlo, impulsando su vida laboral, o compartir momentos con el colectivo de personas mayores y favorecer que tengan un mayor grado de autonomía y una mejor calidad de vida, creando así una estrecha vinculación para evitar la soledad no deseada.
- **Medioambiente:** programa desarrollado a nivel local y centrado en actividades que fomentan el activismo para favorecer la conservación de los bosques, la limpieza de playas, la protección de la biodiversidad y el cuidado del planeta en global, interviniendo sobre las consecuencias del cambio climático.
- **Actividades Locales:** desde las 30 delegaciones que Voluntariado CaixaBank tiene distribuidas en el territorio español, se promueven actividades sociales de cercanía en colaboración con entidades sociales, instituciones, asociaciones,... de su entorno con el objetivo de apoyar y dar solución a las necesidades que se detectan. Es a partir de estas actividades, donde nacen las iniciativas de programas que después se implementan a nivel nacional.



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Modelos de trabajo más ágiles y transversales**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank

▪ **Ciclo de vida del empleado**

Entorno

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

- **Situaciones de Emergencia:** sucesos y situaciones que requieren de una respuesta inmediata porque afectan a un gran número de personas y en un momento muy puntual. Colaborar con el Banco de Alimentos, dar soporte a La Palma por la erupción del volcán o contribuir en la acogida de personas refugiadas que provienen de la guerra en Ucrania, son algunas de las acciones en los que se vuelca el voluntariado. Destaca también en este apartado, la coordinación que existe con el resto de servicios ofrecidos a las Entidades Sociales en el ámbito financiero, gracias a la plataforma de captación de donativos en favor de causas sociales que CaixaBank pone a su disposición.



Fundación "la Caixa" | Incorpora

En el ámbito del **apoyo a la comunidad**, señalar que la Fundación "la Caixa" a través del **Programa Incorpora**, promueve la inserción laboral en la empresa ordinaria de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Su actividad se dirige:

- **Para las empresas.** Acompañando a la empresa antes, durante y después de la inserción laboral. Asesorando en temas fiscales y de RSC, ayudando a encontrar profesionales a la medida de cada empresa.
- **Para las personas.** Ofreciendo oportunidades laborales a las personas que más lo necesitan. Para ello, se diseñan itinerarios de inserción laboral personalizados a través del programa Incorpora y del resto de líneas que lo componen.
- **Para los profesionales de la inserción.** Herramientas y recursos gratuitos para la mejora de las competencias y la profesionalización de los técnicos de inserción laboral.

En **Incorpora** se cree en el empleo como motor para el desarrollo profesional y

personal de las personas en riesgo de exclusión. Por ello, contribuye a mejorar la integración sociolaboral, generando oportunidades laborales reales con apoyo y seguimiento por parte de los técnicos del programa. Para poder garantizar el éxito de cada inserción laboral y la igualdad de oportunidades, se trabaja en cada caso de forma personalizada a través del programa Incorpora y del resto de iniciativas que lo integran: Autoempleo, acompañando a futuros emprendedores; Reincorpora, creando segundas oportunidades para personas privadas de libertad; Salud Mental, eliminando las barreras existentes en salud mental, e Incorpora, fomentando la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión, como mayores de 45 años, personas migrantes o mujeres y jóvenes en riesgo de exclusión.

Entorno

En CaixaBank es básico el respeto a las normas laborales, los derechos de la plantilla y de sus representantes, todo ello en un marco de consenso con las fuerzas sindicales.

La cultura corporativa de CaixaBank pone a las personas en el centro —los y las profesionales que trabajamos en la Entidad, los clientes y la Sociedad— y potencia una forma de trabajo colaborativa y ágil. Para ello, en CaixaBank, Entidad que tiene como uno de sus pilares fundamentales la convicción de que las personas son lo primero, entendemos que el empleo de nuestras personas debe ser regular y estable.

Desde la Dirección de la Entidad se promueve que las personas que son contratadas en CaixaBank lo sean, con carácter general, mediante un contrato indefinido. En este sentido, la incorporación a CaixaBank, si bien excepcionalmente puede efectuarse mediante modalidades contractuales destinadas a abordar necesidades temporales (enmarcadas siempre en lo que la legalidad vigente permite y respetando estrictamente la finalidad de dicha temporalidad), con carácter general, dicha incorporación se enmarca dentro de una política de atracción de talento estable y se encamina a ofrecer un proyecto profesional sostenible y duradero en el tiempo.

Es de aplicación el Convenio colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro a la totalidad de la plantilla de CaixaBank, teniendo también acuerdos que desarrollan y mejoran las condiciones reguladas en el mismo. Con carácter general, se realizan acuerdos laborales específicos con la Representación Laboral de los Trabajadores (RLT), cuando se dan casuísticas excepcionales.

Además, CaixaBank, forma parte de la Comisión permanente paritaria de interpretación del Convenio, que busca desarrollar las normas laborales que se aplican a todos los empleados/as del sector. Por ello, la Entidad mantiene y promueve una total neutralidad con las diferentes fuerzas sindicales presentes en la Entidad. Estas fuerzas sindicales presentes en los comités de empresa son elegidos cada 4 años en sufragio personal, libre, directo y secreto y son informados de los cambios relevantes que se puedan producir en la Entidad.

En la siguiente tabla se muestra la representatividad sindical en CaixaBank resultantes tras las elecciones sindicales que tuvieron lugar a finales de 2022:

	SECB-FINE	CCOO	UGT	FIB*	SATE	STOP	FEC	SIB	UOB	CSIF	CGT	TOTAL
Representación	41,27 %	30,62 %	18,39 %	3,87 %	1,46 %	1,15 %	1,04 %	0,94 %	0,84 %	0,21 %	0,21 %	100 %
Comité de Empresa												
Miembros	395	293	176	37	14	11	10	9	8	2	2	957
Otros												
Comisión Control Fondo de Pensiones Empleados	5	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	11
Comisión Control Fondo de Pensiones Plan Asociado	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Comité Único de Salud Laboral	5	4	2	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	1 voz sin voto	11

* ACCAM-SESFI-ACB

promisos 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.

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

En los últimos tres años, la actividad de Relaciones Laborales presenta una visión interna y una externa. En la visión interna se han implementado una serie de acuerdos laborales entre los que destacan:

Plan de Igualdad. En enero 2020 se firmó el acuerdo para el nuevo Plan de Igualdad que contiene mejoras en materia de conciliación y se incorporaron dos nuevos protocolos: Protocolo para la prevención, tratamiento y eliminación del acoso y Protocolo de igualdad para las parejas de hecho o uniones estables de pareja.

Política de inclusión e integración de personas con discapacidad, que incluye com-

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.

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

Regulación del trabajo en remoto, durante 2019 se puso en marcha la posibilidad de que empleados y empleadas de todos los departamentos de Servicios Centrales y Direcciones Territoriales, pudieran realizar su trabajo 1 día a la semana desde el propio domicilio. Posteriormente, esta posibilidad evolucionó con la aprobación posterior el 19 de julio de 2021 por parte del Comité de Dirección, de un nuevo modelo de trabajo flexible inferior al 30% de la jornada efectiva: 6 días al mes en Servicios Centrales (30%) y 4 días en Servicios Territoriales (20%).

Acuerdo Laboral de integración de neX. CaixaBank, incorpora a través de la subrogación de sus contratos laborales, como personal fijo y propio de plantilla, en la fecha efectiva de integración, a las personas trabajadoras de neX. Esta incorporación se efectúa en virtud del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores; siendo de aplicación a dichas personas trabajadoras, para todo aquello que el pacto no recoge específicamente, el Convenio Colectivo de las Cajas y Entidades Financieras de Ahorro vigente en cada momento, los acuerdos laborales internos y el resto de condiciones laborales de CaixaBank que resulten de aplicación tal y como determina el Acuerdo Laboral para el ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de CaixaBank de 1 de abril de 2011, así como en el Acuerdo Laboral de CaixaBank de fecha 17 de julio de 2014.

Plan de Reestructuración y Acuerdo Laboral 2021. En el contexto de la operación de fusión entre CaixaBank y Bankia, se planteó la necesidad de una reestructuración que resolviera las duplicidades y solapamientos que se producían en los Servicios Centrales, estructuras intermedias y en la Red de oficinas. Con este objetivo, el 1 de julio de 2021, se alcanzó un acuerdo con el 92,8% de la representación sindical, que fue desarrollado posteriormente el 7 de julio, mediante el texto del acuerdo definitivo y el cual contempla: **un expediente de despido colectivo (art 51 Estatuto de los Trabajadores), la modificación de determinadas condiciones de trabajo vigentes en CaixaBank (art 41 ET)** con materias vinculadas a la reducción de costes, mejora de la eficiencia, competitividad, sostenibilidad (incluida la previsión social complementaria), flexibilidad y desarrollo del modelo de negocio, y un **acuerdo laboral de integración** para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia.

Respecto al expediente de despido colectivo se estableció inicialmente un número máximo de 6.452 salidas voluntarias, que se acompañaría de recolocaciones directas e indirectas en Filiales del Grupo CaixaBank. Con fecha 1 de enero de 2023 se han completado todas las salidas de empleados previstas, que junto a las salidas de 2021 y 2022, finalmente han sido 6.634. El número de

salidas es mayor a las inicialmente previstas dado que se intercambiaron recolocaciones en empresas del Grupo por extinciones, según lo acordado en las comisiones de seguimiento del acuerdo laboral de reestructuración 2021, con la representación sindical.

Las líneas definidas en la modificación de las condiciones de trabajo se pueden dividir en tres bloques:

- Modelo de distribución de la Red (aumento oficinas Store, potenciación segmento InTouch y aumento del número de especialistas).
- Modelo de previsión social complementaria (sistema de riesgos transformado a modelo de capitales y adecuación del porcentaje de aportación de jubilación).
- Otros compromisos: nuevos productos y servicios en el programa de retribución flexible Compensa +, establecimiento de nuevos permisos y protocolo de traslados y permutas.

Adicionalmente, por lo que respecta al acuerdo laboral de integración para homogeneizar las condiciones laborales de la plantilla procedente de Bankia, durante el 2022 se ha seguido avanzando con la adecuación progresiva de la retribución fija a partir de 01/04/22, de los importes que superan la retribución en origen y con la adecuación a un mínimo del 4,2% del salario pensionable en las aportaciones de jubilación a partir de 01/04/22 y manteniendo la garantía de pensionabilidad en origen.

Destacan este año 2022:

- **Proceso de Elecciones Comités de Empresa:** elecciones realizadas el 30 de noviembre de 2022 en todo el territorio nacional a excepción de los ámbitos de Segovia y la Coruña que se realizaron el 20 de diciembre de 2022.
- **Protocolo de traslados:** constitución de la mesa de negociación para consensuar con la representación legal de los trabajadores (RLT), un protocolo que regula determinados traslados dentro del ámbito geográfico de los centros de trabajo de CaixaBank.
- **Adaptación del Plan de Igualdad de 2020.** Negociación que ha establecido las bases del acuerdo alcanzado el 7 de febrero de 2023 y en el que CaixaBank y la Representación Legal de los Trabajadores han acordado los términos de la adaptación del Plan de Igualdad, con el objetivo de dar cumplimiento a la actual normativa vigente en esta materia. Para ello, durante 2022 ya se realizó un diagnóstico y una auditoría retributiva, tal y como establece la legislación actual, de conformidad con el principio de igualdad y en aras a fomentar la transparencia retributiva.

- **Tribunal para las pruebas de capacitación de Niveles X, VIII y VII:** constitución del tribunal en el que se han acordado las bases que regulan los procesos para la realización de las pruebas de capacitación indicadas que tendrán lugar en 2023.

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 trabajo en remoto o la desconexión digital.

En mayo de 2022 se constituyó el Observatorio Sectorial para analizar la situación de inflación y otros condicionantes que afectan al sector. El acuerdo final se estableció entorno a un Plus de Mejora Convenio de pago recurrente anual (a partir de 2023) para compensar la pérdida de poder adquisitivo. El importe del plus mejora convenio equivale al 4,25% sobre el salario base de convenio con un mínimo de 1.000 € ya que pretende compensar más a los salarios bajos, los cuales están más perjudicados por la inflación. Finalmente se ha alcanzado un acuerdo con las tres secciones mayoritarias en el ámbito del Convenio Colectivo (FINE, CCOO y UGT).

- **Acuerdo especificaciones del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank.** En aplicación de la ley 12/2022 y en el contexto de la negociación del Plan de Igualdad se acordó con la Representación Legal de los Trabajadores modificar las especificaciones del Plan de Pensiones de Empleo de CaixaBank de forma que se eleva la base de aportación al 100% al colectivo de partícipes que pueda encontrarse en situaciones de reducción de jornada por cuidado de hijo, cuidado de familiar hasta 2º grado, hospitalización de hijo prematuro, lactancia, violencia de género o/y otras que puedan enmarcarse en las previsiones de los artículos 34.8, 37.6 y 48, 4 al 8, del Estatuto de los Trabajadores.

Fomento del bienestar en un entorno saludable y sostenible

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

La Dirección de CaixaBank, sensibilizada en potenciar todas aquellas iniciativas y actuaciones que favorezcan unas adecuadas condiciones de trabajo seguras y saludables, se reitera en las acciones que ya venía desarrollando y declara su compromiso de:

- Fomentar la cultura preventiva en todos los niveles de la organización, e integrarla en todos sus procesos.
- Garantizar el cumplimiento con la legislación aplicable a nuestras actividades, así como otros compromisos que la empresa suscriba voluntariamente.
- Considerar los aspectos preventivos desde el origen, en la propia fase de diseño, en la contratación de obras o servicios y en la adquisición de equipos o productos.
- Prevenir los riesgos, daños y enfermedades profesionales implantando paulatinamente las medidas de mejora correspondientes y teniendo en cuenta los aspectos necesarios para garantizar una mejora continua en los niveles de protección.
- Formar y sensibilizar a los empleados, enfatizando la consulta y participación con ellos y con sus representantes, haciéndoles partícipes de la política de Prevención de Riesgos Laborales y priorizando la comunicación e información, de manera que la gestión en materia de Prevención de Riesgos Laborales incumba a todos los miembros de la organización.
- Establecer y mantener al día un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales que permita garantizar una protección adecuada a la salud y seguridad de todos los trabajadores, eliminando los peligros y reduciendo sus riesgos.

En el ámbito de la **prevención y la seguridad** de nuestra plantilla, en 2022 se ha realizado la adaptación del **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales** a la nueva norma **ISO 45.001**.

Más allá de conseguir una certificación, esto implica situarse en un nivel superior en relación con la integración de la prevención y la perspectiva de seguridad y salud en todos los procesos de la Entidad.

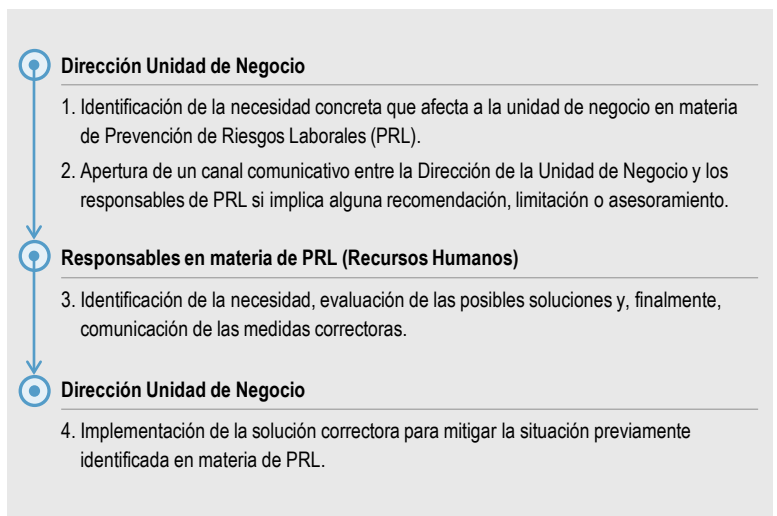
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Entorno**
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

El Comité de Dirección es el órgano que ostenta la máxima responsabilidad de la empresa en todo lo referente a Prevención de Riesgos Laborales y designa al Comité de Coordinación para el control y seguimiento eficaz del sistema. Se realiza un reporte con periodicidad trimestral. De forma paralela, tienen lugar reuniones de trabajo y comunicaciones entre Recursos Humanos y los responsables de implementar las acciones correctoras en los centros de trabajo con la Dirección de las distintas unidades de negocio sobre riesgos en materia de seguridad y salud.

Principales temáticas de gestión:

- Soporte en la elaboración de contratos con proveedores respecto a las cláusulas de coordinación de actividades empresariales.
- Incidencias en los centros de trabajo.
- Recomendaciones y limitaciones con informes de Vigilancia de la Salud sobre empleados o empleadas a los que hay que adaptar, de alguna manera, el puesto de trabajo.
- Asesoramiento o limitaciones de los puestos de trabajo sobre todo en modelos de Oficinas Store.



De acuerdo con los compromisos comentados anteriormente, CaixaBank dispone de un Plan de Acción Preventivo de carácter anual 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 cursosales y creación de un equipo de trabajo trasversal con los referentes de seguridad, salud y bienestar corporativo de cada Dirección Territorial.
- Realización de las evaluaciones de riesgos psicosociales y seguimiento de los indicadores de riesgos psicosociales.
- Evaluación de los Centros de trabajo y de las condiciones ambientales de los mismos.
- Realiza las investigaciones de los accidentes que puedan producirse para determinar acciones preventivas.
- Coordinación con otras áreas para coordinar actividades empresariales.
- Desarrollo del proyecto de Organización saludable mediante campañas y talleres específicos.
- Revisiones de los planes de emergencias de los edificios singulares, formación de los equipos de emergencias y sensibilización de la plantilla en la realización de simulacros.
- Seguridad para la prevención de atracos y actualización de las instalaciones de seguridad. La Entidad dispone de un protocolo de actuación para afrontar el riesgo de atraco o agresión, con la finalidad de proteger a las personas implicadas en alguna de estas situaciones desde una triple perspectiva temporal: preventiva, durante y después de la situación (apoyo psicológico).
- Mejora y control de las condiciones de los centros de trabajo en cuanto a ruido, humedad, temperatura e iluminación. CaixaBank cuenta con una empresa especializada para la implementación de acciones preventivas y correctivas de iniciativas que favorecen el confort y bienestar de la plantilla y que realiza funciones como la renovación o sustitución de los equipamientos de clima e iluminación, incorpora mejoras en la atenuación sonora de los equipos de trabajo, etc. Además, periódicamente se recibe asesoramiento externo especializado sobre iniciativas de mejora en la calidad del aire interior que posteriormente la Entidad incorpora.

- Realización de reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral, tanto en sesiones ordinarias como extraordinarias.
- Protocolos y seguimiento específico a consecuencia de la afectación COVID19.
- Campaña de testeo masivo a toda la plantilla de CaixaBank con posterioridad a las festividades de Navidad de 2021-2022.
- Mantenimiento de sistemas contraincendios.
- Adaptación los protocolos, procedimientos e instrucciones a ISO 45001.
- Potenciación de bienestar y salud, mediante campañas y talleres específicos.
- Adaptación de los puestos de trabajo de personas con especial sensibilidad.
- Formación técnica a los Delegados de Prevención provenientes de Bankia.
- Revisión de las evaluaciones de riesgos de edificios provenientes de Bankia.
- Potenciación de la intervención preventiva en los Centros Internacionales, coordinando con Quirón (y/o partners de cada país) para homogeneizar las condiciones preventivas de todas las oficinas situadas en el extranjero.

El sistema de CaixaBank en relación con la prevención de riesgos laborales es revisado de forma periódica mediante auditorías periódicas:

- Auditoría reglamentaria externa: cada cuatro años, de acuerdo con la legalidad vigente, o en caso de ser requerida por la autoridad laboral.
- Auditoría interna y externa, según norma ISO 45.001, con una periodicidad anual.

Anualmente se recogen todas las acciones preventivas e iniciativas del año en la **“Memoria de actividades preventivas”**, documento público que figura en la web corporativa. Estas actividades se determinan en la planificación anual de actividades preventivas y se desarrollan de acuerdo con los principios establecidos en el manual de gestión. El Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo la Caixa en coordinación con los departamentos de Recursos Humanos, Seguridad, Servicios Generales y el Comité Único de Seguridad y Salud, se encarga de gestionar la prevención, asesorando y garantizando la seguridad, salud y bienestar de la plantilla. 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. Hace seguimiento de la planificación anual preventiva antes mencionada, así como de las situaciones excepcionales que puedan ocurrir en el transcurso del año.

Comité de Coordinación de Prevención de Riesgos Laborales. Define las políticas en materia de prevención en este ámbito para mejorar el control, la gestión y el seguimiento de las necesidades en materia de seguridad y salud y la realización de acciones formativas. Al mismo tiempo, de acuerdo con el Manual de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, define, establece y revisa los objetivos de seguridad y salud asegurándose que sean alcanzados, los cuales se presentan en el **Plan Anual Preventivo** del sistema de gestión de prevención de Riesgos Laborales, que se encuentra al final de este ámbito, (seguimiento de 39 métricas en 5 capítulos diferenciados con revisión trimestral periódica).

En relación con la gestión de las enfermedades respiratorias contagiosas causadas por virus cabe destacar que:

- Actualización continua de los Protocolos COVID hasta final de las restricciones establecidas por Autoridades Sanitarias. En 2022, 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 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.



- Campaña de vacunación contra la Gripe, en noviembre de 2022, yendo más allá de los colectivos target establecidos por el Ministerio de Sanidad, como refuerzo preventivo de cara a posibles infecciones por COVID.

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

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

Dentro de la estrategia comunicativa en materia de prevención de riesgos laborales, se llevan a cabo dos iniciativas tanto a nivel interno para la totalidad de la plantilla de CaixaBank como a nivel externo para los proveedores de la Entidad.

A nivel interno los empleados/as disponen del detalle de la información relativa a la actuación de las **evaluaciones de riesgos/inspecciones internas** (identificación, evaluación y valoración de los riesgos) de cada centro, así como la planificación de las acciones preventivas que se deriven de las mismas, a través de la intranet corporativa PeopleNow.

A nivel externo en el marco de la subcontratación de servicios con proveedores, la Entidad solicita que estos conozcan la **Política de Prevención de Riesgos Laborales** (PRL) de CaixaBank. Este apartado es uno de los aspectos básicos y primordiales en la fase de homologación de un proveedor previa a su contratación. En todos los contratos mercantiles se articula una cláusula en materia de prevención en la que se realiza la coordinación de actividades en materia de prevención de riesgos laborales.

Por último, por la excelente gestión en materia de prevención de riesgos laborales, **CaixaBank ha obtenido en 2022 el Premio Prever en la categoría de Empresas e Instituciones**, otorgado por el Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo, en el seno de las XXIII jornadas técnicas de prevención de riesgos laborales.



Riesgos Psicosociales: medidas preventivas en este ámbito.

- Se ha realizado en 2022 una nueva evaluación de riesgos psicosociales que establecerá un nuevo programa de intervención sobre los factores psicosociales y define planes de acción para la optimización de los factores alterados.

- Se han realizado focus groups con diferentes grupos funcionales para obtener información cualitativa y poder extraer conclusiones adicionales de la evaluación de riesgos psicosociales cuantitativa realizada.
- Se ha creado un grupo de trabajo dentro del seno del Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSL) junto con la Representación Legal de los Trabajadores para avanzar en la planificación de medidas preventivas que impacten en la mejora de los factores psicosociales.
- Se ha potenciado la visión preventiva en los centros internacionales, motivo por el que CaixaBank fue reconocida con el premio internacional (Occupation Risk Prevention 2019).
- El protocolo de Vigilancia de la Salud contempla la realización de reconocimientos médicos periódicos, también se proporciona información preventiva respecto a distintas enfermedades, como la hipertensión, que está disponible para su consulta en la intranet corporativa. Es importante destacar que la Entidad de la mano del Servicio de Vigilancia de la Salud, pone al servicio de los empleados la posibilidad de adaptar la carga de trabajo de su puesto con motivo de una situación personal concreta (enfermedad, embarazo, etc...) mediante la realización de un reconocimiento médico y con el objetivo de materializar las adaptaciones que los médicos determinen. Del mismo modo, existen programas de reincorporación paulatina al puesto de trabajo durante un periodo de tiempo a partir del reconocimiento médico oportuno.
- Plataforma Somos Saludables: donde se facilita toda la información relativa a los diferentes programas de bienestar y salud que se ofrecen a la plantilla (campañas de salud, alimentación saludable, actividad física y actividades relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente y la solidaridad).
- Se ofrece a los empleados y empleadas un servicio de asesoramiento psicológico gratuito y con carácter totalmente confidencial proporcionado por la Fundación Alares tanto del espectro laboral como del personal acompañando a la persona que lo necesite. Este servicio complementa el apoyo psicológico que existe de acuerdo con el protocolo de prevención de riesgos laborales asociado a situaciones de atracos, agresiones, amenazas u otras situaciones excepcionales vinculadas con el trabajo, que se reportan trimestralmente en el seno del Comité Único de Seguridad y Salud Laboral (CUSL).

Plan Anual Preventivo del sistema de gestión de prevención de Riesgos Laborales

Métricas a conseguir	Indicador de medición	Acumulado 2022	Objetivo 2022	Semáforo
Objetivo 1: Gestión de la prevención de riesgos laborales: para mejorar la eficiencia de los procesos y lograr la excelencia en la gestión preventiva				
1. Lograr una mejora continua de la gestión preventiva	Grado de cumplimiento de las actividades planificadas en el Plan Anual Preventivo	✓	✓	●
2. Cumplimiento legislación SGPRL (Sistema Gestión Prevención Riesgos Laborales)	Nº de requisitos legales revisados	24	24	●
3. Revisiones legales de equipos sujetos a normativa industrial y de seguridad y salud	Nº de certificados de instalaciones de baja tensión, OCA-Organismo de Control Autorizado	578	600	●
	Nº de mantenimientos instalaciones clima, toma de tierra, etc...	10.170	4.000	●
	Nº de edificios con mantenimiento contra incendios	166	43	●
4. Coordinación actividades empresariales	Implantación instrucción IPRL03 ⁽¹⁾ (según necesidades)	✓	✓	●
5. Participación de la RLT	Reuniones ordinarias y extraordinarias (CUSSL)	4+4	4+4	●
6. Actualización documental	Elaboración de la memoria anual de actividades	✓	✓	●
	Elaboración de la memoria de vigilancia de la Salud	✓	✓	●
	Informe de siniestralidad laboral	✓	✓	●
Objetivo 2: Integración de la Seguridad, Salud y Bienestar en la Organización: promoción de la cultura, sensibilización y concienciación de la plantilla.				
1. Fomentar la Salud y el Bienestar	Índice de incidencia siniestralidad < Sector	2,2	1,4 (sector)	●
	Reconocimientos médicos	1.571	500	●
	Campañas / talleres de Salud y Bienestar	27	24	●
	Adecuación para personal PES	138	138	●
	2. Mejorar la sensibilización y formación de la plantilla	Formación en Seguridad y Salud Laboral (aprobados) ⁽²⁾	281	995
	Formación en Seguridad Física (aprobados) ⁽²⁾	400	2.356	●
	Formación en PRL (trabajo en remoto) (aprobados) ⁽²⁾	1.809	5.866	●
	Formación a distancia delegados de PRL	34	34	●
	Formación en PRL para la Dirección (aprobados) ⁽²⁾	376	628	●
Objetivo 3: Mejora continua de las condiciones de trabajo y entorno de la plantilla: Seguridad, Salud y Bienestar Corporativo.				
1. Mejora de las condiciones de trabajo para la prevención de atracos y agresiones	Nº actuaciones de sensibilización frente al riesgo de atraco, amenazas, agresiones	35	30	●
	Nº de videoporteros instalados en oficinas S1 y V	102	102	●
	Modernización de las instalaciones	422	400	●
2. Mejora de las condiciones del entorno y sus instalaciones	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de la iluminación	303	80	●
	Nº de actuaciones de adecuación / sustitución de máquinas de climatización	682	200	●
	Nº de actuaciones realizadas en centros derivadas de Evaluación de Riesgos	561	300	●
	Nº de mejoras de accesibilidad (barreras arquitectónicas)	23	20	●
Objetivo 4: Identificación proactiva del riesgo: mejora de la protección y seguridad de la plantilla.				
1. Evaluaciones de Riesgo	Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en centros corporativos	12	5	●
	Nº de evaluaciones de riesgos realizadas en la red	655	550	●
2. Preparación ante emergencias	Nº de revisiones de planes de autoprotección o de emergencia	34	20	●
	Nº de formaciones en emergencias	44	45	●
	Nº de simulacros de emergencia	34	20	●
3. Revisión. Evaluación de riesgos psicosociales	Nº de informes/actas reuniones	5	5	●
Objetivo 5: Gestión COVID: adaptación de las condiciones de trabajo y entorno de la plantilla en materia de Seguridad, Salud y Bienestar consecuencia de COVID-19.				
1. Adaptación condiciones entorno de trabajo e instalaciones durante la gestión COVID	Actualización Protocolo frente a casos de infección por el nuevo Coronavirus	✓	✓	●
	Actualización Protocolo reanudación de la actividad presencial en el entorno de trabajo	✓	✓	●
	Mant. y revisión de las instalaciones de clima de acuerdo a recomendaciones COVID	10.954	5.000	●
2. Coordinación de actividades empresariales	Acciones con Proveedores y ETT's (COVID)	✓	✓	●
3. Mejora de la sensibilización y formación de la plantilla	Formación específica en prevención del COVID (aprobados) ⁽²⁾	576	1.806	●
4. Prevención de contagios COVID	Nº de Testeos Preventivos (según necesidades)	62	62	●

(1) Procedimiento que regula la gestión documental que debe realizarse en función de la actividad que se contrata.

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

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- [Ciclo de vida del empleado](#)

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

Organización Saludable

El objetivo primordial de una Organización Saludable es lograr el máximo bienestar posible de las personas que forman parte de la empresa o tienen una vinculación con ella (clientes, accionistas, proveedores, sociedad en general...), este es un enfoque que va mucho más allá del mero cumplimiento normativo en materia de Seguridad y Salud Laboral. Por este motivo se está implantando un nuevo **Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS)**, certificable por AENOR, que ayudará a orientar todas las iniciativas en el marco de una estrategia única, ordenar las acciones y maximizar su impacto en bienestar y así generar confianza para todas las partes interesadas.

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.

Durante 2022, destaca la realización de un **diagnóstico** para conocer posibles gaps en esta materia, a raíz del cual se ha establecido un Plan Director que se completará con planes anuales que establecerán las medidas a desarrollar. Se ha creado además, un **Grupo Experto Multidisciplinar de Organización Saludable** con unas tareas y funciones bien definidas, los cuales han sido fomentados y designados formalmente por la Alta Dirección y entre sus responsabilidades están:

- Construcción de la estrategia global de Organización Saludable y de la hoja de ruta a futuro.
- Definición de un Plan General en el que se recojan y prioricen las grandes líneas de actuación.

Se está desarrollando el **Plan de Acción 2022** que incluirá las actuaciones en materia de Salud y Bienestar que van más allá de lo establecido en la legislación vigente. Dentro del Plan de Acción, cabe destacar la realización de un **Estudio Integral de Identificación de Factores de Organización Saludable** que permitirá construir un modelo explicativo relacional de los distintos factores y subfactores, así como de los atributos y características que los componen y que tienen una influencia en la Salud (física y emocional) y el Bienestar. Este estudio, se ha realizado en dos fases: una primera cualitativa con la realización de Focus Group tanto con los empleados como con otros stakeholders (clientes, accionistas y

proveedores) y una segunda fase cuantitativa. El objetivo es establecer, implementar y mantener una metodología para la identificación continua de los factores que influyen en la Organización Saludable.

La nueva estrategia como Organización Saludable permitirá a la Entidad convertirse en un referente de Salud y Bienestar a nivel nacional e internacional, con:

- Actividades y campañas en la plataforma virtual “Somos Saludables”, donde generamos concienciación y ofrecemos beneficios para una salud global y el bienestar de los empleados/as y sus familias.
- 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 a la mejora de su experiencia.
- Plataforma “Adeslas Salud y Bienestar”, complemento del canal Somos Saludables, dando acceso a servicios personalizados para cuidar y gestionar nuestra salud.
- Realización de una Evaluación de Factores psicosociales con el objetivo de revisar nuestro diagnóstico y planificar acciones de mejora.
- Servicio de atención psicológica, y un equipo médico asistencial y de fisioterapia.

El programa **Somos Saludables**, muestra el compromiso de fomento del bienestar en entornos saludables y sostenibles, la mejora de la calidad de vida de nuestros profesionales, y el objetivo de alcanzar la madurez como Organización saludable y referente en el sector. A través de las actividades y campañas de su plataforma virtual, se genera concienciación y se ofrece beneficios para una salud global y el bienestar de los empleados/as y sus familias.

Nuevos talleres para el mes de noviembre

Ver calendario de actividades

- ¡Muevete!**
Para los que quieren empezar a ponerse en forma, los más deportivos o los que necesitan mejorar sus hábitos posturales.
[Leer más](#)
- ¡Quiérete!**
Te ayudamos a gestionar el estrés, potenciar tus habilidades, mejorar tu sueño o que te animen a dejar de fumar.
[Leer más](#)
- ¡Cuidate!**
Aprende todo sobre las lesiones más valiosas de la nutrición y la hidratación. Como mejor fuente en el trabajo como en casa.
[Leer más](#)
- ¡Vuélcate!**
Háblanos del medio ambiente, la sostenibilidad, la salud mental y de algo tan importante como las enfermedades crónicas.
[Leer más](#)

La plataforma dispone de **cuatro pilares fundamentales**: Muévete, Quiérete, Cuidate y Vuélcate.



Desde el pilar de Actividad Física **Muévete** se accede a ejercicios y rutinas para poder realizarlas en casa y en cualquier momento.



Desde Bienestar Personal **Quiérete** se facilitan técnicas de meditación y pautas para mejorar la concentración y relajación.



Desde Nutrición e Hidratación **Cuidate** están disponibles recetas saludables y sencillas de realizar.



Por último, desde **Vuélcate** se ponen a disposición distintas actividades relacionadas con la sostenibilidad, medio ambiente y acciones de voluntariado.

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.
- 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.

Durante 2022 se han ido implementando las siguientes mejoras en la plataforma:

- **Vídeo talleres** con una gran variedad de temáticas enfocadas a la mejora de la actividad física, el bienestar personal, la nutrición e hidratación y contenidos vinculados con el voluntariado.
- **Calendario de actividades** donde se muestran las diversas iniciativas propuestas a los trabajadores de CaixaBank y las instrucciones para inscribirse, incluyendo actividades colectivas y realizadas en la sala polivalente.
- **Autoevaluación** donde se evalúan aspectos como la calidad del sueño, la nutrición e hidratación, y hábitos y tiempo libre entre otros. Con esta información los trabajadores reciben propuestas desarrolladas por profesionales que ayudaran a mejorar sus hábitos de vida.

A nivel de actividad presencial destacar que la Entidad pone a disposición de todos los empleados los siguientes espacios físicos: sala de lactancia, servicio de consulta de fisioterapia y servicio de asesoramiento médico tanto en Barcelona como Madrid.

En 2022, se ha creado un **Observatorio de Salud**, el desarrollo del cual proporcionará una visión integrada y completa desde la perspectiva de la salud. Además, de permitir disponer de un diagnóstico de salud servirá como un buen termómetro del bienestar. Destacan entre las informaciones del Observatorio:

- Información agregada sobre causas de nuestro absentismo por contingencia común y profesional.
- El futuro desarrollo de una herramienta predictiva del absentismo (en el marco del proyecto People Analytics) que nos permitirá anticiparnos y establecer acciones preventivas.
- Información derivada de los reconocimientos médicos de vigilancia de la salud que tienen como finalidad, orientar nuestra actividad preventiva en este ámbito.
- Otras fuentes de información en análisis: Adeslas y Mutuas de Accidentes.

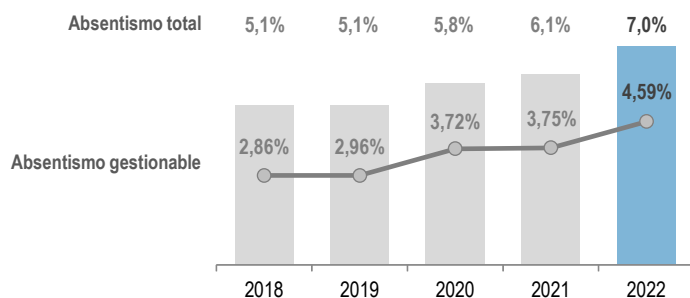
Todas estas iniciativas en Salud, Seguridad y Bienestar impactan positivamente sobre el absentismo en CaixaBank.

La evolución del absentismo presentaba una tendencia favorable con una disminución sostenida del índice global en el periodo 2017-2019. La causa principal de la reducción del índice de absentismo había sido la disminución del número de nacimientos en este periodo, desde los 1.470 en 2017 a los 1.012 en 2019, provocado por el desplazamiento de las generaciones en la pirámide de

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

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

edad (envejecimiento). Sin embargo, a partir de 2020 y hasta 2022, se rompe esta tendencia como consecuencia de la pandemia COVID-19 que ha elevado el índice de absentismo al 7,0%. El absentismo gestionable 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 0,08% en 2017 al 0,61% en 2022.



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 2018 y 2021, la tasa de absentismo entendida como las horas no trabajadas también presentan un repunte. Al mismo tiempo se observa que las razones de más peso de las horas de trabajo que se pierden son: el absentismo por enfermedad común (IT) con un 76% y por maternidad el 13%. La distribución en la Entidad es similar, teniendo también a la enfermedad común como la principal razón durante 2022, con un 75% de peso sobre el total.

En 2022 CaixaBank presenta 99 horas perdidas por empleado/a, dato superior al registrado en 2021 que fue de 89 horas motivado principalmente por la variante ómicron de Covid-19. Este valor de 2021 (89 horas) se situó por debajo de la media de España del mismo año, que en el segundo semestre de 2021 fue de 106 horas (en todos los sectores) y **por debajo también de la media del sector finanzas y seguros que fue de 92 horas. Esta comparativa ha sido realizada a partir del 11º Informe de Adecco sobre Absentismo** con datos 2021, publicados durante el segundo

semestre de 2022, en base a los datos oficiales sobre el tiempo de trabajo publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) en la encuesta trimestral de coste laboral; cuya muestra fue de 28.500 empresas de todo el país, con más de 500 trabajadores. *Ver detalle en tabla 16 del Anexo*

Recursos Humanos junto con Mutua Universal, analizan conjuntamente cada mes la evolución del conjunto de los absentismos y en cada uno de los distintos territorios con el fin de gestionarlo desde la proximidad y el conocimiento.

A pesar de la situación sobrevenida de la pandemia que ha originado un repunte en el índice de absentismo de todas las compañías, se ha continuado con el plan de acción, ya iniciado en 2018, con el objetivo de contener el absentismo mediante diversas palancas de actuación:

- Impulsar todo el proceso de la gestión integral del absentismo por enfermedad (IT) antes, durante y después del absentismo, constituyendo un equipo transversal formado por personas de diferentes departamentos de Recursos Humanos (Relaciones Laborales, Cultura y Gestión de Personas) que intervienen en las diferentes fases de su gestión.
- Optimizar la gestión del absentismo mediante la modificación del protocolo de gestión de la IT por parte de Mutua Universal para anticipar la actuación en todos los territorios a partir del séptimo día de baja en lugar del decimosegundo día de baja y la simplificación del procedimiento de comunicación entre esta y los empleados y empleadas.
- Gestionar las bajas prematurnales promoviendo medidas que favorezcan las condiciones de trabajo y la gestión del absentismo reincidente.

Cambios y movilidad

En CaixaBank se apuesta por el talento interno y esto se pone de manifiesto en una normativa interna que posibilita a los empleados y empleadas la promoción y el desarrollo de su propia carrera, y en el hecho que ante la existencia de una vacante primero se buscan candidatos internos que la puedan ocupar.

Promociones: todos los empleados y empleadas de CaixaBank disponen de una carrera por experiencia, asociada al transcurso del tiempo, que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2022 han cambiado de nivel profesional por experiencia 1.577 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 2022	
Planes de carrera	7.958
Cobertura de vacantes	12.249
Clasificación de oficinas	1.850
Nombramientos	1.657
Promoción y Desarrollo Profesional (PDP) Bankia	2.015
Total	25.729

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. Y en el caso de estar adscritos a una oficina Store se aceleran las carreras en tres meses adicionales por cada año.

- *Carrera de Gestores y Gestoras de Clientes I* (Gestores/as de negocio y Gestores/as senior): mediante el Acuerdo Laboral de Reestructuración de julio 2021, se vuelve a mejorar la carrera de los GCI que concretamente reduce 1 año el tiempo de permanencia para alcanzar el nivel XI y pudiendo alcanzar el nivel VI trascurridos 3 años en el nivel VII. Promoción a Nivel VI en 16 años.

- *Carrera de Gestores de Clientes II* (gestores/es de Banca Premier y Banca Empresas): promoción a Nivel V en 15 años.

- **Plan de carrera de Asesores/as de Banca Privada**, permite a este colectivo que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

- *Carrera de Asesores de Banca Privada*: promoción a nivel VI en 11 años.

Ver detalle en tabla 19 del Anexo

- **Cobertura interna de vacantes**: fruto de las vacantes que se originan en la Entidad por salidas o por promociones a otras posiciones, existe la posibilidad por parte de los empleados/as de postularse a estas plazas. Este es un mecanismo de promoción interna que ha permitido en 2022 a 12.249 empleados/as a realizar un cambio en su carrera profesional (aproximadamente el 72 % han accedido a Direcciones o Subdirecciones de oficinas y a posiciones de Gestores de cliente). Ver detalle en tabla 21 del Anexo

El modelo de selección interna (cobertura interna) ofrece una experiencia atractiva, digital y memorable a empleados/as (candidatos/as) y managers. Anteriormente se había indicado que faltaba transparencia o confianza en el proceso.

La selección interna va hacia:

- Una selección ágil y proactiva con un modelo de profesionales identificados y que genere oportunidades personalizadas.
- Promover el desarrollo de las personas fomentando la movilidad.
- Dar a conocer la política y procesos de selección y ampliar la publicación a funciones directivas (Direcciones de Servicios Centralizados).
- Un rediseño del modelo de comunicación, generando un efecto positivo y reconocimiento.

La profesionalización del modelo de movilidad interna de Servicios Centrales pretende principalmente la búsqueda de candidatos de manera proactiva con estos dos proyectos:

- **Mapa 3.0**, herramienta en Qlik Sense 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 la figura del business partner, pretende mejorar la experiencia del candidato/a y del/la manager durante todo el proceso de selección, desde la detección de la necesidad de publicar una vacante, voluntad de participación de los empleados/as en cualquier proceso, hasta el acompañamiento en la incorporación en su nueva función.

Estos proyectos de movilidad interna tienen como objetivo:

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

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

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 (People Planning).

Reforzar la transparencia y las oportunidades de crecimiento interno. Uno de los factores clave para tener una buena estrategia de movilidad interna es alinearla con la estrategia general de 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 manager. Para combatir el obstáculo de retención de los manager y evitar “la fuga” de talentos de su equipo, hay que empoderarlos e incluirlos dentro de la cadena de valor de la movilidad interna. Para ello, se debe incluir el “Desarrollo de Talento” de su equipo dentro de sus objetivos.

Se han introducido nuevas iniciativas y mejoras para impactar tanto al empleado/a como a los/las manager. Las mejoras para empleados y empleadas son:

- Información de la vacante más detallada y con una persona de contacto del área (que no son manager).
- 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 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 dos semanas (anteriormente 1 semana) las solicitudes de vacan-

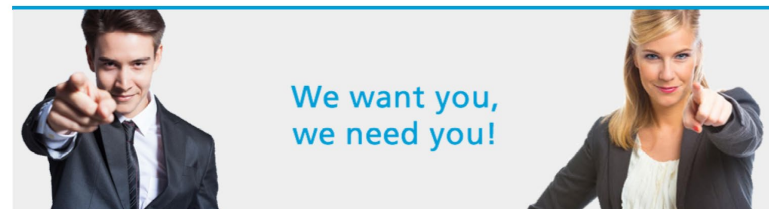
tes en los Servicios Centrales.

- Mejorar la transparencia con la publicación de vacantes de Direcciones de Servicios Centrales y vacantes externas.

Las mejoras para los manager son:

- Preselección cualificada de candidatos de Servicios Centrales (psicotécnico, informe, video entrevista).
- Agilidad en la incorporación: máximo 45 días naturales tras la elección del candidato.
- Participación del Director/a de oficina en los procesos de selección de la Red.
- 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 tanto el diseño del espacio de Convocatorias internas como el del Portal de Selección, aportan más información del modelo de selección para la mejora de la transparencia y el conocimiento.

Esta plataforma, soportada en tecnología SAP SuccessFactors dispone las siguientes mejoras:

- Ofrece una mejor experiencia de usuario, gracias a su interfaz navegable.
- Mejora la trazabilidad en el seguimiento de los procesos de selección.
- Un look & feel renovado y agradable y moderno.
- Buscador optimizado con opciones de búsqueda por palabras clave y con la opción de filtrar por áreas, función y ciudad, entre otros (búsqueda del talento más sencilla y eficiente).

- Permite subir tu curriculum vitae como archivo a la ficha interna del empleado o empleada.
- Unifica en el Portal del Empleado los procesos de selección y las entrevistas para optimizar toda la gestión del proceso.
- Está integrado con Career Site externo.
- El departamento de Selección de Recursos Humanos puede lanzar convocatorias masivas y desde el departamento de Talento se pueden lanzar procesos que no serán públicos para posiciones más estratégicas y así cubrir vacantes directivas.
- Publicación de forma automática algunas vacantes de Red de oficinas (cargos y posiciones específicas).
- Se podrán llevar a cabo renunciaciones, revocaciones y designaciones directas.



- **Clasificación de oficinas:** las funciones de Dirección y Subdirección de oficinas tienen regulada su retribución por acuerdos laborales internos CaixaBank que mejoran lo que regula el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financieras de Ahorro. La categoría de la oficina en la que desarrollan su función determina su nivel profesional y los pluses funcionales. Anualmente se realiza un ranking de clasificación de oficinas que determina la nueva categoría de todas las oficinas dónde las variables para realizar el ranking y sus pesos son: Recursos ajenos (40%), Inversiones (25%), Margen ordinario (25%) y Clientes vinculados y consolidados (10%). En 2022 se han clasificado 3.234 oficinas (esto supone un incremento de +453 oficinas motivado principalmente por la incorporación de las oficinas origen Bankia que no han sido in-

tegradas) 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 2022, un total de 7.600 empleados/as han tenido un incremento del nivel retributivo, lo que supone casi un 21% de la plantilla.

Cambios de nivel: 7.600, año 2022. Distribución

Nombramientos	1.657	21,8%
Gestor/a de clientes	1.626	21,4%
Carrera por experiencia	1.577	20,8%
Cobertura de Cargos	475	6,3%
Clasificación de Oficinas	125	1,6%
Asesor de Banca Privada	125	1,6%
Capacitación	--	--
Promoción y Desarrollo Profesional (PDP) Bankia	2.015	26,5%

Ver detalle en tabla 18 del Anexo

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- **Ciclo de vida del empleado**
- **Finalizar**
- 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 senior que decide adherirse voluntariamente a programas de salidas y el colectivo joven con contrato en prácticas que deciden abandonar la Entidad por temas retributivos o porque no ven cumplidas sus expectativas.

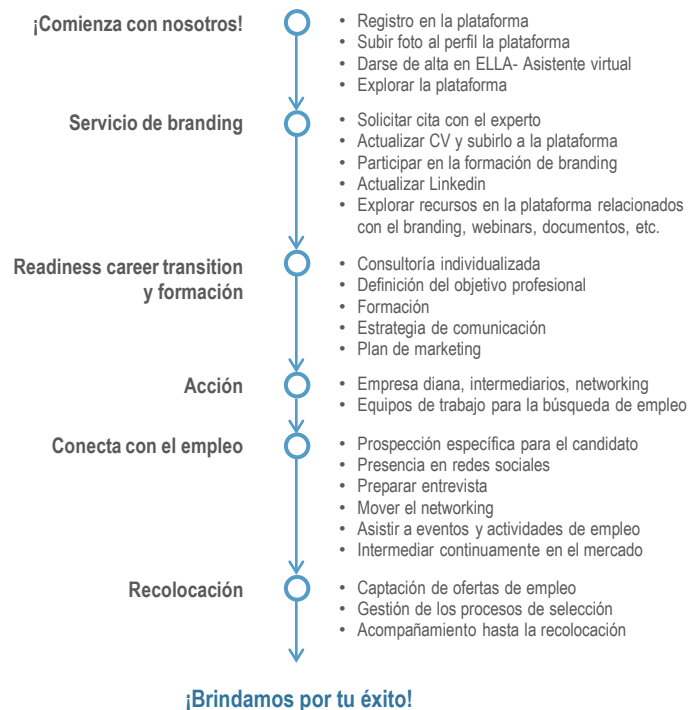
En CaixaBank derivado de los Planes de salidas masivos acordados, desde 2012 hasta 2022 han causado baja más de 14.900 empleados/as, ya sea mediante programas de desvinculaciones voluntarias incentivadas o mediante Planes de Reestructuración, en todos los casos la adhesión ha sido voluntaria y el coste unitario global se ha situado alrededor de los 345.000€/empleado/a. Los empleados y empleadas seniors han ido pudiendo acogerse a procesos de salidas con unas condiciones económicas que permiten abandonar la empresa y vivir con las percepciones recibidas que se complementan con el Plan de Pensiones.

A pesar de esto, en el último acuerdo de Plan de Reestructuración llevado a cabo por la integración de Bankia en 2021, CaixaBank para mitigar el impacto de las salidas, acordó un **Plan de Recolocación garantizada** para todos los empleados que se 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.

Finalmente, el número de personas que se han acogido al programa de recolocación ha sido de 4.325 (3.618 empleados y 707 familiares).

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 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.



Plan de pensiones de empleo DE CAIXABANK

INICIO PARTICIPE / BENEFICIARIO EL FONDO FAQs NOTICIAS QUIENES SOMOS

Comprometidos contigo, proyectamos tu futuro
Plan CAIXABANK PC30

Sostenibilidad (ISR)
En PC30 estamos comprometidos con la Inversión Socialmente Responsable (ISR). Conoce los principios que rigen nuestra gestión.

Formularios
Accede a la galería de documentos con los que podrás realizar los trámites más comunes relativos a tu plan.

Simuladores
Estas herramientas te permitirán planificar adecuadamente tu jubilación y te ayudará a tomar las mejores decisiones.

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

Por último, destacar que a partir del análisis interno de la evolución demográfica en CaixaBank y asociado al proyecto de diversidad generacional se prevé realizar acciones que podrían involucrar a este colectivo senior que se ha desvinculado:

- Potenciar la visión externa del colectivo, aprovechando su experiencia y conocimiento como embajador o embajadora de marca, dotándole de herramientas tecnológicas y desarrollando sus competencias digitales en redes sociales. Esto de permitir hacer crece la reputación de la empresa.
- Comunidades de Colectivo Senior que puedan dirigir y coordinar procesos de mentoring, comunidades de aprendizaje, etc.

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

A person wearing a white long-sleeved shirt is seated at a desk, looking at a laptop. The laptop screen shows a video conference with four participants in a 2x2 grid. The top-left participant is a man with a beard in a white shirt. The top-right is a woman with blonde hair in a white lab coat. The bottom-left is a man with glasses in a dark shirt. The bottom-right is a woman with dark hair in a light-colored top. A cup of coffee sits on the desk to the right of the laptop. The background is a bright, modern office space.

MEMORIA 2022
RECURSOS HUMANOS

Anexos y Tablas

CaixaBank S.A.

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

Tabla 1. Movimientos de Plantilla

	2021	2022	Variación neta
Plantilla CaixaBank	41.602	36.089	-5.513
Movimientos año 2022			
Altas y reingresos	918	Bajas y ausencias	-6.431
Nuevas contrataciones	256	Bajas definitivas	-5.539
Servicios Centrales	105	Jubilación	-1
Banca Particulares ⁽¹⁾	106	Defunción	-13
Banca Empresas y Banca Privada	0	Despido	-77
CIB/Mercados	3	Baja voluntaria	-90
Oficinas Extranjero y B. Internacional	41	Finalización de contrato	-11
Direcciones Territoriales / Apoyo Red	1	No superación periodo de prueba	-5
Oficinas Especiales	0	Invalidez permanente	-22
		Desvinculaciones incentivadas	-1
		Plan de Reestructuración 2021 ⁽²⁾	-5.319
Reincorporaciones	662	Ausencias	-892
Excedencia	359	Excedencia	-741
Otros	303	Otros	-151

1) Contrataciones mayormente en modalidad de prácticas y niveles XIV.

2) El total de salidas en 2022 fueron 5.332 personas (5.319 plantilla activa y 13 de excedencias y otras situaciones)

Tabla 2. Rotación de Plantilla

	2018	2019	2020	2021	2022
Bajas totales	591	2.273	442	1.369	5.539
Bajas totales (sin Planes de Reestructuración)	591	338	423	236	220
Bajas voluntarias	206	154	95	123	90
Plantilla media anual	29.383	28.509	27.454	40.023	36.731
Plantilla cierre de ejercicio	29.441	27.572	27.404	41.602	36.089

% de rotación de plantilla	2018	2019	2020	2021	2022
Rotación Global (bajas totales/plantilla media)	2,0%	8,0%	1,6%	3,4%	15,1%
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	2,0%	1,2%	1,5%	0,6%	0,6%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias /plantilla media)	0,7%	0,5%	0,3%	0,3%	0,2%

2022

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

	Total	Género		Tramos de edad								
		Hombres	Mujeres	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	>59
Rotación Global (bajas totales/plantilla media)	15,1%	18,6%	12,5%	28,1%	4,9%	3,4%	4,8%	3,3%	2,5%	14,6%	270,5% ¹	234,0% ¹
Rotación (bajas sin Planes de Reestructuración/plantilla media)	0,6%	0,7%	0,5%	28,1%	4,2%	1,8%	0,9%	0,3%	0,3%	0,4%	0,5%	3,4%
Rotación voluntaria (bajas voluntarias/plantilla media)	0,2%	0,4%	0,2%	12,3%	2,6%	0,9%	0,5%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,7%

1) Estas cifras viene determinadas por la salida masiva a inicio de año del colectivo de más de 55 años asociado al Plan de Reestructuración 2021 que implica que el numerador (bajas del año) sea superior a la plantilla media de estos tramos de edad.

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

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

Tabla 3. Estructura demográfica

	Hombres		Total		Mujeres	
	2018	2022	2018	2022	2018	2022
personas	13.593 (46,2%)	15.347 (42,5%)	29.441	36.089	15.848 (53,8%)	20.742 (57,5%)
edad media	44	46	43	46	42	46
antigüedad media	17	19	16	19	16	19

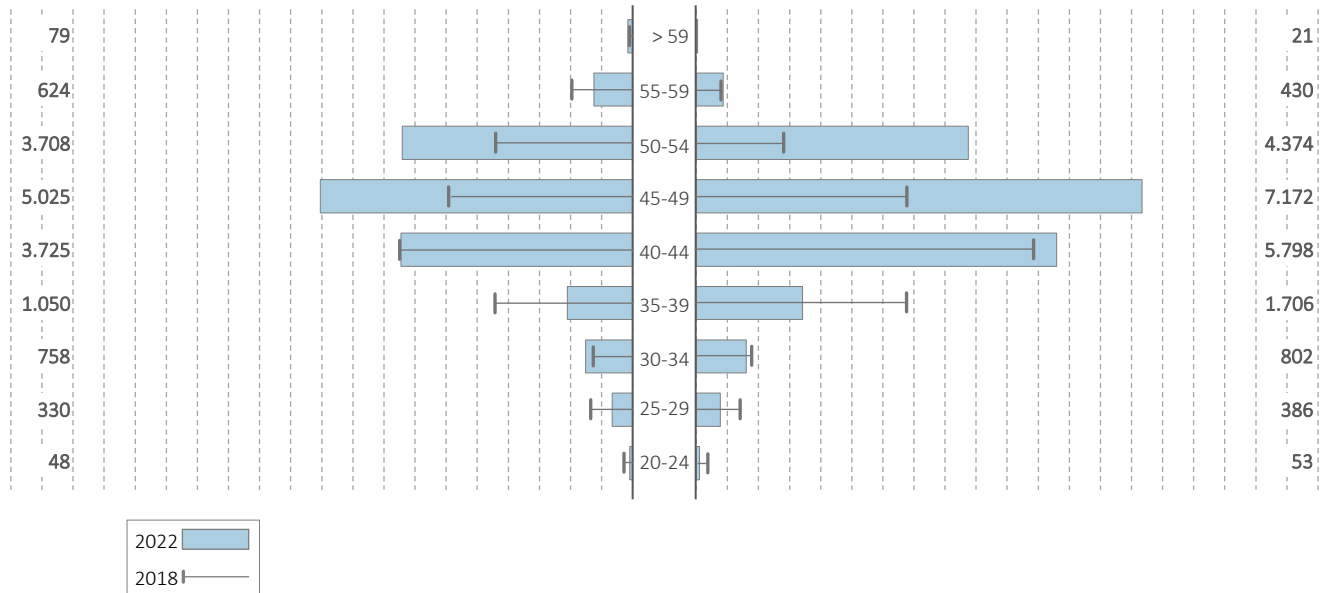
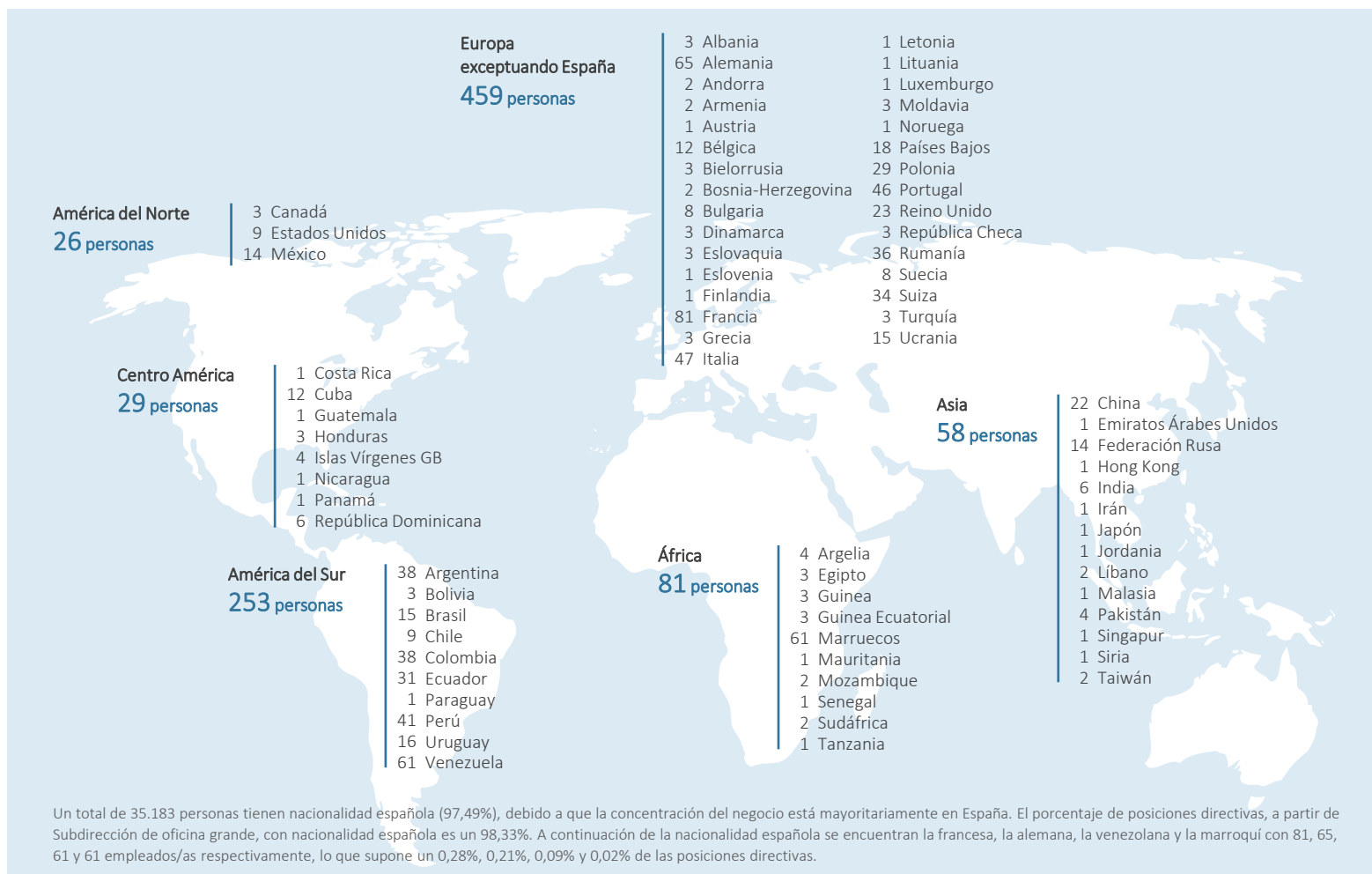


Tabla 4. Mosaico de culturas

906 personas originarias de 76 países diferentes a España



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

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

Tabla 5. Estructura organizativa. Oficinas en España

Direcciones Territoriales

Norte

Oficinas	373	27	9	143	166	28
Plantilla	1.824					

Castilla León

Oficinas	227	22	2	123	61	19
Plantilla	1.184					

Madrid Metropolitana

Oficinas	363	92	14	14	213	30
Plantilla	3.123					

Madrid Sur

Oficinas	204	26	7	45	113	13
Plantilla	1.543					

Castilla La Mancha - Extremadura

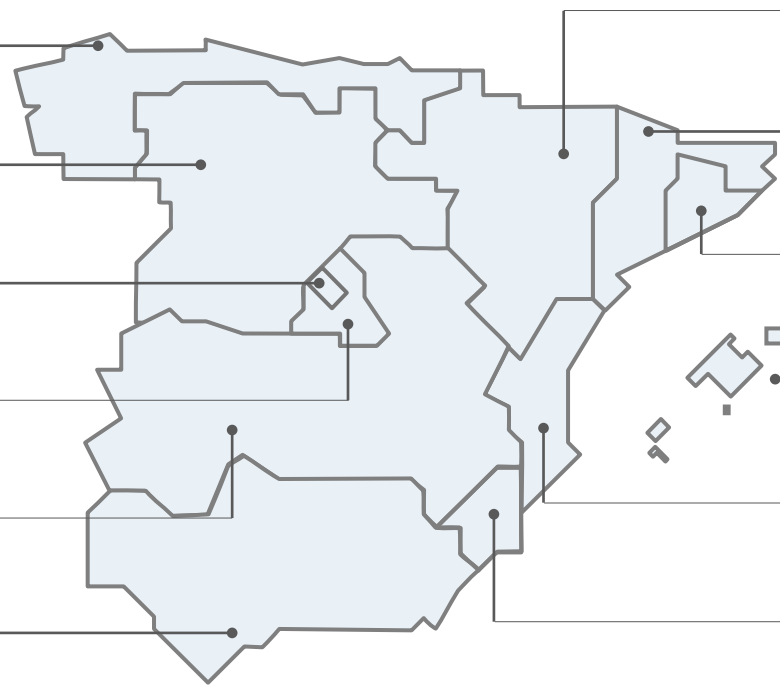
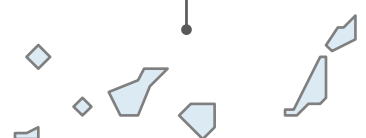
Oficinas	198	13	1	81	82	21
Plantilla	1.074					

Andalucía

Oficinas	744	81	3	293	309	58
Plantilla	4.274					

T. Canarias

Oficinas	228	24	1	96	97	10
Plantilla	1.443					



Ebro

Oficinas	254	26	2	138	70	18
Plantilla	1.253					

Cataluña

Oficinas	339	82	9	215	14	19
Plantilla	2.138					

Barcelona

Oficinas	472	231	23	66	119	33
Plantilla	4.731					

Baleares

Oficinas	180	23	5	80	62	10
Plantilla	1.131					

Comunidad Valenciana

Oficinas	374	53	18	124	150	29
Plantilla	2.973					

Murcia

Oficinas	160	5	2	65	78	10
Plantilla	941					

	2021	2022
TOTAL Oficinas	5.185	4.444
Oficinas Store	608	705
Store Negocios	84	96
Oficinas Rurales	1.632	1.483
Oficinas Urbanas	2.291	1.534
Centros especializados ⁽¹⁾	433	364
InTouch	137	138
Imagin	--	124
TOTAL Plantilla	34.783	29.916 ⁽²⁾

¹ Incluye centros de: Banca de Empresas, Privada, Corporate & Institutional Banking, Promotores, Agentes Financieros Monte de Piedad y otros.

² Incluye InTouch (2.259 personas) e Imagin (15 personas)

Tabla 6. Estructura organizativa y funcional

Red Territorial	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Alta Dirección	58	68,2	27	31,8	85
Plantilla Dirección Territorial	251	43,4	327	56,6	578
Dirección/Dirección Segmento	62	62,6	37	37,4	99
Responsables/Especialistas/Técnicos	150	40,7	219	59,3	369
Empleados/Empleadas	39	35,5	71	64,5	110
Banca de particulares	10.419	39,1	16.255	60,9	26.674
DAN-Dirección de Área de Negocio	141	58,8	99	41,3	240
Dirección oficina	2.164	57,4	1.607	42,6	3.771
Subdirección oficina/2º Responsable	1.051	33,4	2.095	66,6	3.146
Gestor/a de Clientes II - Banca Premier	1.322	34,9	2.466	65,1	3.788
Gestor/a de Clientes II - Empresas	308	53,9	263	46,1	571
Gestor/a de Clientes I - Gestor Negocio	946	39,0	1.477	61,0	2.423
Gestor/a de Clientes I - Gestor Senior	315	26,2	888	73,8	1.203
Equipos de suplencia/soprote	478	57,7	351	42,3	829
Empleados y otras funciones	2.833	33,5	5.626	66,5	8.459
Funciones inTouch	861	38,4	1.383	61,6	2.244
Banca Privada	637	55,6	508	44,4	1.145
Dirección de Centro de Banca Privada	49	63,6	28	36,4	77
Dirección de Banca Privada (inc. Coord. Equipo)	412	63,1	241	36,9	653
Asesor/a de Banca Privada	152	50,3	150	49,7	302
Otras funciones	24	21,2	89	78,8	113
Banca de Empresas	795	60,0	531	40,0	1.326
Dirección de Centro de Empresas	109	74,7	37	25,3	146
Dirección de Banca de Empresas	269	73,7	96	26,3	365
Gestor/a de Clientes II - Empresas	197	55,5	158	44,5	355
Otras funciones	220	47,8	240	52,2	460
CIB - Corporate & Institutional Banking	161	64,7	88	35,3	249
Monte Piedad	8	32,0	17	68,0	25
Oficinas Especiales	93	44,1	118	55,9	211
Extranjero	133	58,3	95	41,7	228
Apoyo Red	773	46,3	898	53,7	1.671
Riesgos	145	50,7	141	49,3	286
Total Red Territorial	13.473	41,5	19.005	58,5	32.478

Servicios Centrales

Plantilla por áreas

Presidencia	13
Secretaría General	167
Consejero Delegado	51
Negocio	716
Riesgos	622
Recursos Humanos	154
Seguros	9
Auditoría Interna	217
CIB (Corporate & Institutional Banking) e International Banking	334
Cumplimiento y Control	193
Contabilidad, Control de Gestión y Capital	303
Comunicación y Relaciones Institucionales	70
Financiera	154
Medios	564
Sostenibilidad	32
Pendientes de destino	12
Total Servicios Centrales	3.611

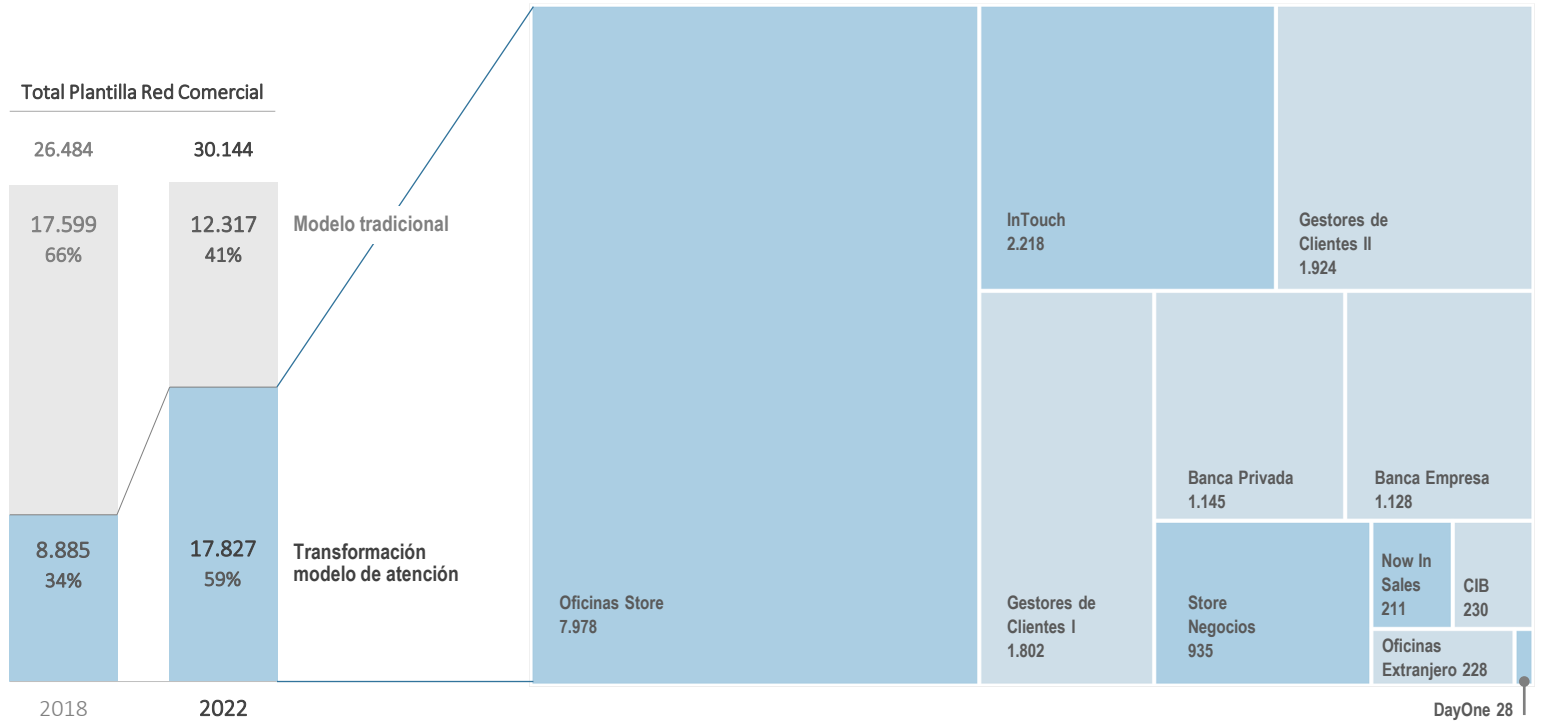
Plantilla por funciones

	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Comité de Dirección	13	86,7	2	13,3	15
Dirección	332	66,5	167	33,5	499
Gerencia	429	53,2	377	46,8	806
Gestores/as	642	47,3	716	52,7	1.358
Empleados y otras funciones	458	49,1	475	50,9	933
Total Plantilla activa	1.874	51,9	1.737	48,1	3.611

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

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


Tabla 7. Transformación del modelo de negocio



■ Plantilla en centros asociados al nuevo modelo de atención
 ■ Colectivo de Especialista en asesoramiento financiero

Tabla 8. Actividad formativa

Indicadores clave Desarrollo profesional 2022



Información global:

Formación virtual
98% 2.713.498 horas

Formación presencial
2%

Inversión por persona
300 € Total 11.030.793 €
Media del sector 339 € ⁽¹⁾

Horas de formación
2.775.872

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)
76

Empleados/as que han realizado formación durante 2022
100% de la plantilla

Satisfacción
3,35
Sobre 4

Aplicabilidad
3,33
Sobre 4

Normativa + **Recomendada** + **Autoaprendizaje**

Horas totales **2.038.301**
Participantes **37.934**

	Empleados/as certificados sobre colectivo target	Colectivo target a certificar (Comité de transparencia)
Finanzas, MIFID	20.665 ⁽²⁾ 95,7 %	21.591
Seguros, IDD	29.389 ⁽³⁾ 98,7 %	29.762
Crédito inmobiliario, LCCI	26.860 ⁽⁴⁾ 97,9 %	27.435

Horas totales **737.571**
Participantes **35.557**

Principales Programas formativos:

	Horas
R Curso certificación en Inversiones Sostenibles	118.827
R Diplomas en Posgrado de Riesgos (Empresas y Retail)	175.556
R Gestión de clientes: Habilidades Comerciales 2.0 (omnicanalidad)	44.185
R Mis clientes	20.978
A Comercialización online	16.136
A Convertir riesgos en oportunidades	14.449
A Planificación fiscal sucesoria	14.234
A Sistemas de seguridad y protección Seniors	12.558

Clasificación profesional.
Horas de formación por persona

Directivos	75
Mandos Intermedios	73
Resto de Empleados	76
Total general	76

Acumulado horas de formación, 2.775.872, por edad y género:

Edad	Hombres	Mujeres	Total
> 59	4.647	1.536	6.183
50 -59	301.965	345.411	647.375
40-49	678.852	1.004.673	1.683.525
30 -39	150.651	203.694	354.345
<30	36.121	48.324	84.445
Total	1.172.235	1.603.637	2.775.872

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

1) Fuente: Encuesta 2021 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF.

2) CaixaBank dispone de 28.971 empleados/as con certificación en Finanzas MIFID.

3) CaixaBank dispone de 30.440 empleados/as con certificación en Seguros IDD.

4) CaixaBank dispone de 28.792 empleados/as con certificación en Crédito inmobiliario LCCI.

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

Tabla 9-I. Evaluación de la formación

Modelo KIRKPATRICK



Level 1 Reaction Level 2 Learning Level 3 Behavior Level 4 Results

1. En este nivel los participantes valoran si la formación les ha parecido motivadora y relevante para su trabajo, si la experiencia de la formación ha sido positiva.
2. En este nivel se mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades de los participantes.
3. En este nivel medimos la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Esta medición la hacemos a partir de los 4/6 meses de la realización de la acción formativa.
4. En este nivel medimos el grado de consecución de los objetivos establecidos para acción formativa.

Evaluación del itinerario de formación para Gestores/as Seniors

Descripción del Programa	Objetivo/Beneficio	Impacto/Resultado	Participantes
<p>Como consecuencia de la evolución del modelo comercial del sector financiero, donde el despliegue tecnológico ha provocado una redefinición de los puntos físicos de venta, un aumento de los servicios a distancia y online y la reducción del contacto personal, entre otros, se generó una demanda social creciente para evitar la exclusión financiera de las personas mayores. Como respuesta, el nuevo itinerario formativo del Gestor/a Senior de CaixaBank, certificado por la Universidad de La Salle, tiene como objetivo principal dar a conocer a esta figura, la propuesta de valor de la Entidad "CaixaBank Seniors" y trabajar las diferentes competencias y habilidades que esta debe tener. Este proyecto es pionero en el sector financiero español y ha permitido conocer con más profundidad al segmento para ir conformando soluciones y servicios cada vez más adaptados a sus necesidades.</p> <p>El itinerario está compuesto de tres cursos y una webinar, 17 horas en total, sobre las claves en la comunicación con los clientes senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. "Welcome Senior" (online) donde se explica el rol del gestor y la propuesta de valor del segmento. • 2. "Gerontología" (online+webinar) presenta al colectivo, con distinción de los diferentes tipos de clientes senior y generando una atención personalizada. • 3. "Venta relacional" (online+presencial+webinar y seguimiento con KPIs) en el que se trabajan las skills del Gestor, el aprendizaje de habilidades, técnicas comerciales y la detección de necesidades de este segmento. Todo enfocado a mejorar la venta relacional. <p>Cumplir con el protocolo firmado con AEB (Asociación Española de Banca) y obtener la Certificación AENOR 2022, aporta un claro beneficio en cuanto a riesgo reputacional. Por ello, la Entidad se comprometía a medidas para proteger a los clientes senior, una de ellas la formación.</p> <p>Los importantes beneficios en resultados de negocio han logrado la mayor vinculación de los clientes del segmento con la Entidad, mejorando así su rentabilidad y logrando el desarrollo profesional de los Gestores.</p>	<p>El diseño del itinerario incorpora tres cursos diseñados ad hoc y cuya finalidad es la de generar engagement a la función (cursos certificados, con diferentes metodologías y aterrizaje al día a día del gestor), reconocimiento en el sector, habilidades clave en la atención al segmento y retorno en resultados comerciales de productos específicos, clave para la obtención de los objetivos que CaixaBank se fija con la realización de este programa.</p> <p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva por encima de 4 sobre 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 sobre 5 que han adquirido los conocimientos vinculados con la relevancia del segmento sénior y las habilidades y técnicas de venta relacional para mejorar en el asesoramiento y comercialización de productos a clientes senior.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran como útil y aplicable por encima de 4 sobre 5.</p> <p>Resultados: la experiencia global como cliente con el servicio que recibe de su Gestor/a Senior se valora por encima de 8 sobre 10.</p> <p>Incremento del porcentaje de nuevas contrataciones en la campaña de sistemas de alarmas de protección senior (>10%). Incremento de las comisiones vinculadas a estos productos y otros seguros generales destinados a este colectivo (>5%); destacar que las comisiones son una de las principales palancas de negocio del Banco. Por último, incremento de los márgenes asociados a productos financieros por encima de otros gestores que no hayan realizado esta formación (>2,5%).</p>	<p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva en un 4,9 sobre 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los participantes valoran en un 5 sobre 5 que han adquirido los conocimientos necesarios y las habilidades y/o técnicas para mejorar en el asesoramiento y comercialización de productos a los clientes sénior.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un 4,8 sobre 5.</p> <p>Resultados: la experiencia global como cliente con el servicio que recibe de su gestor/a Sénior se valora en un 8,7 sobre 10.</p> <p>Los participantes han acreditado un mayor porcentaje de nuevas contrataciones en la campaña de sistemas de alarmas de protección senior (+15%) y un mayor porcentaje por comisiones tanto en productos vinculados a estos sistemas (+12%) como a seguros generales para este colectivo (+7%). Relativo a los márgenes en productos financieros (préstamos y tarjetas), también se acredita un importante incremento (+3,4%) de los que han realizado la formación respecto a los que no.</p>	<p>1.053 participantes 1.289 convocados (81,7% del target) <i>Dirigido a:</i> - Gestión de Clientes I Gestores/as Senior</p>

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: Liderando Líderes

Descripción del Programa	Objetivo/Beneficio	Impacto/Resultado	Participantes
<p>Una vez superado el periodo de la pandemia de Covid-19 y finalizada la integración entre CaixaBank y Bankia, se detecta la necesidad de facilitar un espacio de encuentro para los máximos responsables comerciales de la Red de Oficinas Retail, para compartir conocimiento y experiencia, homogeneizar prácticas de la función, el conocimiento de la sistemática comercial del Banco y sus Modelos de Cultura y Liderazgo, dotándoles además de herramientas que impulsen su liderazgo de los equipos bajo su responsabilidad y la consecución de los retos comerciales en sus zonas.</p> <p>Este es un programa de Desarrollo Directivo para las funciones de Dirección de Área de Negocio y Direcciones Comerciales de Red y segmento Retail, diseñado para aportar beneficios a la Entidad mediante el entrenamiento y desarrollo de diversas habilidades clave para el liderazgo en el negocio de la Red de Oficinas Retail, impactando de forma directa en la actividad comercial de este segmento. Se trabajan la planificación estratégica, el impulso y seguimiento de la actividad comercial de las oficinas y el liderazgo de equipos de la Red comercial, y se facilita a los máximos responsables un espacio para el intercambio de conocimientos y buenas prácticas (entre directivos de distintas Direcciones Territoriales).</p> <p>Intervienen máximos responsables de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Negocio. Durante dos jornadas, se realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masterclass: <p>Intervención de la Alta Dirección, con la exposición de los principales retos para el futuro del Banco y la estrategia comercial, trabajándose también los modelos de Cultura y Liderazgo de la Organización.</p> <p>Intervención de un consultor externo con la exposición de las tendencias de innovación, canales de comunicación digitales, nuevas formas de trabajar y relacionarse con los clientes (experiencia omnicanal), entre otras.</p> • Talleres: <ul style="list-style-type: none"> - Sistemática comercial (Impulso y Dirección de la actividad comercial). - Liderazgo y negocio (Dirección de equipos comerciales). - Entrenamiento de habilidades de liderazgo (roleplay-visita a la oficina). 	<p>El programa se centra en el desarrollo de las habilidades directivas clave para el liderazgo de equipos de la Red Comercial de Oficinas Retail, y en la consolidación del modelo de Sistemática Comercial de la Organización; ambos, aspectos clave para la consecución de los objetivos y retos de negocio fijados por CaixaBank. Estos objetivos están asociados al incremento del importe de financiación asociado a la venta de productos comercializados en la Red de oficinas (productos de electrónica de gran consumo y placas solares).</p> <p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva (relevante y motivadora) por encima de 4 sobre 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los participantes valoran por encima de 4 sobre 5 que han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial con el fin de aplicarlas en la gestión del día a día.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable por encima de 4 sobre 5.</p> <p>Resultados: contribuir al incremento anual del importe total financiado con la gama de productos ofrecidos en las oficinas y vinculados actualmente a: productos de electrónica de gran consumo y placas solares. Porcentaje global de incremento >15%, métrica con gran incidencia directa en el negocio.</p>	<p>Valoración: los participantes valoran la formación recibida como positiva con una nota global de 4,9 sobre 5.</p> <p>Adquisición de conocimiento: los participantes valoran en un 4,7 sobre 5 que han adquirido los conocimientos, habilidades y competencias de la sistemática comercial, con el fin de aplicarlas en la gestión de su día a día.</p> <p>Aplicabilidad: los participantes valoran la formación como útil y aplicable en un 4,8 sobre 5.</p> <p>Resultados: se ha conseguido un incremento global en el importe total financiado del +26% durante este ejercicio, en la comercialización en oficinas de la gama de productos vinculados a: productos de electrónica de gran consumo y placas solares.</p>	<p>280 participantes 282 convocados (99,3% del target)</p> <p><i>Dirigido a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Área de Negocio (DAN) - Dirección Comercial (segmentos de Banca Retail y responsables en Red Comercial)

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

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

Tabla 10. Gestión del conocimiento

CaixaBank Campus

Estrategia de gestión de conocimiento de CaixaBank. Oferta presencial y online para el desarrollo competencial personalizado.

Formación normativa transversal:	Formación recomendada:	Autoformación:
Cumplimiento de las exigencias regulatorias y cobertura de riesgo reputacional	Programas adaptados a necesidades específicas	Espacios de referencia de un ámbito del conocimiento
ASG	ASG	ASG
<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>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>Normativa, preferencias y test de idoneidad ●</p> <p>Normativa y preferencias de sostenibilidad ●</p> <p>Desarrollo de las finanzas sostenibles ●</p>	<p>Onboarding y Crossboarding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welcome Banca Premier • Welcome Banca Privada • Welcome Negocio • Welcome Microempresa • Welcome Empresa • Welcome Intouch • Welcome Agrobank • Welcome Holabank • Modelo Store • Modelo Store Negocios • Gestores senior: Gerontología <p>Itinerarios de proximidad digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión clientes Un nuevo punto de partida • Gestión de clientes en un nuevo entorno • Gestión de clientes. Herramientas 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>Profundización en sostenibilidad ●</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>Inversión Socialmente Responsable, Derechos Humanos, Contribución a la mejora del medioambiente, Finanzas sostenibles.</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	
	2022	1.013
② Evaluación Directiva EpC	Nº de evaluaciones	
	2022	62
③ Feedback 180°	Nº de evaluaciones	
	2022	-
④ Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2022	
	Personas	1.424

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 - período Plan Estratégico).

Nivel no Directivo

① Conversaciones para el desarrollo	Nº de evaluaciones	
	2022	6.659
② Evaluación del Rendimiento	Han cobrado Bonus en 2022	
	Personas	36.988

Comportamiento

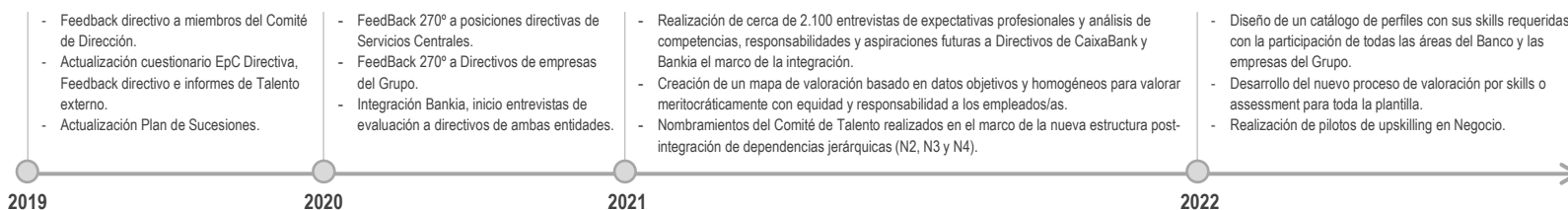
- ① Herramienta para objetivizar la evaluación del desempeño, analizando las competencias profesionales.
Espacio de Diálogo entre los responsables inmediatos y sus colaboradores identificados.

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.

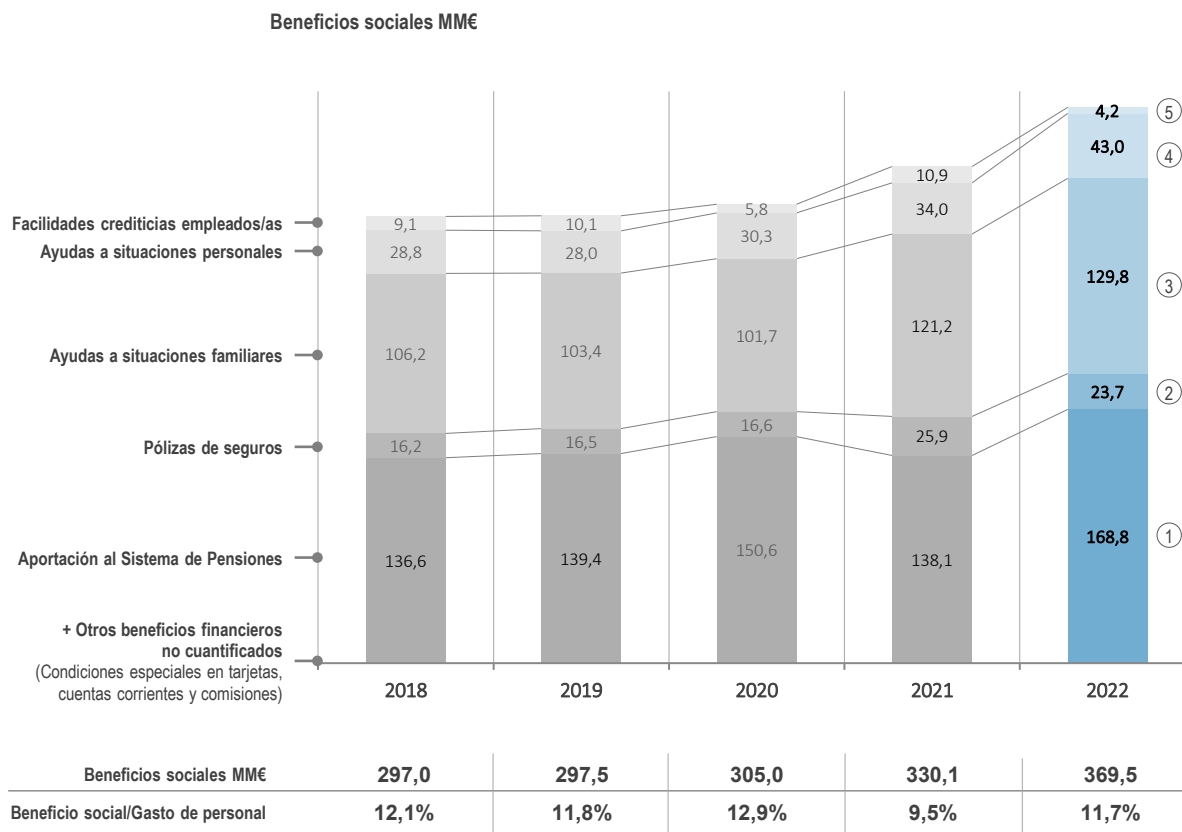
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **11. Métodos de evaluación**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Cronograma de hechos más relevantes del período 2019-2022



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

Tabla 12. Evolución de los Beneficios Sociales



- ⑤ El Euribor continua en números negativos y con una tendencia a la baja, en octubre 2021, se situó en el -0,477, provocando que en determinadas situaciones el coste de la devolución del préstamo del empleado sea superior a la del mejor cliente.
- ④ Mayor importe de complemento del salario hasta el 100% por bajas (asociado a repunte del absentismo).
- ③ Aumento del 5% del salario para hijos de empleados/as de origen Bankia. En 2022 perciben este concepto de nómina durante todo el año.
- ② Reducción de coste asociado a la pérdida del beneficio social de póliza sanitaria para familiares.
- ① En 2021 se aplicó el Superávit de Bankia en las aportaciones de ahorro del plan de pensiones que redujo el gasto. En 2022 se aplican nuevos porcentajes de aportación de ahorro en base al Acuerdo Laboral del Plan de Reestructuración 2021.

Tabla 13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios

Beneficios	2018 MM€	Personas beneficiarias	2019 MM€	Personas beneficiarias	2020 MM€	Personas beneficiarias	2021 MM€	Personas beneficiarias	2022 MM€	Personas beneficiarias
Aportación al Sistema de Pensiones	136,6		139,4		150,6		138,1		168,8	
(1) Aportaciones de ahorro	111,7		110,6		107,9		119,2		167,1	
(2) Prima de riesgo	24,9	36.995	28,9	36.631	42,7	37.074	18,9	57.527 *	1,7	55.791 *
Seguros	16,2		16,5		16,6		25,9		23,7	
(3) Póliza sanitaria	16,1	32.612	16,4	32.118	16,6	31.579	25,8	66.594 **	23,6	45.984
(4) Automóvil - gestión de servicio	0,1		0,1		0,0		0,1		0,1	
Ayudas a situaciones familiares	106,2		103,4		101,7		121,2		129,8	
(5) Gratificación por nacimiento	2,6	1.164	2,1	943	1,8	770	1,7	796	1,8	834
(6) Ayuda por defunción	0,9	379	0,9	377	1,0	419	0,9	395	1,1	498
(7) Ayuda estudios - guarderías	4,1	3.865	3,3	3.197	2,7	2.613	3,3	3.234	2,8	2.652
(8) Ayuda estudios - descendientes	21,9	21.137	21,0	20.072	21,6	20.282	31,9	30.012	28,9	26.450
(9) Ayuda hijos - 5% salario	74,4	20.102	73,9	20.075	72,5	19.153	80,9	27.955	92,5	26.452
(10) Complementos de maternidad/paternidad	2,3	1.275	2,1	1.070	2,1	932	2,4	1.219	2,7	1.329
Ayudas a situaciones personales	28,8		28,0		30,3		34,0		43,0	
(11) Gratificación por antigüedad	1,0	292	0,7	208	1,7	505	1,3	400	2,2	658
(12) Ayuda estudios - empleados/as	1,9	2.135	1,8	2.059	1,4	1.612	1,6	1.552	1,3	1.391
(13) Complementos de enfermedad y accidentes de trabajo	26,0	7.866	25,6	7.666	27,2	8.782	31,1	10.237	39,5	17.664
Facilidades crediticias a los empleados	9,1		10,1		5,8		10,9		4,2	
(14) Préstamos en condiciones ventajosas	9,1	28.076	10,1	29.061	5,8	28.877	10,9	42.887	4,2	41.646
(15) Otros Beneficios financieros, no cuantificados										
Beneficios sociales MM€	297,0		297,5		305,0		330,1		369,5	
Beneficios sociales / Gasto de personal	12,1%		11,8%		12,9%		9,5%		11,7%	

- (1) Aportaciones a la jubilación
- (2) Prestaciones para la cobertura del riesgo de incapacidad y fallecimiento
- (3) Póliza sanitaria gratuita, extensible a familiares directos a un precio muy ventajoso
- (4) Seguro complementario en vehículo propio por desplazamientos en gestión de servicio
- (5) Gratificación económica por nacimiento de hijo/a
- (6) Gastos derivados de la muerte de un familiar de primer grado
- (7) Compensación por hijos/as menores de 3 años
- (8) Compensación económica para hijos/as menores de 25 años que estudien
- (9) Concepto salarial del 5% del salario percibido por cada hijo, hasta los 18 años del hijo/a

- (10) Complemento hasta el 100% del salario por situación de maternidad/paternidad
- (11) Gratificación económica a los 25 y 35 años de servicio
- (12) Compensación de hasta el 90% de la matrícula -estudios universitarios
- (13) Complemento hasta el 100% del salario por situación de incapacidad temporal transitoria y accidente de trabajo
- (14) Tipos de interés bonificados para hipotecas y préstamos personales
- (15) Condiciones especiales en tarjetas, cuentas corrientes y comisiones

* Incluye personal pasivo y activo

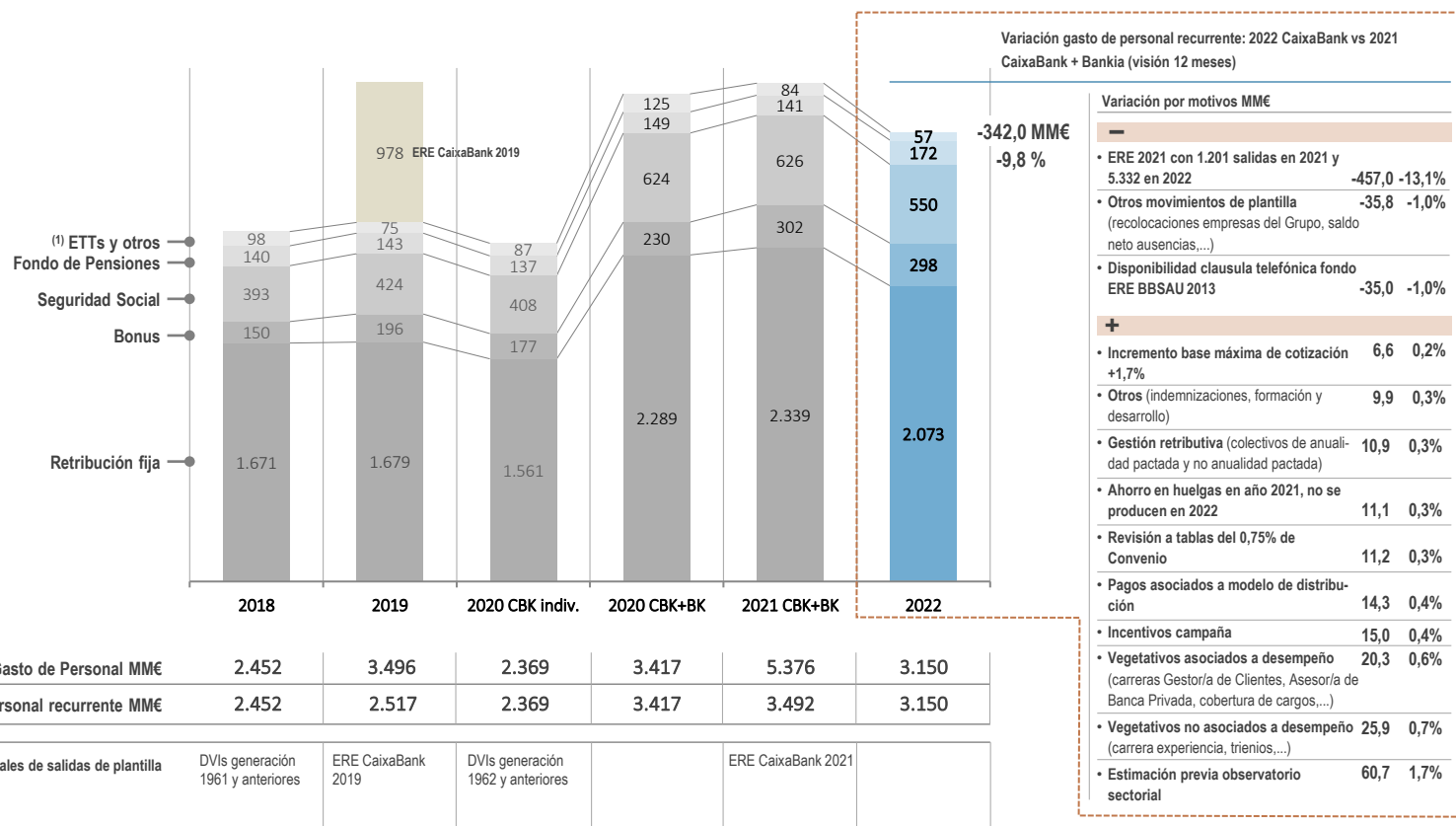
** Para el colectivo Bankia se incluyen familiares en la póliza sanitaria

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **13. Beneficios Sociales. Detalle y beneficiarios**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

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

Tabla 14. Evolución del Gasto de Personal

Gasto de Personal MM€



DVIs: Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas

(1) Otros incluye: Ayuda de estudios, facilidades crediticias, póliza Adeslas, formación y selección, indemnizaciones, pagas especiales (nacimiento y defunción) y otros.

Gasto ETTs desglosado por años:

2018 - 18 MM | 2019 - 14 MM | 2020 CBK indiv. - 19 MM | 2020 CBK+BK - 19 MM | En 2021 se modificó el criterio contable y pasó a gastos generales.

Tabla 15. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo, realizado en 2022

Los datos de 2020 y 2018 se han reformulado en base a la nueva estructura del Estudio de Compromiso 2022

	Total CaixaBank									Servicios Centrales				Red Territorial				
	2022	Variación 2022		Var. S/20	Género		Generaciones				2022	Variación 2022		Var. S/20	2022	Variación 2022		Var. S/20
		sobre 2020	sobre 2018		Hombres	Mujeres	Z post '93	Y '82-'92	X '71-'81	Baby Boomers ant. '71		sobre 2020	sobre 2018			sobre 2020	sobre 2018	
Total favorable	67%	-5%	-9%	▼	66%	67%	67%	67%	67%	64%	71%	-4%	-6%	▼	66%	-5%	-10%	▼
% Participación	75%	+5%	+4%	▲	80%	72%	75%	74%	76%	75%	80%	0%	13%	=	75%	+7%	+3%	▲
Resultados por dimensiones (TF)																		
Liderazgo y Progreso de la Organización	79%	-6%	-12%	▼	79%	80%	80%	80%	80%	76%	81%	-5%	-8%	▼	79%	-6%	-13%	▼
Una Organización en la que trabajar	74%	-11%	-15%	▼	74%	74%	69%	72%	75%	71%	76%	-10%	-11%	▼	74%	-11%	-16%	▼
Comunicación	71%	4%	-1%	▲	70%	72%	71%	72%	71%	67%	73%	6%	9%	▲	70%	4%	-2%	▲
Condiciones de trabajo	69%	-3%	-4%	▼	69%	69%	76%	71%	70%	67%	68%	-5%	-5%	▼	70%	-2%	-4%	▼
Compromiso	56%	-9%	-16%	▼	56%	56%	58%	58%	58%	47%	63%	-7%	-10%	▼	55%	-9%	-18%	▼
Entorno Organizativo	54%	-6%	-10%	▼	54%	54%	53%	54%	54%	52%	66%	-6%	-4%	▼	52%	-6%	-11%	▼
Motivación Intrínseca	51%	-4%	-6%	▼	51%	51%	51%	51%	52%	50%	64%	-3%	-5%	▼	49%	-4%	-7%	▼
Orientación a Cliente y Resultados	50%	-8%	-15%	▼	50%	50%	50%	52%	50%	47%	62%	-5%	-11%	▼	48%	-8%	-16%	▼

TF = Total favorable:
Porcentaje de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo"

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

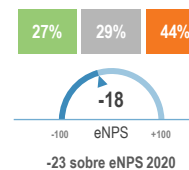
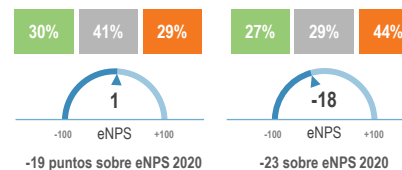
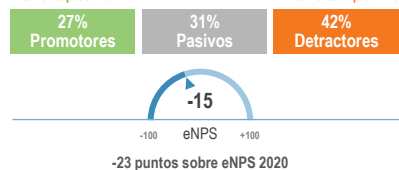
- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 15. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

eNPS - Employee Net Promoter Score


eNPS = % Promotores - % Detractores



¿Cuánto recomendarías CaixaBank como buen lugar para trabajar?



Atributos de Cultura y Modelo de Liderazgo

Cultura	%
 Total Cultura	66
Comprometidos	69
Cercanos	58
Responsables y exigentes	64
Honestos y transparentes	70
Colaboradores	57
Ágiles e innovadores	72

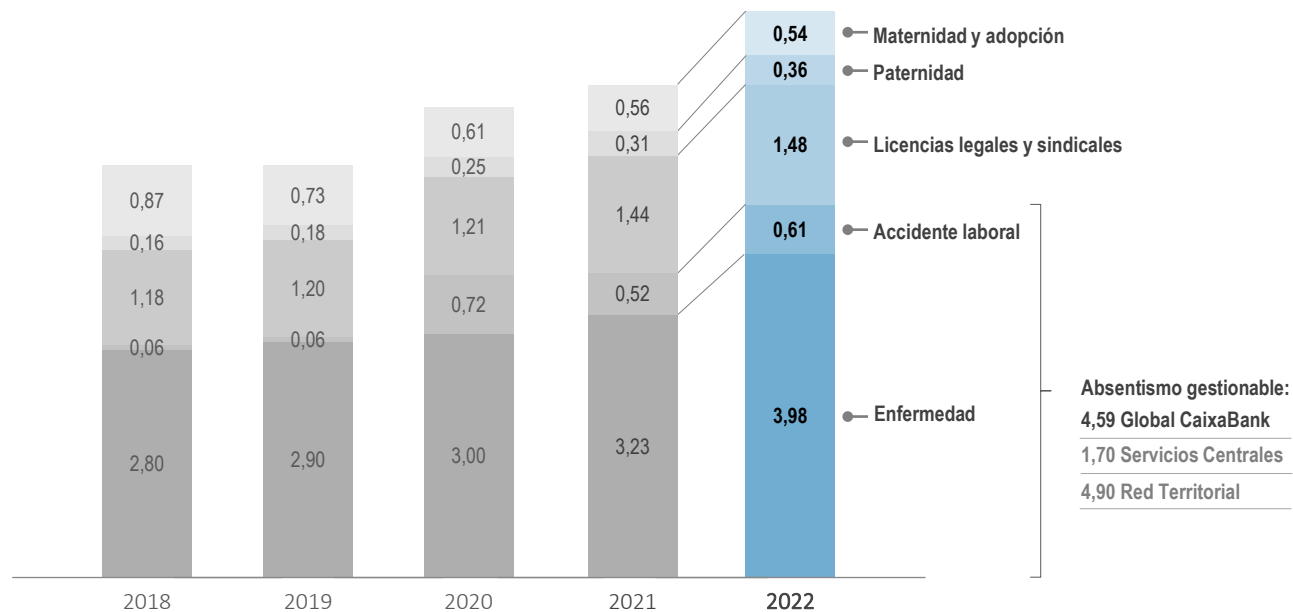
Modelo de Liderazgo	%
 Total Liderazgo	82
Alianzas	82
Humanismo	81
Empoderamiento	82
Anticipación	83
Diversidad	81

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

Tabla 16. Ausencias

Índice de absentismo. Jornadas perdidas/jornadas totales:

Índice	5,1%	5,1%	5,8%	6,1%	7,0%	Global CaixaBank	4,25 % Servicios Centrales	7,26 % Red Territorial
Días	544.773	531.174	587.283	891.006	937.232			



Absentismo gestionable:
4,59 Global CaixaBank
1,70 Servicios Centrales
4,90 Red Territorial

Índice de absentismo gestionable. enfermedad y accidente:

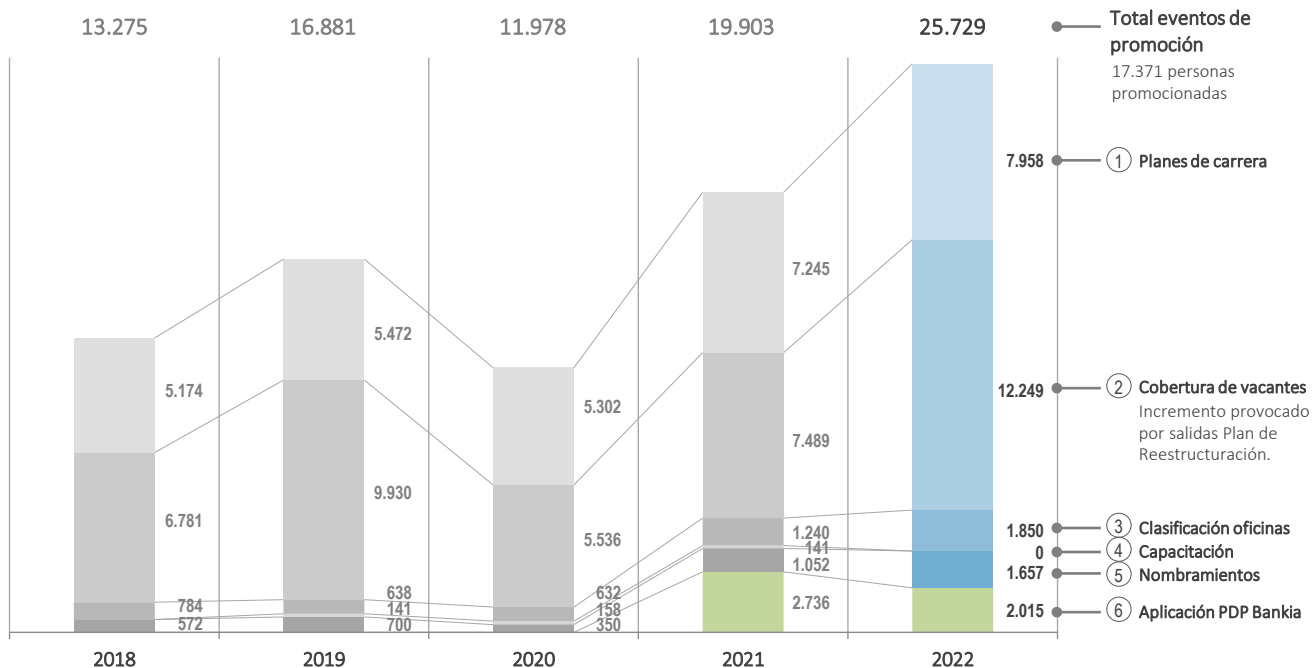
Índice	2,9%	3,0%	3,7%	3,7%	4,6%
--------	------	------	------	------	------

Enfermedad en los últimos 12 meses: 11.544 personas

Días de duración	1 a 15	16 a 30	31 a 180	>180
de 17.560 casos	69%	7%	18%	6%
de 534.980 días	9%	5%	43%	43%
Media (días)	3	21	73	303

Tabla 17. Promociones

Todos los empleados y empleadas disponen de una carrera por experiencia que les permite evolucionar desde el nivel XIV al nivel VII en 23 años. En 2022, 1.577 empleados y empleadas han cambiado de nivel profesional por experiencia.



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

- ① Incluye: Carrera de GCI: Promoción a Nivel VI en 16 años / Carrera de GCII: Promoción a Nivel V en 15 años / Carrera de ABP: Promoción a Nivel VI en 11 años.
- ② Cobertura de una vacante de cargo en Red (Director, Subdirector/GCII 2º Responsable de oficina, Direcciones de Centro de Banca Privada y Empresas, etc).
- ③ Ranking anual de oficinas que determina la promoción de Directores y Subdirectores de oficina, en base a la categoría de su oficina.
- ④ Superación de pruebas de capacitación, promoción a Niveles VIII y X (según Convenio cada 2 años) y promoción a Nivel VII (acuerdo CBK cada 3 años).
- ⑤ Promoción de colectivos de Servicios Centrales, Apoyo y Soporte Red.
- ⑥ Sistema de Promoción y Desarrollo Profesional (PDP), que mejoraba la carrera de Convenio, basado en la consecución de objetivos profesionales y desempeño personal.

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

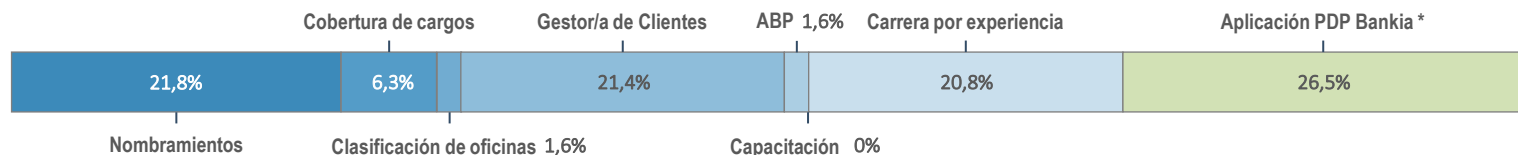
Tabla 18. Promociones. Cambios de Nivel

Cambios de nivel retributivo por motivos

	2021				2022			
	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %		
Nombramientos	1.052	579 55,0	473 45,0	1.657	721 43,5	936 56,5		
Cobertura de cargos	306	143 46,7	163 53,3	475	234 49,3	241 50,7		
Clasificación de oficinas	58	27 46,6	31 53,4	125	73 58,4	52 41,6		
Gestor/a de Clientes	1.620	643 39,7	977 60,3	1.626	643 39,5	983 60,5		
ABP (promoción por cambio de etapa)	95	60 63,2	35 36,8	125	64 51,2	61 48,8		
Capacitación	141	74 52,5	67 47,5	-	-	-		
Carrera por experiencia (antigüedad)	1.899	631 33,2	1.268 66,8	1.577	523 33,2	1.054 66,8		
PDP Bankia*	2.736	1.172 42,8	1.564 57,2	2.015	812 40,3	1.203 59,7		
Total	7.907	3.329 42,1	4.578 57,9	7.600	3.070 40,4	4.530 59,6		

* PDP: Promoción y Desarrollo Profesional

Cambios de nivel año 2021



Renuncias y revocaciones

	2021				2022			
	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %		
Renuncias	592	259 43,7	333 56,3	1.221	566 46,4	655 53,6		
Revocaciones	249	116 46,6	133 53,4	523	253 48,4	270 51,6		
Total	841	375 44,6	466 55,4	1.744	819 47,0	925 53,0		

Tabla 19. Promociones. Planes de Carrera

Gestor/a de Clientes I

Año	Negocio	Senior	Total
1	68	45	113
2	66	-	66
3	138	74	212
4	110	1	111
5	61	-	61
6	91	55	146
7	29	-	29
8	133	131	264
9	86	5	91
10	175	219	394
11	160	3	163
12	106	10	116
13	204	338	542
14	283	8	291
15	8	-	8
16	275	81	356
Plan carrera finalizado	516	227	743
	2.509	1.197	3.706

Gestor/a de Clientes II

Año	Banca Premier	Banca Empresas	2º Responsable Comercial	Total Personas
1	33	1	4	38
2	34	-	-	34
3	172	20	7	199
4	409	43	31	483
5	268	39	9	316
6	441	71	68	580
7	230	54	49	333
8	179	41	51	271
9	369	65	97	531
10	372	62	48	482
11	150	45	46	241
12	264	93	72	429
13	149	82	67	298
14	107	34	54	195
15	171	38	56	265
Plan carrera finalizado	684	232	47	963
	4.032	920	706	5.658

Asesor/a de Banca Privada (ABP)

Etapa	Año	Personas
1	1	-
	2	-
2	3	1
	4	10
3	5	-
	6	21
	7	68
4	8	79
	9	57
	10	64
Plan carrera finalizado		2
		302

Asesor/a de Banca Privada:

Permite a los empleados y empleadas que gestionan carteras de clientes de Banca Privada desarrollar sus conocimientos y competencias profesionales y acelerar su retribución, hasta promocionar a la función de Dirección de Banca Privada si finaliza con éxito todo el itinerario previsto.

- **Gestor/a de Clientes.** No incluye la función de Gestor/a de Clientes Adjunto:
Plan de carrera para gestores/as comerciales de la red *Retail* de oficinas, asociado a planes de formación específicos y que ofrece distintos niveles y velocidades de promoción retributiva, según el segmento de negocio al que pertenezcan.

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

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

Tabla 20. Promociones. Clasificación de oficinas

Variables Ranking	Segmentación	Clasificación 31 de octubre de 2022 (efectos enero 2023)		
Recursos ajenos 40%	% Oficinas	Categorías ¹	Resultados	Cambios de nivel de oficina:
	1,5	A1	49	Ascienden 925
	2,1	A2	68	Descienden 949
	3,1	B1	100	Mantienen 950
	4,6	B2	149	Oficinas S Bankia 410
	4,6	C1	149	Clasificadas 3.234
	7,1	C2	230	Ascensos año anterior (octubre 2022): 620
	6,6	D1	213	Consolidación parcial (categoría intermedia) 32
	11,1	D2	359	No consolidan 86
	12,3	E1	398	Consolidan o ascienden 327
	17,3	E2	559	Integradas no clasificadas 175
	29,7	F1	960	
Inversiones 25%			3.234 Clasificadas	
	Otras oficinas			
	Singulares		178	
	S1		270	
	S2		308	
Margen ordinario 25%	Total		3.990	
	Ventanillas		373	
Clientes vinculados 10%				

¹ Categorías: A y B Oficinas grandes
C y D Oficinas medianas
E y F1 Oficinas pequeñas
S1 Oficinas singulares unipersonales
S2 Oficinas singulares de 2 empleados/as

Tabla 21. Promociones. Cobertura de vacantes

Movimientos año 2022

	Total designaciones								
	Solicitudes		Designaciones		Designaciones / Solicitudes		Designaciones directas		
	Total	solicitudes por plaza	Total	% mujeres	% hombres	% mujeres	Total	% mujeres	% s/total función
Dirección oficina	6.377	4,1	1.570	40,8	23,7	26,1	468	41,7	23,0
Subdirección oficina/2º Responsable	7.445	5,9	1.255	63,1	13,1	20,2	392	69,9	23,8
Dir. Banca Empr./Instituciones/Privada	1.336	9,4	142	38,7	9,7	12,5	128	34,4	47,4
Gestión de Clientes	21.528	4,4	4.921	63,2	18,5	26,4	165	61,8	3,2
Equipos de soporte/suplencia	2.167	4,9	442	46,4	20,2	20,6	--	--	--
Posiciones específicas	20.685	8,4	2.451	61,0	9,8	13,6	315	48,3	11,4
Total	59.538	5,5	10.781	58,4	15,5	20,6	1.468	52,2	12,0

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

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

Tabla 22. Principales indicadores

¿Cómo somos?	2018	2019	2020	2021	2022	Target
Disponemos de una plantilla altamente cualificada						
Profesionales Certificados (MIFID) sobre Target	13.772	14.855	14.870	21.527	20.665	-
% Profesionales Certificados sobre Target	88%	95%	95%	98%	96%	>85%
Horas formación por empleado, sobre plantilla a cierre del ejercicio	72	108	81	92	76	-
Inversión formación por empleado, en euros	434	468	414	231	300	-
Valoración de la formación, sobre 10	8,3	8,3	8,1	8,4	8,4	>=8
Empleados formados	29.400	27.527	27.404	41.602	36.089	-
% Empleados formados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Formación online	92%	96%	98%	99%	98%	>90%
Formadores internos	1.725	1.958	1.043	1.163	1.162	-
% Empleados con titulación universitaria	96,4%	97,1%	97,4%	90,8%	93,0%	-
% Mujeres en posiciones STEM y con formación STEM	-	-	-	40,7%	39,9%	-
Potenciamos la diversidad y la meritocracia						
% Mujeres en plantilla	53,8%	55,0%	55,2%	56,0%	57,5%	-
% Mujeres en posiciones directivas (a partir de Subdirección oficina A y B)	39,9%	41,3%	41,6%	41,3% ⁽¹⁾	41,8%	43% (antes 42%) en 2024
% Mujeres en Junior Management	41%	42%	44%	42%	44%	-
% Mujeres en TOP Management	21%	23%	22%	24%	31%	-
% Mujeres en Revenues positions	41%	42%	43%	41%	43%	-
% Acceso a posición directiva (1a vez mujeres)	54,4%	46,8%	44,7%	53,7%	48,2%	>50%
% Designaciones mujeres / Total Designaciones	54,7%	56,7%	56,0%	57,0%	58,4%	>50%
% Designaciones/Solicitudes - hombres	16,5%	19,0%	18,4%	13,9%	15,5%	-
% Designaciones/Solicitudes - mujeres	20,8%	22,7%	20,5%	17,3%	20,6%	% superior a designaciones/solicitudes (hombres)
% Posiciones cubiertas internamente	96,4%	98,0%	97,4%	99,4%	98,8%	-
% Posiciones Directivas cubiertas internamente	99,2%	99,3%	99,1%	99,9%	100,0%	>=95%
Empleados con discapacidad	223	213	222	433	407	-
% Generación Z (Posteriores a 1992)	1,9%	2,1%	2,5%	1,7%	2,3%	-
% Generación Y (milenial, nacidos entre 1982 y 1992)	14,2%	15,3%	15,5%	14,1%	15,6%	-
% Generación X (nacidos entre 1971 y 1981)	61,5%	65,2%	65,4%	61,2%	68,4%	-
% Baby Boomer (anteriores a 1971)	22,4%	17,4%	16,6%	23,0%	13,7%	-
Aseguramos un alto compromiso y satisfacción						
% Satisfacción global ⁽²⁾	75%	75%	71%	74%	67%	Tendencia positiva
% Satisfacción desarrollo profesional ⁽²⁾	74%	74%	71%	73%	69%	-
% Retención del Talento	88,8%	89,3%	86,1%	83,4%	73,5%	>85%
% Compromiso: considerando todos los aspectos ¿cómo te sientes como empleado?	83%	82%	75%	79%	-	-
Empoderamos a nuestros profesionales						
% Nivel empowerment (para toda la plantilla) ⁽²⁾	69%	70%	64%	67%	59%	-
Valoración evaluación 180 grados	8,0	8,0	8,4	8,1	-	>=8

¿Cómo nos organizamos?	2018	2019	2020	2021	2022	Target
Oficinas/Centros	4.624	4.139	3.809	5.185	4.444	-
<i>Número de oficinas de Banca Retail</i>	4.409	3.918	3.571	4.615	3.818	3.500 en 2023
Convencionales	3.124	2.488	2.033	2.828	1.947	
Store	282	458	548	608	705	-
Store Negocios	14	42	49	84	96	-
AgroBank	809	784	801	959	900	-
HolaBank	180	146	140	136	170	-
<i>Número de Centros Especializados</i>	215	221	238	570	626	
Digitales/Virtuales	16	21	23	37	25	-
InTouch	-	-	-	137	138	
Banca Empresas	120	125	125	190	146	-
Banca Privada	47	53	68	127	88	-
CIB/ Corporativa e instituciones	26	16	15	16	15	-
Centros de Recuperaciones	-	-	-	41	37	
Imagin	-	-	-	-	124	
Resto (Negocio de Promotores, Montes de Piedad,...)	6	6	7	22	53	-
<i>Red internacional</i>	25	27	27	27	26	-
Especialistas ⁽³⁾	6.412	7.122	7.504	10.020	10.874	
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores de Negocio	1.811	1.962	2.129	2.689	2.509	2.700 en 2023
Gestores de Clientes I (GCI) - Gestores Senior	-	-	-	-	1.197	1.880 en 2023
Gestores de Clientes II (GCII) - Banca Premier	2.157	2.499	2.676	4.248	4.032	4.195 en 2023
Gestores de Clientes II (GCII) - Empresas	716	802	810	1.137	920	950 en 2023
Asesores de Banca Privada (ABP)	129	174	126	240	302	330 en 2023
Otros (Banca Privada, Banca Empresas, CIB e Internacional)	1.599	1.685	1.763	1.706	1.914	-
Y contribuimos a los Datos Financieros	2018	2019	2020	2021	2022	Target
ROTE	9,5%	7,7%	6,1%	7,6% ⁽⁴⁾	9,8%	-
% Ratio eficiencia (sin gastos extraordinarios)	52,9%	55,4%	54,5%	57,7%	51,9%	-
Retorno de la inversión en capital humano Grupo (€)	3,70	3,59	3,67	3,64	3,88	-
Clientes (incluye España y Portugal) (MM€)	15,7	15,6	15,2	20,7	20,2	-
Resultados Grupo (MM€)	1.985	1.705	1.381	5.226	3.145	-
Aportación Obra Social (MME)	520	545	560	510	515	-

1) Perímetro CaixaBank preintegración. 39,9% con perímetro incluyendo Bankia.

2) En 2022 se ha modificado la estructura del cuestionario, reduciéndose tanto las dimensiones como el número de preguntas. Se mantiene la serie histórica porque en el caso de haberla adaptado a la estructura actual del cuestionario, los números presentados hubieran sido similares y por tanto la tendencia que se muestra es correcta.

3) Gestor/a de Clientes no incluye la función de Gestor/a de Clientes Adjunto

4) Esta ratio no incluye en el numerador los resultados de Bankia generados con anterioridad a 31-03-2021 y asociados a la fusión.

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

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Tabla 23. Gestión de personas en materia de Derechos Humanos

	2018	2019	2020	2021	2022
Bloque I. Igualdad y no discriminación					
Total de contrataciones	1.009	431	353	42	256
Contrataciones - hombres	481	222	190	16	138
Contrataciones - mujeres	528	209	163	26	118
Contrataciones Directivos/as	12	13	12	1	0
Contrataciones Mandos Intermedios	36	41	21	15	29
Contrataciones Resto de Empleados/as	961	377	320	26	227
Nombramientos y procesos de selección internos ⁽¹⁾					
Total de nombramientos	7.279	10.261	5.708	7.569	12.352
% Nombramientos - hombres	46,2	44,3	45,1	44,1	42,5
% Nombramientos - mujeres	53,8	55,7	54,9	55,9	57,5
Flexibilidad horaria					
Empleados/as con flexibilidad horaria	18.445	17.896	18.262	26.389	24.612
% sobre total plantilla cierre del ejercicio	62,7	64,9	66,6	63,4	68,2
Empleados con flexibilidad horaria - % hombres	50,9	48,8	48,3	48,9	46,1
Empleadas con flexibilidad horaria - % mujeres	49,1	51,2	51,7	51,1	53,9
Reducciones de jornada, permisos retribuidos y Excedencias ⁽²⁾					
Total de reducciones de jornada	1.228	1.727	1.080	2.166	2.326
% sobre total plantilla media del ejercicio	4,2	6,1	3,9	5,4	6,3
Reducciones de jornada - % hombres	7,2	7,6	8,1	8,9	9,2
Reducciones de jornada - % mujeres	92,8	92,4	91,9	91,1	90,8
Total de permisos retribuidos	2.994	2.555	2.344	3.059	3.081
% sobre total plantilla media del ejercicio	10,2	9,0	8,5	7,6	8,4
Permisos retribuidos - % hombres	21,8	27,3	37,8	41,5	44,7
Permisos retribuidos - % mujeres	78,2	72,7	62,2	58,5	55,3
Total de excedencias	593	555	769	615	526
% sobre total plantilla media del ejercicio	2,0	1,9	2,8	1,5	1,4
Excedencias - % hombres	7,6	9,0	9,2	11,9	11,4
Excedencias - % mujeres	92,4	91,0	90,8	88,1	88,6
Disfrute del periodo mínimo por nacimiento ⁽³⁾					
% Hombres	95,1	95,0	90,2	95,6	97,1
% Mujeres	99,7	99,2	99,3	98,6	98,6
Despidos desglosados por edad y sexo					
Total de despidos	73	60	48	53	77
Despidos - hombres	50	36	24	27	38
Despidos - mujeres	23	24	24	26	39

	2018	2019	2020	2021	2022
Bloque II. Condiciones laborales					
% Plantilla adherida a convenio colectivo	100	100	100	100	100
Miembros en los comités de empresa	759	759	759	924	957
% de representación sindical					
Miembros SECB	284	284	284	296	395
% representación SECB	37,42	37,42	37,42	32,04	41,27
Miembros CC.OO.	308	308	308	349	293
% representación CC.OO.	40,58	40,58	40,58	37,77	30,62
Miembros UGT	136	136	136	167	176
% representación UGT	17,92	17,92	17,92	18,07	18,39
Miembros resto	31	31	31	112	93
% representación resto	4,08	4,08	4,08	12,12	9,72
Indicadores de riesgos psicosociales					
Índice incidencia (accidentes en jornada de trabajo con baja/media anual de afiliados a la Seguridad Social *1000)	2,27	2,38	1,27	1,44	2,20
% Índice atracos (número de atracos/oficinas *100)	0,48	0,35	0,25	0,21	0,42
Número de agresiones a empleados/as	12	19	22	21	13

Bloque III. Entorno y lugar de trabajo					
Accidentes (tipología de accidentes)					
Total de accidentes	403	400	227	363	350 ⁽⁴⁾
Accidentes mortales	0	0	0	1	1
Accidentes graves	0	1	0	0	0
Accidentes no graves o leves	403	399	227	362	349
% Accidentes no graves o leves	100,0	99,8	100	99,7	99,7
Absentismo					
Horas de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	1.342.026	1.356.617	1.647.500	2.416.421	2.690.834
% Índice de absentismo gestionable (enfermedad y accidente)	2,86	2,96	3,72	3,75	4,59

Otros indicadores de formación, campañas fomento de la salud acciones en oficinas					
Personas que realizan el curso de Seguridad y Salud anualmente ⁽⁵⁾	28.132	872	613	1.098	315
Participantes en los cursos de formación en Seguridad y Atracos ⁽⁵⁾	23.211	747	25.932	40.451	400
Campañas realizadas de mejora de la salud	14	27	11	24	27
Oficinas modernizadas para la prevención de atracos	400	1.000	450	467	403
Centros de trabajo evaluados a nivel de riesgos	630	638	186	483	663
Actividades e iniciativas de mantenimiento y revisión de centros	6.258	8.119	6.067	5.036	12.483

(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 2022 el índice de frecuencia de accidentes es del 1,17 (0,37 para los hombres y 1,77 para las mujeres).

(5) En 2022 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".

Tabla 24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad (ASG-Ambiental, Social y de Gobernanza)

Las políticas de Recursos Humanos impactan en la parte Social y en la parte de Gobernanza

Social (impacto de la Organización en su entorno social, en la comunidad)

8 Trabajo decente y crecimiento económico:

Desarrollo profesional para empleados de CaixaBank - Total empleados/as	36.089
% de contratos indefinidos	99,7
% hombres	42,5
% mujeres	57,5
% Posiciones directivas cubiertas internamente	100,0
MM€ en sueldos y salarios	2.356
% de retribución variable ligada a calidad en el servicio	99,2%
MM€ en tributos de la Entidad a cargo de la Seguridad Social	550
% de la plantilla adherida a algún Convenio Colectivo	100,0

4 Educación de Calidad

Formación de la plantilla	
MM€ de inversión en formación	>9
MM€ de horas de formación	2,8
Horas de formación por empleado	76
% de formación online	97,8
Profesionales certificados en MIFID II	28.971
Profesionales certificados en LCCI	28.792
Empleados que han superado la formación ASG	31.315

Principales cursos en prácticas responsables:

• Seguridad de la Información y Prevención del Fraude a Clientes	✓
• La protección de datos en CaixaBank 2022	✓
• Transparencia en la comercialización de productos bancarios y servicios de pago	✓
• Prevención de Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo	✓
• Reglamento Interno de Conducta + Abuso Mercado (genérico)	✓
• Reglamento Interno de Conducta + Abuso Mercado (personas sujetas)	✓

5 Igualdad de Género

Programa Wengage	
Plan de Igualdad, % de acuerdo con la representación sindical:	
• Excedencias	526
• Permisos retribuidos	3.081
• Reducciones de jornada	2.326
• % de mujeres en posiciones directivas (perímetro pre integración)	41,8
• % de mujeres en plantilla	57,5
• Empleados con discapacidad	407
• 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	1.501
Líder en diversidad de género en Europa. % mujeres gestoras de fondos.	38,8
% brecha Salarial CaixaBank S.A.	0,7
Certificación EFR, Fundación MásFamilia. Primera Entidad financiera española en obtener el nivel de excelencia A	✓
Bloomberg 2022. CaixaBank se posiciona entre las 5 primeras empresas del mundo en el índice de igualdad de género.	✓
Soporte a las principales asociaciones de mujeres (Igualdad en la empresa: Charter Diversidad, Más Mujeres, EJE&CON, etc...)	✓

3 Salud y Bienestar

Programa Somos Saludables	✓
Escuela de Rendimiento Sostenible	✓

Gobernanza (cumplimiento de normas y reglamentos externos o propios de la Compañía)

Creación de la Dirección de Sostenibilidad en 2021.	✓
% de mujeres en el Consejo de Administración	40
Política General de Remuneraciones se ha vinculado a los Riesgos ASG.	✓

- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- **Anexos y Tablas CaixaBank S.A.**
- **24. Contribución de Recursos Humanos a la Sostenibilidad**
- Anexos y Tablas Grupo CaixaBank

Dimensiones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas



- Portada
- Índice
- Prólogo
- Plan Estratégico 2022-2024
- Cómo somos y cómo nos organizamos. CaixaBank S.A.
- Cómo somos y cómo nos organizamos. Grupo CaixaBank
- Ciclo de vida del empleado
- Anexos y Tablas CaixaBank S.A.
- 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 2021	Puntuación 2022	Variación	Percentil 2021	Percentil 2022	Variación	Media 2021	Media 2022	Variación
Total Sustainability Score	86	80	-6	98	90	-8	85	84	-1
Social Dimension	90	81	-9	97	87	-10	88	88	-
Social Reporting ¹	100	100	-	100	100	-	100	100	-
Labour Practice Indicators ²	85	86	+1	96	92	-4	82	88	+6
Human Capital Development ³	96	53	-43	98	35	-63	89	89	-
Talent Attraction & Retention ⁴	87	92	+5	96	97	+1	84	85	+1
Occupational Health & Safety ⁵	67	63	-4	93	86	-7	72	73	+1
Human Rights	98	98	-	99	98	-1	89	91	+2

- 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.

A person in a white shirt is sitting at a desk, looking at a laptop. The laptop screen displays a video conference with four participants. The background is a bright, modern office setting with a window and a door. A cup is on the desk next to the laptop.

MEMORIA 2022
RECURSOS HUMANOS

Anexos y Tablas

Grupo CaixaBank

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

26. Movimientos de Plantilla
Tabla 26. Movimientos de Plantilla

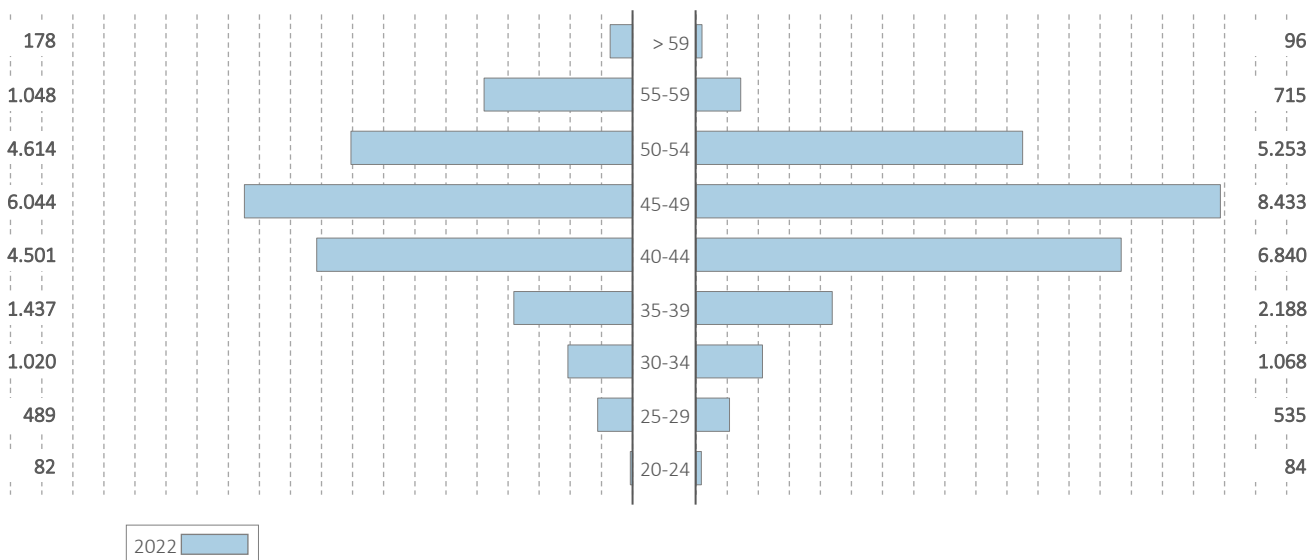
	2021	2022	Variación neta
Plantilla Grupo CaixaBank	49.762	44.625	-5.137
Movimientos año 2022			
Altas y reingresos	2.189	Bajas y ausencias	-7.326
Nuevas contrataciones	949	Bajas definitivas	-6.281
CaixaBank S.A.	256	Jubilación	-112
Apoyo al Negocio	276	Defunción	-17
Actividad de Negocio	335	Despido	-113
Otras empresas	82	Baja voluntaria	-320
		Finalización de contrato	-82
Reincorporaciones y otros	1.240	No superación periodo de prueba	-14
		Invalidez permanente	-22
		Otras bajas recurrentes ⁽¹⁾	-251
		Desvinculaciones incentivadas	-31
		Plan de Reestructuración ⁽²⁾	-5.319
		Ausencias (excedencia y otros)	-1.045

1) Incluye el traspaso de los empleados del Centro de Servicios Operativos Ingeniería de Procesos de conformidad con lo dispuesto al art 44 E.T. por la venta de su actividad.

2) El total salidas en 2022 fueron 5.332 personas (5.319 plantilla activa y 13 de excedencias y otras situaciones).

Tabla 27. Estructura demográfica

	Hombres	Total	Mujeres
	2022	2022	2022
personas	19.413 (43,5%)	44.625	25.212 (56,5%)
edad media	46	46	46
antigüedad media	18	18	18



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

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

Tabla 28. Mosaico de culturas

5.604 personas originarias de 85 países diferentes a España

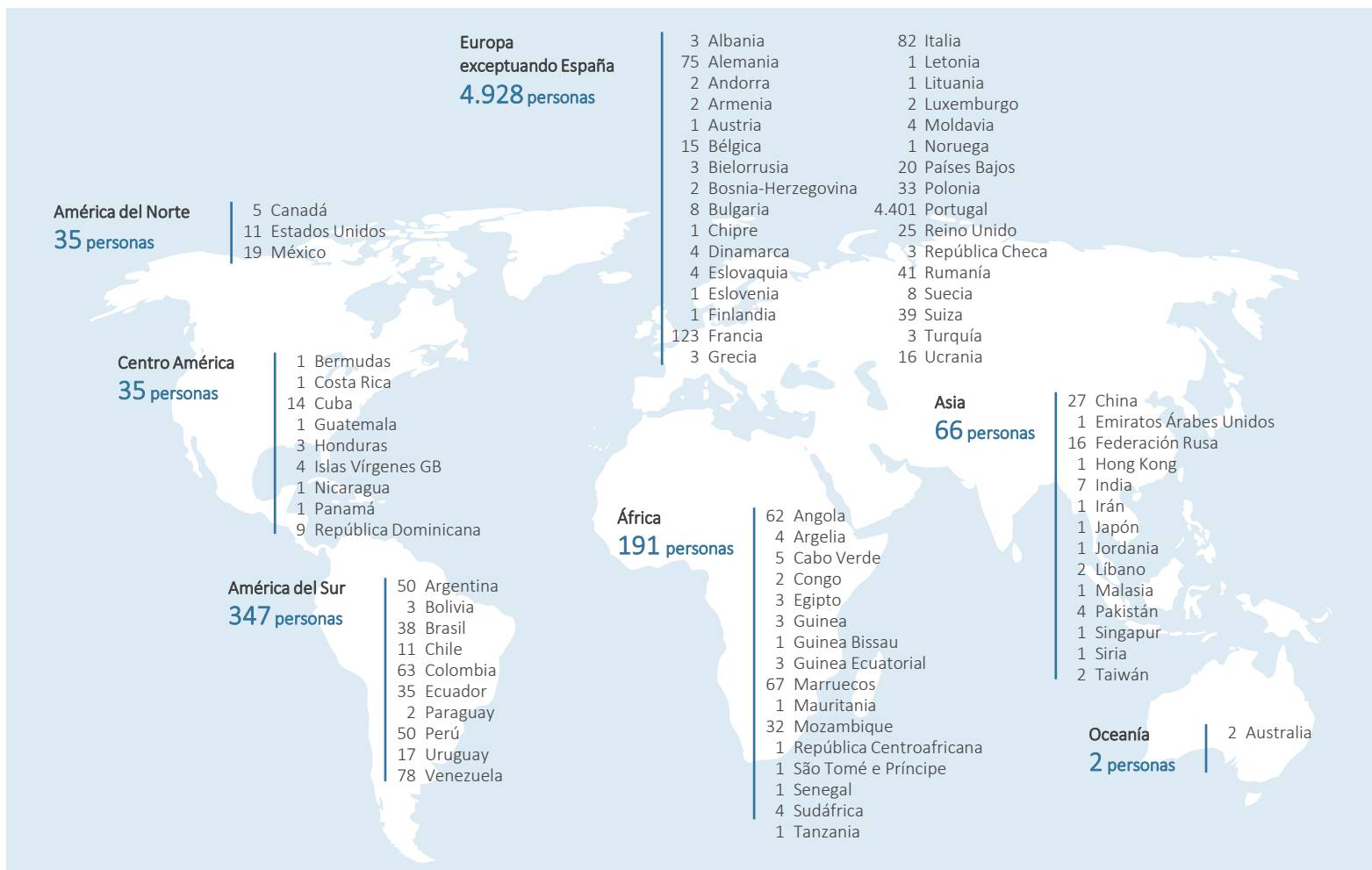


Tabla 29. Estructura funcional

Grupo CaixaBank	Directivos				Mandos intermedios				Resto empleados/as			
	Total	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %	Total	Hombres %	Mujeres %		
CaixaBank S.A.	36.089	5.015	2.990 59,6	2.025 40,4	6.796	3.226 47,5	3.570 52,5	24.278	9.131 37,6	15.147 62,4		
Apoyo al negocio	1.817	105	69 65,7	36 34,3	198	121 61,1	77 38,9	1.514	844 55,7	670 44,3		
CaixaBank Operational Services S.A.U.	731	22	10 45,5	12 54,5	114	68 59,6	46 40,4	595	237 39,8	358 60,2		
CaixaBank Tech (Incluye Silk Inmuebles)	739	58	44 75,9	14 24,1	-	-	-	681	482 70,8	199 29,2		
CaixaBank Facilities Management S.A.	210	9	7 77,8	2 22,2	55	36 65,5	19 34,5	146	74 50,7	72 49,3		
CaixaBank Business Intelligence S.A.	137	16	8 50,0	8 50,0	29	17 58,6	12 41,4	92	51 55,4	41 44,6		
Actividad de Negocio	6.543	502	329 65,5	173 34,5	987	538 54,5	449 45,5	5.054	2.070 41,0	2.984 59,0		
CaixaBank Payments & Consumer	588	99	68 68,7	31 31,3	133	59 44,4	74 55,6	356	143 40,2	213 59,8		
Wiwai SelectPlace	53	9	4 44,4	5 55,6	16	8 50,0	8 50,0	28	5 17,9	23 82,1		
Telefónica Consumer Finance, E.F.C., S.A.	8	2	2 100,0	2 100,0	2	1 50,0	1 50,0	4	1 25,0	3 75,0		
CaixaBank Equipment Finance, S.A.	8	2	2 100,0	2 100,0	2	2 100,0	2 100,0	4	1 25,0	3 75,0		
Banco BPI	4.387	296	193 65,2	103 34,8	613	347 56,6	266 43,4	3.478	1.352 38,9	2.126 61,1		
BPI Suisse	17	5	5 100,0	5 100,0	6	3 50,0	3 50,0	6	4 66,7	2 33,3		
VidaCaixa, S.A.	758	17	8 47,1	9 52,9	83	48 57,8	35 42,2	658	296 45,0	362 55,0		
BPI Vida e Pensões S.A.	70	13	4 30,8	9 69,2	5	4 80,0	1 20,0	52	22 42,3	30 57,7		
Sa Nostra Vida	18	1	1 100,0	1 100,0	2	1 50,0	1 50,0	15	6 40,0	9 60,0		
Bankia Mediación	20				5	3 60,0	2 40,0	15	7 46,7	8 53,3		
VidaCaixa, S.A. Mediación	1							1		1 100,0		
CaixaBank Asset Management, SGIIC, S.A.	248	11	9 81,8	2 18,2	59	31 52,5	28 47,5	178	94 52,8	84 47,2		
BPI Gestão de ativos	39	13	11 84,6	2 15,4	1	1 100,0	1 100,0	25	14 56,0	11 44,0		
CaixaBank AM Luxembourg	6	2	2 100,0	2 100,0	1		1 100,0	3	2 66,7	1 33,3		
Imaginergsen	56	4	3 75,0	1 25,0	15	8 53,3	7 46,7	37	16 43,2	21 56,8		
Nuevo MicroBank, S.A.U.	38	13	7 53,8	6 46,2				25	11 44,0	14 56,0		
CaixaBank Wealth Management	13				1		1 100,0	12	9 75,0	3 25,0		
CaixaBank Titulización, S.G.F.T, S.A.	11	4	4 100,0	4 100,0	1		1 100,0	6	3 50,0	3 50,0		
Building Center, S.A.U.	199	10	8 80,0	2 20,0	41	24 58,5	17 41,5	148	83 56,1	65 43,9		
Openwealth, S.A.U.	5	1		1 100,0	1		1 100,0	3	1 33,3	2 66,7		
Otras empresas	176	6	5 83,3	1 16,7	15	9 60,0	6 40,0	155	81 52,3	74 47,7		
Inversiones Inmobiliarias Teguisse Resort S.L.	135	3	2 66,7	1 33,3	10	6 60,0	4 40,0	122	58 47,5	64 52,5		
Credifimo E.F.C. S.A.U.	14	2	2 100,0	2 100,0	1		1 100,0	11	8 72,7	3 27,3		
Líderes de Empresa Siglo XXI S.L.	7							7	7 100,0			
Serv.Prevencción Mancom. Grupo Caixa CB	9							9	6 66,7	3 33,3		
Puerto Triana S.A.U.	8	1	1 100,0	1 100,0	3	2 66,7	1 33,3	4	2 50,0	2 50,0		
Gestión y Recaudación Local S.L.	3				1	1 100,0	1 100,0	2		2 100,0		
Total Grupo CaixaBank	44.625	5.628	3.393 60,3	2.235 39,7	7.996	3.894 48,7	4.102 51,3	31.001	12.126 39,1	18.875 60,9		

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

29. Estructura funcional

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

Tabla 30. Actividad formativa
Principales indicadores 2022:
Formación virtual
96% 3.063.257 horas

Formación presencial
4%
Inversión Total
15,1 MM€
Inversión por persona
335 €

 Media del sector 339€ ⁽¹⁾
Horas de formación
3.178.202

Mujeres 57,0 %

Hombres 43,0 %

Horas de formación por persona (sobre plantilla media)

70,2
Segmentación por clasificación profesional

	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	248.031	167.719	415.750
Mandos Intermedios	265.984	291.503	557.487
Resto Empleados	851.894	1.353.071	2.204.965
Total	1.365.909	1.812.293	3.178.202

Segmentación por tramos de edad

	Hombres	Mujeres	Total
< 30 años	48.253	58.386	106.639
30-39 años	189.612	247.673	437.285
40-49 años	769.611	1.111.788	1.881.398
50-59 años	351.520	391.109	742.629
> 59 años	6.913	3.338	10.250
Total	1.365.909	1.812.293	3.178.202

1) Fuente: Encuesta 2021 del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras - GREF

Tabla 31. Estudios de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo realizados en 2022

	Buildingcenter	Caixabank Business Intelligence	CaixaBank Facilities Management	CaixaBank Operational Services	CaixaBank Payment & Consumer	Imaginergen	Nuevo Microbank	VidaCaixa	BPI Gestão de Ativos	BPI Vida e Pensões	CaixaBank Asset Management	CaixaBank Tech
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Participación	84	98	95	59	81	91	94	79	95	90	82	85
TF - Total Favorable	70	79	62	65	72	79	79	73	80	76	63	69
Neutro	18	12	19	20	17	14	15	16	14	15	23	19
Desfavorable	12	9	18	15	11	6	6	10	6	10	14	12
Cultura												
Favorable	69	86	76	71	69	78	73	71	86	79	67	67
Neutro	23	9	16	19	20	17	18	21	10	15	26	22
Desfavorable	8	5	9	10	11	4	8	8	4	6	8	11
Liderazgo												
Favorable	80	93	79	75	82	91	74	80	82	84	79	81
Neutro	15	5	15	16	12	6	19	13	15	9	16	13
Desfavorable	6	3	7	9	6	3	7	7	3	6	6	6
Empowerment												
Favorable	72	84	59	57	70	84	71	72	83	75	61	63
Neutro	18	9	24	24	18	13	22	18	8	16	25	20
Desfavorable	10	7	17	19	13	4	7	11	8	9	14	17
eNPS												
eNPS	9	38	-6	14	22	36	47	22	28	25	-7	10
Promotores	31	47	25	40	39	46	53	41	42	42	25	33
Pasivos	46	44	45	35	44	44	40	40	44	42	43	43
Detractores	22	9	30	25	17	10	7	19	14	16	32	24



eNPS - Employee Net Promoter Score

eNPS = % Promotores - % Detractores

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

31. Estudio de Compromiso y Satisfacción del Empleado, Cultura y Liderazgo



MEMORIA
2022
RECURSOS HUMANOS

