

INFORME

Carrera y talento sénior 2023

Informe de transparencia en la gestión del talento sénior de las empresas del IBEX 35

Por Javier Martín Cavanna y José Miguel Roca Chillida



INDEPENDENCIA DE NUESTROS INFORMES

Los informes-*ranking* de transparencia no son financiados por ninguna de las instituciones analizadas en el mismo. La Fundación Haz no recibe contraprestación de ninguna clase por la elaboración de los mismos. Con el fin de preservar la independencia y objetividad de sus informes-*ranking*, 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.

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

CC - Reconocimiento – Compartir Igual



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

© **Fundación Haz. Marzo 2024**

La Fundación Haz 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 Haz

C/ Príncipe de Vergara, 8, 1º dcha., 28001 Madrid

T: + 34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

www.hazfundacion.org

haz@hazfundacion.org

Índice

Presentación	4
Introducción	6
Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores y valoración	16
Análisis de las empresas del IBEX 35	28
Conclusiones	51
Recomendaciones	61
Anexos	63

Presentación

El Informe del *Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años*, publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), proporciona información actualizada y completa sobre el mercado laboral en España, incluyendo la situación de los trabajadores mayores de 45 años.

Algunas de las variables que se analizan son la población, la afiliación a la Seguridad Social, la contratación, los demandantes de empleo parados, las ocupaciones, los datos territoriales, entre otros.

En el último informe de 2023, se destaca el crecimiento constante de la población mayor de 45 años. En el año 2007 los mayores de 45 alcanzaron la cifra de 18.362.046 y en el año 2022 esta cifra fue de 23.797.439. Eso significa que cada año la población mayor de 45 años se incrementa en una media de 362.000.

Aunque las cifras de afiliación de la población de 45 años también han aumentado, ampliándose de los 6.335.025 en el año 2007 a los 9.932.763 del año 2022, ese incremento resulta claramente insuficiente para incorporar al mercado laboral a este colectivo. Como consecuencia, el porcentaje de mayores de 45 años en el conjunto de demandantes parados no para de crecer, aumentando en tan solo diez años en catorce puntos porcentuales (del 42% en 2013 al 56,4% en 2022).

Estos preocupantes datos nos recuerdan que el problema del desempleo de los mayores de 45, lejos de disminuir, no para de crecer. En gran parte, la responsabilidad de esta situación es de las empresas que siguen sin adoptar medidas ni asignar recursos para ayudar a este colectivo.

Algún día, por otra parte, se estudiará el papel que han tenido las grandes consultoras en los planes de ajuste de plantillas de las empresas y en sus, más que cuestionables, modalidades de cobro en función de los ahorros conseguidos a las empresas asesoradas gracias a esos ajustes.

Pero mientras llega ese día es mucho lo que las empresas pueden hacer por intentar revertir esta situación, cuyo impacto seguimos lejos de valorar y sopesar adecuadamente.

Esta situación es la que explica el peso creciente que hemos venido otorgando en nuestros informes a aquellos indicadores relacionados con la adopción e impulso de medidas concretas. Se trata, en definitiva, de invitar a las empresas a pasar de la simple retórica a los resultados medibles.

El peso de los indicadores relacionados con la adopción de medidas, nos ha animado a incluir en esta edición un nuevo indicador: la medición del clima sociolaboral, una herramienta que puede ayudar a pulsar el entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo y que contribuye a crear un ambiente de trabajo específico que puede motivar o afectar al desempeño del colectivo sénior.

Se trata, además, de un indicador que refleja y recoge la opinión de los empleados, yendo más allá de las afirmaciones o declaraciones de los directivos o responsables de la empresa.

La necesidad de incorporar indicadores sobre medidas concretas también ha venido impulsada por la aprobación estos años de diferentes disposiciones legales sobre información no financiera o relativa a la sostenibilidad. En efecto, muchos de los indicadores de desglose de información que exigimos en nuestros primeros informes, y que las empresas proporcionaban de manera voluntaria, han pasado a ser una exigencia legal, tras la publicación de *la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad*.

Estas exigencias de desglose de información se van a intensificar aún más tras la *Directiva (UE) 2022/2464, de información sobre sostenibilidad (CSRD)*, y sus *Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (los European Sustainability Reporting Standards-ESRS)* que incluyen un área de información importante sobre los empleados (ESRS-Social).

Aunque los niveles de transparencia sobre las políticas y prácticas relacionadas con el colectivo sénior de las empresas del IBEX 35 siguen siendo bajos, los resultados del informe de este año muestran que ha habido una mejora generalizada en todos los indicadores,

Al igual que el pasado año, Mapfre es la compañía que lidera en esta edición el *ranking* de transparencia, y lo hace de manera destacada sobre el resto de las compañías del selectivo. Esta continuidad y mejora refleja que la compañía de seguros parece haber asumido un compromiso firme con el colectivo sénior.

Termino deseando que la lectura de este informe sirva de estímulo para reflexionar e incentivar las buenas prácticas de las empresas en la gestión de su talento sénior y reiterando, una vez más, nuestro agradecimiento a José Miguel Roca Chillida, cuyo compromiso y colaboración han hecho posible esta nueva edición del informe.

Javier Martín Cavanna

Fundador y director

Introducción

El informe *Carrera y talento sénior 2023. Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35* cumple este año su sexta edición. Seis años es un tiempo que permite identificar ciertas tendencias y extraer algunas conclusiones sobre las prácticas de gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35.

Para hacerlo nos hemos centrado en los tres últimos años (2021, 2022 y 2023), pues los indicadores han sufrido importantes modificaciones y reformulaciones desde el primer informe en el año 2018 que no permiten una comparabilidad rigurosa. Únicamente ocho de los quince indicadores actuales (un 53%) se incluían en el año 2018.

La razón es muy sencilla. Este informe no tiene como principal objetivo realizar un estudio longitudinal sobre el cumplimiento de un conjunto de variables inalterables a una muestra estable de instituciones, sino impulsar la rendición de cuentas y la mejora de las prácticas sobre gestión del colectivo sénior de nuestras empresas más destacadas.

Por esa razón, alguno de los indicadores y áreas sufren variaciones a lo largo de los años para incorporar las nuevas prácticas y expectativas que van surgiendo.

Como se muestra en la Tabla 1, todos los nuevos indicadores que se han incorporado en los dos últimos años pertenecen al área de *Medidas*, que, como refleja también la tabla, es el área que presenta menores grados de cumplimiento.

El objetivo del área de *Medidas*, en último término, es examinar las acciones o prácticas concretas que impulsa o desarrolla la empresa para abordar diversas cuestiones relacionadas con la población sénior. Estos indicadores son los que reflejan mejor el verdadero compromiso de la empresa por atender al colectivo sénior con medidas concretas.

Como se puede comprobar comparando la evolución de los resultados de la Tabla 1 en los últimos tres años, todas las áreas del informe han experimentado una mejoría.

El área de *Diversidad y no discriminación* presenta un crecimiento constante en todas las ediciones del documento y, en esta, dos de los tres indicadores suben respecto al año anterior.

El indicador de *Diversidad generacional*, en concreto, se va acercando progresivamente a su cumplimiento total por las 35 compañías.

En cuanto al área de *Desglose de datos por edades*, las cifras crecen ligeramente respecto al año anterior. Salvo el caso del indicador *Jubilaciones y previsión de jubilaciones*, el resto alcanza valores muy altos y en tres de los cuatro casos próximos al cien por cien o situados en esa cifra.

El progreso de esta área, como hemos comentado en anteriores informes, se debe principalmente a la publicación el 28 de diciembre del 2018 de la llamada *Ley de información no financiera y diversidad*¹ (que traspone la Directiva europea 2014/95/EU del mismo nombre). En virtud de esta ley, por primera vez se obligaba a determinadas compañías, entre las que se encuentran todas las empresas del IBEX 35, a elaborar un informe especial sobre aspectos no financieros.

Habrá que estar atentos, sin embargo, a lo que suceda con la trasposición de Directiva (UE) 2022/2464 de información sobre sostenibilidad (CSRD). Lo que acontezca en 2024 será la materia prima para elaborar en 2025 las primeras memorias de sostenibilidad siguiendo Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS).

Por otro lado, en el área de *Participación y colaboración*, centrada en los temas de *Análisis de la diversidad generacional*, las cifras aumentan significativamente.

Finalmente, el área denominada *Medidas*, que ha incorporado este año el nuevo indicador sobre Clima sociolaboral, presenta, en general, crecimientos apreciables en algunos casos. Los indicadores de *Envejecimiento plantillas*, *Equipos multigeneracionales* y *Retención del conocimiento* son los casos más destacados.

Como resumen, se puede afirmar que hay un crecimiento generalizado en los niveles de transparencia de las empresas del IBEX 35 en la información que proporcionan sobre la gestión de sus empleados del colectivo sénior.

1. 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>.

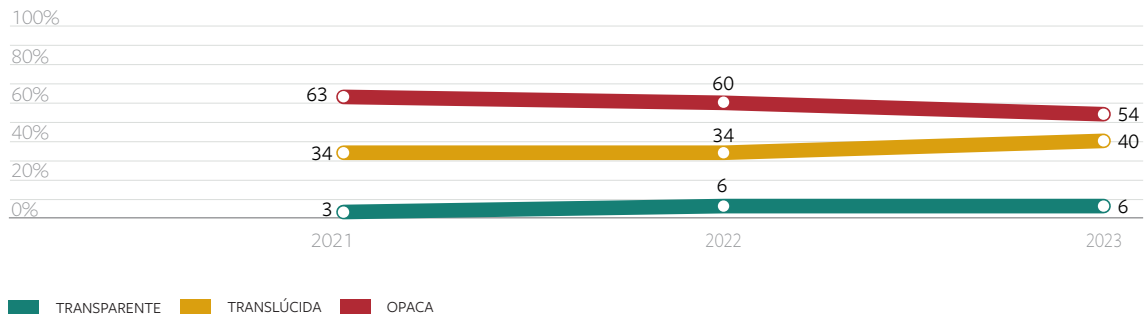
Tabla 1. Evolución del porcentaje de cumplimiento de los indicadores (*)

INDICADORES	% CUMPLIMIENTO 2021 (**)	% CUMPLIMIENTO 2022 (**)	% CUMPLIMIENTO 2023 (**)
1. Diversidad y no discriminación	40%	48%	50%
1.1. Diversidad generacional	77%	86%	89%
1.2. Contratación y selección	31%	40%	43%
1.3. Formación	12%	20%	17%
2. Desglose de datos por edades	72%	75%	78%
2.1. Segmentación plantilla	100%	100%	100%
2.2. Altas	66%	74%	80%
2.3. Bajas	92%	94%	97%
2.4. Jubilaciones	14%	13%	17%
2.5. Remuneración	86%	91%	94%
3. Participación y colaboración	14%	11%	26%
3.1. Participación en iniciativas	14%	11%	26%
4. Medidas	16%	23%	26%
4.1. Envejecimiento plantillas	17%	26%	34%
4.2. Ciclo de vida del empleado	-	29%	31%
4.3. Equipos multigeneracionales	12%	17%	29%
4.4. Retención del conocimiento	14%	17%	26%
4.5. Clima sociolaboral	-	-	6%
4.6. Preparación cambio de etapa	26%	26%	29%

(*) Los datos de cumplimiento que figuran en blanco (-) corresponden a indicadores que no se han utilizado en esa edición.
 (**) En la tabla se suman todas las opciones de cumplimiento (cumple totalmente y cumple parcialmente) existentes en cada indicador.

El Gráfico 1 muestra la clasificación de las empresas como transparentes, translúcidas y opacas durante los últimos tres años de publicación del informe. Los datos correspondientes a 2023 muestran la mejora de los niveles de transparencia de las compañías. La mejoría se ha producido en el número de empresas *translúcidas* que se han incrementado de doce a catorce. No obstante la mejoría, el número de empresas opacas sigue siendo superior a la suma de empresas transparentes y translúcidas, a diferencia del resto de los informes de transparencia sobre las compañías del IBEX 35 (Informe de transparencia y buen gobierno de responsabilidad fiscal e Informe de transparencia y buen gobierno sobre prácticas de ética y cumplimiento) publicados por la Fundación Haz, lo que indica que, aunque hay un avance en la información sobre la gestión del colectivo sénior, este no es tan pronunciado como en otras materias.

En cuanto a las empresas en la categoría de *transparentes*, destaca un año más el liderazgo de **Mapfre** y la segunda plaza de **CaixaBank**. **Iberdrola** se sitúa en esta edición en la tercera posición, aunque en la categoría de *translúcida*. Por otro lado, las empresas más *opacas* en esta ocasión son **Acerinox** y **Logista** (nueva empresa en el IBEX).

Gráfico 1. Evolución de las categorías (transparente, translúcida y opaca) 2021-2023

Principales análisis y noticias sobre talento sénior aparecidas durante la realización del informe

A continuación se resumen los principales análisis sobre talento sénior publicados desde el cierre de la quinta edición del informe, así como algunas noticias destacadas de ese periodo.

A. Informes

1. La **Fundación PIMEC** ha realizado una encuesta en materia de edadismo a 354 pymes de diferentes sectores de actividad –primario, industria y servicios– en distintas demarcaciones de Cataluña. Los resultados se recogen en el documento *¿El talento tiene edad? Encuesta a las pymes*². Entre esos resultados destaca que el 19% de los encuestados manifiesta haber contratado personas pertenecientes al colectivo sénior solo para perfiles directivos y profesionales, que son difíciles de encontrar. Además, el documento propone soluciones como los planes de formación con compromiso de ocupación, la implantación del currículum ciego, acabar con la vulneración de derechos fundamentales de las plataformas digitales de ocupación o el contrato especial para mayores de 45 años con bonificaciones a las cuotas de la Seguridad Social.
2. La **Fundación Iseak** ha llevado a cabo un estudio para investigar la presencia de edadismo en el mercado de trabajo español. La investigación consistió en el envío de alrededor de 1.600 currículos ficticios a más de 800 vacantes de empleo reales en Euskadi, Barcelona y Madrid. A cada oferta de empleo se enviaron dos currículos, uno vinculado a una persona de 35 años y otro de 49 años. Los resultados, recogidos en el estudio *¿Demasiado*

2. <https://www.pimec.org/es/institucion/sala-prensa/notas-prensa/fundacion-pimec-constata-que-78-empresas-no-han-incorporado>.

*mayor para trabajar? Evidencia de un experimento de campo sobre el edadismo en el mercado laboral español*³, apuntan a una discriminación negativa de los candidatos de más edad en el proceso de contratación. La probabilidad de recibir una oferta por parte de las empresas es un 50% menor para las personas de mayor edad.

3. **HelpAge España** ha lanzado el informe *Discriminación por edad en el ámbito laboral: ¿Qué dicen las personas?*⁴. La publicación tiene como objetivo profundizar en la comprensión de las dimensiones y factores que vinculan el mercado laboral y el edadismo, analizando los siguientes puntos:

- El significado que las personas entrevistadas otorgan al empleo y cómo afecta la falta de empleo.
- La discriminación por edad en la sociedad en general, el impacto indirecto que esta supone y qué significa ser mayor.
- Las prácticas laborales dentro de las entidades relacionadas con la edad.
- Las dificultades para volver a insertarse en el mercado cuando una persona mayor de 45-50 años entra en desempleo.
- El valor que se reconoce al talento sénior y cómo beneficia al trabajo con otras generaciones.

4. **The Adecco Group Institute** ha presentado la cuarta edición del *Observatorio Adecco de Igualdad*⁵. Se trata de un informe que pretende, de forma periódica, tomar el pulso a la situación de la igualdad y diversidad de género y del talento sénior, en materia de empleo y condiciones de trabajo en España. En relación con el talento sénior, el informe recoge las opiniones sobre los empleados de más de 50 años y las estrategias de las organizaciones para retener a los trabajadores que superan esa edad.

5. **Grant Thornton** ha presentado el informe *El desafío de la diversidad generacional en la empresa española*⁶. Analiza cómo aunar las motivaciones y aspiraciones de todas las generaciones que actualmente trabajan en las compañías. Las empresas españolas se enfrentan a un reto especialmente complejo como es la gestión de la diversidad generacional en las plantillas, un desafío que siempre ha estado latente y que ha adquirido una mayor magnitud en los últimos años. Especialmente por dos motivos:

3. <https://iseak.eu/publicacion/demasiado-mayor-para-trabajar-evidencia-de-un-experimento-de-campo-sobre-el-edadismo-en-el-mercado-laboral-espanol>

4. <https://www.helpage.es/discriminacion-por-edad-en-el-ambito-laboral-que-dicen-las-personas/>

5. <https://www.adeccoinstitut.es/diversidad-e-igualdad/iv-observatorio-igualdad/>

6. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2023/el-55-de-empresas-percibe-problemas-generacionales-en-sus-plantillas/>

- La evolución demográfica tanto en las empresas como en la sociedad española, con una representación cada vez más amplia de perfiles sénior.
- La escasez de talento joven para determinadas posiciones ligadas a la digitalización.

Gestionar adecuadamente la diversidad generacional se ha convertido en una necesidad, más aún cuando el 55% de los directivos encuestados percibe problemas de convivencia entre el talento joven y el sénior.

6. El **Observatorio de la Vulnerabilidad de la Fundación Adecco** ha presentado la edición número 15 del informe *#TuEdadEsUnTesoro*⁷. Se trata de un análisis cuyo objetivo es visibilizar la importancia de la fuerza laboral sénior, en un contexto de envejecimiento sin precedentes en el que la media de edad de los profesionales es cada vez mayor.
7. La compañía de ciencia y tecnología **Merck**, con el apoyo técnico de la agencia de investigación **40db**, ha realizado el informe *Encuesta Merck: Jóvenes, sénior y un futuro que escribir juntos*⁸. Este documento concluye que cuatro de cada cinco jóvenes (20-30 años) y sénior (55-67 años) coinciden en la importancia de trabajar con personas de otras edades. Aseguran que las empresas en las que conviven empleados con estos dos perfiles toman mejores decisiones, tienen más capacidad para retener el talento y saben cuidar a sus empleados.
8. El **Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre** ha publicado el *Monitor de Empresas de la Economía Sénior 2023*⁹, que identifica las estrategias y políticas de servicios y productos que las principales entidades españolas tienen en relación con este segmento de edad. Entre sus conclusiones señala que, en la actualidad, solo tres de cada diez compañías tienen algún plan o medida encaminada a la retención, incorporación o gestión del talento sénior. Otra publicación del Centro es el *Ranking de Territorios por la economía sénior 2022*¹⁰, que analiza por comunidades autónomas y en las diez ciudades más pobladas de España la ‘amabilidad’ de cada territorio con los mayores de 55 años. Incluye un apartado de empleo y oportunidades en el que se recogen los datos más relevantes relacionados con la capacidad del territorio. Además,

7. <https://fundacionadecco.org/informes-y-estudios/informe-tu-edad-es-un-tesoro/>

8. <https://www.merckgroup.com/es-es/news/encuesta-jovenes-senior-y-futuro-2023.html>

9. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/monitor-empresas/monitor-de-empresas-de-la-economia-senior-2023/>

10. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/ranking-territorios/ranking-territorios-economia-senior-2022/>

el Centro ha editado el *III Mapa de Talento Sénior*¹¹, que aborda la convivencia entre el talento sénior y el talento joven. Para ello expone los datos de partida para reforzar esa convivencia y el peso de cada grupo de trabajadores (menores de 30 años o entre 55 y 70 años), y plantea la necesidad de combinar la experiencia y conocimiento de los mayores con la energía y capacidad innovadora de los jóvenes para que la fuerza laboral española sea más cohesionada y mucho más productiva.

9. La alianza de **ESIC University** y **eGestiónPyme.es** en España, junto a socios de Polonia y Turquía, ha elaborado el informe *Gestión del Talento Sénior en Europa: Un estudio de ESIC University en España, Turquía y Polonia*¹². Señala que, en las últimas décadas, se ha observado un aumento significativo en la participación laboral de personas mayores de 45 años en la Unión Europea. Este incremento se debe a diversos factores, como el retraso en la edad de jubilación, mejoras en la salud y la necesidad de complementar las pensiones. No obstante, persisten obstáculos importantes, como la discriminación por edad y la falta de oportunidades de formación. Para abordar estos desafíos, varios países han implementado políticas específicas que abogan por la formación continua, el *reskilling* y la promoción de una cultura laboral inclusiva.
10. **Randstad Research** ha publicado un informe sobre *Mercado laboral de los séniors. Retos y oportunidades. Octubre de 2023*¹³. Señala que el mercado de trabajo se enfrenta a un doble reto. Por un lado, el envejecimiento demográfico en marcha desde hace años, y por otro, una situación de déficit de talento. En ambas situaciones, el talento sénior está presente como protagonista, en el primer caso, y como posible solución en el segundo. El informe parte de las respuestas obtenidas de más de mil trescientas personas entre los 50 y los 64 años acerca de asuntos relevantes como la formación, las trayectorias profesionales o la reforma laboral.
11. **EJE&CON** ha elaborado el documento *Primer estudio en Materia de Igualdad y No Discriminación por Edad en el ámbito Jurídico-Laboral*¹⁴, donde revisa los conceptos básicos referidos al edadismo. Tomando como punto de partida el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de la edad establecidos en el ordenamiento jurídico español, analiza los conceptos básicos referidos al edadismo. Además, estudia cuál es el marco legal que protege a las personas frente a posibles discriminaciones, la interpretación que los

11. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/mapa-talento-senior/mapa-de-talento-senior-2023/>

12. <https://www.esic.edu/noticias/el-talento-senior-en-el-centro-del-informe-de-esic-university-en-europa>

13. <https://www.randstadresearch.es/mercado-laboral-seniors-retos-oportunidades/>

14. <https://ejecon.org/portfolio-items/primer-estudio-igualdad-no-discriminacion-edad-en-ambito-juridico-laboral/>

Tribunales han realizado, y el tratamiento que se le da tanto en las negociaciones colectivas como en los planes de igualdad que se han puesto en marcha en las empresas de España.

12. **CENIE** (Centro Internacional sobre el Envejecimiento) ha publicado el informe *El impacto de la edad en el mercado de trabajo y en la resiliencia de las empresas en España*¹⁵, en el que se analiza cómo contar con una plantilla que incluya a trabajadores de más edad influye positivamente en diferentes resultados económicos de las empresas. Una de las principales aportaciones del informe consiste en constatar que una mano de obra de mayor edad aumentó-influyó positivamente en la resiliencia económica (ventas, empleo, productividad e inversión) de las empresas españolas durante la Gran Recesión vivida entre 2008 y 2014”, por lo que promover la participación de los trabajadores de más edad en la fuerza laboral crea economías más sólidas ante las crisis.

B. Algunas noticias destacadas

Entre las noticias relativas al talento sénior publicadas durante 2023 destacan las siguientes.

1. Se ha formalizado la alianza entre **Fundación Máshumano**, **EJE&CON** y **Fundación Másfamilia**, para impulsar conjuntamente el distintivo mástalentosénior¹⁶. Este reconocimiento tiene como objetivo distinguir positivamente a aquellas organizaciones con mejores prácticas en la gestión de edad, promoviendo una sociedad más comprometida y justa con los profesionales sénior. Tras la firma del acuerdo de colaboración entre los promotores de Mástalentosénior, se ha hecho entrega de los primeros reconocimientos a las organizaciones que, tras superar la prueba piloto, han obtenido su distintivo: **Reale Seguros** y **DKV Seguros**. El distintivo reconoce su esfuerzo por impulsar el talento sénior como uno de sus pilares estratégicos en la gestión de personas.
2. **BBVA** ha publicado una guía interna para concienciar a sus empleados sobre el valor de la diversidad generacional. El objetivo final es combatir los estereotipos, sesgos y actitudes excluyentes que puedan existir respecto a la edad. En la guía se señala que en **BBVA** conviven hasta cuatro generaciones distintas y su objetivo es visualizar que todas las personas, independientemente de los años que tengan, son capaces y tienen la oportunidad de aportar valor y talento al banco.

15. <https://cenie.eu/es/actividades/contar-con-trabajadores-de-mas-edad-en-el-mercado-laboral-genera-economias-mas>

16. <https://mashumano.org/blog-empresa-mashumano/2287-nos-unimos-a-ejecon-y-fundaci%C3%B3n-m%C3%A1sfamilia-para-impulsar-el-distintivo-m%C3%A1stalentosénior.html>

3. El IESE ha puesto en marcha un nuevo programa de formación sobre *Relanzamiento del Talento Sénior. Nuevos Horizontes Profesionales*¹⁷. En el programa se facilita al participante los fundamentos para la reorientación profesional en cuatro posibles itinerarios:
 - Empleabilidad: Reincorporación al mercado laboral con un nuevo perfil de mayor valor añadido.
 - Emprendimiento: Creación de una empresa, representaciones internacionales y franquicias.
 - Consultoría: Servicios profesionales, “Interim Management”, miembro de consejos asesores, etc.
 - Docencia: En escuelas de negocios, universidades y otras instituciones de formación.
4. **Sacyr** y su filial **Sacyr Construcción** han recibido la Certificación de la Gestión de la Diversidad e Inclusión en la Empresa concedida por Aenor¹⁸. Sacyr se convierte así en la primera empresa en España que ha implantado el modelo Aenor de sistema de gestión de la diversidad e inclusión basado en la Norma ISO 30415:2021.
5. En el segundo trimestre de 2023, alrededor de 324.000 personas con 65 años o más estaban trabajando en España¹⁹. Es la cifra más elevada de la serie histórica del **Instituto Nacional de Estadística** (INE), que arranca en 2002. El crecimiento de esta cifra ha sido tan intenso en los últimos años que, tras el repunte del segundo trimestre de 2023 (2,2%), ya hay el doble de ocupados en edad de jubilarse que, en el mismo trimestre de 2016, tal y como refleja la Encuesta de Población Activa (EPA).

17. <https://execedprograms.iese.edu/es/liderazgo-direccion-personas/horizontes-profesionales/>

18. <https://www.europapress.es/economia/noticia-sacyr-primera-empresa-certificada-aenor-sistema-gestion-diversidad-inclusion-20230727131547.html>

19. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/mayores-65-anos-trabajan-marcan-nuevo-record-hay-doble-siete-anos.html

Práctica destacada: distintivo mástalentosénior²⁰

El distintivo mástalentosénior es un reconocimiento a aquellas organizaciones que realizan una firme y decidida apuesta por el talento sénior en respuesta a la coyuntura social, económica y laboral que se produce en España y en otros países del entorno. Se trata de una iniciativa impulsada por Fundación Másfamilia, EJE&CON –Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s– y Fundación Máshumano, para promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento sénior. La iniciativa busca distinguir positivamente a aquellas organizaciones con mejores prácticas, creando una comunidad de aprendizaje e inspiración que permita difundir conocimiento y experiencia, y finalmente una sociedad más comprometida y justa con los profesionales sénior. El distintivo mástalentosénior se otorga tras superar un riguroso y objetivo proceso de verificación. Y se basa en un compromiso de la alta dirección con la mejora en la gestión del talento sénior bajo un contrato de uso de marca que, junto con el manual de identidad corporativa, dan las pautas para la utilización del *branding* Mastalentosénior.

20. <https://mastalentosénior.org/distintivo-mastalentosénior/>

Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores y valoración

La finalidad principal de los informes de la Fundación Haz (antes Fundación Compromiso y Transparencia) es impulsar la transparencia en las páginas webs y en los documentos públicos de las organizaciones y desarrollar un conjunto de áreas e indicadores comunes a partir de los cuales las empresas puedan 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 de sus respectivos desempeños y que sea posible impulsar una sana emulación entre las mismas.

En esta sexta edición del informe se mantiene el criterio metodológico de las anteriores. En aquellos indicadores que lo permiten, se realiza una evaluación del grado de cumplimiento de las empresas mediante un sistema ternario o de semáforo (*cumple totalmente, cumple parcialmente o no cumple*), más preciso a la hora de calificar y cuantificar la valoración. En el resto de los indicadores se lleva a cabo la valoración mediante un sistema binario (*cumple o no cumple*).

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 la página web, 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 de forma plena los criterios. Así, por ejemplo, si se solicita que la entidad proporcione un perfil de los miembros de sus órganos de gobierno, no es suficiente con que ofrezca esa información solo sobre algunos de ellos.

La elaboración y desarrollo de esta metodología de informes va evolucionando progresivamente y adaptándose al ritmo y evolución del propio sector. En la Fundación Haz nos gusta decir que **nuestra pedagogía es abierta y gradual**. Es abierta porque vamos incorporando nuevas aportaciones procedentes de las empresas. Son las propias empresas, 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. También 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 35 empresas que conforman el índice bursátil IBEX 35 a finales del primer semestre de 2023. La selección de esta muestra se ha hecho atendiendo a la relativa homogeneidad del perfil de las empresas, las principales del mer-

cado 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 2022 o equivalente en función de cada compañía, especialmente las memorias de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, informes anuales y de gestión, estados de información no financiera, códigos éticos y de conducta, etc.

C. Áreas e indicadores

La sexta edición del informe comprende quince indicadores, cifra idéntica a la de la edición anterior. No obstante, se han producido los siguientes cambios:

Se han fusionado los indicadores de *Optimización de estructuras* y *Preparación para el cambio de etapa* por contar con elementos comunes que se pueden agrupar en uno solo. Queda como denominación única la segunda.

Se ha incorporado el nuevo indicador de *Clima sociolaboral*, dado que algunas empresas empezaban a aportar datos de los resultados de sus encuestas de clima segmentados por edad.

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 muchas ocasiones, esas actuaciones siguen focalizadas en la diversidad de género o en la diversidad funcional, minimizando los aspectos relacionados con la edad. Por otro lado, la diversidad en las empresas es importante, ya que implica diferentes puntos de vista y aporta una mayor riqueza de perspectivas.

Es preciso que las compañías presten más atención 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 los diferentes aspectos de la gestión de personas: contratación, salarios, beneficios sociales, formación, etc. Es importante fomentar 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 informará de su política de diversidad mencionando, de forma explícita, la igualdad y no discriminación por razón de edad en todas sus actuaciones.

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 de 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 cortoplacistas, ignorando a este colectivo y basándose para ello, entre otras razones, en motivos económicos, en la aparente dificultad para adaptarse al cambio o en la sobrecualificación para el puesto de trabajo.

Las empresas no pueden ignorar la existencia de estos sesgos cognitivos y deben basar las contrataciones y promociones únicamente en criterios de mérito y capacidad en relación con los puestos de trabajo. Para ello deben impulsar medidas positivas como la recomendación a las unidades, agencias o empresas de contratación para que incluyan en la selección un porcentaje de candidatos mayores de 45 años, el uso del currículos ciegos –que no incluya datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto–, la revisión de las ofertas de empleo eliminando 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 de los empleados seniors. Las empresas pueden considerar que ya no es necesario formar a quien va a abandonar la organización en corto plazo. Este planteamiento no es correcto, 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 puede ser menor a medida que los empleados sénior se acercan al momento de cambio de su etapa laboral, hay otros contenidos que pueden ser más necesarios. Las empresas deben impulsar medidas positivas que aseguren que el colectivo sénior disfrute de las mismas oportunidades 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 sénior, publicando evidencias y datos que confirmen las medidas.

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 información sobre la riqueza generacional de la compañía y la pluralidad de puntos de vista y niveles de experiencia que facilitan su actividad. 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 es vital que se vayan alcanzando cotas similares en el tema generacional.

Un punto importante para incrementar la transparencia son las franjas de edad. Establecer franjas muy amplias y que solo aporten información, por ejemplo, de los mayores de 45 años, es poco representativo. En la situación 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, desglose por género, etc.

2.1. La empresa informará de la pirámide de edad de sus empleados, con una segmentación detallada de las franjas de edad más sénior, desglosando la información por países (con especial atención al caso de España) y por género.

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, género y geografías, del número de contrataciones e incorporaciones puede ser una herramienta que ayude 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, segmentando la información por países (con especial atención al caso de España) y por género, así como cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.

2.3. Bajas en la plantilla

Al igual que ocurre con las altas/nuevas contrataciones, las bajas de la plantilla de las empresas son un indicador que cada vez debe tener un mayor protagonismo en las prácticas de transparencia. 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 perderse.

El detalle de la segmentación por edad, género 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 la gestión del talento sénior. Hay que llamar la atención sobre el concepto de rotación, que admite varios significados según la empresa (número de bajas, balance entre altas y bajas, etc.).

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 y segmentando la información por países (con especial atención al caso de España) y por género, cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.

2.4. Jubilaciones y previsión de jubilaciones

Un indicador muy interesante, y muestra del nivel de preocupación 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 estudio, 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 del nivel de atención y seguimiento a los empleados en toda su trayectoria en la empresa, incluyendo 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, segmentando la información por países (con especial atención al caso de España).

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 del colectivo 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 o competencias, lo lógico es que este indicador muestre cada vez una dependencia menos directa de la edad y sea el resultado de la 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 mostrar que la edad no es un factor discriminatorio en los salarios de sus empleados sénior. Esos datos se segmentarán por países (con especial atención al caso de España) y por género, cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.

3. Participación y colaboración

3.1. Participación en iniciativas

El tema del talento sénior y de la problemática asociada a sus oportunidades de empleo lleva mucho tiempo estando de actualidad. Muchas instituciones y *think tanks* vienen abor-

dando este problema para buscar 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 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. Y algunas de ellas han empezado a tomar la iniciativa en cuanto a la situación de sus empleados sénior, 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, del interés y del compromiso de la empresa con estos temas.

3.1. La empresa informará de su participación en las principales 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.

4. Medidas

4.1. Envejecimiento de las plantillas

Muchas compañías, especialmente las que cuentan con una trayectoria más dilatada, se encuentran con plantillas de edades medias altas y con unas perspectivas de creciente envejecimiento que les obligan a adecuar sus modelos de gestión de recursos humanos.

Las empresas más avanzadas analizan la evolución de la pirámide de edad de sus plantillas y están poniendo en marcha prospectivas internas de su realidad generacional y proyectos y acciones derivadas, que tienen un carácter multidisciplinar. Abarcan aspectos de seguridad, salud, reubicaciones, relación intergeneracional, transferencia de conocimientos, preparación a la jubilación, organización, etc. Es importante que estos análisis y acciones identifiquen las diferentes experiencias, habilidades, capacidades y formación de cada una de las generaciones y propongan 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, en sus diferentes aspectos, el envejecimiento de su plantilla, incluyendo los planes específicos que tenga para ello.

4.2. Ciclo de vida del empleado

Las empresas, a través de su área de personal, deben gestionar a sus empleados con una óptica integral, es decir en todas las etapas del ciclo de vida del empleado en la compañía. Lógicamente, eso incluye también las últimas etapas de la presencia de la persona en la organización: etapa de talento sénior y salida de la compañía.

Estas etapas son críticas y, por ello, es importante que las empresas sean transparentes en la información que ofrecen sobre las mismas dentro del ciclo de vida del empleado, mostrando que no existe ningún tipo de discriminación del colectivo sénior.

4.2. La empresa informará del nivel de gestión y profundidad del ciclo de vida del empleado en la organización, incluyendo su preocupación y esfuerzos por el colectivo sénior en las últimas etapas de la vida laboral en la compañía.

4.3. Equipos multigeneracionales

La convivencia actual de varias generaciones en las plantillas de las empresas, además de una realidad marcada por la pirámide poblacional, implica una oportunidad y a la vez un desafío para las organizaciones. La oportunidad deriva de la posibilidad de crear equipos multigeneracionales, que favorecen la creatividad y la resolución de problemas, fomentan la flexibilidad y la tolerancia de los trabajadores, facilitan que cada persona aprenda de los demás, promueven la transferencia de conocimientos entre generaciones y aumentan la productividad. El desafío es la gestión adecuada de este tipo de equipos.

Desde la óptica del talento sénior, es importante que las empresas fomenten la creación de equipos multigeneracionales por las ventajas que aportan y por el aprovechamiento de los perfiles de mayor edad y experiencia, así como que presenten las iniciativas en este terreno que estén llevando a cabo y los resultados obtenidos.

4.3. La empresa incluirá en sus documentos públicos la puesta en marcha y el funcionamiento de equipos multigeneracionales, así como el rendimiento que está obteniendo del trabajo conjunto de varias generaciones en proyectos y actividades.

4.4. Retención del conocimiento

Conforme los empleados sénior 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.

Para conseguir el máximo aprovechamiento del talento de los empleados sénior que dejan la organización, algunas empresas ponen en marcha programas de transmisión del conocimiento. Estos programas están 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 y la relación entre las distintas generaciones, desarrollar proyectos de mentorización entre empleados sénior y juniors, aprovechar la creación de grupos de trabajo intergeneracionales para el cumplimiento de tareas, etc.

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

4.5. Clima sociolaboral

Las encuestas de clima sociolaboral (clima laboral, *engagement*, satisfacción, bienestar o compromiso de los empleados, escucha activa o continua, salud organizacional, nivel de confianza en la organización, experiencia del empleado, voz del empleado, cultura y percepción de los empleados, etc.) son importantes en las empresas. Especialmente para las áreas de recursos humanos, ya que permiten conocer en detalle lo que ocurre en las organizaciones y detectar y prevenir posibles problemas internos. Este es un paso previo para diseñar y ejecutar estrategias y acciones que permitan mejorar el funcionamiento de las organizaciones e incrementar la satisfacción laboral.

De cara a la transparencia de las empresas, es importante conocer los resultados de estas encuestas, que se realizan de forma periódica, y su evolución con el tiempo. En relación al talento sénior, esa transparencia debe llevar a informar de los resultados de las encuestas de forma segmentada por edad. El objetivo es poder conocer las opiniones de los profesionales que se encuentran en las fases más avanzadas de sus carreras profesionales y que tienen necesidades y problemáticas diferentes al resto.

4.5. La empresa aportará información sobre los resultados de sus encuestas internas de clima sociolaboral, con una segmentación adecuada en cuanto a los perfiles de edad.

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 de la empresa, 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 situaciones nuevas. Estas dificultades tienen varias vertientes. En el caso de la jubilación, derivan del cambio radical de estilo de vida y de distribución de tiempos, sin olvidar los aspectos económicos asociados a la pensión. Cuando se trata de reorganizaciones que implican despidos de profesionales sénior, 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 está cerca de su salida de la empresa, necesita un cuidado y una atención especiales por parte de la empresa, en la que ha trabajado durante un periodo de tiempo a veces muy dilatado. La preparación debería abordar la mentalización y la planificación de su vida tras el cambio de etapa en diferentes aspectos, acompañada, según los casos, de herramientas (por ejemplo, servicios de *outplacement*) para la búsqueda de nuevas posiciones laborales. Esto último es obligatorio por ley en los casos de despido colectivo²¹.

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

D. Valoración y puntuación

Como se puede ver en la tabla de cumplimiento publicada en las páginas 65 y 66 y en el *ranking* de transparencia incluido en la página 64, en esta sexta edición del informe se mantiene el modelo híbrido en el que conviven la metodología de puntuación en dos categorías (*cumple o no cumple*) y la de tres (*cumple totalmente, cumple parcialmente o no cumple*), en función de las características y perfil de cada indicador.

La razón de ser una metodología de tres categorías responde a la conveniencia de ampliar el espectro de valoración con el fin de incentivar el cumplimiento de los indicadores, reco-

21. Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.

nociendo así el esfuerzo de algunas compañías que, sin cumplir estrictamente un indicador, sí muestran algunos elementos de observancia.

En el caso de tres categorías, se asigna a cada una de ellas una puntuación:

a la categoría *cumple totalmente* se le otorgan dos puntos.

a la categoría *cumple parcialmente* se le asigna un punto.

a la categoría *no cumple* le corresponden cero puntos.

Si el indicador solo admite dos categorías, la puntuación es la siguiente:

a la categoría *cumple* se le otorgan dos puntos.

a la categoría *no cumple* le corresponden cero puntos.

En esta edición del informe, el número de categorías que corresponden a cada indicador es el que se recoge en la Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores y sistema de valoración

SISTEMA BINARIO	SISTEMA TERNARIO
Diversidad generacional	Procesos de formación
Procesos de contratación	Segmentación plantillas por edad
Ciclo de vida del empleado	Altas
Equipos multigeneracionales	Bajas
Retención del conocimiento	Jubilaciones y prejubilaciones
Clima sociolaboral	Remuneración
Preparación cambio de etapa	Análisis de la diversidad generacional
	Envejecimiento de plantillas

Análisis de las empresas del IBEX 35

1. Diversidad y no discriminación

Los temas de diversidad y no discriminación tienen una fuerte presencia en la información y comunicación de las empresas. Esa presencia muestra una tendencia global creciente, con pequeñas oscilaciones, que se sitúa en esta edición en el 89%, muy cerca ya del 100% de cumplimiento. El indicador sobre *Diversidad generacional* cuenta con dos categorías de valoración (cumple o no cumple).

Estos son los 31 casos de las compañías que cumplen el indicador:

- **Acciona:** la *Política de Diversidad, Equidad e Inclusión*, la *Política de Derechos Humanos* y el *Código de Conducta* de la empresa fomentan la igualdad de oportunidades real y no aceptan ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por diferentes motivos, entre los que se encuentra el de la edad.
- **Acciona Energía:** al igual que en el caso de Acciona, la *Política de Diversidad, Equidad e Inclusión*, la *Política de Derechos Humanos* y el *Código de Conducta* de la empresa fomentan una igualdad de oportunidades real y no aceptan ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por diferentes motivos, entre los que se encuentra el de la edad.
- **ACS:** el *Código de Conducta* del grupo destaca la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos y laborales, que forman parte de su compromiso empresarial. Del mismo modo, el grupo rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razones como la edad.
- **AENA:** en su documento de *Estados de Información no Financiera*, concibe la diversidad en su sentido más amplio y plural, incluyendo la edad.
- **Amadeus:** la empresa declara en sus *Estados de Información no Financiera* que valorar la diversidad y la inclusión implica aceptar y respetar las diferencias entre culturas y dentro de cada cultura, entre ellas las relativas a la edad.

- **ArcelorMittal:** su *Política de Diversidad e Inclusión* establece como objetivo el respeto a la diversidad y la inclusión de todos sus empleados, incluyendo, entre otras, la diversidad por edad. La diversidad y la inclusión son un activo desde el punto de vista de la empresa, ya que promueven nuevas ideas, experiencias y perspectivas.
- **Banco Sabadell:** el documento de *Estados de Información no Financiera* de la empresa considera a la diversidad como una fuente valor y de riqueza corporativa e impulsa acciones para fomentarla. Por ello, está comprometida con la promoción de ambientes de trabajo en los que se trate con respeto y dignidad a las personas, procurando el desarrollo profesional de la plantilla y garantizando la igualdad de oportunidades. Ofrece para ello un entorno de trabajo libre de cualquier discriminación por motivos de edad.
- **Banco Santander:** en su *Política Corporativa de Cultura* reconoce y apoya todo tipo de diversidad, tanto visible (incluyendo la edad) como invisible.
- **BBVA:** el *Informe Anual* señala que la diversidad y la inclusión están firmemente alineadas con su propósito y son acordes a sus valores. Apuesta por la diversidad en su plantilla como uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento y ofrecer el mejor servicio a sus clientes. La diversidad se trabaja de una manera integral con foco, entre otras, en la diversidad generacional.
- **CaixaBank:** el *Informe de Gestión Consolidado* vincula las políticas de selección, gestión, promoción, remuneración y desarrollo de las personas del banco al respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades o la meritocracia, sin consideración a situaciones como la edad.
- **Cellnex Telecom:** el *Informe Anual Integrado* señala que es una prioridad para la compañía crear un clima que permita la diversidad en todos los aspectos (entre ellos el relativo a la edad). Y, al mismo tiempo, rechaza cualquier tipo de discriminación por dichos motivos que pueda impedir el crecimiento de la empresa o que afecte a la selección, retención, desarrollo y bienestar de los empleados de la empresa.
- **Enagás:** en su *Informe Anual* rechaza de manera expresa cualquier tipo de discriminación, entre ellas la edad, creando entornos laborales libres de discriminación, tanto directa como indirecta, de acoso y de otras formas de intolerancia en todos los niveles de la organización.

- **Endesa:** la empresa, según figura en su documento de *Estados de Información no Financiera*, dispone de una política y de un plan de acción de diversidad e inclusión que establecen objetivos y líneas de actuación en cuatro ámbitos (género, edad, nacionalidad y discapacidad) con el fin de difundir una cultura que ponga atención a la diversidad como elemento de generación de valor.
- **Ferrovial:** el *Código de Ética Empresarial* de la compañía señala que todos los empleados disfrutarán de iguales oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional con independencia de factores como la edad. Se compromete a establecer una política efectiva de igualdad de oportunidades para que los empleados desarrollen su actividad profesional sobre la base del principio de mérito.
- **Fluidra:** en su *Política de Diversidad, Equidad e Inclusión*, la empresa indica que la diversidad significa considerar a cada persona como única y reconocer y celebrar sus características y experiencias individuales, independientemente de cuestiones como la edad.
- **IAG Iberia:** según el *Informe de Sostenibilidad*, la compañía cuenta con un *Plan de Diversidad, Equidad e Inclusión* que ha sido rediseñado y relanzado en el año 2022 bajo un nuevo enfoque estratégico cuyo alcance va más allá del género y abarca otros campos como la edad.
- **Iberdrola:** los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades aplicados en el grupo están recogidos tanto en el *Código Ético* como en las políticas y procedimientos globales aprobados y puestos en práctica (*Política Marco de Recursos Humanos, Política de selección y contratación, Política de conciliación e igualdad en el empleo, Política de igualdad, diversidad e inclusión*, etc.) y su misión es evitar cualquier discriminación por diferentes motivos, entre los que se encuentra la edad.
- **Inditex:** el grupo, en su *Política de Diversidad e Inclusión*, mantiene un compromiso con la diversidad y la multiculturalidad que considera como una de sus mayores fortalezas. Sus equipos están formados por personas de diferentes perfiles, culturas, orígenes y experiencias, incluyendo factores de diversidad como la edad. Cree firmemente que disponer de talento diverso les permite entender y conocer mejor la diversidad de sus propios clientes y de las comunidades con las que se relaciona.
- **Indra:** la empresa señala en su *Código Ético* que todos los profesionales y colaboradores deben aplicar y fomentar en sus relaciones laborales los principios de igualdad de oportunidades, diversidad, respeto a las personas y no discriminación por razón de edad.

- **Inmobiliaria Colonial:** promueve en su *Informe Anual Integrado* una mayor diversidad (en temas como la edad) de la plantilla en todas las categorías profesionales. Además, mediante su *Código Ético*, se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de cualquier discriminación por motivos de edad.
- **Mapfre:** la empresa cuenta con una *Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades* en la que rechaza cualquier discriminación por motivos de edad, ya que permite confrontar diferentes puntos de vista y aporta mayor creatividad e innovación.
- **Meliá Hotels:** en su documento de *Política de Derechos 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 por razón de edad, actuando con contundencia en situaciones en las que se menoscabe su dignidad.
- **Merlin Properties:** tal y como recoge su *Código de Conducta*, la empresa rechaza cualquier tipo de discriminación en el ámbito profesional por diferentes motivos, entre ellos la edad, o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales.
- **Naturgy:** la empresa señala en su *Informe de Sostenibilidad y Estado de Información no Financiera* que considera un riesgo que no se eviten prácticas discriminatorias, por motivos como la edad, en los procesos y prácticas de la compañía en materia de recursos humanos. Y cree firmemente en el valor exponencial de la diversidad.
- **Redeia:** de acuerdo a su *Código Ético* y a su *Plan Integral de Diversidad*, para la empresa es prioritario el respeto a la diversidad en su sentido más amplio, extendiéndolo a aspectos como la edad.
- **Repsol:** como se refleja en su *Código de Ética y de Conducta*, cada empleado de la compañía tiene derecho a ser respetado y debe ser evaluado conforme a sus logros, cualificaciones y desempeño. Se prohíbe la discriminación, entre otras, por razones de edad.
- **Rovi:** en su *Informe Integrado* y en su *Código Ético*, la empresa apuesta por la reducción de las desigualdades, promoviendo entornos laborales inclusivos y la no discriminación por razones de edad en cualquier actividad que realice.

- **Sacyr:** para la empresa, y según su *Informe Integrado de Sostenibilidad*, las personas están en el centro y, por ello, apuesta porque los equipos estén formados por personas de perfiles diversos, sin ningún tipo de condicionante o etiqueta, no solo a nivel demográfico (edad, etc.), sino también a nivel cognitivo y experiencial.
- **Solaria:** uno de los objetivos generales de su *Política de Igualdad y Diversidad* es el de reconocer y valorar todo tipo de diversidad, incluida aquella por razón de edad.
- **Telefónica:** a través de su *Política Global de Diversidad e Inclusión* garantiza la igualdad de oportunidades y el trato no discriminatorio, justo e imparcial de las personas en todos los ámbitos de la compañía, sin prejuicios asociados, entre otros, a los temas de edad.
- **Unicaja:** el banco indica, en su *Política de Responsabilidad Social Corporativa*, que sigue una estrategia de gestión de recursos humanos que garantiza un marco favorable de relaciones laborales basado en la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razón de edad.

En resumen, la diversidad generacional está siendo desarrollada de manera significativa en las empresas del IBEX 35. Seis de cada siete compañías citan el tema de manera más o menos detallada. En general, la mayoría de las empresas que cumplen el indicador han establecido planes, políticas o declaraciones de diversidad, inclusión e igualdad propios o incorporan estos temas a sus Códigos de Conducta, de Ética o de Derechos Humanos, a la vez que han creado consejos, comités o gerencias sobre la materia o figuras o unidades específicas en sus organizaciones como la de embajadores.

Mejor práctica: Acciona

A través del programa PEOPLE, Acciona ha puesto en marcha en 2022 nuevas políticas e instrumentos que tienen como objetivo reconocer los logros conseguidos, mejorar los entornos de trabajo, desarrollar nuevas competencias para los nuevos liderazgos necesarios, así como promover la inclusión y la diversidad. El programa desarrolla la estrategia de la compañía con el fin de situar a las personas en el centro a través de cinco pilares fundamentales: el reconocimiento del mérito, la diversidad y la inclusión, el entorno de trabajo transformador, el liderazgo y el acceso a los derechos. Tiene unos objetivos claramente definidos y al mismo nivel que los económicos y medioambientales.

Mejor práctica: BBVA

BBVA trabaja de manera conjunta con los Employee Resource Group (ERG), que son grupos de trabajo internos lanzados y gestionados por iniciativa de los propios empleados, que promueven la diversidad y fomentan las relaciones profesionales entre personas con intereses comunes. Hay creados diversos ERG en varias áreas geográficas con los que se coopera a la hora de identificar las necesidades de los colaboradores y para poner en marcha iniciativas de impacto. El banco cuenta con un ERG de inclusión generacional.

En esta sexta edición del informe, la cifra de cumplimiento del indicador sobre *Procesos de contratación, selección o promoción del personal*, que cuenta con dos categorías de valoración (cumple o no cumple), ha seguido aumentando hasta alcanzar la cifra de quince empresas (43%).

Esas empresas son las siguientes:

- **Amadeus:** en su documento de *Estados de Información no Financiera*, la empresa se compromete a que cada uno de los empleados sea tratado con respeto, dignidad y justicia, y disfrute de igualdad de oportunidades. Eso significa que, a lo largo de todos los procesos de gestión de los recursos humanos (selección de personal, remuneración y prestaciones, formación, desarrollo, promoción, traslado, movilidad y terminación del empleo), las personas son valoradas únicamente por sus méritos y su capacidad para cumplir los requisitos y normas de su cargo, sin ser objeto de ninguna discriminación por razón de edad.
- **Banco Sabadell:** el banco, en su documento de *Estados de Información no Financiera*, se compromete a promover ambientes de trabajo en los que se trate con respeto y dignidad a las personas, procurando el desarrollo profesional de la plantilla y garantizando la igualdad de oportunidades en su selección, formación y promoción, ofreciendo un entorno de trabajo libre de cualquier discriminación por motivos de edad.
- **CaixaBank:** el *Informe de Gestión Consolidado* del banco vincula sus políticas de selección, gestión, promoción, remuneración y desarrollo de las personas al respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades o la meritocracia, sin discriminaciones de ningún tipo.

- **Cellnex Telecom:** como indica su *Informe Anual Integrado*, una de las prioridades de la empresa es crear un clima que permita la diversidad en todos los aspectos y con especial énfasis en áreas como la edad. Y, al mismo tiempo, rechazar cualquier tipo de discriminación, por dichos motivos, que pueda impedir el crecimiento de la compañía o que afecte la selección, retención, desarrollo y bienestar de sus empleados.
- **Enagás:** en su *Política de Diversidad e Inclusión*, la empresa plantea el objetivo de garantizar que las decisiones y mecanismos sobre selección, contratación, evaluación del desempeño, progreso personal y promociones profesionales se basen en el mérito: integridad, trabajo y logros alcanzados, sin que influyan factores como la edad.
- **Endesa:** la empresa afirma, en su *Estado de Información no Financiera y Sostenibilidad*, que ha publicado ofertas de empleo repartidas por toda la geografía española y que incorporan la perspectiva de diversidad e inclusión (edad, etc.).
- **Ferrovial:** el *Código de Ética Empresarial* de la compañía señala que todos los empleados disfrutan de iguales oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional con independencia de temas como la edad. Las decisiones de promoción estarán siempre basadas en circunstancias y valoraciones de carácter objetivo.
- **Grifols:** el documento de *Política Global de Reclutamiento y Selección* de la empresa garantiza que se sigue un enfoque sistemático y se cumple con el marco legal vigente de acuerdo con los valores corporativos, asegurando que en las distintas etapas del proceso de contratación no se produce discriminación por motivos de edad.
- **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 razón de edad.
- **Iberdrola:** los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades aplicados en el grupo están recogidos tanto en el *Código Ético* como en las políticas y procedimientos globales aprobados y puestos en práctica (*Política de gestión de personas, Política de reclutamiento y selección, Política de igualdad, diversidad e inclusión, etc.*) y su misión es evitar cualquier discriminación por motivos, como la edad, que no guarden relación con los requisitos para desempeñar su trabajo.

- **Inditex:** el grupo, en su *Política de Diversidad e Inclusión*, mantiene un compromiso con la diversidad y la multiculturalidad, que considera como una de sus mayores fortalezas, y aboga por una cultura de inclusión, igualdad y respeto. Estos principios rigen, entre otras actuaciones, en la contratación y selección de candidatos y en las promociones.
- **Mapfre:** la empresa detalla en su documento de *Personas y Organización* que, para cumplir con los objetivos de diversidad generacional, identifica si se produce algún sesgo o discriminación por edad en las promociones y, si fuera así, pone en marcha acciones para corregirlo.
- **Merlin Properties:** según indica su *Memoria Anual*, la empresa promueve la igualdad de oportunidades, especialmente en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales y a las condiciones de trabajo.
- **Naturgy:** el documento de *Políticas de Responsabilidad Corporativa* de la empresa señala que aplica las mejores prácticas en la identificación, captación y fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por razón de edad.
- **Rovi:** en su *Informe Integrado* indica que, ante su firme compromiso por la igualdad real de trato y de oportunidades, promueve la no discriminación por motivos de edad en cualquier actividad que realice la compañía (procesos de selección, promoción, planes de compensación, etc.).

El indicador sobre los *Procesos de formación* cuenta con tres categorías de valoración (cumple totalmente, cumple parcialmente o no cumple). Las empresas que cumplen totalmente el indicador son aquellas que ofrecen datos numéricos de formación (gasto, número de horas, etc.) segmentados por edad. En cambio, las que lo cumplen parcialmente solo indican la no discriminación en materia de formación por temas de edad.

Cuatro empresas cumplen totalmente el indicador, mientras que otras dos lo hacen parcialmente.

Las empresas que lo cumplen totalmente son:

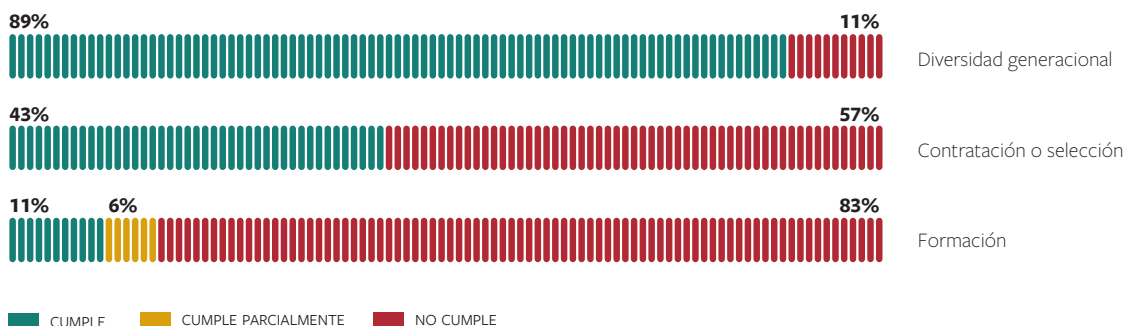
- **Banco Sabadell:** aporta datos sobre el número total de horas de formación y sobre el promedio por trabajador, segmentado por edad.

- **Indra:** aporta datos de horas de formación totales y de horas promedio por profesional, y de promedio de gasto de formación por profesional, segmentados por edad.
- **Merlin Properties:** aporta datos de las horas de formación de la plantilla segmentadas por edad.
- **Naturgy:** aporta datos, en tanto por ciento, de las horas de formación segmentadas por edad.

Por otro lado, las empresas que cumplen parcialmente el indicador son:

- **Amadeus:** en su documento de *Estados de Información no Financiera*, la empresa señala que a lo largo de todos sus procesos de recursos humanos (selección de personal, remuneración y prestaciones, formación, desarrollo, promoción, traslado, movilidad y terminación del empleo) valora a las personas únicamente por sus méritos y su capacidad para cumplir los requisitos y normas de su cargo, sin ser objeto de ninguna discriminación por razones como la edad.
- **Inditex:** el grupo, en su *Política de Diversidad e Inclusión*, mantiene un compromiso con la diversidad y la multiculturalidad, que considera como una de sus mayores fortalezas, y aboga por una cultura de inclusión, igualdad y respeto. Estos principios rigen, entre otras actuaciones, en la formación.

Gráfico 2. Porcentaje de cumplimiento. Diversidad y no discriminación



2. Desglose de datos por edades

En esta área los cinco indicadores cuentan con tres categorías de valoración. En cuatro de ellos (plantilla, altas, bajas y remuneración) se ha utilizado como medida del grado de cumplimiento el desglose de los datos por país (España), por género y por un número suficiente de franjas de edad. Si existe el desglose en los tres apartados, se entiende que la empresa cumple totalmente y, si no existe en alguno de ellos, se considera que la empresa cumple parcialmente.

El caso de las jubilaciones, por su especificidad, es distinto y en la valoración de este indicador se considera el cumplimiento total cuando se cumplen tres requisitos: la información aportada distingue entre jubilaciones y prejubilaciones, estima el número de jubilaciones en varios periodos (por ejemplo, cinco y diez años) y proporciona datos sobre España. En el caso de que no se cumpla alguno de los tres requisitos, se considera un cumplimiento parcial.

La *Segmentación de la plantilla por franjas de edad* es el indicador con mayor nivel de cumplimiento en la información pública de las empresas del IBEX 35. En concreto el 100% de las empresas lo cumplen en algún grado: un 74% parcialmente y el 26% totalmente. Por tanto, todas ellas incluyen datos relacionados con el indicador bajo diferentes denominaciones (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, que en ocasiones se combina con criterios de género o de tipo de contrato y de jornada, categoría o grupo profesional, etc.

En cuanto al nivel de la segmentación, en la mayoría de los casos el grado de detalle de las franjas no es muy preciso y utiliza la expresión de “mayores de 50 años”. Destacan algunos casos que presentan mayor nivel de precisión, como **Rovi** y **Unicaja**, que segmentan de forma muy detallada las edades del colectivo sénior, así como **Mapfre** que profundiza en la segmentación aplicando una escala correspondiente a las diferentes generaciones presentes en la compañía: Z, Y, X, *baby boomers* y veteranos. En el extremo contrario, **AENA** y **Ferrovial** segmentan con muy poco detalle: establecen un número reducido de bandas de edad y la más alta agrupa a los mayores de 45/46 años, lo que dificulta el análisis del auténtico talento sénior. **Inditex** sitúa su banda de edad superior en “mayores de 40 años”, lo que se aleja todavía más del concepto de talento sénior, debido a la juventud de la mayor parte de su plantilla.

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. Como valor medio de los cinco indicadores, alrededor de una de cada tres empresas ofrece datos específicos referidos al caso de España (algunas solo

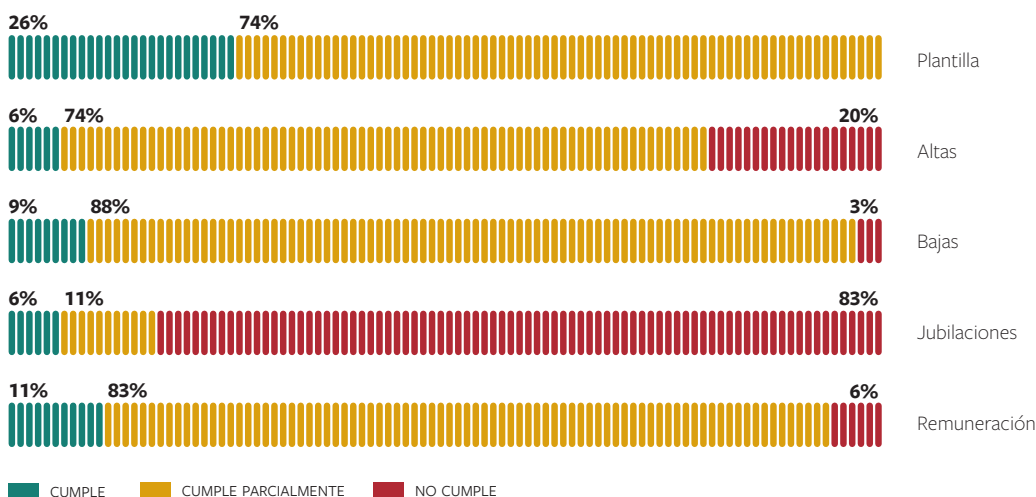
tienen presencia en España). El resto aporta información global de toda la compañía o agrupando a España en el continente europeo, en la Unión Europea o en otro tipo de zona geográfica. Este es una clara vía de mejora de la transparencia en relación al talento sénior.

Cuatro de cada cinco empresas (80% o 28 de las 35) aportan información sobre *Altas en la plantilla* en función de la edad, mientras que el 98% (34 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. En la gran mayoría de los casos se trata de un cumplimiento parcial del indicador. 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, o salidas, por otro. El concepto de rotaciones es variable y depende de la empresa. El hecho de que la mayoría de las empresas ofrezcan históricamente más datos de bajas que de altas es una muestra de que se mantiene la tendencia general en las empresas del IBEX a la reducción de plantillas con impacto sobre todo en el colectivo sénior.

Otro de los indicadores en esta área es el de *Jubilaciones y previsión de jubilaciones*. Seis empresas (**BBVA, Endesa, Iberdrola, Mapfre, Merlin Properties y Redeia**) aportan información al respecto, igual que en la edición anterior. De esas seis, solo Endesa e Iberdrola lo cumplen totalmente al ofrecer datos más desglosados y detallando el caso de España por separado.

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 cuatro años, ha pasado del cero al 94% (33 de 35). En la mayoría de los casos ese cumplimiento es parcial, al faltar la información segmentada por género y/o por país (España).

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



3. Participación y colaboración

Este indicador cuenta con tres categorías de valoración: cumple, cumple parcialmente o no cumple

En esta edición del informe siete empresas (**Bankinter, BBVA, CaixaBank, Enagás, Endesa, Mapfre y Repsol**), el 20% de la muestra, cumplen totalmente el indicador sobre *Participación en iniciativas*. Además, **Redeia** y **Sacyr** lo cumplen parcialmente.

Hemos considerado que una empresa *cumple totalmente* si ofrece información detallada de las iniciativas en las que participa, mientras que *cumple parcialmente* si informa que participa en iniciativas, pero sin ofrecer más detalles.

Las siete empresas son:

- **Bankinter:** en su *Estado de Información no Financiera*, muestra que cuenta con un acuerdo de colaboración con la asociación SECOT, bajo el cual desarrolla acciones dirigidas a continuar impulsando la contribución del talento sénior a la sociedad.
- **BBVA:** como indica en su *Informe Anual*, el grupo lleva a cabo iniciativas para promover la diversidad generacional en diferentes áreas geográficas. Así, en España ha impulsado la creación de los Premios Valor Añadido, en colaboración con la Fundación Transforma. El objetivo de estos premios es reconocer a aquellas personas que han contribuido con su trabajo y sus méritos a la puesta en valor del talento sénior en España, especialmente, si su mayor logro ha sido alcanzado en su etapa sénior.
- **CaixaBank:** según su *Informe de Gestión Consolidado*, el banco colabora regularmente con el Observatorio Generación y Talento (Generacciona), con el Lab Talento Sénior (Fundación Adecco–Fundación SERES) y con Teamwork EFR Talento Sénior, grupo liderado por la Fundación Másfamilia, con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta realidad para aprovechar toda la potencialidad del talento sénior.
- **Enagás:** la empresa señala en su *Informe Anual* que es socia colaboradora del Observatorio Generación & Talento. Además, cuenta con un convenio de colaboración para la divulgación de buenas prácticas en la materia en el Foro de Recursos Humanos de Capital Radio y patrocina y colabora en diferentes estudios sobre temas de diversidad generacional y talento intergeneracional.

- **Endesa:** como indica en su *Estado de Información no Financiera*, la empresa impulsa, junto a la Fundación MásHumano, la iniciativa Generación Savia, cuyo objetivo es generar nuevas oportunidades profesionales para los trabajadores de más de 50 años. Consiste en un espacio de encuentro e innovación para incrementar su empleabilidad y así poder ofertar al tejido empresarial la experiencia de estos profesionales para fortalecer sus organizaciones. La iniciativa cuenta con casi 40.000 beneficiarios. Además, se ha adherido al código de diversidad generacional del Observatorio de Generación y Talento (Generacciona).
- **Mapfre:** según indica en su página web, la empresa participa en diversos foros y grupos de trabajo relacionados con el análisis de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones y la mejora de las oportunidades de empleo de los colectivos seniors. Entre ellos destacan el Observatorio Generación y Talento (Generacciona), el Labs de Diversidad de la Fundación SERES, el Grupo de Trabajo EFR sobre talento sénior, el Lab Diversidad, Igualdad e Inclusión del Club de Benchmarking de Recursos Humanos del IE Business School o el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la IE University.
- **Repsol:** según indica en su página web, la empresa forma parte del Observatorio de Generación y Talento (Generacciona), que promueve la gestión activa de la diversidad generacional.

Por otro lado, **Redeia** y **Sacyr** cumplen parcialmente, ya que solo indican brevemente su participación en el Observatorio de Generación y Talento (Generacciona).

El Observatorio Generación y Talento, la Fundación SERES y el Grupo de Trabajo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) sobre talento sénior son las principales iniciativas en las que participan la mayoría de las empresas.

Gráfico 4. Porcentaje de cumplimiento. Participación y colaboración



4. Medidas

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, incluyendo las que tienen que ver con la salud y la seguridad. Ese es el objetivo del indicador *Envejecimiento de las plantillas*. Este indicador cuenta con tres categorías de valoración.

Del total de empresa del IBEX 35, doce (34%) indican que han analizado y tomado medidas en relación con este tema. De ese total, seis empresas cumplen totalmente el indicador y otras seis parcialmente. Se considera que una empresa *cumple totalmente* cuando identifica sus planes y ofrece información detallada sobre ellos, mientras que *cumple parcialmente* si se limita a mencionar los planes sin dar mayores detalles.

Las empresas que cumplen totalmente este indicador son las siguientes:

- **CaixaBank:** el programa de diversidad generacional de la entidad analiza la evolución demográfica y el impacto en los indicadores estructurales. Sus objetivos son: integrar la diversidad generacional en la estrategia corporativa y la experiencia del empleado, anticiparse a la problemática derivada del envejecimiento de la plantilla, identificar acciones que mejoren la convivencia de las distintas generaciones en la organización y aprovechar el conocimiento de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la entidad. Su programa *Wengage*, basado en la meritocracia, la igualdad de oportunidades, la participación y la inclusión, fomenta la diversidad de género, funcional y generacional. Por otro lado, el banco cuenta con la Escuela de Rendimiento Sostenible en Virtaula que, entre otras actividades, estudia fórmulas para mejorar la transición de la plantilla hacia un envejecimiento activo y saludable.
- **Endesa:** la empresa aborda el envejecimiento de la plantilla mediante actuaciones de transferencia de conocimiento (incluyen programas de *mentoring* y acciones de formación interna) o iniciativas de reconocimiento a la trayectoria profesional de las personas de más edad (“Nuestros Mayores Valores”).
- **Mapfre:** la empresa tiene en marcha el Proyecto Ageing, cuyo principal objetivo es consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible en la organización con independencia de la edad. El plan director del proyecto ha puesto en marcha durante 2022 siete iniciativas: Hub Experience, Site de educación financiera, Zoom generacional, Capacidades digitales, Engagement generacional, Ruta 365 y Ruta hacia la jubilación.

- **Redeia:** la empresa cuenta con un modelo integral de gestión de la edad. Se trata de un vector del Plan Integral de Diversidad y pretende dar respuesta al desafío que supone la gestión del conocimiento y la diversidad generacional en la plantilla. Destaca, entre otras acciones, el Plan de salidas incentivadas bajo la premisa de la voluntariedad, dirigido a los empleados con 63 años. Además, debido a la digitalización y a la desaparición de determinados puestos de trabajo, la compañía lleva a cabo acciones de *reskilling* focalizadas en la plantilla de más edad para redirigir funciones y adaptar sus perfiles, creando nuevos puestos en los que este colectivo pueda desempeñarse gracias a las nuevas habilidades adquiridas.
- **Repsol:** la empresa se adelanta a los desafíos demográficos mundiales, gestionando su talento más sénior con diferentes iniciativas. Con el fin de acelerar el desarrollo de los profesionales para asegurar las necesidades críticas de talento en el medio y largo plazos, ha iniciado en 2022 un programa que incluye la identificación de los intereses del empleado y la detección de sucesores en posiciones clave para dotarles de la formación necesaria, así como proporcionarles oportunidades de movilidad y proyectos retadores que permitan, junto con el apoyo de un contraste externo, crear su plan de desarrollo.
- **Sacyr:** el objetivo de la compañía es contribuir a la integración laboral y convivencia de las diferentes generaciones, asegurando la gestión y el aprovechamiento del talento y sus diferentes trayectorias. Para ello cuenta con distintos programas que favorecen las sinergias generacionales: Recarga-T, #SéniorTalent, Café con el CEO o Genera Café. Además, ha puesto en marcha acciones de *mentoring* interno en diferentes programas de desarrollo, en las que participan colaboradores de diferentes perfiles, conocimientos, experiencias y generaciones.

Por otro lado, las empresas que cumplen el indicador parcialmente son las siguientes:

- **AENA:** la empresa identifica el potencial de la organización, incluyendo la gestión de la carrera profesional sénior. Facilita, además, el relevo generacional y trata de anticiparse a las necesidades de empleo a largo plazo y a los requisitos de cualificación.
- **Banco Sabadell:** el banco realiza actividades de vigilancia de la salud mediante reconocimientos médicos o exámenes de salud. Los reconocimientos médicos se realizan al inicio de la actividad y de forma periódica. Dicha periodicidad es anual para las personas empleadas mayores de 45 años.

- **Enagás:** la compañía eléctrica, además del examen de salud específico por puesto de trabajo, realiza con carácter voluntario analíticas, pruebas y diagnósticos específicos para mayores de 45 años.
- **Grifols:** el programa de reconocimiento global de la empresa busca construir un entorno donde las personas reciban reconocimiento y retribución por sus contribuciones a la empresa, su desempeño y su comportamiento acorde con los valores internos. Se basa en tres pilares: valores, aniversarios en la compañía y desempeño extraordinario.
- **Iberdrola:** para garantizar la correcta coordinación en la ejecución de la estrategia establecida por el grupo se ha definido un marco de trabajo común, que considera las necesidades presentes y futuras de la organización y de las comunidades donde opera. El ámbito de actuación se centra en dimensiones como la edad.
- **Naturgy:** el enfoque del modelo de salud de la compañía se complementa con una serie de campañas y acciones adicionales, que favorecen su apuesta para que los trabajadores disfruten de un envejecimiento activo y saludable.

Mejor práctica: Endesa

Para Endesa, la diversidad generacional favorece la innovación y el aprendizaje. Destaca la experiencia y conocimientos de su talento sénior con la iniciativa “Nuestros Mayores Valores” y lo comparte con todas las personas de la compañía. La iniciativa supone el reconocimiento a la trayectoria profesional de las personas de más edad, dándole valor a un empleado sénior con una gran trayectoria en Endesa.

Mejor práctica: Sacyr

Entre los programas que favorecen las sinergias generacionales, Sacyr cuenta con el denominado #SéniorTalent. En este programa se eligen referentes internos de más de 50 años para participar en una sección de entrevistas sobre su trayectoria, experiencia y su “legado” para el talento más júnior. El programa ha recibido el premio “Top Generational Diversity Company” en los Diversity & Inclusion Awards de Intrama, consultora de recursos humanos.

Mejor práctica: Mapfre

El Proyecto Ageing de la compañía, una iniciativa que tiene el objetivo de trabajar en programas específicos para el colectivo de trabajadores sénior, ha puesto en marcha durante 2022 siete iniciativas. 1) Hub Experience: recursos para acompañar a las personas que están próximas a la jubilación. 2) Site de educación financiera: espacio con recursos sobre cultura financiera para contribuir al futuro bienestar económico de los trabajadores. 3) Zoom generacional: análisis de la diversidad generacional en los distintos procesos de recursos humanos, con el fin de verificar que no se producen sesgos ni barreras. 4) Capacidades digitales: refuerzo en este tipo de capacidades. 5) Engagement generacional: aprovechamiento del conocimiento y experiencia del talento mayor de 55 años. 6) Ruta 365: dirigida a mayores de 60 años referentes en su ámbito, con amplia experiencia en gestión y conocimiento en una determinada materia. A través de esta ruta podrán cambiar sus actuales tareas para focalizarse en la generación de conocimiento, el diseño de proyectos, la prescripción de tendencias y en la venta externa de la marca. 7) La Ruta hacia la jubilación: programa de desvinculación progresiva a partir de los 60 años.

El indicador sobre *Ciclo de vida del empleado* valora la información que revele la preocupación y los esfuerzos de las compañías en materia de gestión del talento sénior en las últimas etapas del ciclo de vida del empleado en la organización. Se enmarca en el tratamiento integral de su vida laboral. Este indicador cuenta con dos categorías de valoración: cumple o no cumple.

Once empresas del IBEX lo cumplen, es decir el 31%. Esas empresas son las siguientes:

- **AENA:** apuesta por el talento, con actuaciones como identificar el potencial de la organización, incluyendo la gestión de la carrera profesional sénior o facilitar el relevo generacional y anticiparse a las necesidades de empleo a largo plazo y a los requisitos de cualificación.
- **Bankinter:** el banco busca potenciar el crecimiento profesional de todas las generaciones que conviven en la entidad y seguir enriqueciendo la experiencia de empleado. Para ello se han desarrollado y puesto en marcha diferentes programas orientados a cubrir las necesidades de las distintas etapas del ciclo de vida del talento dentro de la organización.
- **CaixaBank:** cuenta con un Plan de Formación continuada para promover la empleabilidad de las personas durante su trayectoria profesional. El banco cubre todo el ciclo de vida del empleado con fases como atraer y seleccionar, acoger y vincular y desvincular.

- **Fluidra:** trabaja para que cada profesional alcance su mejor versión, apostando por promover su desarrollo a lo largo de todo el ciclo de vida, desde su incorporación y acogida en la compañía hasta la desvinculación al final del mismo.
- **Indra:** la compañía ha agrupado a sus profesionales en clústers, en función de variables como edad, antigüedad, categoría profesional o posición en banda salarial, para poder aplicar análisis e identificar patrones de motivación. Su estrategia de captación pone el foco en los perfiles júnior y de alto valor sénior.
- **Inmobiliaria Colonial:** su cultura corporativa establece un modelo de liderazgo basado en los planes de carrera y de desarrollo profesional y personal. En 2022 ha mantenido programas de acompañamiento, *coaching* y *mentoring*, destinados a acompañar a los empleados en momentos clave de su carrera profesional.
- **Mapfre:** cuenta con un modelo de escucha activa y de medición de su experiencia que promueve la participación de los empleados. Este modelo se concreta en una medición continua del *employee journey* (ciclo de vida del empleado) de las personas, identificando los diferentes momentos de interacción del empleado con la empresa desde antes de incorporarse a la compañía hasta el momento en que sale de ella (18 momentos).
- **Meliá Hotels:** sus procesos de recursos humanos se alinean con la gestión por valores y acompañan a las personas a lo largo de todas las fases del ciclo de vida del empleado: atracción de talento, selección, formación y desarrollo.
- **Redeia:** desarrolla una cultura innovadora para lograr una organización más resiliente capaz de afrontar los retos del plan estratégico en un entorno de cambio y actuar en todo el ciclo de vida del empleado, atrayendo a los mejores profesionales, optimizando las necesidades de plantilla y posicionando al grupo como empleador de referencia.
- **Repsol:** con el fin de acelerar el desarrollo de sus profesionales, para asegurar las necesidades críticas de talento en el medio y largo plazo, ha iniciado en 2022 un programa que incluye la identificación de los intereses del empleado y la detección de sucesores en posiciones clave para dotarlos de la formación necesaria y crear su plan de desarrollo.
- **Sacyr:** desarrolla el potencial de sus trabajadores y el aprovechamiento del talento durante todo su ciclo de vida laboral, promoviendo la movilidad interna entre funciones y áreas de negocio y su internacionalización.

El indicador de *Equipos multigeneracionales* cuenta con dos categorías de valoración: cumple o no cumple. Diez empresas lo cumplen, lo que supone el 29% del total.

Las empresas que cumplen el indicador son las siguientes:

- **ACS:** favorece la diversidad generacional en los equipos, fomentando la colaboración estrecha entre los profesionales de mayor edad y los más jóvenes.
- **CaixaBank:** aprovecha el conocimiento de cada generación para potenciar y acompañar la estrategia de la entidad e internamente apostar por los equipos mixtos con el objetivo de impulsar el valor de la diversidad generacional.
- **Enagás:** facilita la colaboración entre personas de diversas generaciones para que todas puedan aportar y enriquecer el trabajo con sus diferentes perspectivas.
- **Fluidra:** fomenta la colaboración entre personas de diferentes generaciones para enriquecer la cultura organizacional.
- **Grifols:** apuesta por los valores de trabajo de generaciones diferentes y por la promoción de acciones intergeneracionales.
- **Iberdrola:** reconoce a la convivencia de diversas generaciones como una fuente de enriquecimiento continuo por sus capacidades y enfoques diversos, tanto para los profesionales como para los distintos negocios y áreas corporativas.
- **Inditex:** promueve que en sus equipos convivan distintas generaciones de empleados.
- **Mapfre:** facilita la colaboración de personas de diversas generaciones para que todos puedan aportar y enriquecer el trabajo con sus diferentes perspectivas.
- **Redeia:** en la empresa conviven cinco generaciones, aprovechando los diferentes valores y conocimientos que aportan cada una de ellas para generar un entorno de trabajo enriquecedor.
- **Sacyr:** busca contribuir a la integración laboral y convivencia de las diferentes generaciones, asegurando la gestión y el aprovechamiento del talento y sus diferentes trayectorias.

El siguiente indicador, *Retención del conocimiento*, contempla también dos categorías de valoración (cumple o no cumple) y muestra un 26% de cumplimiento, es decir un total de nueve empresas:

- **AENA:** ha puesto en marcha el programa “Líderes desarrollando líderes”, en el que un profesional de mayor experiencia y reconocido prestigio en su área acompaña a otro en su desarrollo profesional. Busca gestionar eficientemente el conocimiento acumulado en la empresa, con el fin de favorecer la transmisión de la experiencia y el *know how*.
- **CaixaBank:** cuenta con la iniciativa BUDDY GENERACcionando para reforzar la transmisión cultural y de conocimientos. Gestiona el conocimiento y la transmisión de experiencias entre profesionales sénior que dejan la empresa y profesionales júnior.
- **Endesa:** realiza iniciativas de transferencia de conocimiento, que incluyen programas de *mentoring* y acciones de formación interna. Además, destaca la experiencia y conocimientos del talento sénior con la iniciativa “Nuestros Mayores Valores” y lo comparte con todas las personas de la compañía.
- **Grifols:** la empresa cuenta con el programa “Leading the Future”, diseñado para construir y desarrollar el relevo generacional de sus líderes.
- **Iberdrola:** durante 2022 en España se han desarrollado acciones de formación y *mentoring*, con especial esfuerzo en acciones con el talento sénior a través de actividades de contrastes, desarrolladas en el negocio de redes. El objetivo es transferir el conocimiento técnico de los profesionales más experimentados al tiempo que se comparten buenas prácticas.
- **Indra:** los programas “Top Sénior” y “Marca Digital”, de la división de Transporte y Defensa, apuestan por el talento sénior de la compañía. Por un lado, ponen en valor su conocimiento y fomentan su legado a las nuevas generaciones y, por otro lado, potencian su formación con nativos digitales de la compañía.
- **Mapfre:** la empresa cuenta con iniciativas como “Engagement generacional” (programa para el aprovechamiento del conocimiento y experiencia del talento mayor de 55 años, a través de su participación en procesos de mentorización y como formadores internos y externos) o “Ruta 365” (dirigida a personas mayores de 60 años referentes en su ámbito, con amplia experiencia en gestión y conocimiento en una determinada materia; a

través de esta ruta podrán cambiar sus actuales tareas para focalizarse en la generación de conocimiento, el diseño de proyectos, la prescripción de tendencias y en la venta externa de la marca).

- **Repsol:** se anticipa y asegura el talento que tiene y que va a necesitar en el futuro, con programas específicos que aseguran la transmisión del conocimiento de un profesional sénior a las nuevas incorporaciones, impulsando además las llamadas profesiones del futuro.
- **Sacyr:** la empresa cuenta con el proyecto #SéniorTalent, donde se eligen referentes internos de más de 50 años para participar en una sección de entrevistas sobre su trayectoria, experiencia y su legado para el talento más júnior.

Mejor práctica: Aena

El programa “Líderes desarrollando líderes” de AENA supone una estrategia de: gestión del conocimiento, transformación cultural y *networking* organizacional generador de redes de apoyo. Se trata de un programa de desarrollo en el que un profesional de mayor experiencia y reconocido prestigio en su área acompaña a otro en su desarrollo profesional, compartiendo su experiencia, su conocimiento del negocio y su visión estratégica, lo cual favorece el desarrollo de carrera, el conocimiento de la cultura informal y el aumento de las competencias que se consideran críticas en la organización. Uno de sus principales objetivos es la gestión eficiente del conocimiento acumulado en la empresa, con el fin de favorecer la transmisión de la experiencia y el *know how*.

Mejor práctica: Grifols

El programa Leading the Future está diseñado para construir y desarrollar el relevo generacional de los líderes de Grifols. Se trata de un programa global de doce meses dirigido en su primera edición a cien participantes con “alto potencial”, identificados en las unidades de negocio y departamentos. El desarrollo de sus habilidades de liderazgo incluye planes personalizados, sesiones de formación, experiencias de rotación en diferentes áreas y *mentoring* con un líder sénior de Grifols.

El nuevo indicador de Clima sociolaboral se valora en dos categorías (cumple o no cumple). La información que proporcionan las empresas sobre esta cuestión sigue siendo muy escasa. Solo cumplen el indicador **Indra** y **Mapfre**, aportando datos del nivel de compromiso por grupos de edad. En el caso de **Indra**, el grupo de edad más sénior presenta el nivel de compromiso más bajo, mientras que en el caso de **Mapfre** los niveles de compromiso de los grupos de menor edad y más sénior son los mejores.

En relación con las acciones de preparación específica de los empleados para la salida de la organización (despido, jubilación, etc.), incluyendo el impacto de los procesos de reorganización, hay diez (29%) empresas del IBEX que cumplen con el indicador Preparación para el cambio de etapa, que comprende igualmente dos categorías de valoración: cumple o no cumple.

Sobre este indicador hay que recordar que la ley obliga a las empresas que realizan procedimientos de despido colectivo a ayudar a los trabajadores implicados a seguir en el mercado de trabajo²²: “Regular el plan de recolocación externa de los procedimientos de despido colectivo como obligación legal e indeclinable del empresario, dotando al mismo de efectividad y asegurando su cumplimiento como medida indispensable para permitir transiciones rápidas y adecuadas entre empleos y para mantener a los trabajadores en el mercado de trabajo el mayor tiempo posible, evitando su indebida expulsión del mismo”.

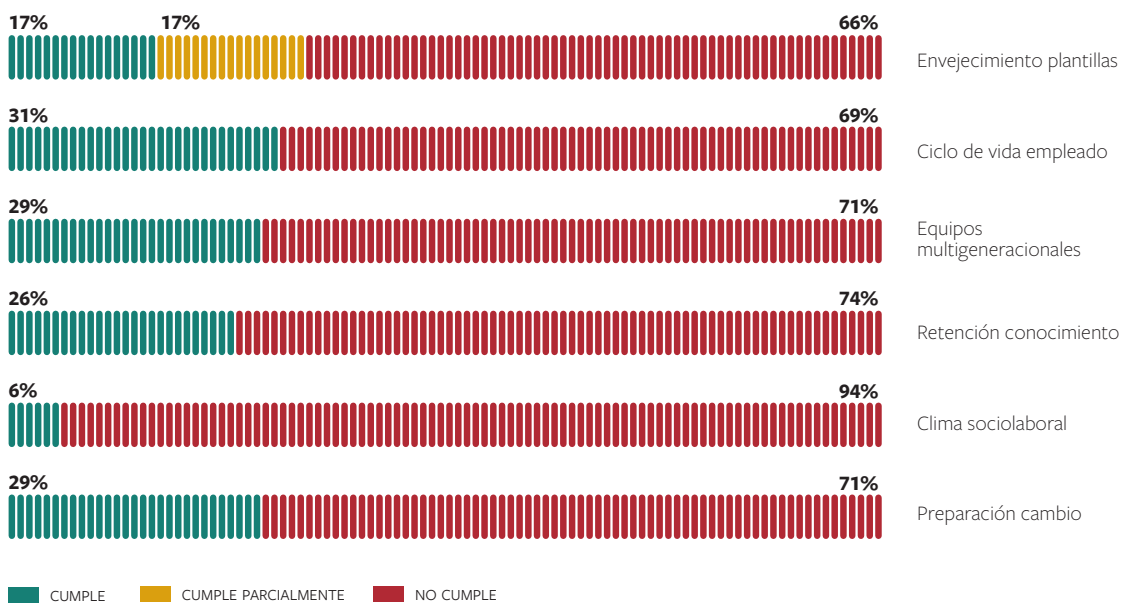
Dada la obligatoriedad legal del plan de recolocación externa, hay que entender que las compañías realizan acciones en esta línea pero no las comunican. Por ello, la mejora de su transparencia pasaría por informar sobre ellas.

Las diez empresas que cumplen el indicador y sus acciones respectivas son las siguientes: **Banco Sabadell**: Programa Recolocación y Programa Silver, asociados al expediente de regulación de empleo del banco; **Banco Santander**: plan de prejubilaciones y bajas incentivadas; **CaixaBank**: optimización del acompañamiento en el momento de la salida y de la vinculación posterior con acciones en el momento del *offboarding*; **Cellnex**: plan de prejubilación para trabajadores de 57 años o más; **Ferrovial**: programas de ayuda a la transición, planes específicos de formación y planes de acompañamiento al empleo *-outplacement-*. **Inditex**: la mayoría de los empleados son menores de 45 años, por lo que no se enfrenta en un futuro próximo a la necesidad de desarrollar programas de ayuda a empleados al final de sus carre-

22. Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.

ras profesionales; **Inmobiliaria Colonial**: ofrece a los empleados en edad de prejubilación la oportunidad de aprovecharla (apoyo a las personas que deseen pasar a un nuevo proyecto, servicios de recolocación, etc.), así como diferentes medidas en el caso de gestión de reorganizaciones; **Mapfre**: iniciativas del Proyecto Ageing de preparación a la jubilación; **Redeia**: plan de salidas incentivadas bajo la premisa de la voluntariedad, dirigido a los empleados con 63 años; y **Telefónica**: programa de salidas incentivadas y programa de *outplacement*.

Gráfico 5. Porcentaje de cumplimiento. Medidas



Conclusiones

En esta edición del informe, como en las 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 quince indicadores relacionados con políticas y prácticas de las compañías. Dicha revisión se ha realizado a partir del análisis de información pública incluida en las webs corporativas de las 35 empresas del Índice.

Los datos aportados por las compañías corresponden, básicamente, a su ejercicio fiscal de 2022. Se trata de un año complicado desde el punto de vista económico y geopolítico, pero con menos incidencias en materia de reducciones de plantilla en empresas del índice. Y, en general, ha sido un buen año para la mejora en la transparencia del IBEX en cuanto a talento sénior.

Antes de iniciar los análisis hay que hacer dos precisiones, que tienen que ver con las empresas que configuran el índice IBEX 35 y con los cambios en el número de indicadores. Todos los años hay variaciones en las empresas que componen el índice, lo que dificulta las comparaciones. En general, y salvo excepciones, las empresas recién incluidas en el IBEX suelen tener unos niveles de cumplimiento de los indicadores inferiores a los de las compañías más asentadas en el índice y acostumbradas a unos mayores niveles de transparencia. Por otro lado, con el objetivo de ajustarse a la actualidad y a las tendencias, algunos indicadores se han ido reformulando, suprimiendo o incorporando. Esta flexibilidad permite, por una parte, que los indicadores se adapten mejor a la realidad y respondan a los nuevos retos, pero, por otra, dificulta realizar un análisis más riguroso de la evolución desde una perspectiva histórica.

La mejoría en los grados de transparencia se traduce en que, de los catorce indicadores comunes a las ediciones anteriores, un total de doce crecen, uno se mantiene estable (ya había alcanzado el 100%) y solo uno baja.

Los indicadores que más cumplen las empresas son los relativos a los datos sobre las plantillas, las bajas y la remuneración, todos ellos de carácter cuantitativo. Hay que destacar que la información sobre las plantillas la cumplen ya todas las empresas y que el indicador sobre remuneraciones, que no existía en la primera edición, ha pasado en cinco años a situarse en

un 94% de nivel de cumplimiento. Por el contrario, un tercio de los indicadores presenta un nivel de cumplimiento igual o menor al 20%.

Tabla 3. Indicadores con mayor y menor nivel de cumplimiento

INDICADORES CON MAYOR NIVEL DE CUMPLIMIENTO		INDICADORES CON MENOR NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
Segmentación de la plantilla	100%	Clima sociolaboral	6%
Bajas en la plantilla	97%	Procesos de formación	17%
Remuneración	94%	Jubilaciones	17%

Las compañías que más cumplen, y que se sitúan en la categoría de transparentes, obtienen entre 24 y 19 puntos (una aseguradora y un banco), mientras que el bloque de compañías translúcidas está liderado por empresas del sector de la energía. En el extremo contrario, y en el apartado de las organizaciones opacas, hay cuatro empresas con cinco o menos puntos. Otro dato importante es que casi el 60% de las empresas están por debajo de los 11 puntos de cumplimiento, lo que supone menos del 50% de la puntuación obtenida por la compañía que lidera el *ranking*.

Las conclusiones más destacadas de acuerdo con las áreas analizadas son las que se detallan a continuación.

Diversidad y no discriminación

- 1 Un total de 31 empresas (89%) hacen referencia a los temas de diversidad y no discriminación por edad o generacional. La Tabla 4 recoge las políticas y órganos sobre diversidad citados por las compañías del IBEX.

Tabla 4. Algunas políticas y órganos sobre diversidad en las empresas del IBEX 35

EMPRESA	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	ÓRGANOS Y FIGURAS
Acciona	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión	Gerencia de Diversidad e Inclusión a nivel global Redes internas de Diversidad e Inclusión
Acciona Energía	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión	Comité Global de Diversidad e Inclusión

EMPRESA	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	ÓRGANOS Y FIGURAS
Acerinox	Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión	
ACS	Política de Diversidad	
AENA		Embajadores de Marca y Diversidad
Amadeus		Red de Embajadores de Diversidad e Inclusión
ArcelorMittal	Política de Diversidad e Inclusión	
Banco Sabadell	Plan de Igualdad	Grupo de trabajo interno de diversidad e inclusión
Banco Santander	Política Corporativa de Cultura	Grupo de Trabajo Global Executive Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) Equipo Global DE&I Equipos locales DE&I
Bankinter	Política de Inclusión y Diversidad	
BBVA	Política de Diversidad	ERG (Employee Resource Group) de inclusión generacional
CaixaBank	Programa Wengage de Diversidad Plan de Diversidad e Inclusión 2022-2024 Manifiesto de la Diversidad	
Cellnex Telecom	Política de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI) Plan de Equidad, Diversidad e Inclusión (EDI)	EDI Champions Círculos de Conexión EDI
Enagás	Estrategia de Diversidad e Inclusión Política de Diversidad e Inclusión	
Endesa	Política de Diversidad e Inclusión	Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo
Ferrovial	Plan Estratégico Horizon 24 Política de Diversidad e Inclusión Estrategia Global de Diversidad e Inclusión	
Fluidra	Política Global de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) Estrategia Embracing Diversity	Programa de Embajadores/as DEI
Grifols	Política Global de Diversidad e Inclusión Plan Estratégico de Diversidad Plan de Diversidad Global 2021-2023	
IAG Iberia	Plan de Diversidad, Equidad e Inclusión	Embajadores de Diversidad
Iberdrola	Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión Informe Diversidad e Inclusión	Comité global de Diversidad e Inclusión
Inditex	Política de Diversidad e Inclusión	Champions de Diversidad Departamento de Diversidad, Equidad e Inclusión
Indra	Política de Diversidad Código Ético y de Cumplimiento Legal Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión	
INM. Colonial	Políticas de Igualdad, Equidad y Diversidad	

EMPRESA	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	ÓRGANOS Y FIGURAS
Mapfre	Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades 2015 Estrategia de Diversidad, Inclusión y Equidad 2022-2024	
Naturgy	Política de Responsabilidad Corporativa	
Redeia	Plan integral de Diversidad 2018-2022 Plan integral de Diversidad 2023-2025	
Repsol	Plan de Igualdad de Oportunidades	
Sacyr	Política de Diversidad, Equidad e Inclusión	
Solaria	Plan Interno de Diversidad 2020-2024 Política de Igualdad y Diversidad	Comisión de Igualdad y Diversidad Comité de Diversidad
Telefónica	Política Global de Diversidad e Inclusión	Consejo Global de Diversidad Chief Diversity Officer

- 2** El tratamiento de la diversidad generacional en las políticas de contratación y promoción sigue creciendo y lo ha hecho en todas las ediciones del informe. Quince empresas (43%) indican que no discriminan por edad a los profesionales en este tipo de procesos. En cambio, en esta edición el número de empresas que cumplen el indicador de procesos de formación baja ligeramente (hasta el 17% o seis compañías).
- 3** En materia de procesos de formación, **Indra** sigue siendo el líder innovador en esta materia aportando datos del número de horas de formación y gasto de formación por grupos de edad. **Naturgy** se sumó el año pasado a este tipo de datos segmentados por edad y en esta edición se añaden **Banco Sabadell** y **Merlin Properties**. Estas tres últimas compañías ofrecen datos del número de horas de formación por edad.

Desglose de datos por edades

- 4** El indicador que hace referencia a los datos de plantilla distribuidos por edad es el que más cumplen las empresas analizadas. Las 35 lo cumplen. En general, se trata de datos poco desglosados para los colectivos seniors. Destacan por su buen nivel de segmentación **Mapfre**, **Rovi** y **Unicaja**, mientras que algunas compañías sitúan la última franja de segmentación por encima de los 45 años. El caso de **Inditex** es especial. Al ser una empresa con pocos años de vida y con una plantilla joven, sitúa la última franja a partir de los 40 años. Esto reduce la riqueza de los datos.

- 5** Desde la óptica del informe, el desglose óptimo de los datos requiere, además de un adecuado desglose por franjas de edad, información desglosada por género y por área geográfica (España). Esta información óptima solo se da en la cuarta parte de los casos y en el indicador de plantilla. En el resto de los indicadores de esta área el porcentaje es todavía menor. En resumen, en estos indicadores hay un importante recorrido por hacer en materia de desglose de la información pública de las compañías.
- 6** El análisis del porcentaje de empleados de 50 años o más en las empresas del IBEX (hay algunas excepciones porque presentan segmentaciones por edad algo diferentes) muestra que seis de cada diez compañías tienen al menos un 25% de empleados en esa franja de edad y un total de seis cuentan con, al menos, un 40% de empleados en la misma franja. En el extremo contrario, ocho compañías tienen un porcentaje de empleados sénior igual o menor al 20%. Es evidente, a la luz de estos datos, que las empresas del IBEX tienen mucho talento sénior en sus plantillas y que deben abordar estrategias para gestionarlo adecuadamente.

Tabla 5. Porcentaje de talento sénior en las empresas del IBEX 35 (2022)

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Acciona	>50	55%	Global
Acciona Energía	>50	13%	Global
Acerinox	>50	30%	Global
ACS	>50	39%	Global
AENA	>45	67%	España
Amadeus	>50	20%	Global
ArcelorMittal	>55	16%	España
Banco Sabadell	>49	30%	Global
Banco Santander	>50	23%	Europa
Bankinter	>50	28%	España
BBVA	>50	25%	España
CaixaBank	>49	26%	España
Cellnex Telecom	>55	11%	Global
Enagás	>55	20%	Global
Endesa	>50	34%	Global
Ferrovial	>50	38%	Global
Fluidra	>50	22%	Global
Grifols	>50	20%	Global
IAG Iberia	>50	43%	España
Iberdrola	>50	31%	España
Inditex	>40	16%	Global
Indra	>50	16%	Global

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
INM. Colonial	>50	28%	Global
Logista	>50	26%	Global
Mapfre	>50	26%	Global
Meliá Hotels Int.	>50	25%	España
Merlin Prop.	>50	51%	España
Naturgy	>50	24%	España
Redeia	>50	31%	Global
Repsol	>50	24%	Global
Rovi	>50	20%	Global
Sacyr	>50	38%	Global
Solaria	>50	14%	Global
Telefónica	>50	45%	España
Unicaja	>50	45%	España

7 Atendiendo al porcentaje de empleados sénior contratados (con 50 o más años), más de dos tercios de las empresas que aportan ese dato lo sitúan por debajo del 10%. Es evidente que, en la actualidad, el talento sénior queda mayoritariamente lejos de las nuevas contrataciones.

Tabla 6. Porcentaje de altas de talento sénior en las empresas del IBEX 35 (2022)

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Acciona	>50	14%	Global
Acciona Energía	>50	55%	Global
Acerinox	>50	3%	Global
ACS	>50	17%	Global
AENA	>45	31%	España
Amadeus	>50	5%	Global
ArcelorMittal	>55	---	España
Banco Sabadell	>49	1%	España
Banco Santander	>50	4%	Europa
Bankinter	>50	3%	Global
BBVA	>50	5%	España
CaixaBank	>49	---	España
Cellnex Telecom	>55	7%	Global
Enagás	>55	1%	Global
Endesa	>50	1%	Global
Ferrovial	>45	38%	España
Fluidra	>50	8%	EMEA
Grifols	>50	7%	Global
IAG Iberia	>50	---	España
Iberdrola	>50	2%	España

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Inditex	>40	34%	Global
Indra	>50	4%	Global
INM. Colonial	>50	2%	Global
Logista	>50	---	Global
Mapfre	Veteranos y baby boomers	2%	Global
Meliá Hotels Int.	>50	6%	España
Merlin Prop.	>50	6%	España
Naturgy	>50	2%	Global
Redeia	>50	8%	Global
Repsol	>50	0%	Global
Rovi	>50	---	Global
Sacyr	>50	23%	Global
Solaria	>50	---	Global
Telefónica	>50	14%	España
Unicaja	>50	---	España

8 Otra forma de visualizar la presencia de talento sénior en las empresas es a través de la edad media de las plantillas. En el caso del IBEX 35, analizando la información de las compañías que aportan este dato, y excluyendo el caso excepcional de **Inditex** caracterizado por su modelo de negocio y por la juventud de su plantilla, se aprecia que la edad media en casi la totalidad de la muestra supera los 40 años y, en siete casos, el dato es superior a los 45, cifra cercana a lo que hoy se considera como talento sénior. Respecto a la quinta edición del informe, se ha incrementado en tres el número de empresas que aportan el dato de edad media (de 13 a 16 empresas).

Tabla 7. Edad media de la plantilla en algunas empresas del IBEX 35 (2022)

EMPRESA	EDAD MEDIA (AÑOS)	ÁMBITO GEOGRÁFICO
AENA	47,6 (hombres) 48 (mujeres)	España
Banco Sabadell	44	Global
Banco Santander	38,4	Global
BBVA	43,9	España
CaixaBank	45,8	España
Endesa	45,9	Global
Fluidra	41,8	Global
IAG Iberia	46	España
Inditex	29,6	Global
Mapfre	42,0	Global
Merlin Properties	43	Global

EMPRESA	EDAD MEDIA (AÑOS)	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Redeia	45,3	Global
Repsol	43,3	Global
Sacyr	45,2	Global
Solaria	42	Global
Unicaja	47,9	España

- 9** El indicador de altas lo cumplen el 80% de las empresas, mientras que el de bajas, el 98%. En la mayoría de los casos de estos dos indicadores se trata de cumplimientos parciales. En cuanto a las jubilaciones, solo seis compañías aportan datos, en concreto tres *utilities*, un banco, una constructora y una aseguradora. Sigue el desbalance entre altas y bajas y la causa más probable es que las grandes compañías del IBEX, por su historia y por el entorno actual, siguen teniendo 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.
- 10** 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 cinco años a ser reportado por el 94% de las empresas, en su mayoría con un nivel parcial de cumplimiento. El tema de la brecha salarial en relación con la edad va perdiendo fuerza en las empresas del IBEX, conforme los salarios dependen cada vez más del puesto y menos del género y de la edad.

Participación y colaboración

- 11** Nueve empresas del IBEX 35 informan, en mayor y menor medida, de que 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 (Generacional), de la Fundación SERES y del Grupo de Trabajo EFR sobre talento sénior, además del proyecto Generación SAVIA puesto en marcha por Endesa.

Medidas

- 12** Doce empresas (un tercio del total) informan de su estrategia para abordar de forma directa e integral el impacto del envejecimiento de la plantilla en sus organizaciones, en su mayoría con un nivel de cumplimiento parcial. Destacan los casos de **CaixaBank** (Programa Wengage), **Endesa** (*mentoring* y reconocimiento), **Mapfre** (Proyecto Ageing), **Redeia** (Plan de Gestión de la Edad), **Repsol** (iniciativas para el desafío demográfico) y **Sacyr** (programas que favorecen las sinergias generacionales).
- 13** El tratamiento del talento sénior en el marco del ciclo de vida del empleado es un indicador con dos años de presencia en el informe. Este indicador, que abre oportunidades de mejora de la transparencia de las empresas en relación al talento sénior, lo cumplen once empresas (31%).
- 14** En esta edición del informe diez empresas cumplen el indicador que mide la creación, la colaboración y el impulso de equipos formados por personas de diferentes generaciones para enriquecer los proyectos y los trabajos. Se trata de **ACS, CaixaBank, Enagás, Fluidra, Grifols, Iberdrola, Inditex, Mapfre, Redeia y Sacyr**.
- 15** El indicador sobre retención del conocimiento tiene un nivel de cumplimiento limitado. Nueve empresas lo cumplen (**AENA, CaixaBank, Endesa, Grifols, Iberdrola, Indra, Mapfre, Repsol y Rovi**). Estas empresas realizan actividades de transmisión de experiencias entre empleados séniors y juniors, mentorización para la transmisión de conocimiento, legado del conocimiento de la generación sénior a la junior, proyectos de transferencia de conocimiento, acompañamiento profesional o desarrollo del relevo generacional.
- 16** El nuevo indicador que ofrece información sobre la segmentación por edades del clima laboral en las compañías muestra una respuesta muy minoritaria. Solo dos empresas lo cumplen: **Indra y Mapfre**. Sus resultados en función de la edad muestran tendencias dispares. Hay que esperar que en las próximas ediciones del informe la transparencia de este indicador crezca y se puedan detectar pautas concretas.
- 17** La preparación para la salida de la empresa (vía prejubilación, jubilación o despido) es algo que, en la práctica, las compañías todavía abordan de forma limitada. En esta edición del informe, diez empresas del IBEX (29%) cumplen con el indicador. Estas empresas realizan acciones como salidas incentivadas, contratación de empresas

externas de recolocación/*outplacement*, acompañamiento al empleo, establecimiento de planes de recolocación externa, recolocaciones en filiales, planes específicos de formación o preparación para la transición a la jubilación.

18 En la Tabla 8 se muestran por orden de puntuación las empresas con mayor número de puntos en cada área o áreas de indicadores.

- Diversidad y no discriminación: es un área de carácter más conceptual y con solo tres indicadores, lo que supone un peso limitado en la valoración total de las compañías.
- Desglose de datos por edades: es un área de información numérica y cuenta con cinco indicadores.
- Participación y Medidas: es la suma de dos áreas que recogen la información real sobre actuaciones. Incluye siete indicadores.

Tabla 8. Empresas con mayor puntuación en cada área de indicadores

DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN (CONCEPTO)	DESGLOSE DE DATOS POR EDADES (DATOS NUMÉRICOS)	PARTICIPACIÓN EN INICIATIVAS Y MEDIDAS (ACTUACIONES)
Banco Sabadell Merlin Prop. Naturgy	Iberdrola Telefónica	Mapfre CaixaBank Redeia Sacyr

19 En el periodo temporal que cubre esta edición del informe han entrado cuatro compañías en el IBEX: **Acciona Energía, Logista, Sacyr** y **Unicaja**. **Logista** es muy poco transparente en cuanto a talento sénior y ocupa la última posición en el *ranking*. **Acciona Energía** y **Unicaja** se sitúan en la franja central de la clasificación de las compañías calificadas como opacas, mientras que **Sacyr** ha sido calificada como empresa translúcida.

Recomendaciones

- 1** Contribuir al aumento de la visibilidad social del talento sénior y a la difusión del valor que genera, de su papel en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones y de la importancia de no discriminarlo. Impulsar el reconocimiento público del valor del talento sénior.
- 2** Potenciar la puesta en marcha creativa de planes y estrategias que hagan frente al envejecimiento de plantillas y al retraso de la edad de jubilación, cubriendo los diferentes aspectos que afectan al talento sénior. Explorar las iniciativas innovadoras que llevan a cabo otras organizaciones.
- 3** Fomentar la colaboración y la puesta en marcha de equipos multigeneracionales y redes y comunidades internas para la realización de proyectos y actuaciones. Estos equipos aprovechan las ventajas de los diferentes puntos de vista y experiencias de las generaciones y contribuyen a la transferencia de conocimientos para que no se pierdan.
- 4** Incluir explícitamente en las políticas y planes de diversidad y no discriminación los procesos de selección, promoción y formación del talento sénior, pues son áreas en las que el riesgo de discriminación es mucho mayor. Evitar sesgos relacionados con la edad en esos procesos.
- 5** Implementar actuaciones para preparar a los empleados sénior de cara a su prejubilación o jubilación, con el fin de evitar problemas derivados de cambios radicales o de la necesidad de encontrar otro trabajo. Tratar de suavizar la transición en el marco de una política de recursos humanos centrada en las personas.
- 6** Incorporar a las memorias o informes anuales un apartado fijo dedicado específicamente al talento sénior, en el que se incluya toda la información sobre el tema. Ese apartado debería recoger las distintas actuaciones que se realizan en esta materia y los resultados obtenidos.
- 7** Mejorar la segmentación de los indicadores numéricos (plantilla, altas, bajas, jubilación y remuneración) por dos vías. La primera tiene que ver con la distribución geográfica e implica detallar la información sobre la situación en España. La segunda supone segmentar los datos de forma más precisa por franjas de edad.

- 8** Participar de forma activa en las iniciativas horizontales que analizan la situación del talento sénior en las empresas, tratan de eliminar las barreras existentes para este colectivo e impulsan buenas prácticas.
- 9** Fomentar la participación y el aprovechamiento del talento sénior en las actuaciones de formación interna o voluntariado corporativo que realizan las empresas.
- 10** Impulsar la disponibilidad de canales éticos o de denuncia para trasladar posibles actos discriminatorios o irregularidades relacionadas con el talento sénior.

Anexos

Ranking de transparencia en la gestión del talento sénior

TRANSPARENTES Este grupo lo integran aquellas empresas que obtienen entre treinta (30) y diecinueve (19) puntos		
1	Mapfre	24
2	CaixaBank	19
TRANSLÚCIDAS Este grupo está formado por aquellas empresas que obtienen entre dieciocho (18) y once (11) puntos		
3	Iberdrola	18
4	Redeia	17
5	Endesa	16
6	Repsol	15
	Sacyr	
7	Banco Sabadell	14
	Indra	
8	Enagás	13
	Inditex	
9	Merlin Properties	12
	Naturgy	
10	Aena	11
	Grifols	
	Telefónica	
OPACAS Este grupo lo integran las empresas que obtienen menos de once (11) puntos		
11	Cellnex Telecom	10
	Ferrovial	
	Fluidra	
12	Amadeus	9
	Bankinter	
	BBVA	
	INM Colonial	
	Meliá Hotels	
13	ACS	8
	Banco Santander	
	Unicaja	
14	Rovi	7
15	Acciona	6
	Acciona Energía	
	IAG Iberia	
16	ArcelorMittal	5
	Solaria	
17	Acerinox	4
18	Logista	3

Tabla de cumplimiento

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					PARTICIPACIÓN	MEDIDAS					
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	BAJAS	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN		PARTICIPACIÓN INICIATIVAS	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	CICLO DE VIDA	EQUIPOS MULTIGENERACION	RETENCIÓN	CLIMA SOCIOLABORAL
Acciona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acciona Energía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acerinox	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AENA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amadeus	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ArcelorMittal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Banco Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CaixaBank	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cellnex Telecom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Enagás	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ferrovial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fluidra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Grifols	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
IAG Iberia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					PARTICIPACIÓN	MEDIDAS					
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	Bajas	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN		PARTICIPACIÓN INICIATIVAS	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	CICLO DE VIDA	EQUIPOS MULTIGENERACION.	RETENCIÓN	CLIMA SOCIO LABORAL
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inditex	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Indra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
INM. Colonial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Logista	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Meliá Hotels	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Merlin Properties	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Naturgy	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Redeia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rovi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Solaria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuentes documentales

EMPRESA	DOCUMENTO
Acciona	Estado de Información No Financiera 2022 Memoria de Sostenibilidad 2022 Código de Conducta. Julio de 2016
Acciona Energía	Estado de Información No Financiera 2022 Política de Diversidad, Equidad e Inclusión. Enero 2022 Código de Conducta. Julio 2016
Acerinox	Informe Anual Integrado 2022
ACS	Informe Integrado 2022 Política de Diversidad 2020 Código de Conducta 2015
AENA	Informe de Gestión Consolidado 2022
Amadeus	Informe Global 2022 Información No Financiera 2022
ArcelorMittal	Estado de Información No Financiera 2022 Informe de Sostenibilidad 2022 Código de Conducta Empresarial 2021
Banco Sabadell	Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado 2022 Estado de Información No Financiera 2022
Banco Santander	Informe Anual 2022 Política Corporativa de Cultura
Bankinter	Informe Anual Integrado 2022 Estado de Información No Financiera Consolidada 2022 Política de Inclusión y Diversidad. 29 de enero de 2020
BBVA	Informe Anual 2022
CaixaBank	Informe de Gestión Consolidado 2022 Manifiesto de la Diversidad
Cellnex Telecom	Informe Anual Integrado 2022. Informe de Gestión Consolidado. Cuentas Anuales Consolidadas Política Ambiental, Social y de Gobierno (ASG)
Enagás	Informe Anual 2022 Código Ético Política de Diversidad e Inclusión. 21 de marzo de 2022 Política de Gestión de Capital Humano. 21 de diciembre de 2015
Endesa	Estado de Información No Financiera y Sostenibilidad 2022
Ferrovial	Informe Anual Integrado. Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2022 Código de Ética Empresarial Política de Diversidad e Inclusión. 15 de diciembre de 2022
Fluidra	Informe Anual Integrado 2022 Código Ético. Mayo de 2022 Política de Diversidad, Equidad e Inclusión. Febrero de 2022

EMPRESA	DOCUMENTO
Grifols	Informe Anual Integrado y de Sostenibilidad 2022 Informe de Sostenibilidad 2022 Cuentas Anuales Consolidadas 2022
IAG Iberia	Informe de Sostenibilidad 2022
Iberdrola	Informe Integrado. Febrero 2023 Estado de Información No Financiera. Informe de Sostenibilidad 2022 Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión. 20 de diciembre de 2022 Informe de Diversidad e Inclusión 2022
Inditex	Memoria Anual Grupo Inditex 2022 Política de Diversidad e Inclusión. 14 de diciembre de 2020
Indra	Informe de Sostenibilidad 2022. Estado de Información No Financiera Código Ético y de Cumplimiento Legal. Diciembre de 2020
INM Colonial	Informe Anual Integrado 2022
Logista	Informe Anual Integrado 2022
Mapfre	Informe Integrado 2022 Personas y Organización 2022 Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades 2015 Apartados página web sobre talento y envejecimiento
Meliá Hotels Int.	Informe de Gestión 2022 Política de Derechos Humanos. 30 de julio de 2018 Código Ético. 2018
Merlin Prop.	Informe de Gestión. Estado de Información no Financiera. 31 de diciembre de 2022 Código de Conducta. Diciembre de 2021 Memoria Anual 2022
Naturgy	Informe de Sostenibilidad y Estado de Información No Financiera 2022 Política de Responsabilidad Corporativa. 29 de enero de 2019 Código Ético. Octubre de 2021
Redeia	Informe de Auditoría, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión 2022 Informe de Sostenibilidad 2022 Código Ético y de Conducta. Mayo de 2020
Repsol	Informe de Gestión Integrado 2022 Plan Global de Sostenibilidad 2023 Código de Ética y Conducta 2022
Rovi	Informe Integrado 2022 Código Ético
Sacyr	Informe Integrado de Sostenibilidad 2022
Solaria	Informe de Sostenibilidad 2022 Política de Igualdad y Diversidad. Mayo 2021
Telefónica	Informe de Gestión Consolidado 2022
Unicaja	Cuentas Anuales Consolidadas 2022 Política de RSC

