

INFORME

## Carrera y talento sénior 2020

Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35

Por Javier Martín Cavanna y José Miguel Roca



## INDEPENDENCIA DE NUESTROS INFORMES

Los informes-ranking de transparencia no son financiados por ninguna de las instituciones analizadas en el mismo. La Fundación Compromiso y Transparencia no recibe contraprestación de ninguna clase por la elaboración de los mismos. Con el fin de preservar la independencia y objetividad de sus informes, la fundación no presta consultoría a las instituciones analizadas en temas de transparencia. Las aclaraciones técnicas en relación con la metodología del informe y el cumplimiento de los indicadores de transparencia, son puntuales y completamente gratuitas.

La fundación se financia con los ingresos publicitarios de la revista *Compromiso Empresarial*, los procedentes de sus actividades de formación y asesoramiento y los donativos de particulares e instituciones. La fundación hace público sus donantes institucionales (aquellos que donan más de 500 euros) en su web. La fundación no recibe subvenciones de organismos o instituciones públicas.

Con el fin de avanzar en el cumplimiento de su misión institucional y aumentar el impacto de sus actividades y fortalecer más su independencia, la fundación ha lanzado una campaña para conseguir donativos de personas individuales e instituciones.

Si desea sumarse a nuestro esfuerzo por impulsar instituciones transparentes e independientes puede hacerlo a través de la sección **Cómo colaborar**<sup>[\*]</sup>.

**ITWILLBE** es una ONG de Innovación Social que colabora en proyectos de Cooperación Internacional, aportando eficiencia y mejorando el impacto social. Su misión es la redistribución de la riqueza en el mundo y alcanzar la justicia social. Además, lleva a cabo emprendimientos sociales innovadores para ayudar a todas las entidades sociales a mejorar su eficiencia y el impacto social de sus proyectos.

La **Fundación Knowdle** se centra en la investigación, el desarrollo y la difusión de algoritmos y soluciones de Inteligencia Artificial/Colectiva para detectar y aprovechar los datos que se generan en la interacción de los usuarios con contenidos, aplicaciones y servicios digitales. Ello permite conocer y entender su perfil y ofrecerles e inspirarles aquello que realmente quieren o necesitan.

## CC - Reconocimiento – Compartir Igual



Licencia Creative Commons (bienes comunes creativos) con reconocimiento de autoría y a compartir en idénticas condiciones

### © Fundación Compromiso y Transparencia. Enero 2019

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones y empresas impulsando el buen gobierno, la transparencia y el compromiso social

### Fundación Compromiso y Transparencia

C/ Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid  
T: + 34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64  
www.compromisoytransparencia.com  
info@compromisoytransparencia.com

## Índice

Presentación	4
Introducción	8
Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores y valoración	19
Análisis de las empresas del IBEX 35	31
Conclusiones	48
Recomendaciones	53
Anexos	56

## Presentación

La presentación de esta tercera edición del *Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35*, coincidiendo con las crisis de la COVID-19, presenta pocas novedades con respecto a la edición anterior.

Los progresos en la información se centran en los indicadores relacionados con el desglose de datos sobre la edad de la plantilla que, como es sabido, constituye una exigencia introducida por la Ley sobre información no financiera y diversidad.

Esta área, denominada en el informe *Desglose de datos por edades*, y que exige que se publiquen datos segmentados por edades relacionados con los procesos de contratación, bajas, jubilación y remuneración, presenta un alto nivel de cumplimiento por parte de la mayoría de las compañías, tras la publicación de la Ley sobre información no financiera y diversidad.

Este indudable progreso, sin embargo, es paralelo al estancamiento en la mayoría de las otras áreas que se incluyen en el informe.

No es un resultado que pueda sorprender en un año marcado por una profunda crisis en el que las cuestiones relativas al desarrollo de políticas y prácticas que favorezcan una mejor gestión del talento sénior han sido aparcadas junto con otras, igualmente relevantes, para centrarse en la gestión de la crisis de la COVID-19.

No parece previsible, pese al esfuerzo y el compromiso de algunas instituciones, que en los próximos años vayamos a ser testigos de un cambio cultural en las empresas que impulse las prácticas y políticas relacionadas con el talento sénior, como hemos visto que ha ocurrido en otros campos y particularmente en el área de diversidad relacionada con la igualdad de género.

Muy por el contrario, los trabajadores sénior van a ser uno de los colectivos más afectados por la crisis actual, como ya se está comprobando por las noticias que llegan diariamente anunciando las bajas (despidos y prejubilaciones) empresariales, ante la necesidad de hacer recortes y ajustes de plantilla.

Solo en el sector financiero se estima que los ajustes impactarán a 15.000 trabajadores y no es necesario ser muy perspicaz para concluir que la mayoría de esos recortes, sino la totalidad, afectarán directamente a los trabajadores sénior.

Nos encontramos ante una discriminación encubierta que es muy difícil de frenar o denunciar. No nos parece que la solución a este problema pase por exigir un mayor compromiso del órgano de gobierno en esta materia. Aunque se trata de un deseo muy loable, no es razonable esperar ningún cambio que proceda de esta instancia, como proponen con indudable buena intención algunas instituciones<sup>1</sup>.

Los cambios que se han producido en estos últimos años en el campo de igualdad de género no han surgido ni de la iniciativa ni de la benevolencia de los consejos de administración.

Como muestra la experiencia, no existe un órgano más pasivo e indolente que el consejo de administración. Durante más de un lustro los consejos de nuestras empresas cotizadas han ignorado, con la complicidad del regulador (CNMV), las recomendaciones incluidas en los códigos de buen gobierno sobre la conveniencia de impulsar una mayor igualdad y diversidad de género en los consejos.

Ninguna de las empresas cotizadas avanzó en esos años en esta materia de manera voluntaria. Solo cuando la Unión Europea, cansada de esperar, se decidió a imponer legalmente medidas se produjo el deseado cambio en las empresas.

Lamentablemente el foco de la lucha contra la discriminación se ha puesto y se sigue poniendo exclusivamente en los temas de género, orillando otras vulneraciones del principio de igualdad que marginan, principalmente, al colectivo sénior.

La Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas (AARP), una organización sin ánimo de lucro e independiente, fundada en 1958, que atiende las necesidades e intereses de las personas mayores de 50 años y que cuenta con más de 35 millones de suscriptores, realizó una investigación en el año 2018 sobre la discriminación por edad. La investigación mostraba que alrededor de dos de cada tres empleados de 45 años o más han visto o vivido discriminación por edad en el trabajo. Entre el 61% de los encuestados que informaba de prejuicios por edad, el 91% afirmaba creer que esta discriminación es habitual en todas las empresas<sup>2</sup>.

1. “8 Claves estratégicas y operativas para órganos de gobierno sobre la gestión del talento sénior en tiempos de Covid -19”; Edit. Savia, Fundación Más Humano y Fundación Endesa; diciembre 2020.

2. <https://www.aarp.org/espanol/trabajo/exito-laboral/info-2018/discriminacion-por-edad-comun-en-lugar-de-trabajo.html>.

La Cámara de Representantes, a instancias de la AARP, aprobó en enero de 2020 la Ley de protección de los trabajadores mayores contra la discriminación (*Protecting Older Workers Against Discrimination Act*) para combatir con medidas concretas la discriminación por edad. La nueva ley facilita la denuncia ante los tribunales cuando se produzcan estas situaciones, protegiendo la discriminación por edad con las mismas garantías e intensidad con la que se protege a las personas contra otros tipos de discriminación.

La investigación llevada a cabo por la AARP no arroja resultados diferentes de los que reflejaría si se realizase en nuestro país. La única diferencia entre Estados Unidos y España es que allí cuentan con una AARP, cuya misión es proteger a los mayores de 50 años, y en España tenemos a los sindicatos cuya prioridad es mantener el actual *estatus quo*.

Sin descartar, por tanto, cuantas medidas de carácter voluntario puedan impulsarse, nos parece que ha llegado el momento de plantearse una iniciativa legislativa en nuestro país similar a la estadounidense, que termine con las prácticas de discriminación encubiertas y garantice los derechos del colectivo sénior.

El hecho de que las empresas se vean ahora obligadas a proporcionar información segmentada por edades en relación con los procesos de contratación, formación, bajas, jubilación y remuneración constituye una oportunidad para tener indicios que manifiesten que las empresas pueden estar produciendo una discriminación por razón de edad.

Junto a la necesidad de impulsar una iniciativa legal que proteja de manera más eficaz la discriminación por razón de edad y la oportunidad que ofrece el desglose de información por edades para supervisar la discriminación encubierta en las empresas, los fondos europeos Next Generation EU para apoyar a los Estados miembros afectados por la pandemia de COVID-19, también constituyen una oportunidad importante para avanzar en la lucha contra la discriminación.

Si bien es cierto, como hemos señalado, que los recortes empresariales provocados por la crisis de la COVID-19 afectarán principalmente al colectivo sénior en las empresas, los fondos europeos pueden y deben utilizarse, precisamente, para revertir esta situación. La crisis actual no puede servir de excusa para incrementar la discriminación por edad ni para agravar las desigualdades existentes.

En este sentido resulta oportuno recordar que los fondos Next Generation EU se han diseñado para impulsar, entre otros objetivos, “un crecimiento futuro más sostenible e *inclusivo*, con una economía más productiva, una *sociedad más cohesionada* y un progreso basado en la protección de los valores constitucionales y los *derechos individuales y colectivos de todos los ciudadanos*”.

No debería ser complicado que las principales organizaciones que defienden los intereses de los colectivos sénior, contando con la participación de las organizaciones más representativas de los empresarios y trabajadores, colaborasen en el desarrollo de un proyecto colectivo que tenga por objetivo impulsar prácticas que favorezcan la igualdad de trato del colectivo sénior.

Tampoco resultaría descabellado que la concesión de ayudas a las empresas procedentes de los fondos europeos se condicionase de alguna manera a la adopción de determinadas prácticas en este campo.

No es casual que uno de los principales ministerios encargados de gestionar las ayudas se denomine Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Que la estrategia actual del ministerio se haya centrado principalmente en cómo combatir la despoblación rural no es óbice para que puedan plantearse otras cuestiones relacionadas con los retos del progresivo envejecimiento de la población, entre las cuales se encuentra un mejor aprovechamiento del talento sénior y la prolongación de la vida laboral.

En resumen, en estos momentos se dan las condiciones oportunas para situar la mejora de la gestión del talento sénior en la agenda política, social y empresarial. Para lograrlo sería necesario impulsar cuatro medidas:

- 1** Reformar la ley para proteger a los empleados sénior contra la discriminación por edad.
- 2** Crear una asociación, similar a la AACR, que defienda los intereses de los empleados sénior.
- 3** Analizar en cada empresa los datos segmentados por edades relacionados con los procesos de contratación, bajas, jubilación y remuneración para conocer si puede haber indicios de discriminación por edad.
- 4** Desarrollar con los fondos Next Generation una propuesta colectiva que ayude a aprovechar y prolongar la vida laboral del talento sénior.

Estos son tiempos de resiliencia, estos son tiempos de cambio. Aprovechémoslos.

## Introducción

Aunque tres años sigue siendo un periodo limitado para identificar tendencias claras, la tercera edición del informe sobre gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35 vuelve a presentar datos y novedades que merece la pena destacar.

Como muestra la Tabla 1, además de algunos cambios que se han producido en los indicadores para aumentar su capilaridad y adaptarse a la realidad del tratamiento de los recursos humanos en las empresas, el análisis de los contenidos publicados en sus webs muestra algunas pautas en relación con la información proporcionada por las empresas, si se compara con ediciones anteriores.

Una primera pauta es que se mantiene un crecimiento sostenido en los indicadores de las áreas de *Diversidad y no discriminación* y *Desglose de datos por edades*, que se refieren, fundamentalmente, a la presentación de políticas o medidas contra la discriminación y a la publicación de datos estadísticos. En estas áreas, que antes estaban unidas, se ha ampliado el número de indicadores para explicitar altas, bajas y jubilaciones a la vez que se han agrupado según temáticas homogéneas.

La principal causa del progreso de estas áreas, como comentamos en la pasada edición, es la publicación el 28 de diciembre del 2018 de la llamada *Ley de información no financiera y diversidad*<sup>3</sup> (que traspone la Directiva europea 2014/95/EU del mismo nombre). En virtud de esta ley, por primera vez se obliga a determinadas compañías, entre las que se encuentran todas las empresas del IBEX 35, a elaborar un informe especial sobre aspectos no financieros que incluyen, entre otros, la información sobre cuestiones sociales y relativas al personal. En esta información se incluyen asuntos como la remuneración, brecha salarial, medidas sobre diversidad, inclusión y no discriminación, desconexión laboral, despidos, relaciones sociales y organización del diálogo social y salud y seguridad en el trabajo.

Ese crecimiento sostenido, sin embargo, no ha sido similar en las áreas de *Investigación y*

3. Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>.



*reconocimiento, Antes del cambio de etapa y Después del cambio de etapa*, en las que se examinan las acciones o prácticas concretas que impulsa o desarrolla la empresa para abordar diversas cuestiones relacionadas con la población sénior.

La disminución de la cantidad de información sobre estos temas sugiere que muchas de las prácticas que llevan a cabo las empresas pueden ser acciones aisladas que no han pasado a formar parte de una política ya consolidada. También es un síntoma de que la gestión del talento sénior no constituye hoy por hoy una prioridad por parte de la empresa a la hora de informar, a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, con las cuestiones de diversidad de género o funcional que siguen ocupando la mayor atención.

**Tabla 1. Evolución del porcentaje de cumplimiento de los indicadores**

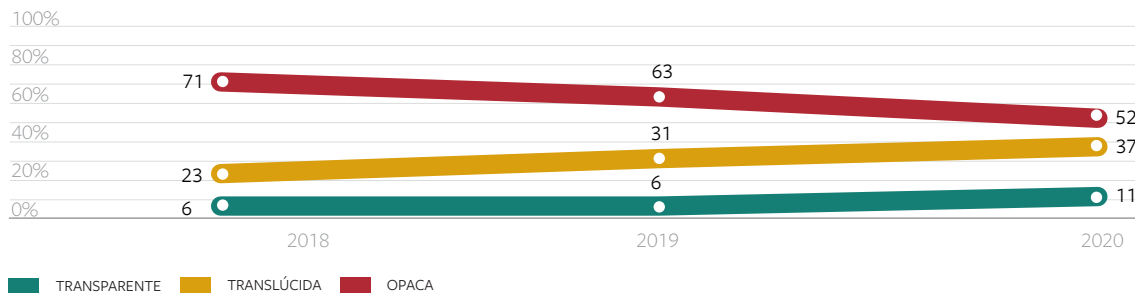
CRITERIOS	CUMPLIMIENTO 2018	CUMPLIMIENTO 2019	CUMPLIMIENTO 2020
<b>1. Diversidad y no discriminación</b>	<b>18%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>
1.1. Diversidad generacional	55%	77%	80%
1.2. Contratación y selección	0%	17%	26%
1.3. Formación	0%	3%	9%
<b>2. Desglose de datos por edades</b>	<b>83%</b>	<b>78%</b>	<b>71%</b>
2.1. Segmentación plantilla	83%	97%	100%
2.2. Altas	-	-	66%
2.3. Bajas	-	-	91%
2.4. Jubilaciones	-	-	17%
2.5. Remuneración	-	60%	80%
<b>3. Investigación y reconocimiento</b>	<b>8,5%</b>	<b>11,5%</b>	<b>10%</b>
3.1. Análisis diversidad generacional	17%	17%	20%
3.2. Reconocimiento generación valor	0%	6%	0%
<b>4. Antes del cambio de etapa</b>	<b>12%</b>	<b>8,5%</b>	<b>14%</b>
4.1. Envejecimiento plantillas	9%	11%	17%
4.2. Salud laboral y seguridad	11%	9%	11%
4.3. Exigencia física y movilidad	9%	3%	3%
4.4. Retención del conocimiento	20%	11%	17%
4.5. Optimización de estructuras	17%	17%	29%
4.6. Preparación cambio de etapa	6%	0%	6%
<b>5. Después del cambio de etapa</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>
5.1. Voluntariado y formación	11%	9%	6%

La evolución del Gráfico 1 muestra también el efecto de la aprobación de la *Ley de información no financiera y diversidad*, que ha provocado un aumento del número de empresas calificadas de *transparentes y translúcidas*. En efecto, la publicación obligatoria de la información no financiera referente a cuestiones de personal ha sido la causa de que en dos años el número

de empresas calificadas como *transparentes* se haya duplicado, mientras que el de *translúcidas* se ha incrementado más de un 50%.

Con las reservas lógicas derivadas de contar con un periodo de tiempo limitado para poder sacar conclusiones, llama la atención el protagonismo de la banca y de las *utilities* en las primeras posiciones, con empresas como **Caixabank**, **Red Eléctrica de España** y **Endesa** que se mantienen en los dos últimos años en el Top 5 de transparencia. Por otro lado, las empresas nuevas en el IBEX 35 (**Másmóvil** en 2019 y **Almirall** en 2020) empiezan en el *ranking* en posiciones muy bajas, lo que indica que fuera del índice bursátil el nivel de transparencia en estos temas no es muy grande.

**Gráfico 1. Evolución categorías: transparente, translúcida y opaca 2018-2020**



## Principales informes e iniciativas durante 2020

2020 será históricamente un año marcado por acontecimientos extraordinarios que se salen de la dinámica habitual de la sociedad y de la economía. La pandemia de la COVID-19 es, sin duda, el acontecimiento más importante y con un impacto más profundo en la vida del planeta. Esta pandemia ha obligado a cambiar las rutinas de una gran parte de la población del mundo y ha focalizado la atención y los esfuerzos en la información de las propuestas para luchar contra ella. El resultado es que multitud de otros asuntos, entre ellos la situación del talento sénior, han quedado aparcados.

No obstante, a lo largo del año se han seguido publicando análisis e informes y desarrollando iniciativas que contribuyen a animar el debate y la reflexión sobre la gestión del talento sénior en la empresa.

### A. Informes

**1. La Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH) y EAE Business School** publican anualmente el **Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España**, cuyo objetivo es conocer la valoración que los directivos de capital humano de

las grandes empresas españolas tienen de los proyectos y tendencias más destacadas en la gestión de talento. La cuarta edición del Barómetro<sup>4</sup>, publicada a principios de 2020, destaca dos tendencias relacionadas con el talento sénior. La primera detecta un importante incremento de un 9,8% en las contrataciones de perfiles sénior, por lo que deduce que en 2019 las empresas apostaron por incrementar y/o mantener su plantilla en los diferentes niveles jerárquicos. La segunda indica que las empresas siguen sin disponer de programas de transformación digital del talento más sénior, lo que ocurre en el 76% de los casos. Esto supone un reto para las organizaciones, ligado a sus programas de responsabilidad social corporativa y al talento con más experiencia en la organización.

**2.** El **Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas**, publicado por el **Ministerio de Política Territorial y Función Pública**, muestra en su edición de enero de 2020<sup>5</sup> la limitada presencia de talento sénior en el sector público. Esta situación se debe, principalmente, a la posibilidad que tienen los funcionarios de jubilarse a partir de los 60 años cumplidos, si cuentan con al menos 30 años de servicio al Estado. Así, por ejemplo, el personal en nómina en los ministerios españoles que tiene entre 60 y 64 años supone el 19,2% del total y el 2,4% tiene más de 64 años.

**3.** La consultora **PwC** publica un informe trimestral de coyuntura y consenso económico que realiza, desde 1999, a partir de la opinión de un panel de expertos y empresarios españoles. La edición del informe correspondiente al primer trimestre de 2020 lleva como título ***El envejecimiento en España***<sup>6</sup>. Entre otros temas, analiza la opinión de los encuestados sobre las oportunidades para la actividad laboral que genera la creciente longevidad de la población española. Los encuestados opinan mayoritariamente que la diversidad generacional de las plantillas es un activo valioso en sí mismo; que la jubilación activa (jubilarse manteniendo la actividad y los ingresos a cambio de percibir menos pensión) es una figura muy interesante para prolongar la vida laboral y ayudar a la sostenibilidad de las pensiones; que las empresas no están preparadas suficientemente para aprovechar el talento sénior; que la idea de que los trabajadores disminuyen su productividad a partir de los 50 años no tiene fundamento, y que las empresas carecen del marco de incentivos adecuados (normativos o económicos) para retener a los trabajadores mayores que presentan buenas condiciones para seguir trabajando.

4. “IV Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España”. DCH y EAE Business School. 2020. <https://www.orgdch.org/iv-barometro-dch-sobre-la-gestion-del-talento-en-espana-resumen-ejecutivo/>.

5. “Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Enero de 2020”. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. 2020. [www.mptfp.gob.es/dam/esp/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/200101\\_Boletin\\_Enero\\_2020.pdf](http://www.mptfp.gob.es/dam/esp/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin/Boletines/200101_Boletin_Enero_2020.pdf).

6. “Consenso Económico. Primer Trimestre de 2020. El envejecimiento en España”. PwC. 2020. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/consenso-economico-primer-trimestre-2020.html>.

**4. El Observatorio del Emprendimiento de España** (conocido también como RED GEM España) ha publicado el informe *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2019-2020*<sup>7</sup>, que actualiza la información sobre el ecosistema y la dinámica emprendedora en España. Ha sido elaborado por más de 180 investigadores de todo el país, con datos obtenidos a partir de 23.100 encuestas a la población de entre 18 y 64 años y entrevistas a expertos nacionales. En relación a los profesionales seniors, el informe señala que, tanto en la población emprendedora potencial como en la población emprendedora en fase inicial, las personas de 55 a 64 años suponen el subconjunto menos representativo. El análisis de la población emprendedora por tramos de edad muestra la existencia de un patrón: cuanto mayor es una persona emprendedora, más probable es que se involucre en una fase más avanzada dentro del proceso emprendedor. Sin embargo, parece que hay factores que disminuyen esta probabilidad a partir de un cierto umbral de edad. Es decir, se observa una relación no lineal entre la edad y la propensión a emprender, que adopta una forma de “U” invertida.

**5. El empleo en la era digital. Cómo cambiará nuestro trabajo tras el COVID-19**<sup>8</sup> es el título de un libro publicado por la Editorial Almuzara. En el libro, un grupo de expertos procedentes de distintas disciplinas, y reunidos bajo el paraguas del **colectivo Cibercotizante**, describe el modo en que la economía digital abre un nuevo modelo que afecta a la casi totalidad de las actividades y conlleva, de modo urgente, importantes reformas en las relaciones laborales y cambios en el mercado de trabajo. Entre los temas que aborda la publicación y que preocupan a la sociedad en materia de empleo, se encuentran los relativos al talento senior y al *mentoring* inverso.

**6.** Para la **Fundación máshumano, Sagardoy Business&Law School y Zityhub**, en el escenario post COVID-19 será necesario impulsar una nueva manera de trabajar, más flexible, creativa y autónoma. Para estudiar el tema han realizado el informe *Human Smart Working*<sup>9</sup>, que analiza cuál es el modelo de organización del futuro, cuáles serán las nuevas formas de trabajar y cómo deberá configurarse la gestión de personas en el nuevo contexto social, empresarial y tecnológico.

Entre las conclusiones relacionadas con el talento senior destacan las siguientes:

7. “Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020”. RED GEM España- Observatorio del Emprendimiento. 2020. <https://www.gem-spain.com/informe-gem-2019-2020/>.

8. “El empleo en la era digital. Cómo cambiará nuestro trabajo tras el COVID-19”. Editorial Almuzara. 2020. <https://www.cibercotizante.com/libro-cibercotizante>.

9. “Human Smart Working. Innovando sobre el trabajo del futuro”. Fundación máshumano, Sagardoy Business&Law School y Zityhub. 2020..

- Las generaciones sénior se han adaptado mejor a modelos de actividad en remoto, por una menor necesidad de socialización que aporta la presencia en la oficina, para aquellas personas que viven solas o no cuentan con un núcleo familiar, y por su capacidad de trabajar con mayor autonomía y de resiliencia.
- El trabajo en remoto parece haber sido mejor asumido por el colectivo de 50 a 65 años que por los *millennials*, quizás debido a que, al haber vivido diferentes crisis y cambios en sus vidas, los sénior han desarrollado más capacidad de resiliencia y adaptación, y a que parecen haberse sentido más cómodos trabajando desde sus casas, sin el estrés de los desplazamientos, de los horarios estrictos, etc.
- Los profesionales sénior volverán a demostrar que tienen la agilidad y la capacidad de adaptación tan necesarias para afrontar los nuevos retos, aportando su valor diferencial basado en la experiencia y la serenidad que acompaña la edad.
- El informe enfatiza su papel fundamental como asesores y consultores ante la naturaleza de las decisiones críticas en una situación como la actual en la que la veteranía juega un peso importante.

**7. El Observatorio Generación y Talento**, junto con su socio académico la **Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE**, ha publicado el estudio *Diagnóstico de la diversidad generacional. Edición II. Análisis del talento intergeneracional en las empresas*<sup>10</sup>. Este señala que las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. No es raro encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z. Ninguna de ellas tiene el mismo modo de proceder, valores, conocimientos y circunstancias vitales. El estudio revisa estas generaciones, cuál es la aportación de su valor en el ámbito laboral y la hoja de ruta con soluciones innovadoras para ayudar a las organizaciones a aprovechar el conocimiento y talento que aporta cada una de ellas. Los Baby Boomers, por ejemplo, son hijos de los que vivieron la posguerra. Han crecido en torno a la televisión de un canal y han vivido el desarrollo del estado del bienestar y la transición hacia la democracia. Muestran constancia, compromiso y estabilidad en el trabajo y quieren una carrera en pocas empresas. Hoy, los que trabajan, ocupan puestos directivos y dirigen a las siguientes generaciones.

**8. La Fundación IE y la Fundación para la Diversidad** han presentado los resultados del **Primer Índice de InnoDiversidad**<sup>11</sup>, un estudio sobre la gestión de la diversidad y la innova-

10. "Diagnóstico de la diversidad generacional. Edición II. Análisis del talento intergeneracional en las empresas". Observatorio Generación y Talento. 2020. <https://generaciona.org/estudio-talento-intergeneracional/>.

11. "La innoDiversidad en el tejido empresarial español 2019". Fundación IE y Fundación para la Diversidad. 2020. <https://fundaciondiversidad.org/resultados-primer-indice-innoDiversidad/>.

ción en las organizaciones en España. Se basa en una metodología de investigación que permite a las compañías comparar la gestión que están realizando dentro de sus organizaciones en cuanto a su diversidad e innovación y aprovechar las mejores prácticas desarrolladas por las empresas más avanzadas en cada campo a nivel global. La metodología se ha aplicado a las 300 principales empresas españolas.

Entre las conclusiones relativas al talento sénior, destaca que el 66% de las empresas declara prestar atención a la diversidad de este tipo de talento. Las empresas de menor tamaño de la muestra son las que prestan mayor atención al talento sénior (78% de los casos). En cuanto a las políticas de inclusión de la diversidad demográfica para el talento sénior, la actuación estrella en todos los tipos de empresas es la formación al colectivo sénior en programas de nuevas tecnologías, política que siguen más del 55% de las empresas que han respondido en todas las categorías.

La conclusión final del estudio es que las empresas que gestionan la diversidad y la innovación conjuntamente (innodiversidad) son más competitivas. La diversidad conecta con las necesidades del negocio, en tanto que si se gestiona adecuadamente mejora la productividad y el compromiso de la plantilla y favorece la innovación.

**9.** La empresa **Hays** ha publicado el *Informe sobre Diversidad e Inclusión 2020. Las claves para una gestión inclusiva del talento*<sup>12</sup>, basado en la respuesta a una encuesta de más de 4.300 trabajadores y empresas. Concluye que, a pesar del progreso que se ha llevado a cabo en materia de diversidad e inclusión en muchas empresas, algunos profesionales no están experimentando los beneficios de estas políticas y prácticas, lo cual podría tener un impacto en el éxito de las organizaciones a corto y medio plazo.

En materia de diversidad generacional, el informe señala que, con un mercado cada vez más envejecido y la convivencia por primera vez en la historia de cuatro generaciones distintas (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) en una misma compañía, las empresas se ven cada vez más obligadas a asumir el reto de gestionar la diversidad generacional. Ha aumentado el porcentaje de empresas que consideran prioritarias las acciones relacionadas con la diversidad generacional en el último año (37% en 2019 frente al 29% en el año anterior) y se observa una clara tendencia de las compañías hacia una mejor gestión del talento de distintas edades.

12. "Informe sobre Diversidad e Inclusión 2020. Las claves para una gestión inclusiva del talento". Hays. 2020. <https://www.hays.es/diversidad-inclusion>.

Entre sus recomendaciones, el informe afirma que la diversidad generacional enriquece las plantillas. Cada vez más empresas tendrán a cuatro generaciones juntas trabajando, fruto del envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida. Y, lejos de enfrentarla como un problema o reto inasumible, la diversidad generacional debe plantearse como una oportunidad para aprovechar los mejores atributos y necesidades de cada generación y fomentar el aprendizaje mutuo.

**10.** EY ha elaborado y presentado el **III Informe comparativo sobre los Estados de Información no Financiera (EINF)**<sup>13</sup>. Concluye que las empresas del IBEX 35 siguen avanzando en la cantidad y la calidad de sus estados de información no financiera. La entrada en vigor de la Ley 11/ 2018, junto con las nuevas demandas del mercado financiero, ha contribuido a la evolución de la información no financiera de las empresas del IBEX 35 con un doble efecto. Por una parte, han aumentado los instrumentos de los consejos de administración para controlar y supervisar su responsabilidad en materia de información no financiera y sostenibilidad. Por otra, se ha incrementado la calidad y cantidad de la información sobre sostenibilidad en sentido amplio (cuestiones ambientales, cuestiones sociales y relativas al personal, derechos humanos, lucha contra la corrupción y el soborno, y cuestiones sociales). En relación al talento sénior, no aparece ninguna mención en el informe. Únicamente hay referencias genéricas a aspectos de igualdad, discriminación y diversidad, así como datos sobre los avances en brecha salarial por edad.

**11.** La **Fundación Endesa** y la **Fundación máshumano** han presentado una Guía<sup>14</sup> con ocho recomendaciones dirigidas a las empresas y otras entidades para promover una correcta gestión del talento de los profesionales de más de 50 años y que estos puedan aportar todo su valor, conocimientos y experiencia en situaciones de crisis laboral, como la que ha generado la COVID-19. Las ocho claves guardan relación con las siguientes cuestiones. 1) Demografía en la estrategia empresarial. 2) Talento sénior en la agenda de los órganos de gobierno. 3) Cambio cultural para la diversidad generacional. 4) Nuevos modelos de colaboración y carrera profesional. 5) *Lifelong learning*: la formación permanente. 6) Robotización y equipos de trabajo. 7) Reestructuraciones con talento. 8) Marca empleadora para séniors.

13. "III Informe comparativo sobre los Estados de Información no Financiera (EINF)". EY.2020. [https://www.ey.com/es\\_es/news/2020/11/el-ibex-35-incrementa-la-informacion-en-sostenibilidad-y-mejora-los-mecanismos-de-supervision-del-consejo-de-administracion](https://www.ey.com/es_es/news/2020/11/el-ibex-35-incrementa-la-informacion-en-sostenibilidad-y-mejora-los-mecanismos-de-supervision-del-consejo-de-administracion).

14. "Ocho claves para aprovechar el talento de los mayores de 50 años en tiempos de COVID19". Generación SAVIA - Fundación Endesa - Fundación máshumano. 2020. <https://www.generacionsavia.org/es/think-tank/actualidad/ocho-claves-para-aprovechar-el-talento-de-los-mayores-de-50-anos-en-tiempos-de-covid19>.

## B. Iniciativas

A lo largo del año 2020 siguen activas diversas iniciativas, que ponen el foco en el colectivo de profesionales sénior con diversos enfoques.

1. La más destacada continúa siendo el **proyecto SAVIA**<sup>15</sup> liderado por la **Fundación Endesa**. La fundación se centra en cuatro ejes de actuación (educación, formación para el empleo, medio ambiente y cultura) y el proyecto se encuadra dentro del área de formación para el empleo.

La Fundación Endesa busca promover un cambio cultural en un colectivo que se estima cercano al millón de profesionales mayores de 50 años que han sido desvinculados prematuramente de sus trabajos. Un cambio cultural que además ofrece soluciones al tejido social y empresarial español (pymes, *startups* y ONG), al que trata de acercar a profesionales dotados de talento y experiencia para su crecimiento y desarrollo. Para SAVIA, el talento sénior representa en la actualidad un activo vital y del que no se puede prescindir en España. Por ello, quiere aportar soluciones efectivas a la optimización de dicho talento y hacerlo desde dos dimensiones: la voluntad que tienen los profesionales sénior de seguir trabajando y aportando a la sociedad y la necesidad que existe en el mundo empresarial de captar ese talento.

La Fundación Endesa tiene como socio en este proyecto a la **Fundación máshumano**, una entidad que lleva más de quince años promoviendo modelos de gestión de las empresas **máshumanos**. Para el desarrollo tecnológico, el proyecto cuenta con los servicios de **Grupo Barrabés**.

El portal del proyecto contiene un gran volumen de información sobre el talento sénior, además de servir como punto de encuentro de la Comunidad SAVIA. Entre esa información destacan los informes y experiencias sobre iniciativas de éxito que están implementando las organizaciones comprometidas con el talento sénior, las noticias de actualidad más relevantes sobre esta materia o la opinión de expertos en mercado laboral o gestión del talento.

A principios de 2020, el proyecto cumplió dos años. En ese momento más de 20.000 profesionales sénior se habían sumado a su plataforma, 350 empresas y organizaciones habían suscrito el Manifiesto SAVIA mostrando su apoyo al colectivo y 150 colaboradores se habían unido con sus recursos y herramientas al Camino SAVIA.

15. Generación SAVIA. <https://www.generacionsavia.org/es>.



**2. El Observatorio Generación y Talento<sup>16</sup> de Generacciona**, iniciativa de la que son socios colaboradores algunas de las principales empresas del IBEX 35, es un órgano para la investigación, el análisis y la formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad socioeconómico-laboral en las organizaciones. Su objetivo es promover la gestión activa de la diversidad generacional entre las empresas y extraer indicadores que aporten conclusiones y proyecciones en términos de rentabilidad y competitividad, y así poder demostrar las relaciones causa-efecto que tienen las políticas en relación a la edad con el negocio. El Observatorio gestiona foros, encuentros, estudios, eventos y los premios Generacciona.

Entre sus actividades emprendidas en 2020, destacan los estudios sobre talento intergeneracional y sobre liderazgo intergeneracional (la segunda edición, que se ha presentado en Barcelona), la puesta en marcha de los *Diálogos generacionales en tiempos del COVID-19*, una iniciativa para compartir conocimiento, iniciativas y experiencias que ayuden a las empresas a gestionar personas en tiempos del coronavirus, o el curso *online Realidad generacional en las organizaciones*, centrado en los sesgos inconscientes por motivos de edad. Los próximos retos del Observatorio tienen que ver con el estudio que ya se está realizando sobre salud y bienestar intergeneracional, que se va a ampliar con un análisis cuantitativo sobre el impacto de la COVID-19 en la salud física, emocional y social de las plantillas según las distintas generaciones, y con la definición de un Modelo de Gestión de Diversidad Generacional, como herramienta para ayudar a las organizaciones.

**3. A partir del proyecto Mijubilacion.org**, la ONG de cooperación para el desarrollo **it-willbe.org** y la compañía de tecnología al servicio de las personas **Talent Tools** han puesto en marcha la iniciativa **Mijubil-acción<sup>17</sup>** (Jubileo) con el convencimiento de que ninguna sociedad moderna puede permitirse el lujo de prescindir de su talento sénior. Desarrolla la visión de una jubilación feliz, activa y solidaria. Una sociedad donde las organizaciones se preocupan por las personas próximas a su jubilación y donde las personas mayores participan y aportan todo el valor que tienen para intentar eliminar las desigualdades y construir un mundo mejor.

Las estadísticas revelan que un alto porcentaje de las personas que se jubilan no se sienten satisfechas porque las expectativas que tenían respecto a las actividades que pensaban desarrollar no se cumplen. No se sienten útiles y su autoestima se deteriora. Precisan una preparación previa para ser conscientes de a qué se van a enfrentar y, a través de la empatía

16. Observatorio Generación y Talento, Generacciona. <https://generacciona.org/observatorio/>.

17. <http://www.mijubilacion.org/>.

con perfiles similares al de cada persona, pueden reconocer los posibles riesgos y las mejores opciones personales para una jubilación activa y feliz.

La iniciativa pone a disposición de sus usuarios siete módulos formativos que incluyen consejos prácticos sobre los temas que generan más problemas tras la jubilación y que orientan hacia la actividad de voluntariado social más adecuada al perfil del candidato.

**4.** La **Fundación Másfamilia** ha puesto en marcha, junto con CaixaBank, Cepsa, Enagás, Reale Seguros, Generali, Ifema, Línea Directa, Mapfre, Pelayo y Red Eléctrica de España, el **primer grupo de trabajo efr (empresa familiarmente responsable) sobre talento sénior**<sup>18</sup>. La mayor longevidad de la población española se está notando también en el mercado laboral y muy concretamente en el ámbito de las empresas. Lo que se conoce como talento sénior ya representa un 25% de la población, y las previsiones apuntan a que, en el año 2030, habrá en España once millones de personas mayores de 50 años (40% del total de la población). Las empresas que integran este grupo quieren anticiparse y adaptarse a esta nueva realidad para aprovechar toda la potencialidad del talento sénior. Para ello, se ha creado un lugar de encuentro y de conocimiento para el avance, apoyo y mejora en la gestión del talento sénior en las organizaciones.

18. <https://www.rrhhpress.com/generaciones/50501-fundacion-masfamilia-pone-en-marcha-un-grupo-de-trabajo-sobre-talento-senior>.

## **Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores y valoración**

La finalidad principal de los informes de la Fundación Compromiso y Transparencia es impulsar la transparencia en las webs y desarrollar un conjunto de áreas e indicadores comunes a partir de los cuales las empresas podrán ir enriqueciendo su rendición de cuentas. Si las empresas no comparten un lenguaje común a la hora de informar sobre sus principales actividades y resultados, será difícil que puedan llevarse a cabo comparaciones sobre sus respectivos desempeños y que se pueda impulsar una sana emulación entre las mismas.

En la tercera edición de este informe se ha adoptado el criterio metodológico de mantener la evaluación del grado de cumplimiento de las empresas con el indicador definido mediante solo dos valores (*cumple* y *no cumple*), dejando para futuras ediciones la incorporación de la posibilidad de *cumplimiento parcial*, que permite ser más preciso a la hora de calificar y cuantificar la valoración.

### **A. Principios**

La serie de informes sobre *Transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35* analiza la transparencia voluntaria en la información pública de estas empresas en los contenidos relacionados con el tratamiento de este colectivo.

Por transparencia voluntaria entendemos “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

- 1** Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en las memorias y/o páginas webs. En ocasiones, por ejemplo, el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.
- 2** Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.

- 3 La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.
- 4 Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios.

La elaboración y desarrollo de esta metodología de informes va evolucionando progresivamente y adaptándose al ritmo y avance del propio sector. En la Fundación Compromiso y Transparencia nos gusta decir que **nuestra pedagogía es abierta y gradual**. Es abierta porque vamos incorporando nuevas aportaciones procedentes de las empresas. Son las propias compañías, en su esfuerzo por ser cada día más transparentes, las que abren nuevos caminos a la hora de proporcionar y hacer más accesible e inteligible la información. Y gradual, porque las nuevas demandas de información y transparencia se introducen de manera progresiva. Este enfoque facilita que los informes sean percibidos como un mecanismo de aprendizaje colectivo y explica, en gran parte, la acogida generalizada por parte de las instituciones analizadas. En tercer lugar, es importante el enfoque pedagógico: el esfuerzo didáctico por explicar y argumentar la necesidad de informar sobre determinados contenidos contribuye a que sean fácilmente acogidos por las instituciones. Por último, el hecho de que las organizaciones sean conscientes de que serán examinadas anualmente actúa como un poderoso incentivo para la mejora permanente.

## **B. Muestra**

La muestra del informe está constituida por las treinta y cinco empresas que conforman el índice bursátil IBEX 35 al finalizar el primer semestre de 2020 (30 de junio). La selección de esta muestra se ha hecho atendiendo a la relativa homogeneidad del perfil de las empresas, las principales del mercado español por capitalización bursátil, volumen de facturación, presencia internacional y similares obligaciones de reporte de información.

Para elaborar el análisis se ha revisado la información disponible en las respectivas webs de las empresas, correspondiente al ejercicio fiscal de 2019 o equivalente en función de cada compañía, especialmente las memorias de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, informes anuales y de gestión, etc.

## C. Áreas e indicadores

Esta tercera edición del informe comprende 17 indicadores, dos más que en la segunda edición. Realmente, esos dos indicadores nuevos surgen de la subdivisión del indicador de *Altas y bajas en la plantilla*, en otros tres; *Altas, Bajas y Previsión de jubilaciones*. Además, se ha aprovechado la subdivisión para reordenar y segmentar los indicadores que anteriormente estaban en el área de *Marco general*. Esta área se ha dividido en dos: *Diversidad y no discriminación* y *Desglose de datos por edades*.

A continuación, se describen las distintas áreas e indicadores.

### 1. Diversidad y no discriminación

#### 1.1. Diversidad generacional

De forma creciente, las empresas incluyen en sus estrategias de crecimiento y desarrollo los temas de diversidad e inclusión, cuyo tratamiento se materializa en algunos casos en forma de planes estratégicos o comités o consejos de diversidad. Pero, en la mayoría de las ocasiones, esas actuaciones están muy focalizadas en la diversidad de género o en la diversidad funcional, ignorando los aspectos relacionados con la edad. Por otro lado, la diversidad en las empresas es importante, ya que implica diferentes puntos de vista y, por tanto, aporta una mayor riqueza de perspectivas.

Es preciso que las compañías amplíen esos focos a otros aspectos de la diversidad y de la inclusión, como la generacional, y sigan políticas basadas en principios de no discriminación, integración e igualdad en el tratamiento de las personas en función de su edad, incluyendo todos los aspectos relacionados con la gestión de personas: contratación, salarios, beneficios sociales, formación, etc. El pleno desarrollo de las empresas, en una era de cambio marcado por la digitalización, solo se puede conseguir mediante el respeto y el aprovechamiento de las diferencias, entre las que se incluye la edad, fomentando la convivencia y la conexión entre diferentes generaciones de empleados. Los mejores equipos suelen ser los más diversos, inclusivos y plurales.

**1.1. La empresa contará con una política de diversidad en la que figure, de forma explícita, la igualdad y no discriminación en todas las actuaciones por razón de edad.**

#### 1.2. Procesos de contratación, selección o promoción del personal

Los procesos de contratación, selección o promoción del personal son los que conllevan más riesgo de discriminación con respecto a los mayores de 45 años. Los sesgos en ese momento se hacen más visibles y no es infrecuente que los responsables de selección se dejen guiar

por prejuicios o visiones cortoplacista, ignorando a los mayores de 45 y basándose para ello, entre otras razones, en motivos económicos, en la aparente dificultad para adaptarse al cambio debido a la edad o en la sobrecualificación para el puesto de trabajo.

Las empresas no pueden ignorar la existencia de estos sesgos cognitivos y prejuicios. Tienen que basar las contrataciones, y también las promociones, únicamente en criterios de mérito y capacidad en relación con los puestos de trabajo. Para ello deben impulsar medidas positivas que aseguren que esa población no será privada de antemano de la oportunidad de optar a un puesto de trabajo, basándose exclusivamente en la edad. Entre esas medidas se encuentran la recomendación a las agencias o empresas de contratación para que incluyan en la selección un porcentaje de candidatos mayores de 45 años, el uso del currículum ciego –que no incluya datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto, para evitar discriminaciones de género, raza o edad–, la revisión de las ofertas de empleo para evitar expresiones o mensajes que desincentiven a los mayores de 45, etc.

### **1.2. La empresa detallará las medidas concretas que ha tomado para evitar los sesgos en los procesos de contratación, selección y promoción basados exclusivamente en la edad.**

### **1.3. Procesos de formación**

Al igual que sucede en los procesos de selección o contratación del personal, también es posible que las actividades de formación lleven aparejados riesgos de discriminación con respecto a los empleados sénior. Las empresas pueden considerar que ya no es necesario formar a quien va a abandonar la organización a corto plazo. Este planteamiento resulta errado, pues los empleados siguen teniendo necesidades de formación en las últimas fases de su carrera profesional, aunque de naturaleza diferente. Además, la discriminación formativa puede desmotivar a este grupo de empleados, afectando a la productividad de la empresa.

Las políticas de formación se suelen incluir en el paquete de beneficios de los empleados y, por tanto, forman parte de sus derechos, que no pueden quedar afectados por razón de la edad. Si la oferta formativa en determinados contenidos, como pueden ser los de competencias específicas, habilidades, idiomas, cultura de la empresa, cumplimiento de procedimientos y normativas, etc., puede ser menor a medida que los empleados sénior se acercan al momento de cambio de etapa laboral, hay otros contenidos que pueden ser más necesarios, como los relacionados con su preparación para la nueva etapa, con el envejecimiento saludable, la actualización tecnológica, etc. Todo ello sin olvidar las múltiples facilidades que hoy en día ofrece la tecnología en el campo de la formación. Las empresas deben impulsar

medidas positivas que aseguren que el colectivo sénior disfrute de las mismas oportunidades formativas que el resto de los empleados y reciba una formación continua (*life long learning*) que responda a las necesidades actuales evitando la obsolescencia de sus conocimientos.

**1.3. La empresa informará de las medidas concretas que ha tomado para evitar la discriminación en las actividades formativas de los colectivos séniors.**

## **2. Desglose de datos por edades**

### **2.1. Segmentación de la plantilla por franjas de edad**

La visibilidad de la pirámide de edad de los trabajadores es importante porque permite obtener indicadores sobre la riqueza generacional de la compañía y la pluralidad de puntos de vista y niveles de experiencia que facilitan su actividad, así como sobre el tratamiento del talento sénior. Por ello, se hace necesario un mayor nivel de transparencia en los datos de la distribución de la plantilla por edad. Ese nivel de transparencia ha aumentado extraordinariamente en los últimos años en materia de segmentación de la plantilla por género y ahora esa tendencia debe extenderse al tema generacional.

Un punto importante para incrementar la transparencia es el relativo a las franjas de edad. Establecer franjas muy amplias y que solo aporten información, por ejemplo, de los mayores de 45 años es poco representativo y, en la dinámica actual, se hace necesario un mayor nivel de segmentación, que incluya información de la franja de los 50 a los 60 años y de los mayores de 60. Estas informaciones se pueden complementar con datos de años de permanencia en la empresa, pirámide de edad por zona geográfica cubierta, etc.

**2.1. La empresa informará de la pirámide de edad de sus empleados, con una segmentación que cubra de forma adecuada las franjas de edad más séniors y otros aspectos relacionados y segmentando la información por países.**

### **2.2. Altas en la plantilla**

La gestión de las altas/nuevas contrataciones de la plantilla de las empresas es un aspecto que cada vez debe tener un mayor protagonismo en las políticas de transparencia de sus modelos de funcionamiento. Las altas/nuevas contrataciones suelen tener un sesgo que favorece la búsqueda y selección de talento joven y que posea las habilidades digitales que requiere el ecosistema empresarial actual.

En este contexto, las empresas deben ser conscientes del papel y de la importancia de no olvidarse de contratar talento sénior por su experiencia y valor, lo que tendría que reflejarse en la segmentación de sus altas/nuevas contrataciones por edad. La publicación de información segmentada por edad y geografías sobre el número de contrataciones e incorporaciones puede ser una herramienta que estimule a las empresas a comprometerse de forma más activa con una gestión adecuada del talento sénior en todos los países en los que esté presente.

**2.2. La empresa hará públicos los datos de altas/nuevas contrataciones de empleados en función de la edad desglosando la información por países.**

### **2.3. Bajas en la plantilla**

Al igual que ocurre con las altas/nuevas contrataciones, las bajas de la plantilla de las empresas suponen un aspecto que cada vez debe tener un mayor protagonismo en las políticas de transparencia de sus modelos de funcionamiento. Las bajas implican, por diferentes razones, la salida de las compañías de un talento que en la mayoría de las ocasiones cuenta con mucha experiencia y conocimiento de la organización y que no debería desaprovecharse.

En este contexto, el detalle de la segmentación por edad y geografías del número de bajas o rotaciones por diferentes motivos (voluntarias, despidos, prejubilaciones, jubilaciones, etc.), puede ayudar a visibilizar tendencias y ayudar a las empresas a comprometerse de forma más activa con una gestión más adecuada del talento sénior.

**2.3. La empresa hará públicos, con el mayor nivel de detalle posible, los datos de bajas de los empleados en función de la edad desglosando la información por países.**

### **2.4. Jubilaciones y previsión de jubilaciones**

Este indicador muestra de forma muy destacada el tratamiento por parte de las empresas del talento sénior en su organización: es el relativo a la jubilación de los empleados. Este indicador puede adoptar diferentes formas: empleados que se han jubilado (o incluso prejubilado) en el año objeto del análisis de transparencia, previsión de los empleados que se pueden jubilar a corto y medio plazo (por ejemplo, a cinco y diez años), etc. El cumplimiento de este indicador es una prueba de la atención prestada a los empleados en toda su trayectoria en la empresa, incluidas las etapas finales.

**2.4. La empresa hará públicas las cifras de empleados que se han jubilado y/o las estimaciones del personal que se puede acoger a los planes de jubilación a corto y medio plazo.**



## 2.5. Remuneración

Al hilo del protagonismo que ha ido adquiriendo en el mundo empresarial un parámetro como es la brecha de género salarial, es importante conocer si existe esa brecha también en lo que se refiere a los tramos de edad, especialmente en el caso de los empleados sénior. El análisis de este indicador solo es posible si las compañías desglosan en sus documentos públicos la remuneración media de sus trabajadores por tramos de edad.

Dado que el salario de los empleados de las organizaciones no debería depender de su edad, sino de su categoría profesional, nivel del puesto de trabajo y responsabilidad asociada o competencias, lo lógico es que este indicador no muestre una dependencia directa de la edad, sino de una combinación de diferentes factores.

**2.5. La empresa hará públicos los datos de remuneración salarial media por tramos de edad, con el nivel y detalle necesarios para demostrar que la edad no es un factor discriminatorio en los salarios de sus empleados sénior.**

## 3. Investigación y reconocimiento

### 3.1. Análisis de la diversidad generacional

En ediciones anteriores del informe, este indicador figuraba como *Investigación de la realidad generacional* pero, debido a que esa denominación era similar a la de otro indicador, se ha decidido cambiarla por la de *Análisis de la diversidad generacional*. No obstante, su contenido y alcance es el mismo.

El tema del talento sénior y de la problemática asociada a sus oportunidades de empleo lleva mucho tiempo estando de actualidad, en especial tras las últimas crisis económicas sufridas por España y por el resto de las economías desarrolladas. Muchas instituciones y *think tanks* vienen abordando este problema buscando indicadores, modelos y políticas activas que promuevan la diversidad generacional en las empresas y, con ella, la empleabilidad de los profesionales sénior, haciéndose eco también de la voz de los empleados. Estos análisis se enmarcan en los nuevos retos que se plantean en la gestión de personas y en la gestión de la demografía y la diversidad generacional de las organizaciones del siglo XXI.

En este marco, las empresas empiezan a ser conscientes de la problemática laboral de los colectivos sénior, tanto en su etapa dentro de la compañía como cuando deben abandonarla por cualquier motivo. Aunque todavía no hay demasiados resultados tangibles de la

preocupación de las empresas por la suerte de sus empleados sénior, algunas de ellas han empezado a tomar la iniciativa en este terreno, desarrollando análisis internos y, también, participando con mayor o menor intensidad en iniciativas multisectoriales impulsadas por distintas instituciones. Es importante la participación en estas iniciativas pues constituye una manifestación concreta de la preocupación y compromiso de la empresa con estos temas.

**3.1. La empresa informará de su participación en iniciativas, actuaciones y proyectos relacionados con el análisis de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones o con la mejora de las oportunidades de empleo de los colectivos sénior.**

### **3.2. Reconocimiento de la generación de valor**

Otro aspecto importante es el reconocimiento de la aportación de valor de los empleados sénior, basado en su experiencia y conocimiento. Es necesario que las empresas sean conscientes del valor de su talento sénior y que adopten medidas orientadas a potenciar una actitud inclusiva hacia ellos. Estas medidas, que pueden consistir, por ejemplo, en un reconocimiento público, en un premio por la permanencia de un número de años en la empresa, etc., generarán ilusión en el colectivo sénior y facilitarán el aprovechamiento de su experiencia y habilidades, la generación de sinergias, la rentabilización de la riqueza generacional de la compañía o la ayuda al desarrollo de otros profesionales. En resumen, el reconocimiento de la labor, trayectoria y aportación de los colectivos sénior de las compañías constituye un deber de justicia, contribuye a aumentar su motivación y compromiso y promueve el establecimiento de vínculos duraderos con la organización.

**3.2. La empresa difundirá en sus documentos públicos las medidas adoptadas para reconocer el talento y la aportación de los colectivos sénior.**

## **4. Antes del cambio de etapa**

### **4.1. Envejecimiento de las plantillas**

En ediciones anteriores del informe, este indicador figuraba como *Realidad generacional* pero, debido a que esa denominación era similar a la de otro indicador, se ha decidido modificarla por la de *Envejecimiento de las plantillas*. No obstante, su contenido y alcance es el mismo.

Muchas compañías, especialmente las que cuentan con una trayectoria más dilatada, se encuentran con plantillas de edades medias altas y unas perspectivas de creciente envejecimien-

to que les obliga a adecuar sus modelos de gestión de recursos humanos para adaptarlos a los empleados sénior y a la diversidad generacional.

En este terreno, las empresas más avanzadas analizan la evolución de la pirámide de edad de sus plantillas y están poniendo en marcha estudios de su realidad generacional y proyectos y acciones derivadas, que se integran en el ciclo de vida del empleado y tienen un carácter multidisciplinar: abarcan aspectos de seguridad, salud, reubicaciones, relación intergeneracional, preparación a la jubilación, organización, etc. Estos análisis y acciones deben identificar las diferentes experiencias, habilidades, capacidades y formación de cada una de las generaciones y proponer mejoras que tengan en cuenta los distintos intereses, necesidades y expectativas.

**4.1. La empresa incluirá en sus documentos e informes públicos información sobre sus actividades para abordar de forma integral el envejecimiento de su plantilla y el tratamiento del colectivo de empleados sénior.**

#### **4.2. Salud laboral y seguridad**

Uno de los principales objetivos de las empresas en relación con sus empleados es el cuidado de la salud y seguridad laboral. Este objetivo se concreta en la vigilancia y la mejora de la salud laboral de sus empleados y en la extensión de prácticas saludables en su vida personal. Se trata de realizar análisis médicos periódicos del estado de los empleados y de generar hábitos de alimentación sanos, fomentar el ejercicio físico, reducir la incidencia de las enfermedades asociadas con el sedentarismo, mejorar la ergonomía en el puesto de trabajo, etc. Por otro lado, los temas de salud laboral también están muy relacionados con la seguridad en el trabajo y con la prevención de riesgos laborales, que permiten convertir los lugares de trabajo en espacios seguros.

En el caso de los colectivos sénior el tema de la salud es especialmente importante, de forma que es preciso que las empresas promuevan trabajos saludables en cada tramo de edad y dispongan de políticas de movilidad y rotación para esos colectivos, buscando un envejecimiento activo en la vida laboral y la reducción de problemas físicos, como consecuencia de un proceso de seguimiento y vigilancia durante toda la trayectoria profesional. Esas políticas deben incluir, entre otras actividades, la formación específica en temas de salud.

**4.2. La empresa informará de las iniciativas y proyectos específicos para promover la salud y la seguridad laboral de sus empleados sénior, así como los resultados obtenidos.**

### **4.3. Exigencia física y movilidad**

Otro de los efectos del envejecimiento de las plantillas de las empresas guarda relación con la capacidad de las personas para ejecutar actividades que requieren una mayor exigencia física. Con la edad, crecen rápidamente las dificultades de los empleados para realizar adecuadamente esas tareas. Esto no ocurre en todas las empresas y en todas las unidades, pero es frecuente en puestos relacionados con las operaciones, el mantenimiento, los trabajos de campo o las tareas que requieren grandes capacidades físicas. En este marco, las empresas deben adaptar las características y las habilidades de los colectivos más seniors con las necesidades de los puestos de trabajo que cubren, lo que también está muy ligado a las políticas de salud de las compañías.

Algunas empresas son ya pioneras en este campo y han puesto en marcha iniciativas para los empleados que superan determinadas edades, con el objetivo de reducir la necesidad de esfuerzos físicos, extender su trayectoria profesional para permitirles completar su vida laboral y asegurar una transición satisfactoria hacia puestos con una menor exigencia física. Se trata, en definitiva, de promover la movilidad y la rotación del talento senior hacia actividades que minimicen la necesidad de grandes esfuerzos físicos.

**4.3. La empresa hará públicas sus iniciativas para adaptar los niveles de exigencia física de los puestos de trabajo a la edad de sus empleados, especialmente en el caso de los profesionales seniors.**

### **4.4. Retención del conocimiento**

Conforme los empleados seniors se acercan al término de su vida profesional en la compañía, surge el reto de cómo conservar y aprovechar su experiencia y conocimientos, en ocasiones en áreas críticas para la organización. En muchos casos, toda esa experiencia acumulada se pierde con la marcha del empleado.

Con el objetivo de conseguir el máximo aprovechamiento del talento de los empleados seniors que se van, algunas empresas ponen en marcha programas de transmisión del conocimiento, orientados a retener la experiencia y el saber hacer que poseen los empleados de mayor edad. Las fórmulas para conseguirlo pueden ser muy variadas: promover encuentros entre las distintas generaciones, fomentar la relación intergeneracional, desarrollar proyectos de mentorización entre empleados seniors y juniors (*mentoring* inverso), crear grupos de trabajo intergeneracional para el cumplimiento de tareas, etc.

**4.4. La empresa informará sobre los programas internos para garantizar la retención del conocimiento de los empleados seniors que están cercanos a su marcha de la empresa.**

#### **4.5. Optimización de estructuras**

Las empresas de diferentes sectores se ven obligadas en ocasiones a reorganizarse, optimizar sus estructuras o eliminar duplicidades de puestos, lo que implica la reducción de plantillas mediante despidos, expedientes de regulación de empleo, trabajo a tiempo parcial, jubilaciones parciales o anticipadas, etc., siendo los empleados sénior los principales afectados.

En los casos en los que sea necesario que la empresa tome esas medidas, es importante que informe con transparencia sobre la necesidad, la lógica de la elección de los colectivos afectados, la voluntariedad o no de los procesos, las condiciones y las medidas y planes de acompañamiento.

**4.5. Las empresas aportarán información sobre sus procesos de reducción de plantillas, destacando las condiciones, los colectivos afectados –mencionando expresamente los perfiles de edad– y los planes de ayudas establecidos.**

#### **4.6. Preparación para el cambio de etapa**

Uno de los aspectos más descuidados en la gestión del talento sénior es la preparación para la salida, ya sea por despido, prejubilación o jubilación. Esta transición plantea especiales dificultades para el trabajador, sobre todo de carácter psicológico, al tener que enfrentarse a una situación que ya no vendrá determinada por el ritmo y la ocupación laboral. Estas dificultades tienen varias vertientes. En el caso de la jubilación, las posibles dificultades suelen surgir de un cambio radical de estilo de vida y de distribución de tiempos, sin olvidar los aspectos económicos asociados a la cuantía de la pensión. Cuando se trata de despidos, se añade la necesidad de mantenerse activo en el mercado laboral y de encontrar un nuevo puesto de trabajo remunerado. Si se trata de prejubilaciones, el escenario es intermedio entre los otros dos.

Cuando un empleado sénior se encuentra cercano a su salida de la empresa, necesita un cuidado y una atención especial por parte de la empresa, en la que ha trabajado durante un periodo de tiempo, en ocasiones muy largo. La preparación debería abordar aspectos claves como planificación financiera, salud, ocio, *hobbies*, relaciones sociales, tecnología, etc.

**4.6. La empresa reportará información sobre los programas de sensibilización y de ayuda a la transición para la gestión final de las carreras profesionales por prejubilación, jubilación o despido.**

## 5. Después del cambio de etapa

### 5.1. Voluntariado y formación

La salida profesional de la empresa, ya sea por prejubilación o jubilación, no tiene por qué significar la desvinculación completa de la compañía. Existen múltiples formas para que la relación siga viva de una manera beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. Unas tienen que ver con las actividades de formación interna, sacando partido de su experiencia en temas concretos o de su conocimiento de la organización y de las personas de la compañía. Otras se centran en acciones de voluntariado, que cada vez cuentan con más protagonismo y relevancia en el mundo empresarial, con foco en la sociedad y en problemáticas concretas. Y no hay que olvidar posibilidades adicionales como, por ejemplo, bolsas de trabajo para cubrir bajas, ausencias, periodos de formación, etc.

**5.1. La empresa informará sobre la participación de los empleados desvinculados (prejubilados y jubilados) en actividades de formación interna, voluntariado corporativo o cobertura de ausencias.**

## D. Valoración

Como se puede ver en la tabla de cumplimiento publicada en las páginas 58-59 y en el *ranking* de transparencia publicado en la página 57, en esta tercera edición del informe se ha mantenido la metodología de valoración de dos categorías: *cumple* y *no cumple*. Cada una de estas categorías cuenta con una determinada puntuación: a la categoría *cumple* se le otorga un punto y a la categoría *no cumple* le corresponden cero puntos.

### Categorías

● *Cumple*: 1 punto ● *No cumple*: 0 puntos

Para futuras ediciones del informe se estudiará la conveniencia de ampliar el espectro de valoración, con el fin de incentivar el cumplimiento de los indicadores y para reconocer el esfuerzo de las compañías que, sin cumplir estrictamente un indicador, muestren algunos elementos de observancia.

## Análisis de las empresas del IBEX 35

### 1. Diversidad y no discriminación

Los temas de diversidad y no discriminación han entrado con fuerza en las empresas, aunque todavía se siguen focalizando mayoritariamente en las cuestiones de género y discapacidad.

En relación con el indicador sobre *Diversidad generacional*, del total de empresas analizadas, el 80% (28 de 35) menciona la edad, de una manera más o menos explícita (mediante documentos específicos o mediante declaraciones en sus documentos públicos), entre sus políticas de diversidad, igualdad y no discriminación. De forma resumida, estos son los 28 casos de las compañías que cumplen este indicador:

- **Acciona:** el *Código de Conducta* de la compañía fomenta la igualdad de oportunidades efectiva más allá de la diversidad de género y no acepta, en cualquier caso, ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por motivos de edad, raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, orientación sexual, origen social o discapacidad. Además, en 2019 se ha creado la estructura desde la que se impulsan las políticas y programas para favorecer un entorno de trabajo respetuoso, diverso, inclusivo y eficiente. Se ha creado la Gerencia de Diversidad Global y los Comités de Diversidad de todos los negocios y países estratégicos, así como un grupo de trabajo para diseñar un Plan Global de Diversidad e Inclusión. En los comités están representados todos los colectivos y minorías de la compañía.
- **Acerinox:** la inclusión y diversidad forma parte del *Código de Conducta y Buenas Prácticas del Grupo*. Promueve la no discriminación por razón de edad, discapacidad, sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, afiliación sindical, parentesco, lengua o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales, así como la igualdad de oportunidades entre ellos.
- **ACS:** el grupo rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón de género, además de edad, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad. Asimismo, durante el año 2019 el grupo ha continuado realizando diferentes acciones en línea con su *Política de Diversidad* cuya finalidad es manifestar, implementar y desarrollar su compromiso con la diversidad e inclusión de todo tipo de colectivos y sensibilidades

en los diferentes ámbitos y niveles del grupo, estableciendo las directrices y objetivos que deberán presidir la actuación en materia de diversidad.

- **Amadeus:** según su *Informe Global 2019*, la empresa reconoce y apoya las diferencias, sean de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual o discapacidad, así como la diversidad de opinión y experiencias. Promueve el respeto, el trato justo y la igualdad de oportunidades para todos y quiere que cada empleado desarrolle su propia trayectoria inclusiva.
- **ArcelorMittal:** la empresa cuenta con una *Política de Diversidad e Inclusión*. Esta política establece como objetivo el respeto a la diversidad y la inclusión de todos sus empleados, entendiendo que la diversidad se refiere a aspectos como género, edad, cultura, nacionalidad, habilidad y entorno social.
- **Banco Sabadell:** según su *Informe Anual 2019*, el banco favorece y mantiene un entorno en el que se trata a todos los empleados con dignidad y respeto, de una manera justa, sin discriminación por razones de género, raza, color, edad, origen social, religión, nacionalidad, orientación sexual, opinión política, discapacidad física o psíquica, o por pertenencia a sindicatos.
- **Banco Santander:** según su *Informe Anual 2019*, el 86% de sus empleados cree que el banco les trata de manera justa, independientemente de su edad, estado civil, identidad, género, discapacidad, raza, religión u orientación sexual.
- **BBVA:** el respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad está recogido en la cultura corporativa y en el estilo de dirección. Es un principio rector de las políticas de empleados, que garantizan la no discriminación por razón de género, raza, religión o edad, y, como tal, se encuentra incluido en el *Código de Conducta*.
- **CaixaBank:** la empresa está comprometida y trabaja para 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 se recogen en el *Manifiesto de Diversidad*. Para el fomento y difusión de la diversidad de género, funcional y generacional, la entidad dispone del programa Wengage.
- **Cellnex Telecom:** cuenta con una *Política de Equidad, Diversidad e Inclusión* que fija las directrices y líneas de acción del área de Diversidad, Igualdad e Inclusión para todo el grupo. Esta



política persigue la creación de un clima que permita la diversidad en diferentes aspectos: género, edad, orientación sexual, cultura, raza, religión, ideología, educación, talento, condición social, cualidad individual, estilo de trabajo, discapacidad, necesidades especiales o cualquier otra circunstancia de sus trabajadores, y, al mismo tiempo, el rechazo de cualquier tipo de discriminación por estos motivos que obstaculice el crecimiento del grupo.

- **CIE Automotive:** según su *Estado de Información No Financiera 2019*, la empresa ofrece a sus trabajadores un entorno laboral libre de discriminación por sexo, raza, religión, edad, orientación sexual, nacionalidad, estado civil o estatus socioeconómico.
- **Enagás:** según su *Informe Anual 2019*, la empresa, consciente de la riqueza que aporta a la organización la confluencia de conocimientos, habilidades y experiencias diferentes, sitúa como base de su estrategia en la gestión de la diversidad, entre otros aspectos, el generacional.
- **Ence:** la compañía contempla la diversidad, no solo en términos de género, sino también de diversidad cultural, generacional, ideológica, de orientación sexual, de habilidades y competencias, de distintas capacidades, y de cualquier otra condición personal, física o social. Para formalizar este compromiso, en mayo de 2019 su consejo de administración aprobó la *Política de Diversidad e Igualdad de oportunidades de la compañía*.
- **Endesa:** según su *Informe de Actividades 2019*, la empresa ha implantado acciones específicas para promover la no discriminación y la inclusión en varias áreas de la diversidad, entre ellas la correspondiente a la edad.
- **Grifols:** según su *Informe Anual Integrado 2019*, la empresa entiende la diversidad como uno de los principales impulsores de la innovación interna. La diversidad tiene muchas facetas, incluyendo raza, etnia, identidad de género o género, edad, afiliación religiosa y orientación sexual. Pero también incluye a personas con diferentes antecedentes educativos, tipos de personalidad, referencias culturales, experiencias o habilidades físicas
- **Iberdrola:** según su *Código Ético*, las actuaciones de la compañía están presididas por la no discriminación por motivos de raza, color, nacionalidad, origen social, edad, sexo, estado civil, orientación sexual, ideología, opiniones políticas, religión o cualquier otra condición personal, física o social de los profesionales, así como por la igualdad de oportunidades entre ellos.
- **Inditex:** la compañía asume como algo natural contar con una plantilla diversa, creativa e innovadora, en la que los empleados formen parte de un equipo dinámico y con talento,

y donde sean aceptados tal y como son, con independencia de su raza, etnia, género o identidad de género, orientación sexual, edad, religión o nacionalidad, o cualquier otra característica. En este sentido, la *Política de Diversidad e Inclusión* establece el marco que promueve los valores de diversidad, multiculturalidad, aceptación e integración en todas las entidades de la empresa, y rige en todas las actuaciones en materia de personas.

- **Indra:** el compromiso con la diversidad es un elemento clave en la transformación cultural de la compañía. Su éxito está relacionado con sus profesionales, a los que valora por sus capacidades, esfuerzo y talento, independientemente de su raza, sexo, religión, ideas políticas, nacionalidad, edad, orientación sexual, estado civil, discapacidad, origen social o cualquier otra condición. El *Código Ético y de Cumplimiento Legal* y la *Política de Diversidad* corporativa recogen las normativas de respeto e igualdad de oportunidades por las que aboga la empresa.
- **INM Colonial:** según su *Informe Anual Integrado 2019*, el grupo basa la gestión de la plantilla en el respeto, la comunicación permanente, la flexibilidad, la formación, la igualdad de oportunidades, la diversidad y la no discriminación por razón de género, edad o discapacidad.
- **Mapfre:** es una empresa firmemente comprometida con la igualdad e inclusión y por ello cuenta con políticas que velan por que el desarrollo profesional de sus empleados se base en el talento sin género, edad, nacionalidad, origen, raza, orientación sexual, etc. A través de su *Política de Diversidad e Igualdad de oportunidades*, pretende consolidar una cultura de respeto a las personas y unos comportamientos favorables y abiertos a la diversidad, y garantizar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato de todos los colaboradores, que les permita desarrollarse personal y profesionalmente. Asimismo, manifiesta su rechazo a cualquier discriminación por razón de raza, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, creencias, orientación sexual o cualquier otra condición física o social entre sus empleados.
- **MásMóvil:** según su Informe de *Gestión Consolidado 2019*, la empresa mantiene una política de igualdad de oportunidades, independientemente de la raza, nacionalidad, género, edad, estado civil, orientación sexual, discapacidad, creencias religiosas o políticas.
- **Meliá Hotels:** según su *Política de Recursos Humanos*, la compañía se compromete a velar por el mantenimiento de un entorno que permita el desarrollo laboral y profesional de las personas en condiciones óptimas, libre de cualquier tipo de discriminación, acoso, coacción, intimidación o violencia por razón de sexo, raza, edad, nacionalidad, discapacidad, ideología o religión, o cualquier otro tipo de circunstancia que pueda motivar situaciones discriminatorias, actuando con contundencia en situaciones en las que se menoscabe la dignidad de las personas.

- **Naturgy:** la diversidad en la empresa es una palanca cultural que fomenta entornos de respeto a las diferencias y de escucha y diálogo para enriquecer el trabajo, así como una ventaja competitiva para crecer y proyectar futuro. El compromiso de la compañía con la diversidad en 2019 ha continuado desplegado a través de los ejes de acción de *Plan Integral de Diversidad*, que aglutina iniciativas específicas para la gestión de personas en tres ámbitos de actuación: género, discapacidad y edad.
- **Red Eléctrica de España:** según su *Informe de Sostenibilidad 2019*, la empresa no permite ningún tipo de discriminación en el puesto de trabajo asociado a raza, color, sexo, nacionalidad, religión, edad, origen social, ideología, discapacidad u orientación sexual.
- **Repsol:** en la empresa se impulsa que todos los profesionales tengan la oportunidad de mostrar su talento y desarrollar su potencial con independencia de su género, cultura, orientación sexual, capacidad o edad. En 2019 el Comité de Diversidad y Conciliación ha impulsado diversas iniciativas en cinco líneas de trabajo: capacidades diferentes, género, edad, diversidad cultural, flexibilidad y conciliación.
- **Siemens Gamesa:** un objetivo de la empresa es establecer conexiones de personas de diferente edad, género, raza, religión, orientación sexual, educación y cultura, para crear un ambiente donde los equipos se sientan cómodos y puedan ofrecer la mejor versión de sí mismos. No basta con ser una empresa global con diferentes tipos de empleados. Necesita acoger verdaderamente la diversidad y ser inclusivos y de mente abierta para liberar el potencial del talento. La empresa cuenta con una *Política de Diversidad e Inclusión*, cuyos principios se aplican a todas las regiones geográficas en las que está presente.
- **Telefónica:** a través de la *Política Global de Diversidad e Inclusión*, la compañía garantiza la igualdad de oportunidades y el trato no discriminatorio, justo e imparcial de las personas en todos los ámbitos, sin prejuicios asociados al género, nacionalidad, origen étnico, religión, orientación e identidad sexual, estado civil, edad, responsabilidad familiar o discapacidad. La empresa cuenta también con un Consejo Global de Diversidad, formado por directivos de primer nivel, y con las figuras de *chief diversity officer* y *diversity champions*, que actúan como agentes internos de cambio en todas las áreas.
- **Viscofan:** según su *Informe Anual 2019*, la compañía apuesta por crear entornos de trabajo para sus empleados que les permitan desarrollarse y dar lo mejor de ellos mismos. Un espacio donde se sientan integrados y partícipes en el devenir de la compañía, con independencia de su raza, etnia, género o identidad de género, orientación sexual, edad, religión o nacionalidad, entre otros aspectos.

Adicionalmente, **AENA** señala que en el Aeropuerto de Londres-Luton el manual del empleado y las obligaciones derivadas de la ley británica de igualdad de 2010 reflejan el compromiso de la compañía con la diversidad.

En resumen, la diversidad generacional está siendo integrada cada vez más en sus políticas por las empresas del IBEX 35, como lo demuestra el nivel de cumplimiento de este indicador que presenta valores crecientes en sus tres ediciones. En general, la mayoría de las empresas que cumplen el indicador han establecido planes, políticas o manifiestos de diversidad e igualdad propios o incorporan estos temas a sus códigos de conducta o de ética, a la vez que han creado consejos, comités o gerencias sobre la materia o figuras o unidades específicas en las organizaciones. Por ejemplo, la Gerencia de Diversidad Global en el caso de **Acciona** o el *chief diversity officer* y los *diversity champions* en el caso de **Telefónica**.

En esta tercera edición del informe, la cifra de cumplimiento del indicador sobre *Procesos de contratación, selección o promoción del personal* aumenta hasta nueve empresas (26%):

- **ACS:** el rechazo del grupo a la discriminación por cualquier motivo, y en particular, por razón de género, además de edad, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad, se extiende a los procesos de selección y promoción (*Informe Integrado 2019*).
- **BBVA:** el respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad está recogido en la cultura corporativa y estilo de dirección. Es un principio rector de las políticas de empleados, especialmente las de selección, desarrollo y compensación, que garantizan la no discriminación por razón de género, raza, religión o edad (*Informe Anual 2019*).
- **CaixaBank:** fomenta su política de gestión de las personas en el respeto por la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, edad, discapacidad o cualquier otra circunstancia. De forma coherente, considera esencial garantizar la transparencia en la selección y la promoción interna de sus profesionales (*Informe de Gestión Consolidado 2019*).
- **Cellnex:** uno de los objetivos del grupo es generar un clima que permita la diversidad en diferentes ámbitos, entre ellos el de la edad, y a su vez rechazar cualquier tipo de discriminación por dichas causas que impida el crecimiento de la compañía o que afecte a la selección, retención, perfeccionamiento y bienestar de su personal (*Informe Anual Integrado 2019*).
- **IAG Iberia:** su Código General de Conducta establece que la compañía se compromete a continuar con su política de actuación basada en el desarrollo y realización de todos

los procesos de selección del personal sin discriminación por cuestiones como la edad (*Informe de Sostenibilidad 2019*).

- **Iberdrola:** la empresa respeta la igualdad de oportunidades y promueve la no discriminación por razón de raza, color, edad, género, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y fidelizar el mejor talento (*Documento de Política de Reclutamiento y Selección de 24 de abril de 2019*).
- **Inditex:** mantiene una política de tolerancia cero frente a todo tipo de discriminación, incluida la relativa a la edad. Esta política rige en todas las actuaciones en materia de recursos humanos de la empresa, entre ellas la contratación y selección o las promociones (*Documento de Política de Diversidad e Inclusión de 12 de diciembre de 2017*).
- **Meliá Hotels:** la empresa vela para que en los procesos de selección se favorezca la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna (*Documento de Política de Recursos Humanos de 30 de julio de 2018*).
- **Naturgy:** aplica las mejores prácticas en la identificación, la captación y la fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por causas como la edad (*Informe Anual Integrado 2019*).

Además, en el caso de **Bankinter**, su filial Avantcard está comprometida con una política de igualdad de oportunidades en el empleo sin tener en cuenta el género, el estado civil, el estado familiar, la orientación sexual, la religión, la edad, la discapacidad, la raza o la membresía a diferentes comunidades. Su objetivo es seleccionar, reclutar, desarrollar y recompensar a las mejores personas basándose únicamente en la idoneidad para el trabajo y garantizar que todos los términos y condiciones de empleo y los requisitos laborales reflejen el compromiso con la igualdad de oportunidades (*Estado de Información No Financiera Consolidada 2019*).

Finalmente, para cerrar esta área, tres empresas (9%) cumplen el indicador *Procesos de formación*, lo que supone dos más que en la anterior edición del informe. Las tres empresas son las siguientes:

- **Cellnex:** uno de los objetivos del grupo es generar un clima que permita la diversidad en diferentes ámbitos, entre ellos el de la edad, y a su vez rechazar cualquier tipo de dis-

criminación por dichas causas que impida el crecimiento de la compañía o que afecte al perfeccionamiento de su personal (*Informe Anual Integrado 2019*).

- **Inditex:** mantiene una política de tolerancia cero frente a todo tipo de discriminación, incluida la relativa a la edad. Esta política rige en todas las actuaciones en materia de recursos humanos de la empresa, entre ellas las relativas a la formación (*Documento de Política de Diversidad e Inclusión de 12 de diciembre de 2017*).
- **INM Colonial:** el grupo basa la gestión de la plantilla en el respeto, la comunicación permanente, la flexibilidad, la formación, la igualdad de oportunidades, la diversidad y la no discriminación por razón de género, edad o discapacidad (*Informe Anual Integrado 2019*).

### Gráfico 2. Porcentaje de cumplimiento. Diversidad y no discriminación



## 2. Desglose de datos por edades

La *Segmentación de la plantilla por franjas de edad* es el indicador con mayor grado de cumplimiento en la información pública de las empresas del IBEX 35, en concreto el 100% de las compañías lo cumplen. Por tanto, todas ellas incluyen datos relacionados con el indicador bajo diferentes denominaciones (desglose o distribución de plantilla o de empleados por franjas de edad, pirámide de edad, diversidad generacional, etc.), aportando, con un mayor o menor grado de detalle, información segmentada por edad de la plantilla y/o de los órganos de gobierno, que en ocasiones se combina con criterios de género o de tipo de contrato, jornada, categoría o grupo profesional, etc.

En cuanto al nivel de la segmentación, en la mayoría de las ocasiones el grado de detalle de las franjas no es muy preciso y utiliza un nivel máximo de “mayores de 50 años”. Destacan algunos casos que presentan mayor nivel de precisión, como **CaixaBank** y **Siemens Gamesa**,

que segmentan de forma muy detallada las edades del colectivo sénior y, por otro lado, **Mapfre** que profundiza en la segmentación aplicando escalas correspondientes a las diferentes generaciones: Z, Y, X, *baby boomers* y veteranos. En el extremo contrario, **AENA**, **BBVA** y **Ferrovial** sitúan la banda de más edad por encima de los 45/46 años, segmentación realmente insuficiente.

Otro punto importante, en relación a este indicador y a todos los incluidos en el área de *Desglose de datos por edades*, es la distribución geográfica. Aproximadamente, la mitad de las empresas del IBEX 35 incluyen la distribución geográfica (en especial, los datos en España) en sus indicadores segmentados por edad y, de ellas, alrededor de la mitad ofrecen dicha distribución para todos los indicadores. Desde la óptica inversa, la mitad de las empresas del IBEX no ofrecen datos por país de sus indicadores desglosados por edad y una cuarta parte solo los ofrece de algunos de los indicadores. Esta es un área de mejora, que queda reflejada en las recomendaciones finales.

El 66% de las empresas (23 de las 35) aporta información sobre *Altas en la plantilla* en función de la edad, mientras que el 91% (32 de las 35) lo hace del indicador *Bajas en la plantilla*, ajustándose a los criterios de segmentación señalados en el primer indicador de esta área. El tipo de información y su denominación son muy variados: altas, contrataciones, nuevas contrataciones o incorporaciones, por un lado, o bajas (incluyendo a veces prejubilaciones, jubilaciones anticipadas y jubilaciones), despidos, salidas o rotaciones, por otro.

Hay que llamar la atención sobre el concepto de rotación, ya que las empresas difieren en el alcance y el contenido de este. En la mayoría de las ocasiones se refiere exclusivamente (valor absoluto o porcentaje) al conjunto de bajas por diferentes motivos. En algunas otras, implica un balance entre las altas y las bajas de la compañía en el año analizado. En estos casos, más minoritarios, se ha decidido dar por cumplidos tanto el indicador de las altas como el de las bajas.

El hecho de que un porcentaje mayor de empresas ofrezca más datos de bajas que de altas parece un indicio de una tendencia general en las empresas del IBEX 35 a la reducción de plantillas.

Otros de los indicadores nuevos en esta tercera edición del informe es el de *Jubilaciones y previsión de jubilaciones*. Seis empresas (**BBVA**, **Endesa**, **Iberdrola**, **Mapfre**, **Naturgy** y **Red Eléctrica de España**) aportan información al respecto, lo que supone un mayor grado de interés y seguimiento de la empresa por sus trabajadores sénior.

El indicador de *Remuneración*, tras la entrada en vigor de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre información no financiera y diversidad, sigue aumentando su nivel de cumplimiento y, en solo dos años, ha pasado del 0% al 80% (28 de 35). Por otro lado, **ArcelorMittal**, **Banco**

Sabadell, Iberdrola, Meliá Hotels y Siemens Gamesa incluyen en su información pública datos sobre igualdad y brecha salarial en relación a la edad. En total cinco empresas frente a solo dos en la segunda edición del informe.

**Gráfico 3. Porcentaje de cumplimiento. Desglose de datos por edades**



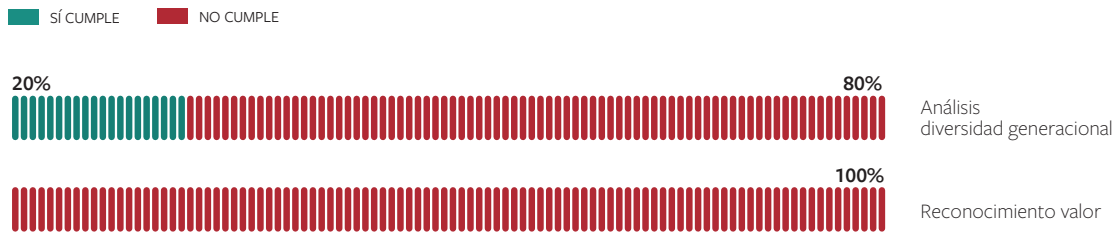
### 3. Investigación y reconocimiento

En esta edición del informe, siete empresas (**Banco Sabadell, Bankinter, CaixaBank, Enagás, Endesa, Red Eléctrica de España y Repsol**), el 20% de la muestra, cumple el indicador sobre *Análisis de la diversidad generacional*. Esas siete empresas (una más que en la segunda edición del informe) participan en proyectos, eventos, foros y análisis sobre la diversidad generacional en las empresas, la convivencia de diferentes generaciones, el liderazgo intergeneracional, la salud y el bienestar intergeneracional, el talento multigeneracional o la transmisión de conocimientos de profesionales sénior a emprendedores o microempresas.

La gran mayoría de estas participaciones se realizan a través del Observatorio Generación y Talento (Generaciona) y, en menor medida, a través de entidades como Secot (Sénior Españoles para la Cooperación Técnica). Hay que destacar también el caso de **Endesa**, que puso en marcha en 2018 el proyecto Savia en colaboración con la Fundación máshumano.

Respecto al indicador sobre el *Reconocimiento de la generación de valor*, en la tercera edición del informe no hay ninguna empresa que lo cumpla. Las dos compañías que informaban sobre esta temática en la segunda edición no lo hacen en sus informes y memorias de 2019.



**Gráfico 4. Porcentaje de cumplimiento. Investigación y reconocimiento****4. Antes del cambio de etapa**

Cualquier estrategia que quiera abordar con eficacia la problemática derivada del envejecimiento de las plantillas requiere la realización de un análisis interno de la situación y evolución de la edad media y el establecimiento de medidas para hacer frente a sus consecuencias. Ese es el objetivo del indicador *Envejecimiento de las plantillas*. Del total de empresa del IBEX 35, seis (18%) indican que han analizado el tema en profundidad, dos más que el año anterior.

- La primera de ellas es **Banco Sabadell**. El banco realiza un seguimiento de la realidad generacional de su plantilla, identificando la complejidad de experiencias, habilidades, capacidades y formación de cada una de las generaciones que la conforman y diseñando propuestas de mejora que tengan en consideración sus principales intereses, necesidades, expectativas e inquietudes (*Informe Anual 2019*).
- **CaixaBank**, por su parte, cuenta con un programa de diversidad, Wengage, que incorpora una triple visión: diversidad de género, funcional y generacional. El programa de diversidad generacional parte del diagnóstico de situación en la entidad, en el que se analiza la evolución demográfica y el impacto en los indicadores estructurales. Este proyecto comprende entrevistas internas, *benchmarking* y sesiones de *design thinking* con profesionales de diferentes generaciones, que comparten conocimientos y experiencias con el objetivo de implementar el diseño de planes de acción (*Informe de Gestión Consolidado 2019*).
- **Iberdrola**, en su estrategia de gestión del talento, desarrolla alternativas que compensen los efectos derivados del envejecimiento de la plantilla (*Informe Integrado/febrero 2020*).
- En el caso de **Mapfre**, la empresa es consciente de que en su organización conviven distintas generaciones con valores, expectativas y motivaciones diferentes. Los retos en este ámbito son: 1) Generar una cultura integradora y facilitar la transferencia de conocimientos entre generaciones. 2) Reconocer y aprovechar sus fortalezas y capacidades para que

aporten lo mejor de cada una de ellas. 3) Implantar modelos de trabajo que den respuesta a la necesidad de las distintas generaciones. En el año 2019 se ha comenzado el desarrollo del Proyecto Ageing en España, con el objetivo de crear programas específicos para el colectivo de trabajadores sénior, atendiendo a tres líneas fundamentales: desarrollo profesional, experiencia empleado y previsión social (*Informe Integrado 2019*).

- En materia de gestión de la edad, **Red Eléctrica de España** continúa trabajando en un plan específico que responde al desafío de envejecimiento de la plantilla. Este plan supone un avance importante en el compromiso de la compañía con la diversidad generacional, como un vector más del plan integral de diversidad. En 2019, la compañía ha continuado llevando a cabo acciones de carácter multidisciplinar (seguridad y salud, talento y organización) integradas en el ciclo de vida del empleado, como el programa de relevo generacional, las movilidades temporales de puestos específicos y el análisis y planificación de plantilla según la edad (*Informe de Sostenibilidad 2019*).
- Finalmente, **Telefónica**, en su capítulo de gestión del capital humano y del talento, analiza el envejecimiento poblacional y su efecto en la empresa. Por ejemplo, medidas para tratar a los empleados de más de 50 años (*Informe de Gestión Consolidado 2019*).

El indicador sobre *Salud laboral y seguridad* tiene una cierta relación con el anterior y solo cuatro empresas del IBEX 35 (una más que en la edición anterior) lo cumplen, es decir el 11%. Esas cuatro empresas son las siguientes:

- **CaixaBank**: el banco está ampliando sus medidas para la promoción de nuevos entornos y formas de trabajo (remoto, *agile*, etc.), así como estudiando fórmulas para un envejecimiento activo y saludable de la plantilla, con el objetivo de conseguir un colectivo emocionalmente más sano (*Informe de Gestión Consolidado 2019*).
- **Enagás**: en la empresa, además del examen de salud específico por puesto de trabajo, se realizan analíticas básicas, desgloses de la cifra de colesterol, diagnósticos de cáncer de próstata para mayores de 45 años, electrocardiogramas y pruebas de detección de cáncer de colon. Además, tiene en marcha un programa para fomentar que los profesionales reúnan los conocimientos necesarios que les conviertan en promotores de su propia salud (*Informe Anual 2019*).
- **Mapfre**: el Proyecto Ageing, puesto en marcha en España en 2019, tiene entre sus objetivos el de favorecer un entorno laboral para personas de mayor edad, teniendo en cuenta los

retos que se plantean a nivel de organización y perfiles, desarrollo profesional, modelos de flexibilidad laboral, previsión social, salud y bienestar y sensibilización, entre otros (*Documento de Personas y Organización 2019*).

- **Red Eléctrica de España:** en 2019, la empresa ha continuado realizando evaluaciones de la condición física, además de los reconocimientos médicos, para contribuir a la valoración de la capacidad de trabajo de las personas de mayor edad pertenecientes al colectivo que realiza tareas de mayor exigencia física. En paralelo, la compañía ha desarrollado una campaña de información para la promoción del envejecimiento saludable, que incide en la importancia de la actividad física (*Informe de Sostenibilidad 2019*).

El indicador *Exigencia física y movilidad* está relacionado con los dos anteriores (realidad generacional y salud) y únicamente lo cumple una empresa (3% del total).

- Esta empresa es **Red Eléctrica de España**. En 2019 ha continuado realizando evaluaciones de la condición física, además de los reconocimientos médicos, para contribuir a la valoración de la capacidad de trabajo de las personas de mayor edad pertenecientes al colectivo que realiza tareas de mayor exigencia física (*Informe de Sostenibilidad 2019*).

El siguiente indicador, *Retención del conocimiento*, muestra un mayor grado de cumplimiento en la información pública de las empresas del IBEX 35. En concreto lo cumple el 17%, es decir en seis de las 35 empresas, aunque bajo diferentes formatos o denominaciones. Esas seis empresas (dos más que en la anterior edición) son:

- **Caixabank**, que diseña acciones para evitar pérdidas de talento cuando las personas se desvinculan de la entidad.
- **Endesa**, que ha puesto en marcha iniciativas de transferencia de conocimiento, que incluyen programas de *mentoring* y acciones de formación interna en las cuales los formadores son personal experto sénior o júnior.
- **Iberdrola**, que en su estrategia de gestión del talento tiene como objetivo el desarrollo de alternativas que compensen los efectos derivados del envejecimiento de la plantilla.
- **Mapfre**, que dispone de un programa de *mentoring*, tanto tradicional como inverso, como forma de desarrollo y colaboración, y de transmisión de conocimiento entre los equipos.

- **Naturgy**, que ha lanzado globalmente en 2019 un programa de *mentoring*, permitiendo fortalecer el vínculo entre quienes lideran hoy el proyecto empresarial de la empresa y aquellos a los que corresponderá conducirlo en el futuro.
- **Red Eléctrica de España**, que ha puesto en marcha el programa *El valor de tu experiencia*, para promover la transferencia de conocimiento de personas expertas próximas a la jubilación a otras más jóvenes.

Debido a las dinámicas del mercado y a la situación de la pirámide de edad de las plantillas, cada vez más empresas se ven envueltas en procesos de redimensionamiento de sus organizaciones. El indicador *Optimización de estructuras* analiza la comunicación pública que hacen las compañías del IBEX 35 de esos procesos y de sus condiciones. En total, diez de ellas, el 29% y cuatro más que en la segunda edición del informe, lo incluyen en su información pública. Estas diez empresas son:

- **Acerinox**: en este ejercicio la sociedad Acerinox Europa ha acordado con sus trabajadores una reestructuración de su plantilla mediante la aprobación de un plan de prejubilaciones, que se suma a la no renovación de contratos temporales, a la no sustitución mediante contratos de replazo de los trabajadores en régimen de jubilación parcial y al expediente de regulación de empleo aprobado y que ha supuesto la salida de 32 trabajadores en el mes de diciembre.
- **ArcelorMittal**: con motivo de la crisis sanitaria y sus consecuencias, la empresa acordó con los sindicatos la aplicación del ERTE que tiene vigente desde 2009 y hasta 2021. En caso de agravarse la situación, la empresa no descarta recurrir, si lo viera necesario, al ERTE por causa de fuerza mayor. La aplicación del ERTE afectará tanto al personal directamente ligado a la fabricación (producción y mantenimiento) como al personal de estructura.
- **Banco Santander**: en 2019 se han acogido a la oferta de prejubilaciones y bajas incentivadas 3.571 empleados.
- **BBVA**: las sociedades españolas del grupo han ofrecido a determinados empleados en el ejercicio 2019 la posibilidad de jubilarse o prejubilarse con anterioridad a la edad de jubilación establecida en el convenio colectivo laboral vigente, oferta que fue aceptada por 616 empleados (489 y 731 en los ejercicios 2018 y 2017, respectivamente).
- **CaixaBank**: en mayo de 2019 la empresa alcanzó un acuerdo laboral de reestructuración por causas objetivas, productivas y organizativas con la representación laboral, que contem-

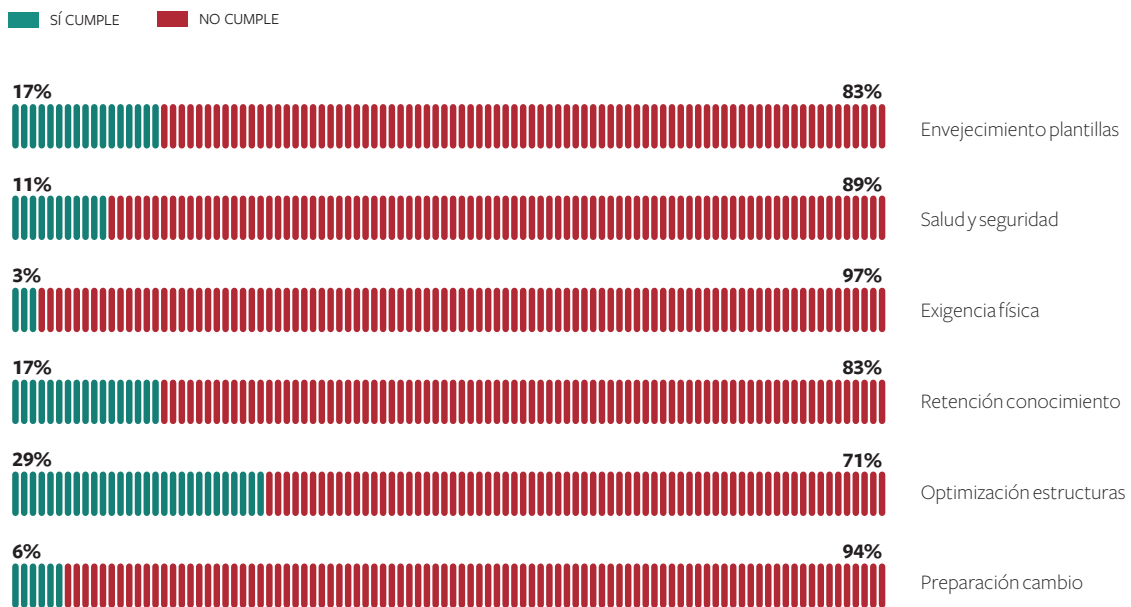
plaba la salida de 2.023 personas. En enero de 2020 se ha alcanzado un Acuerdo Laboral de Desvinculaciones Voluntarias Incentivadas, que afectaría a un colectivo potencial de 376 empleados formado por los empleados de las generaciones de 1962 y anteriores que prestan sus servicios en las provincias de Barcelona y Teruel.

- **Cellnex Telecom:** durante el primer trimestre de 2018, el grupo acordó con los representantes de los trabajadores en las filiales españolas Retevisión-I y Tradia Telecom un ERE de hasta 180 extinciones contractuales, ejecutándose el mismo durante los ejercicios 2018 y 2019. En febrero de 2018, dichas empresas del grupo acordaron con la representación legal de los trabajadores un despido colectivo consistente, por un lado, en un plan de rentas para trabajadores de 57 años o mayores a 31 de diciembre de 2017, y por otro en una indemnización a tanto alzado por la extinción del contrato de trabajo, de carácter voluntario, para otros trabajadores no comprendidos en el plan de rentas.
- **Ferrovial:** la empresa, en su *Informe Anual Integrado 2019*, señala la posibilidad de que en los casos en los que se establezcan planes de prejubilación o reorganizaciones (por ejemplo, ERTE) se pueden negociar planes específicos de formación como otros planes de acompañamiento al empleo (*outplacement*).
- **Naturgy:** la empresa ha experimentado desvinculaciones desde el segundo semestre de 2018 hasta 2019, reduciéndose la plantilla a cierre de año cerca de un 10%.
- **Siemens Gamesa:** durante el ejercicio 2018, el grupo ha ejecutado un sistema de bajas incentivadas en España, así como al cierre de la planta de Miranda de Ebro (Burgos). Asimismo, en abril de 2018 el grupo firmó un acuerdo de reestructuración que afectaba principalmente a los centros de Hamburgo y Bremen. Junto con España, Dinamarca, Estados Unidos y Reino Unido fueron los países principalmente afectados por el plan de reestructuración.
- **Telefónica:** con el fin de adecuar su plantilla a las necesidades del negocio, durante el año 2019 se han culminado diversos planes de salidas incentivadas. Los planes parten de la premisa de la voluntariedad, universalidad y no discriminación. En el caso de Telefónica España, se ha concluido la ejecución del Plan de Suspensión Individual de la Relación Laboral al que se han acogido un total de 2.636 empleados. Desde inicios de 2016 se cuenta con un servicio de *outplacement* para ayudar a la recolocación de los empleados que dejan la compañía.

En relación con las acciones de preparación específica de los empleados para la salida de la organización (despido, jubilación, etc.), solo dos empresas del IBEX 35 cumplen con el indicador *Preparación para el cambio de etapa*, aunque de forma tímida.

- **Ferrovial** presenta en su catálogo de formación programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición
- **Telefónica**, en su apartado de formación, incluye programas de ayuda a la transición (salidas incentivadas).

**Gráfico 5. Porcentaje de cumplimiento. Antes del cambio de etapa**



## 5. Después del cambio de etapa

El único indicador en esta área es el de *Voluntariado y formación*, relativo a la participación en este tipo de actividades del personal sénior, prejubilado o jubilado de las empresas. Únicamente dos de las 35 compañías lo cumplen (el 6%), una menos que en la edición de 2018 del informe, atendiendo a la información que publican en sus diferentes memorias anuales.

Estas dos empresas son:

- **Banco Santander**: en España cuenta con el Programa Santander Natura, que engloba todas las iniciativas, servicios y productos que tienen como objetivo la preservación del

medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. En 2019, más de 450 voluntarios, entre empleados, prejubilados y jubilados, junto con sus familias y clientes del banco, han recogido más de una tonelada de residuos, basura y plásticos en diferentes playas de España (*Informe Anual 2019*).

- **CaixaBank:** el banco cuenta con CooperantesCaixa, programa de voluntariado corporativo internacional de asistencia técnica de corta duración dirigido a trabajadores de la Caixa y del Grupo CaixaBank en activo, prejubilados y jubilados. Cuenta con 51 cooperantes del Grupo CaixaBank (44 empleados activos y siete en alguna situación de desvinculación), que participan en ocho proyectos en colaboración con diez ONG en cuatro países: Mozambique, Perú, India y Colombia (*Informe de Gestión Consolidado 2019*).

#### Gráfico 6. Porcentaje de cumplimiento. Después del cambio de etapa



## Conclusiones

En esta tercera edición del informe, como en las dos anteriores, se revisa la gestión del talento sénior en las compañías del IBEX 35 de una manera directa y atendiendo a las diferentes etapas que tienen lugar desde la incorporación hasta la salida del profesional de la empresa. Para ello se utilizan 17 indicadores relacionados con políticas y prácticas de las compañías, dos más que en la segunda edición de este documento. Dicha revisión se ha realizado a partir del análisis de información pública incluida en las webs corporativas de las 35 empresas.

Los datos aportados por las empresas corresponden, básicamente, a su ejercicio fiscal de 2019 y figuran incluidos en una serie de documentos elaborados probablemente durante el primer semestre de 2020. Por ello, es posible que la pandemia de la COVID-19 y el consiguiente confinamiento de la población española, incluidas las personas encargadas de la elaboración y aprobación de esos documentos, hayan influido negativamente en la cantidad de datos recopilados sobre talento sénior. Otro efecto que se puede derivar del coronavirus y de su impacto económico es una cierta reducción adicional de las plantillas de las empresas del IBEX 35 en 2020, lo que sin duda también tendrá efectos en los profesionales séniors.

La principal conclusión global de los análisis realizados es que, aunque las referencias y actuaciones relativas a la gestión del talento sénior siguen siendo limitadas, su volumen sigue aumentando. Si en la primera edición del informe la puntuación media por empresa e indicador era de 0,218 (número total de puntos dividido por el número total de empresas –35– y de indicadores –4–) y en la segunda la cifra aumentó hasta 0,283 (15 indicadores), en esta tercera edición la puntuación se sitúa en 0,339 (17 indicadores). Otra forma de ver el crecimiento es revisando las tendencias de evolución del porcentaje de cumplimiento de los indicadores (tercera edición del informe en comparación con la segunda): de los 14 indicadores comunes en ambas ediciones, en 12 el porcentaje se incrementa, en uno se queda igual y en otro disminuye. Parte de estos incrementos pueden tener mucho que ver con la entrada en vigor de la Ley 11/2018.

Respecto a ediciones anteriores del informe, se mantiene la idea de que, probablemente, las compañías lleven a cabo muchas más actividades relacionadas con este colectivo, pero no las hacen públicas.



Los indicadores que más cumplen las empresas son los relativos a los datos sobre las plantillas, las altas y bajas, la diversidad generacional y la remuneración. Hay que destacar en este punto que la información sobre plantillas la cumplen ya todas las empresas y que el indicador sobre remuneraciones, que no existía en la primera edición, ha pasado en dos años a situarse en un 80% de nivel de cumplimiento. Por el contrario, los indicadores que menos se cumplen se refieren al reconocimiento del valor (el único que no cumple ninguna compañía) y el de exigencia física y movilidad, que solo lo cumple una empresa.

Un indicador con doble cara es el relativo a la optimización de estructuras. En esta tercera edición del informe su nivel de cumplimiento ha crecido de forma importante hasta situarse en un 29%. Buena señal, desde el punto de vista de la transparencia, pero mala desde la óptica de que es un barómetro de la reducción de plantillas por parte de las empresas, lo que suele implicar al personal sénior.

Las compañías que más cumplen obtienen entre 11 y 9 puntos (un banco y tres *utilities*), mientras que, en el extremo contrario, hay una empresa con un punto (curiosamente, la compañía que ha entrado en el IBEX 35 a mediados de 2020) y dos con dos puntos. Otro dato importante es que alrededor de la mitad de las empresas del IBEX 35 tienen cinco puntos o menos de cumplimiento (sobre 17 indicadores).

Finalmente, mencionar que dos compañías (**Mapfre** y **Repsol**) utilizan ya en sus documentos públicos el concepto de talento sénior.

Las conclusiones más destacables de acuerdo con las áreas analizadas son las siguientes:

## **Diversidad y no discriminación**

- 1** Un total de 28 empresas (80%) hacen referencia a la diversidad por edad o generacional. **Acciona, ACS, ArcelorMittal, Cellnex Telecom, Ence, Inditex, Indra, Mapfre, Naturgy, Red Eléctrica de España, Siemens Gamesa y Telefónica** citan políticas, programas, planes o modelos específicos o que abordan el tema, **Acerinox, BBVA e Indra** mencionan el tema en sus códigos de conducta o de ética, y **CaixaBank** lo incluye en su manifiesto de diversidad, mientras que **Acciona, Repsol y Telefónica** han creado comités, consejos, gerencias o figuras específicas sobre la materia.
- 2** Con avances, aunque partiendo de cifras muy bajas, la inclusión de la diversidad generacional en las políticas de contratación y formación va tomado algo de velocidad. Nueve

empresas (26%) señalan no discriminar por edad a los profesionales en los procesos de selección, contratación, promoción, desarrollo o perfeccionamiento, mientras que tres (9%) lo indican en relación a los procesos de formación. Avances, pero en estos indicadores las compañías siguen teniendo un amplio campo para mejorar.

### Desglose de datos por edades

- 3 Un punto importante en relación a los indicadores de esta área es la limitada aportación de los datos segmentados por edad y por país. La mitad de las empresas no ofrecen dicha segmentación y la cuarta parte solo lo hacen de algunos indicadores. Este debe ser también un aspecto de mejora de la información pública de las compañías del IBEX 35.
- 4 El indicador que hace referencia a los datos de plantilla distribuidos por edad es el que más cumplen las empresas analizadas: 35 (100%), es decir todas. En general, se trata de datos poco desglosados para los colectivos seniors. Destacan por su nivel de segmentación **CaixaBank**, **Mapfre** y **Siemens Gamesa**, mientras que algunas compañías establecen la última franja de segmentación por encima de los 45/46 años, lo que reduce la riqueza de los datos. Sería conveniente ampliar el número de franjas de edad para conocer con mayor precisión el peso y la distribución de los colectivos de más edad.
- 5 En esta edición del informe el indicador de altas y bajas se ha dividido en tres: altas, bajas y jubilaciones. En cuanto al de altas, lo cumplen 23 (66%) empresas, por 32 (91%) el de bajas. En el caso de las jubilaciones, solo seis compañías (17%) aportan datos, en concreto cuatro *utilities*, un banco y una empresa de seguros. Curioso el desbalance entre altas y bajas, quizás debido a que las grandes compañías del IBEX 35, por su historia y por el entorno actual, tienen más actividad en las salidas de empleados que en las entradas. Algo similar puede ocurrir con las jubilaciones: en muchos casos los profesionales no llegan a esta situación desde un puesto de trabajo en una de estas compañías.
- 6 El indicador de remuneración, que no existía en la primera edición del informe al no estar disponible ningún dato organizado por franjas de edad, ha pasado en solo dos años a ser reportado por 28 (80%) empresas. Además, cinco compañías aportan información adicional sobre igualdad y brecha salarial en relación a la edad: **ArcelorMittal**, **Banco Sabadell**, **Iberdrola**, **Meliá Hotels** y **Siemens Gamesa**. La entrada en vigor de la Ley 11/2018 tiene mucho que ver con el crecimiento de este indicador.

## Investigación y reconocimiento

- 7** Siete (20%) empresas del IBEX 35 (**Banco Sabadell, Bankinter, CaixaBank, Enagás, Endesa, Red Eléctrica de España y Repsol**) participan en proyectos externos sobre análisis de la realidad generacional en las empresas españolas, en su mayoría de la mano del Observatorio Generación y Talento (Generacciona). Hay que destacar también aquí el proyecto Savia, puesto en marcha por **Endesa**.
- 8** Aunque se trata de una práctica que no implica ningún coste para ellas, ninguna empresa del IBEX 35 valora explícitamente el aporte que el colectivo sénior hace a la empresa en sus documentos públicos correspondientes al ejercicio de 2019. En la segunda edición del informe dos empresas lo hacían.

## Antes del cambio de etapa

- 9** Solo seis (18%) empresas (**Banco Sabadell, CaixaBank, Iberdrola, Mapfre, Red Eléctrica de España y Telefónica**) han abordado de forma directa e integral el impacto del envejecimiento de la plantilla en sus organizaciones. Esas compañías llevan a cabo análisis o proyectos de realidad generacional o implantan planes, programas o modelos de gestión de la edad con implicaciones en múltiples temas e incidencia en otros indicadores del informe. Sus objetivos son facilitar la convivencia entre generaciones en la empresa y compensar los efectos derivados del envejecimiento de las plantillas.
- 10** Un total de cuatro (11%) empresas (**CaixaBank, Enagás, Mapfre y Red Eléctrica de España**) reconocen en sus documentos públicos la existencia de iniciativas internas focalizadas en la salud de sus empleados, especialmente de los más sénior, y dirigidas a la realización de pruebas médicas específicas a partir de determinadas edades, a promover el envejecimiento activo y a la prevención de problemas físicos y de salud. En una línea similar, solo una empresa (**Red Eléctrica de España**) realiza acciones de evaluación de la condición física, valorando los puestos de trabajo y favoreciendo el entorno laboral para las personas de más edad.
- 11** El indicador sobre retención del conocimiento tiene también un nivel de cumplimiento bajo. Únicamente lo cumplen seis empresas (**Caixabank, Endesa, Iberdrola, Mapfre, Naturgy y Red Eléctrica de España**). Estas empresas realizan actividades de transmisión de conocimiento entre generaciones y programas de *mentoring* y de formación

interna. La retención del conocimiento es importante para evitar que se pierda *expertise*, que puede ser estratégico para la empresa, cuando los profesionales se desvinculan de la organización.

- 12** En un mundo competitivo como el actual y en el entorno de las grandes empresas que cuentan con plantillas amplias heredadas del pasado, cada vez es más frecuente que estas grandes compañías optimicen sus estructuras. La información sobre este indicador la cumplen diez (29%) de las empresas, que informan sobre sus actuaciones en materia de jubilación parcial, ERE, ERTE, desvinculaciones incentivadas, planes de prejubilación, etc., que desafortunadamente afectan sobre todo al personal sénior. El crecimiento en el último año de este indicador es una mala noticia para el empleo sénior.
- 13** La preparación para la salida de la empresa (vía prejubilación, jubilación o despido) es algo que, en la práctica, las compañías abordan mínimamente. En esta edición del informe, únicamente dos empresas (**Ferrovial** y **Telefónica**) citan en sus documentos públicos información al respecto. Ambas incluyen en sus programas de formación cursos de ayuda a la transición. En la anterior edición del informe ninguna empresa cumplía este indicador.

### **Después del cambio de etapa**

- 14** En cuanto al indicador que muestra las actividades de colaboración de los empleados sénior que han dejado la compañía (básicamente prejubilados y jubilados), solo dos empresas, **Banco Santander** y **CaixaBank**, es decir el 6%, informan de su participación en actividades de voluntariado, en concreto en programas de preservación del medio ambiente y lucha contra el cambio climático y de asistencia técnica internacional.

## Recomendaciones

- 1** La comparación entre las diferentes ediciones del informe muestra que hay mucha volatilidad en los datos que las empresas aportan sobre su talento sénior, menor en los datos numéricos de indicadores, pero más acusada en el caso de las actuaciones. Algunos indicadores suben y bajan entre ediciones sin tendencias definidas. Y, sin embargo, es muy posible que las compañías cuenten con mucha más información que no publican. La recomendación sería que las empresas incluyeran de forma regular en sus memorias o informes anuales un apartado fijo dedicado específicamente al talento sénior, en el que se incorporara toda la información sobre el tema, como ya ocurre con la diversidad de género y con la funcional.
- 2** Ese apartado sobre talento sénior en las memorias o informes anuales debería contener, al menos, información sobre su estrategia para combatir el envejecimiento de la plantilla; el tratamiento sanitario específico para los empleados de más edad; las actuaciones para evitar esfuerzos físicos; los procedimientos para que no se pierda el *expertise* de los empleados que se desvinculan y las acciones para preparar la jubilación, prejubilación o desvinculación.
- 3** La información sobre la gestión de los recursos humanos debe ser cada vez más un contenido relevante en la comunicación de las empresas. Es aconsejable también que se extienda la buena práctica de incluir, en los documentos públicos específicos sobre la política de recursos humanos, el papel que debe jugar el talento sénior y su gestión en un escenario de envejecimiento de las plantillas y de retraso de la edad de jubilación.
- 4** Como referentes empresariales en España, es vital que las compañías del IBEX 35 lideren la gestión ética y responsable del talento sénior, lo que servirá de ejemplo y estímulo para el resto de las compañías. Queda todavía mucho por hacer para que ese liderazgo sea una realidad tangible, salvo en el caso de unas pocas compañías y más en indicadores temáticos que en descripción de actuaciones.
- 5** Una acción fácil y sencilla que las empresas pueden poner en práctica es el reconocimiento del valor del talento sénior. Dicho reconocimiento no implica ningún coste

para la compañía, beneficia tanto a la organización como a los empleados seniors y constituye un deber de justicia hacia un colectivo que ha contribuido a situar a las empresas en la posición que ocupan actualmente. Un modo de llevarlo a cabo podría ser el de realizar un homenaje a los empleados que, por ejemplo, cumplen 25 años en la compañía y publicarlo en los órganos de comunicación interna, memorias e informes anuales.

- 6** Las empresas deben incluir explícitamente en sus políticas y planes de diversidad y no discriminación los procesos de selección, promoción y formación del talento sénior e informar sobre ello en sus documentos, pues son áreas en las que el riesgo de discriminación es mucho mayor. En el último año se han producido pequeños avances en estas áreas.
- 7** Otro aspecto que las empresas deben cuidar es la preparación de los empleados sénior para la prejubilación o jubilación con el fin de evitar problemas derivados del cambio brusco de hábitos y ritmos. Las compañías tendrían que hacer suya esta problemática y tratar de suavizar la transición en el marco de su política de recursos humanos centrada en las personas. Dicha preparación es prácticamente inexistente en la actualidad.
- 8** Es importante que las empresas mejoren, en general, la segmentación de sus indicadores numéricos (plantilla, altas, bajas, jubilación y remuneración) por dos vías. La primera tiene que ver con la distribución geográfica. Ya que se trata de compañías que cotizan en España, sería imprescindible que la segmentación de esos datos por edades incluyera como mínimo el caso de España desglosado. La segunda es la propia segmentación por edad. Es importante en muchos casos mejorar la segmentación con franjas más estrechas, especialmente en las edades más altas (por ejemplo, que la última franja fuera al menos de mayores de 55 años).
- 9** En el sector de los recursos humanos existen múltiples iniciativas horizontales que analizan la situación del talento sénior en las empresas, tratan de eliminar las barreras existentes para este colectivo, impulsan buenas prácticas y fomentan la transformación cultural y legal que permita valorar y potenciar el talento sénior. Es importante que las empresas del IBEX 35 creen, lideren o se sumen a estas iniciativas por un triple motivo: contribuir con sus conocimientos, experiencia y recursos al éxito de esas iniciativas; aprovechar los resultados en beneficio propio, y estimular a compañías de menor dimensión a participar. Hay ejemplos de iniciativas exitosas en este campo impulsadas por algunas empresas del índice.

- 10** Es importante que las empresas cuenten con canales éticos o de denuncia (o se amplíen los ya existentes) para trasladar y gestionar posibles actos discriminatorios o irregularidades relacionadas con el talento sénior en sus múltiples facetas.

# ANEXOS



## Ranking de transparencia en la gestión del talento sénior

<b>TRANSPARENTES</b> Este grupo lo integran aquellas empresas que obtienen más de ocho (8) puntos	1	CaixaBank	11
	2	Red Eléctrica de España	10
	3	Iberdrola	9
		Naturgy	9
<b>TRANSLÚCIDAS</b> Este grupo está formado por aquellas empresas que obtienen entre seis (6) y ocho (8) puntos	4	Endesa	8
		Mapfre	8
		Telefónica	8
	5	Banco Santander	7
		BBVA	7
		Cellnex Telecom	7
	6	Acerinox	6
		ACS	6
		Banco Sabadell	6
		Enagás	6
		Inditex	6
		Meliá Hotels	6
		Repsol	6
<b>OPACAS</b> Este grupo lo integran las empresas que obtienen menos de seis (6) puntos	7	Acciona	5
		Amadeus	5
		ArcelorMittal	5
		Bankinter	5
		CIE Automotive	5
		Ence	5
		Ferrovial	5
		Grifols	5
		Indra	5
		Siemens Gamesa	5
		Viscofan	5
	8	AENA	4
		Bankia	4
		INM Colonial	4
		MásMóvil	4
	9	IAG Iberia	2
		Merlin Prop.	2
	10	Almirall	1

**Tabla de cumplimiento**

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					INVESTIGACIÓN Y RECONOCIMIENTO		ANTES DEL CAMBIO DE ETAPA						DESPUÉS
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	BAJAS	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN	ANÁLISIS DIVERSIDAD GENERACIONAL	VALOR	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	SALUD Y SEGURIDAD	EXIGENCIA FÍSICA	RETENCIÓN CONOCIMIENTO	OPTIMIZACIÓN ESTRUCTURAS	PREPARACIÓN	VOU LINTARADO FORMACIÓN
Acciona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acerinox	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AENA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Almirall	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amadeus	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ArcelorMittal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CaixaBank	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cellnex Telecom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIE Automotive	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Enagás	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ence	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ferrovial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					INVESTIGACIÓN Y RECONOCIMIENTO		ANTES DEL CAMBIO DE ETAPA						DESPUÉS
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	BAJAS	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN	ANÁLISIS DIVERSIDAD GENERACIONAL	VALOR	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	SAUD Y SEGURIDAD	EXIGENCIA FÍSICA	RETENCIÓN CONOCIMIENTO	OPTIMIZACIÓN ESTRUCTURAS	PREPARACIÓN	VOLUNTARIADO FORMACIÓN
Grifols	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
IAG Iberia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inditex	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Indra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INM. Colonial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MásMóvil	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Meliá Hotels Int.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Merlin Prop.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Naturgy	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Red Eléctrica de España	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Siemens Gamesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Viscofan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Cumple ● No cumple

## Bibliografía

### **Acciona**

Informe Integrado 2019  
Memoria de Sostenibilidad 2019

### **Acerinox**

Informe Anual 2019  
Informe de Sostenibilidad 2019

### **AC S**

Informe Integrado 2019

### **AENA**

Informe de Gestión Consolidado 2019  
Memoria de Responsabilidad Corporativa 2019

### **Almirall**

Informe Anual 2019

### **Amadeus**

Informe Global 2019  
Informe de Auditoría, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión 2019  
Información No Financiera 2019

### **ArcelorMittal**

Estado de Información No Financiera 2019

### **Banco Sabadell**

Informe Anual 2019  
Estado de Información No Financiera 2019

### **Banco Santander**

Informe Anual 2019

### **Bankia**

Informe Anual 2019  
Estado de Información No Financiera 2019  
Código Ético y de Conducta

### **Bankinter**

Informe Anual Integrado 2019  
Estado de Información No Financiera Consolidada 2019

### **BBVA**

Informe Anual 2019

### **CaixaBank**

Informe de Gestión Consolidado 2019  
Impacto Socioeconómico 2019

### **Cellnex Telecom**

Informe Anual Integrado 2019

### **CIE Automotive**

Informe Anual 2019  
Estado de Información No Financiera 2019

### **Enagás**

Informe Anual 2019

### **Ence**

Informe de Sostenibilidad 2019  
Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades

### **Endesa**

Informe de Actividades 2019  
Informe de Sostenibilidad 2019

### **Ferrovial**

Informe Anual Integrado 2019

### **Grifols**

Informe Anual Integrado 2019

### **IAG Iberia**

Informe de Sostenibilidad 2019

### **Iberdrola**

Informe Integrado/febrero 2020  
Informe de sostenibilidad/Ejercicio 2019  
Código ético. 24 de abril de 2019  
Política de reclutamiento y selección. 24 de abril de 2019

### **Inditex**

Memoria Anual 2019  
Política de Diversidad e Inclusión. 12 de diciembre de 2017

### **Indra**

Informe de Sostenibilidad 2019  
- Estado de Información No Financiera

### **INM Colonial**

Informe Anual Integrado 2019

### **Mapfre**

Informe Integrado 2019  
Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados 2019  
Personas y Organización 2019

### **MásMóvil**

Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado 2019

### **Meliá Hotels Int.**

Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidados 2019

Política de Recursos Humanos. 30 de julio de 2018

### **Merlin Prop.**

Memoria Anual 2019  
Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2019

### **Naturgy**

Informe Anual Integrado 2019  
Informe de Responsabilidad Corporativa 2019

### **Red Eléctrica de España**

Informe de Sostenibilidad 2019

### **Repsol**

Informe de Gestión Integrado 2019  
Código de Ética y Conducta

### **Siemens Gamesa**

Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado 2019  
Informe Anual 2019  
Estado de información no financiera consolidado 2019  
Política de Diversidad e Inclusión. 12 de septiembre de 2018

### **Telefónica**

Informe de Gestión Consolidado 2019

### **Viscofan**

Informe Anual 2019