

2021

Memoria Talento



Introducción

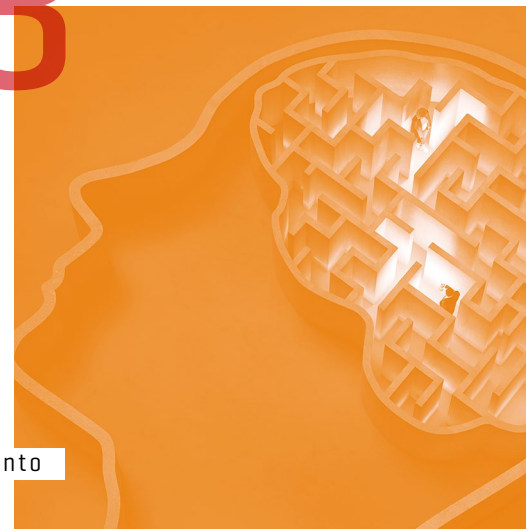


Cultura organizativa



2

Talento



3



Liderazgo

Introducción

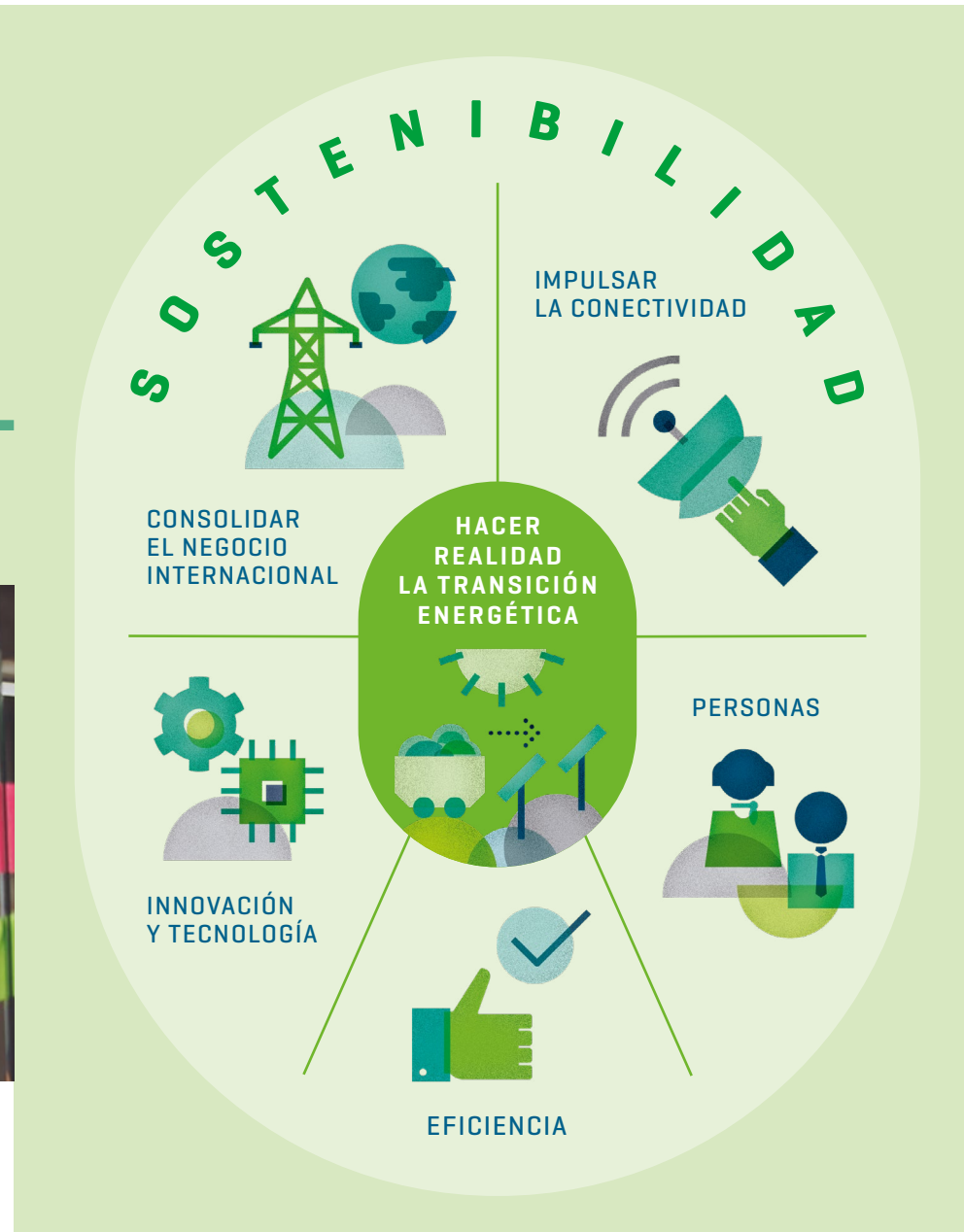


→ Uno de los pilares estratégicos que hacen posible la misión, visión y propósito del Grupo Red Eléctrica es el de Personas, que persigue entre sus objetivos la transformación cultural, la gestión sostenible y el convertir a la organización en referente como empresa saludable, así como el desarrollo de una cultura innovadora, ágil y colaborativa, impulsando el talento, anticipando necesidades y logrando una organización capaz de afrontar los retos del Plan Estratégico en un entorno de cambio.

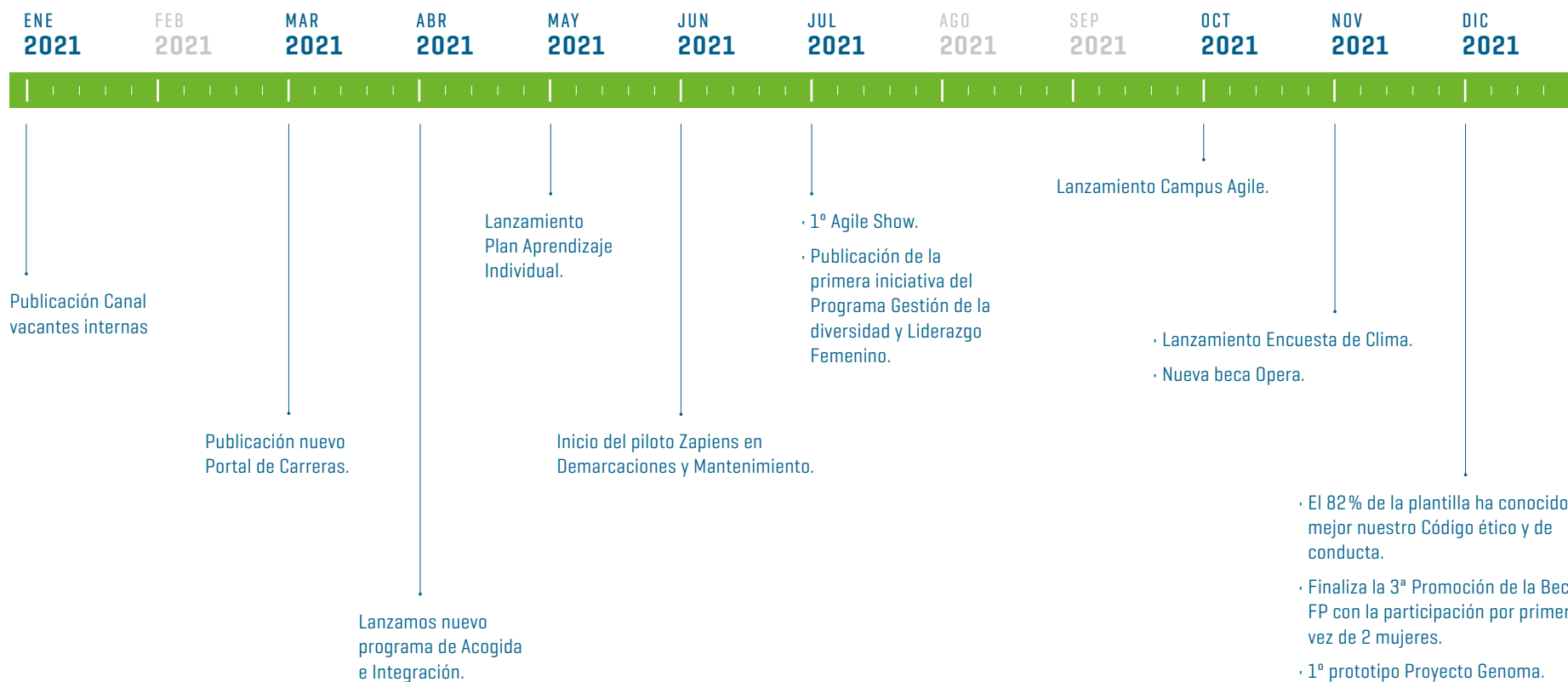
→ **Plan Estratégico
2021-2025
del Grupo
Red Eléctrica**



El Plan operativo 2021 de la dirección de Personas y cultura desarrolla y facilita el despliegue de la estrategia del Grupo Red Eléctrica a través de diversas iniciativas.



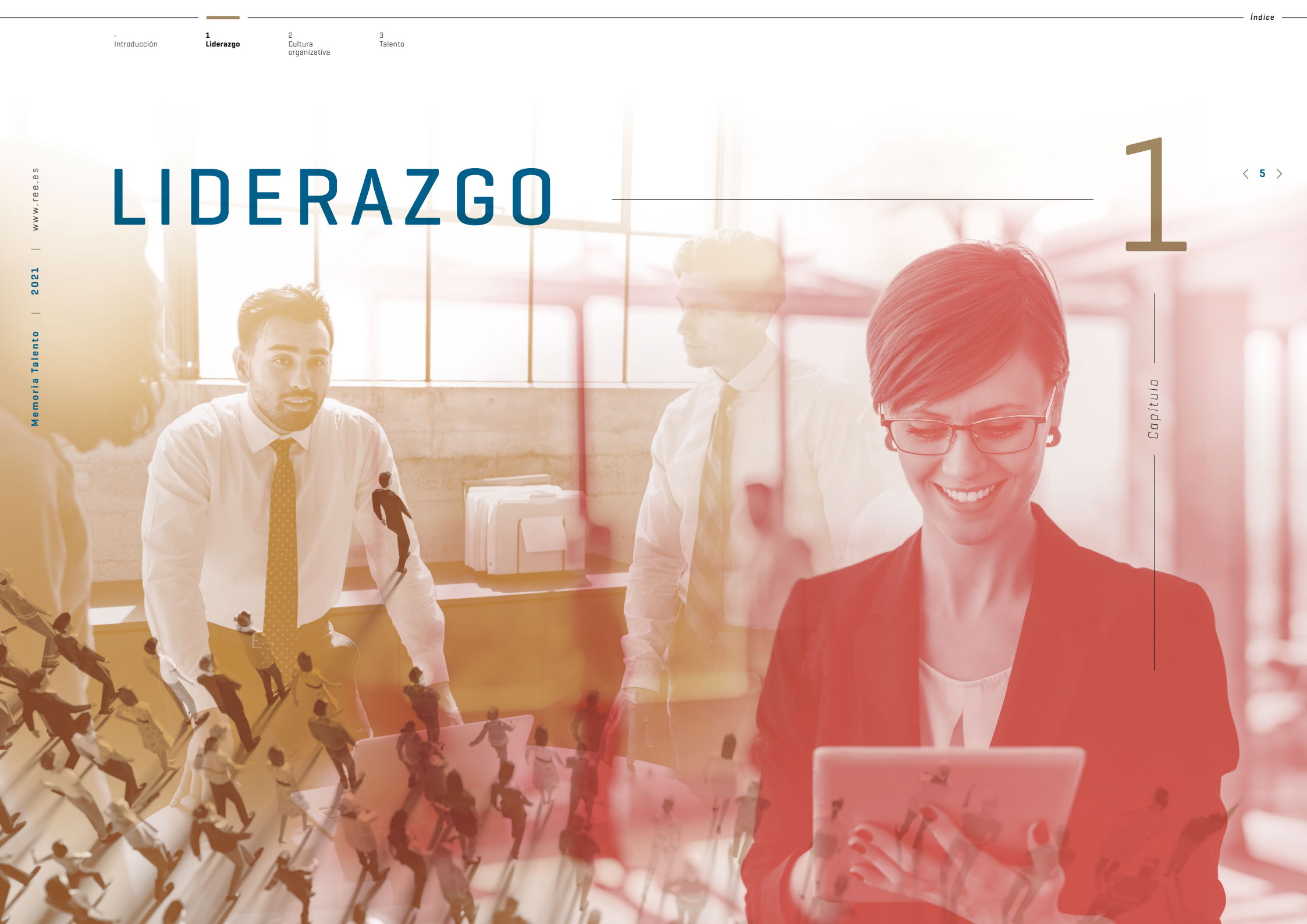
→ Hechos relevantes del año



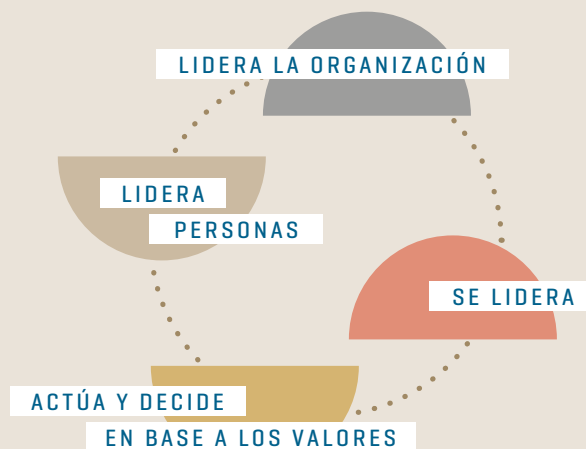
LIDERAZGO

1

Capítulo



Modelo de liderazgo



VALORES

Integridad

- Es coherente y honesto.
- Muestra un comportamiento transparente, profesional y solvente.
- Cumple los compromisos asumidos como líder del grupo.



Respeto

- Demuestra en su día a día un trato digno y leal a las personas.
- Cree en la diversidad como elemento integrador y enriquecedor.
- Promueve la pluralidad de perspectivas y opiniones como fuente de desarrollo.

Sostenibilidad

- Contribuye activamente a afrontar con éxito los retos presentes y futuros.
- Crea valor compartido con los grupos de interés.
- Actúa con responsabilidad y excelencia.



SE LIDERA

mantiene un compromiso continuo y proactivo con su autodesarrollo, buscando mejorar y adaptar sus habilidades de liderazgo a las distintas circunstancias. Persigue el crecimiento personal y profesional como punto de partida para aportar valor a otros.

LIDERA A OTROS

moviliza desde la influencia positiva, impulsando con ilusión y con un propósito para contribuir desde su rol al crecimiento y desarrollo de las personas, incrementando así el compromiso y la contribución de las mismas.



LIDERA LA ORGANIZACIÓN

piensa en términos de contribución global, siempre atendiendo a los intereses generales por encima de los particulares y organizando los recursos internos de manera generosa y flexible para garantizar los objetivos.



Los líderes del GRE, apoyándose en los valores y atributos del modelo de liderazgo, impulsan la transformación de la compañía a través del cambio de su cultura.

Un cambio cultural que permitirá al Grupo convertirse en una organización ágil, flexible, innovadora, disruptiva, eficiente y sostenible.



El directivo genera resultados que impactan en la consecución de la estrategia de la compañía y lo hace apoyándose en su liderazgo que se desarrolla en tres planos: se lidera, lidera a su equipo y lidera en la organización.

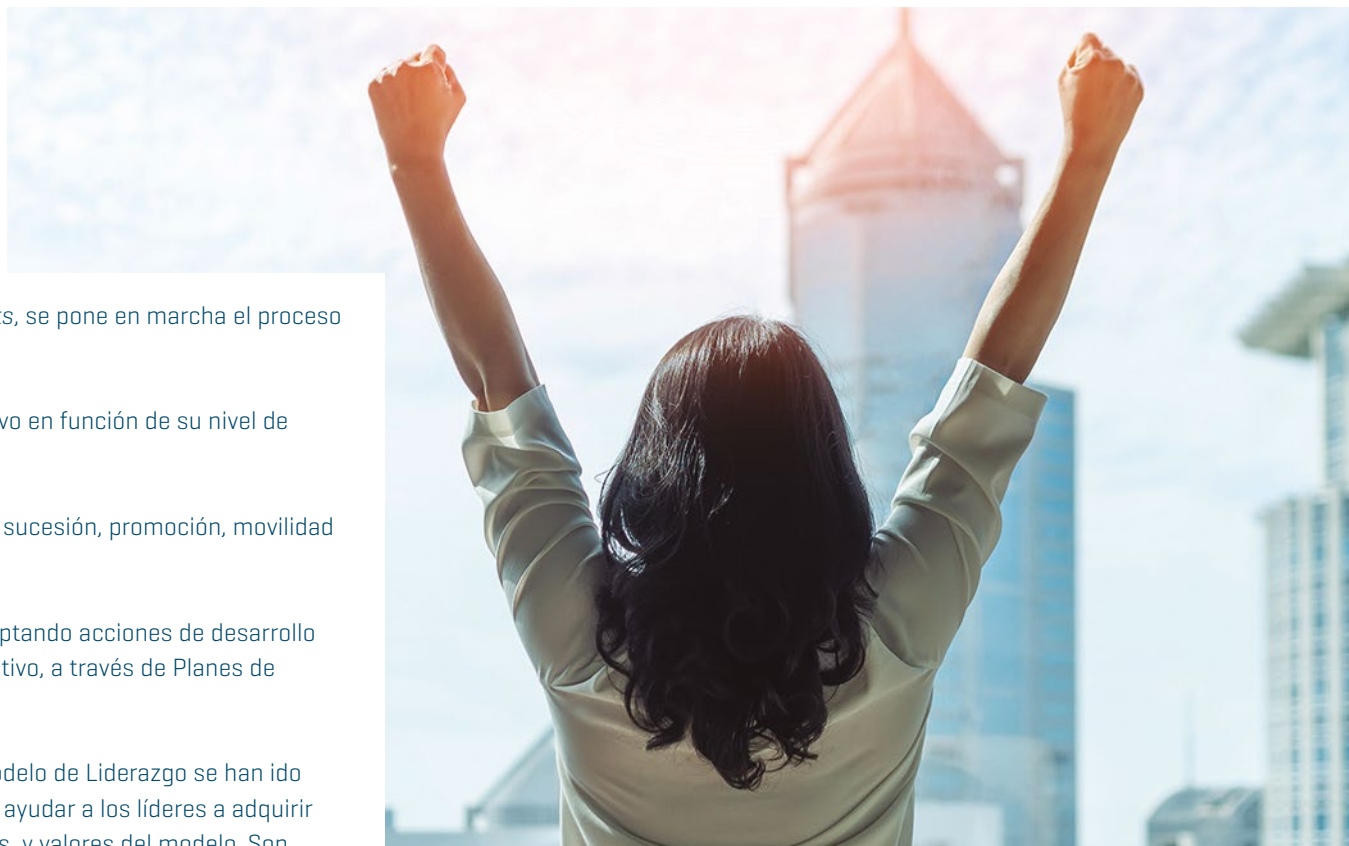
Se cuenta con diferentes fuentes para evaluar el ajuste del directivo al modelo de liderazgo:

- *Feedback 360*: dirigido a todo el equipo directivo, incluidos niveles de presidencia y CEO, con el objetivo de afianzar sus puntos fuertes y áreas de mejora para seguir creciendo como líderes referentes en la organización.
- Encuesta de clima: lanzado a finales de año, es especialmente relevante para conocer las inquietudes y dudas generadas en los equipos. Se convierte pues, en una herramienta clave para dirigir esfuerzos en los que los líderes han de

focalizarse. Destaca la incorporación de una nueva categoría de liderazgo para la valoración de los atributos incluidos en el modelo de liderazgo, habiendo obtenido una puntuación de 76 sobre 100.

Con esta información obtenida se asegura una evaluación sobre el liderazgo de manera anual, ya que el *Feedback 360* y la Encuesta de clima se realizan en años alternos.

- Cumplimiento de los objetivos de liderazgo, que en el 2021 pusieron el foco en los atributos recogidos en el eje Liderar a otros y Liderar a la organización.
- El acompañamiento a colaboradores: la gestión de la diferenciación del talento de sus colaboradores y su posterior acompañamiento según el modelo de diferenciación para equipo no directivo (acompañamiento a los planes de acción, conversaciones de seguimiento, etc.).



Con la información consolidada de estos *inputs*, se pone en marcha el proceso de diferenciación del talento con el fin de:

- Diferenciar a los miembros del equipo directivo en función de su nivel de liderazgo.
- Tomar decisiones diferenciales y equitativas: sucesión, promoción, movilidad o desvinculación.
- Desarrollar las capacidades individuales, adaptando acciones de desarrollo en función de donde se encuentre cada directivo, a través de Planes de desarrollo individual, PDI.

Desde que en 2020 se presentara el nuevo Modelo de Liderazgo se han ido poniendo en marcha diferentes acciones para ayudar a los líderes a adquirir los comportamientos asociados a los atributos y valores del modelo. Son recursos adaptados a las necesidades de desarrollo que facilitan la elaboración de los PDI de los líderes, entre los que se encuentran:

- Portal del líder. Espacio exclusivo de liderazgo en la web interna corporativa, como canal de comunicación a través del cual se puede compartir noticias y contenido de interés general para los líderes.
- Guía de comunicación. Documento en el que se desarrolla el papel del directivo como 'canal de comunicación' clave dentro de la organización.
- Biblioteca de contenidos digitales, desde la que el directivo tiene acceso a una plataforma de recursos de *micro-learning* (más de 27.000 resúmenes

de libros, videos e informes] que constituye un ecosistema de autoaprendizaje para que el líder este actualizado y tenga una 'ventana' al mundo exterior.

- Desarrollo de un programa con *masterclass* en liderazgo y gestión de personas, con expertos mundiales entre otros recursos.

Durante el año 2022, se continuará trabajando en la implantación de los comportamientos asociados al modelo de liderazgo, así como en la capacidad de movilización que los líderes ejercen en los equipos a través de la comunicación para conseguir los objetivos marcados.

→ Contenidos

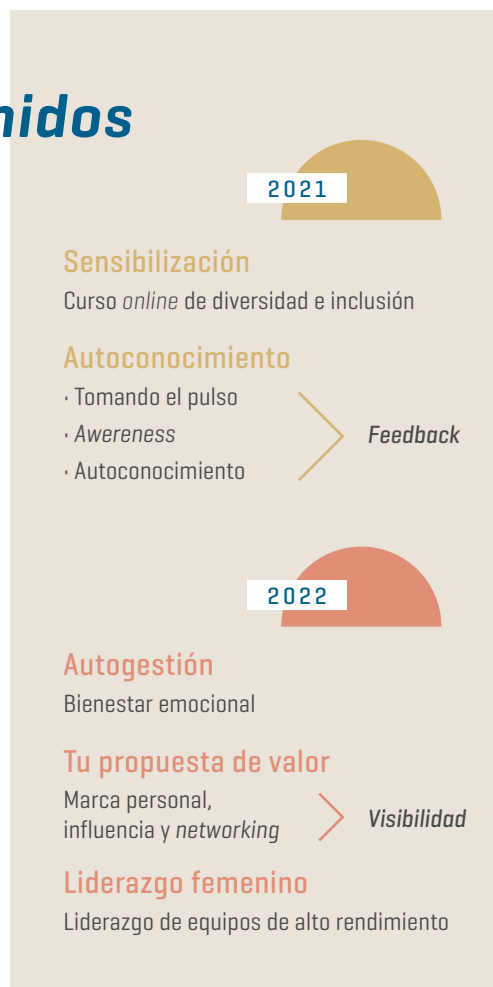
PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LIDERAZGO FEMENINO

La igualdad de género es uno de los vectores incluidos en el Plan Integral de Diversidad, que desde el 2018, atiende a los principios de igualdad de oportunidades en el empleo, en la formación y en la promoción de la mujer en puestos de responsabilidad.

Como parte de los objetivos identificados en el programa anual de diversidad para 2021-2022, el Grupo Red

Eléctrica ha puesto en marcha un modelo que le permita gestionar de manera coordinada las iniciativas y acciones orientadas a formar, sensibilizar y acompañar aspectos generales de diversidad y, en especial, sobre igualdad de género.

En el 2021 se lanzó el Programa de Gestión de la Diversidad y Liderazgo Femenino, dirigido a todas las personas del Grupo, especialmente al colectivo femenino.



Contenidos del programa:

- **Sensibilización sobre diversidad e igualdad de género:** recurso *online* dirigido y accesible para más de 1.800 empleados con el objetivo de sensibilizar sobre la diversidad generacional, de género, de capacidades, de sesgos inconscientes y sus efectos, etc. Un 58,4% de los empleados invitados participaron de este módulo.
- **Autoconocimiento:** *focus group* dirigido a empleados de todas las categorías profesionales con el fin de conocer las oportunidades y las barreras profesionales, la influencia de los sesgos en nuestras interacciones, decisiones y comportamientos. Se trabajó la consciencia desde el punto de vista de los prejuicios y estereotipos y en la definición de planes individuales.

El compromiso con la diversidad y la igualdad continuará en el 2022 dirigido a los siguientes aspectos:

- Autogestión.
- Tu propuesta de valor.
- Liderazgo femenino.

De manera complementaria, seguimos desarrollando el liderazgo femenino a través de nuestra participación en programas específicos como Promociona para empoderar a las mujeres del equipo directivo de la compañía y por primera vez hemos participado en el programa de Liderazgo Femenino organizado por la Universidad Antonio de Nebrija.

CULTURA ORGANIZATIVA

2

Capítulo





La compañía concibe la transformación como el camino para lograr mayor eficiencia, generar valor y poner en marcha nuevos negocios, manteniéndose como una empresa rentable y sostenible.

El conjunto de ideas, prácticas y valores que comparten la mayoría de las personas del Grupo Red Eléctrica es lo que identificamos como cultura organizativa.

La compañía concibe la transformación como el camino para lograr mayor eficiencia, generar valor para la organización y para la sociedad, y poner en marcha nuevos negocios, manteniéndose como una empresa rentable y sostenible.

El recurso más relevante para alcanzar la transformación son las personas, para ello se trabaja desde la **escucha al empleado** como fuente principal de

información para mejorar su experiencia en la organización y desde proyectos dirigidos a la implantación de **nuevas formas de trabajo (Imagina)**.

La transformación se produce a través de los diferentes proyectos e iniciativas que despliegan, impulsan, anticipan y provocan cambios identificados con un propósito determinado y que se alinean con los retos estratégicos.

2.1

Escucha al empleado

→ Para el Grupo Red Eléctrica la escucha es una herramienta clave para conocer la realidad de sus empleados y poner en marcha iniciativas que se ajusten a sus necesidades.

Consecuencia de ello, en el año 2021 se lanzaron diversas iniciativas enfocadas al bienestar de nuestros empleados, destacando:

PULSE COVID

Se comenzó el año con un pulso sobre la situación derivada de la pandemia con el fin de conocer cómo estaban viviendo los empleados las medidas que



adoptó la compañía sobre el trabajo remoto, herramientas colaborativas, planes de retorno, etc.

Con una participación del 52%, los datos fueron muy favorables para las categorías más relevantes en aquellos momentos, lo que reflejó que las iniciativas que puso en marcha la compañía fueron bien recibidas.



ENCUESTA DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En el mes de junio se realizó una encuesta sobre riesgos psicosociales. Este sondeo, que se realiza de manera global cada dos años, tiene como objetivo detectar los principales riesgos que pueden afectar al bienestar de las personas de la organización y proponer medidas que ayuden a proporcionar un ambiente saludable a todos los niveles.

El 58% de las dimensiones analizadas mostraron una puntuación favorable o muy favorable. Entre las más valoradas, destacan la 'Estabilidad' que ofrece la compañía y el 'Trato justo', y entre las áreas de mejora destacan la 'Carga de trabajo' y la 'Sobreimplicación'.

ESTUDIO DE CLIMA

En diciembre se lanzó el Estudio de Clima que se realiza cada 2 años. Una herramienta clave para conocer los puntos fuertes como compañía y aquellos aspectos que se presentan como áreas de mejora y que influyen en el día a día de los empleados.

Los resultados y planes de acción se darán a conocer durante el 2022.

En la encuesta sobre riesgos psicosociales, el 58% de las dimensiones analizadas mostraron una puntuación favorable o muy favorable.

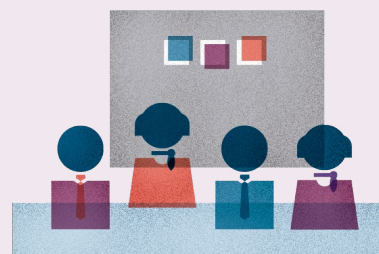
Datos relevantes Imagina

Con una participación del 87% de la plantilla, los resultados, en línea con ediciones anteriores, mostraron un índice de satisfacción global de 87 puntos sobre 100, puntuación superior en 14 puntos a la norma España y un índice de compromiso sostenible de 76 puntos sobre 100, puntuación superior en 4 puntos a la norma España

PROTOCOLO DE ESCUCHA CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En línea con las mejores prácticas en gobierno corporativo, en el 2021 se puso en marcha un protocolo de escucha e involucración del Consejo de Administración, con el objetivo de que los empleados conozcan mejor su labor y, a su vez, que los miembros del Consejo estén más presentes en el día a día de la compañía.

De esta manera, los consejeros participan en iniciativas internas sobre temas relevantes para la organización, como diversidad, sostenibilidad, innovación, etc. Del mismo modo, los miembros del Consejo son conocedores de los resultados de las principales encuestas y sondeos realizados a la plantilla, lo que les permite acercarse al día a día de la compañía.



12

SESIONES

monográficas de Imagina al día con una asistencia media de 90 *Imagineer* por sesión.

4,3

SOBRE 5

Valoración media del impacto de transformación sobre los temas tratados.



21

NOTICIAS

publicadas a través de las 7 *Newsletter* de Imagina al día.



IMAGINA

Imagina impulsa la transformación a través de iniciativas culturales, tecnológicas y de procesos que se comunican a través de sesiones informativas denominadas 'Monográficos Imagina al día' y la publicación de *Newsletter* mensuales que se comparten con el Grupo.

A través de la red de *Imagineers*, compuesta por más de 160 empleados, se transmiten los avances a lo largo de la organización, animando a participar en las diferentes iniciativas y posibilitando un canal de comunicación bidireccional.

2.0

Nuevas formas de trabajo (Imagina)

Imagina



AGILIDAD (IMAGINA)

En el 2021 nace el Centro Agile del Grupo Red Eléctrica como iniciativa para la consolidación y despliegue de la agilidad. Su objetivo es impulsar la difusión y la puesta en marcha de esta filosofía en toda la organización.



→ Centro Agile

Imagina

La filosofía Agile en el Grupo Red Eléctrica

Una filosofía de trabajo para adelantarse al futuro

¿Qué es Agile?

- Filosofía de trabajo que nos aporta eficiencia y rapidez, y facilita la adaptación a entornos complejos
- Basada en la colaboración de las personas y la integración del cliente en el equipo
- Busca la entrega temprana de valor, la validación rápida y la mejora continua

Conecta tu lado Agile

(autonomía + alineamiento) flexibilidad

Generación de valor

Los tres beneficios de Agile

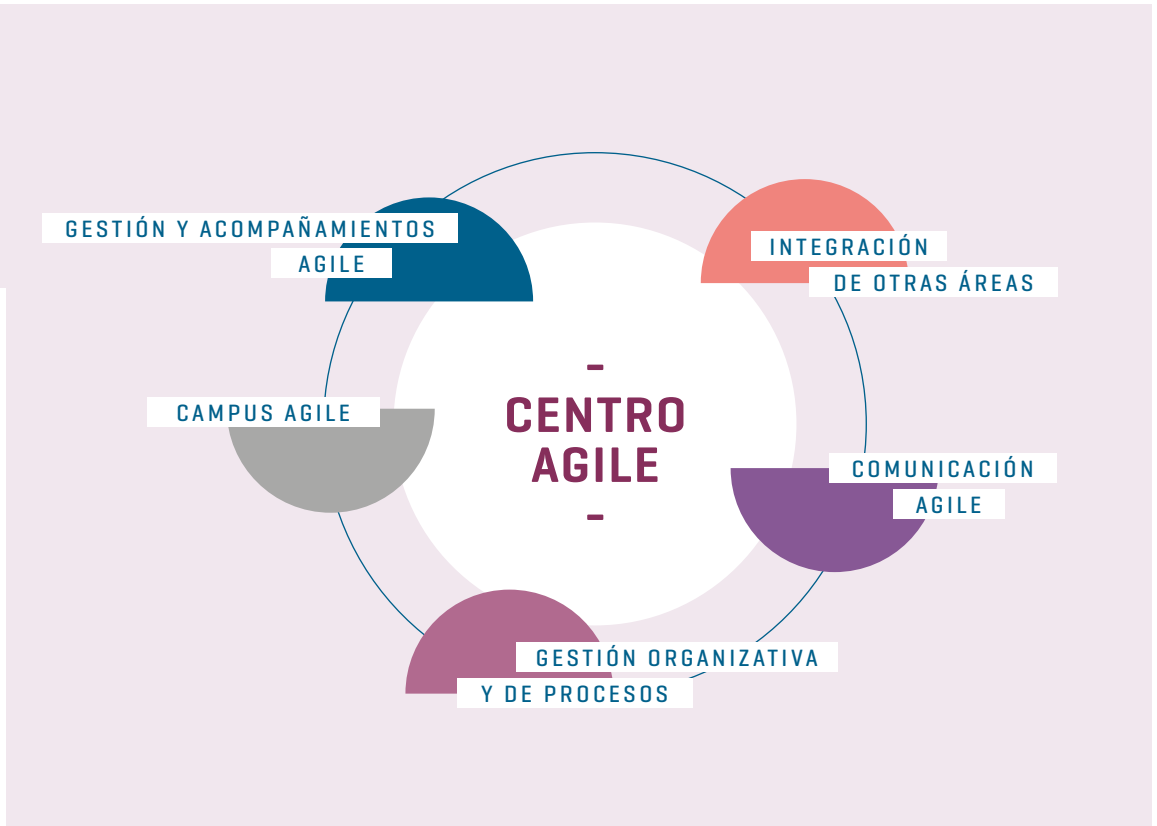
- Entregar el máximo valor
- Aumentar la productividad
- Aportar una visión global de cómo contribuye el trabajo agile al negocio

El proyecto Agile impulsa la transformación

- Nuevas formas de trabajo
- Liderazgo de equipos
- Estrategias centradas en objetivos de negocio
- Cultura innovadora

Visión Agile

- Adaptar los procesos y herramientas a las necesidades identificadas por el equipo
- Construir con el cliente
- Ser flexibles y adaptativos al cambio



El Centro Agile fomenta la puesta en marcha de una cultura innovadora, ágil y colaborativa.

→ Superhéroe ágil

El Grupo Red Eléctrica ha definido y compartido los comportamientos que definen a las personas Ágiles bajo la figura del Superhéroe ágil.

- Experimenta y aprende rápido
- Garantiza la entrega de valor
- Es eficiente y productivo
- Está abierto al cambio
- Es colaborativo y autónomo

Para acercarnos a ellos hemos desplegado durante el 2021 y seguirán desarrollándose en el 2022, además de los acompañamientos a equipos, diferentes recursos como:

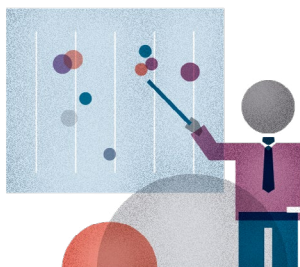
- Espacio comunicativo 'Conecta tu lado Agile' de nuestra intranet.
- Vídeos asociados a los poderes para interiorizar todo su alcance.
- Cursos *e-learning* para profundizar en metodologías y en la agilidad aplicada a nuestro día a día.



- Retos '21 días', durante los cuales podrás convertir en un auténtico super héroe o heroína ágil.
- *Agile Show*, como elemento de comunicación para toda la compañía.

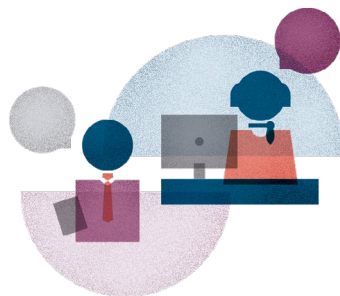
Durante el año 2022, se plantea la realización de un *assessment* para la evaluación del nivel de agilidad global y por áreas de la organización que nos permita avanzar en la adopción de esta nueva forma de trabajar en aspectos que van desde el liderazgo a nuestra forma de afrontar el día a día.

HITOS CONSEGUIDOS



Formación Agile

- Creación de Campus Agile y campaña de difusión.
- Diseño y despliegue del Plan de formación específico de Agile.
- Formación *ad hoc* para los equipos involucrados y específica por roles.



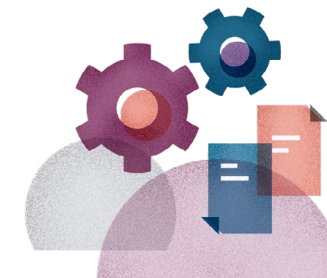
Comunicación Agile

- Renovación del espacio Agile en la intranet corporativa 'NuestraRED'.
- Impartición de dos sesiones de Agile show.
- Acompañamiento de todas las acciones del Centro Agile.



Liderazgo Agile

- Implantación de formas de trabajo que permita un liderazgo transformador.
- 9 *Process Owner* identificados y 15 facilitadores. 6 líderes identificados



Organización y procesos

- Implantación de la filosofía Agile en más de 16 iniciativas y 94 personas formadas en Agile.
- Consolidación y desarrollo del Centro Agile, con nuevos servicios definidos.
- 13 departamentos que integran Agile en alguno de sus procesos o proyectos.
- 3 iniciativas de profundización y 5 iniciativas transversales a unidades organizativas.
- 9 procesos revisados bajo metodología Agile.

→ Oficina Digital

DATOS RELEVANTES

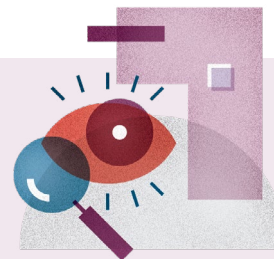
OFICINA DIGITAL (IMAGINA)

La información se considera un activo más en la compañía e implica el impulso y la consolidación de una cultura digital, a través del cambio de hábitos y comportamientos.

Esta iniciativa supone pasar de una dinámica en donde predomina el uso del papel, al uso de la tecnología como principal herramienta de trabajo para colaborar, intercambiar y acceder a la información.

En el ámbito de la Oficina Digital, se ha puesto en marcha el proyecto de la **Estafeta Digital**, para la automatización y robotización de la gestión de notificaciones con las Administraciones Públicas del Grupo Red Eléctrica. Para ello se dispone de una herramienta que vigila, avisa, descarga y distribuye la documentación que se recibe, tanto digital como físicamente.

La oficina digital es una de las iniciativas claves para la transformación cultural del Grupo Red Eléctrica, facilita la implantación de nuevas formas de trabajo, impulsando la colaboración y permitiendo el intercambio y el acceso a la información en cualquier tipo de situación, con el fin de facilitar la continuidad del negocio.



VIGILANCIA DE
MÁS DE
10.200

sedes de Administraciones
Públicas desde la herramienta
de la estafeta digital.



ACOMPañAMIENTO
A MÁS DE
150

personas en el cambio
cultural, mediante
sesiones de formación
y acompañamiento
en el proceso de
implantación con un
grado de adopción
de la herramienta
superior al 90%.



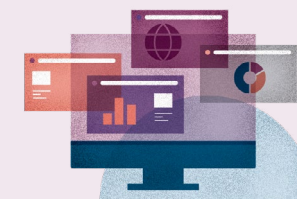
MÁS DE
11.100

notificaciones captadas de manera
automática para empresas del Grupo.



MÁS DE
1.400.000

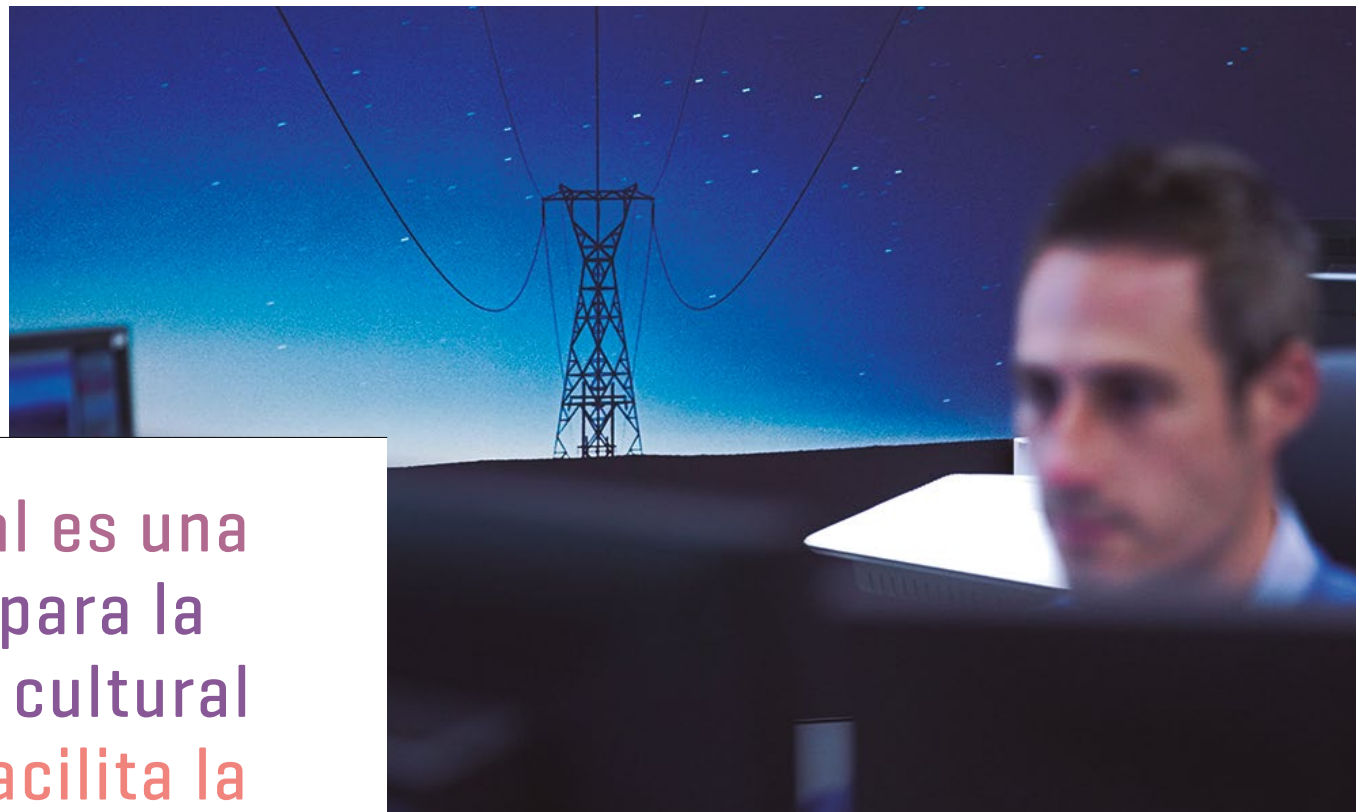
de accesos automáticos a sedes
electrónicas.



100%

de las áreas, que en el
año 2020 informaron que
recibían notificaciones de
la Administración Pública,
con la estafeta digital
implantada.

La oficina digital es una iniciativa clave para la transformación cultural del Grupo que facilita la implantación de nuevas formas de trabajo, impulsando la colaboración, intercambio y el acceso a la información.



En el año 2022 la estafeta digital se consolidará como servicio de compañía convirtiéndose en el centro único de comunicación con las Administraciones Públicas y la digitalización de la correspondencia física, permitiendo a la organización dar un paso más en el abandono del uso del papel.

COLABORACIÓN EFICIENTE Y SALUDABLE

Durante el año 2021 se han compartido con los empleados recomendaciones encaminadas a optimizar tanto el trabajo colaborativo como individual, con el propósito de mejorar la eficiencia y el bienestar de las personas.



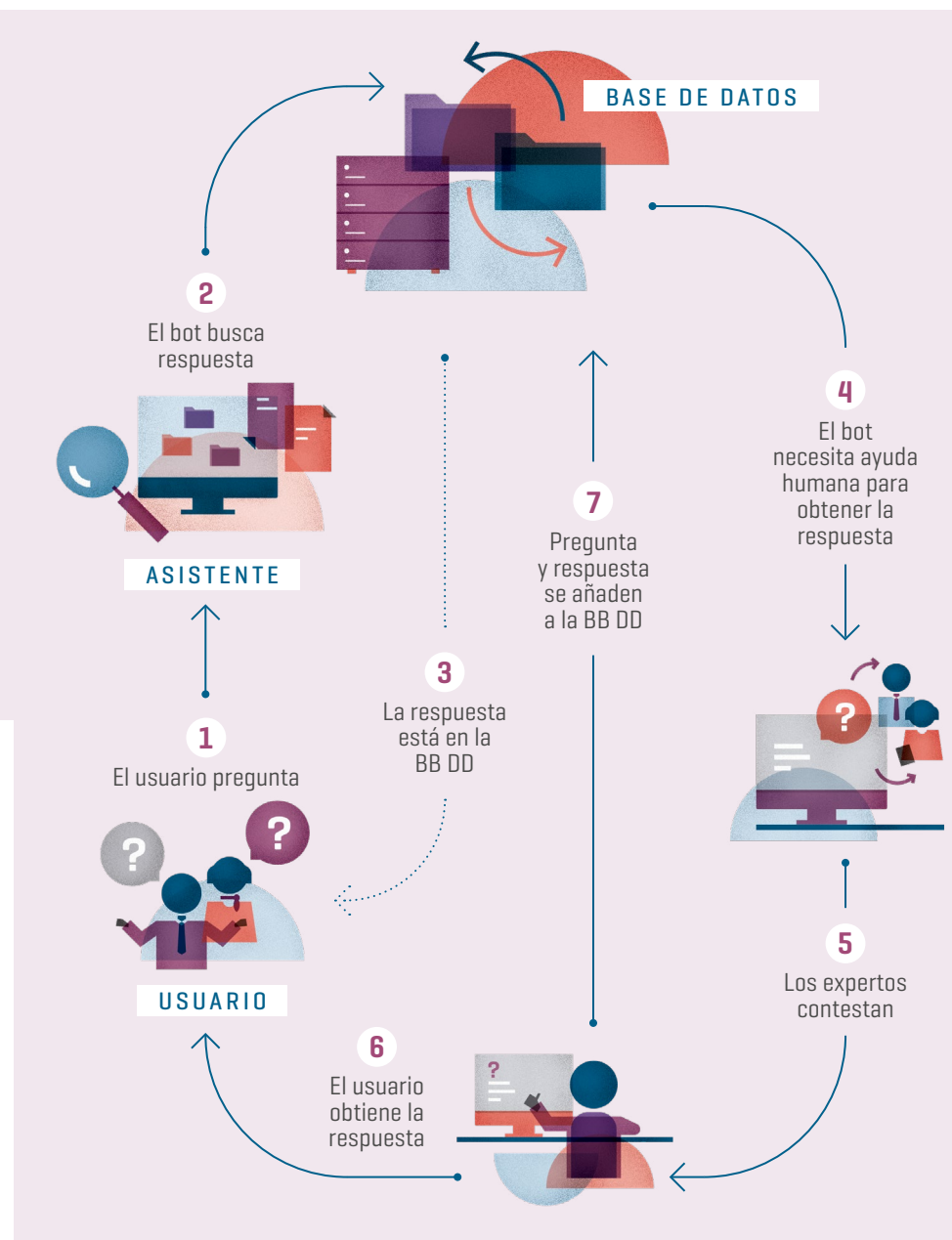
Esquema de funcionamiento de Zapiens

ZAPIENS

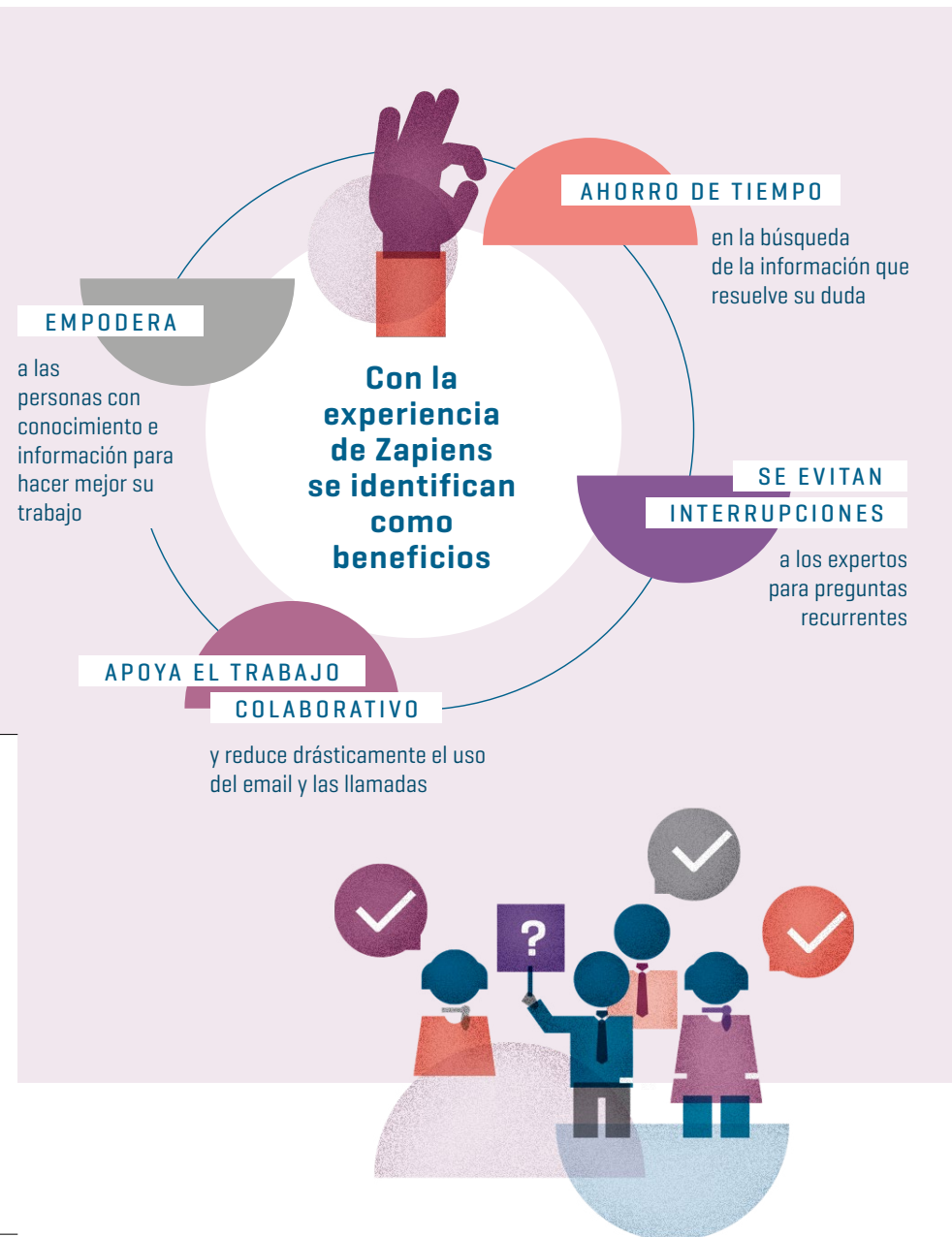
El Grupo Red Eléctrica apuesta por las nuevas tecnologías y la consolidación de la innovación, el emprendimiento y el desarrollo tecnológico.

Zapiens, es un piloto liderado durante el año 2021 desde la Dirección de Personas y Cultura consistente en un asistente virtual que, mediante la inteligencia artificial, ofrece una respuesta automática a preguntas sobre temas de mantenimiento de equipos de protecciones, seguridad laboral y viajes. Esta iniciativa optimiza y facilita el acceso al conocimiento de las personas.

Cuando el asistente virtual no obtiene una respuesta satisfactoria, la pregunta se le remite a un experto en el tema, previamente identificado, que elabora una respuesta para registrarla en Zapiens y se le envía al usuario. La siguiente vez que se realice la pregunta, el sistema podrá contestar de manera automática.



→ Beneficios de Zapiens



Durante el piloto se han realizado 6.374 preguntas, el número de respuestas aprendidas es superior a 3.011.

TALENTO

3

Capítulo



3.1

Gestión sostenible del Talento Diverso y Comprometido

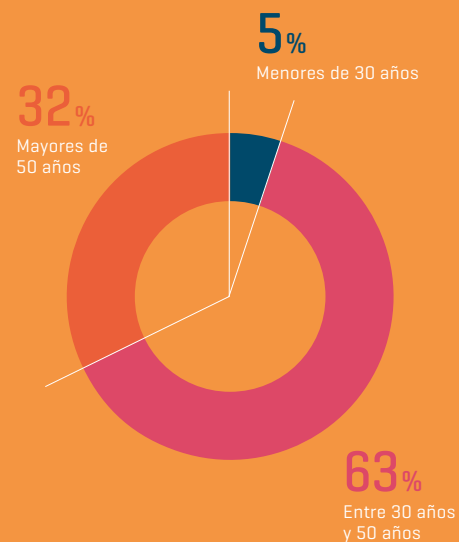


→ El plan estratégico del Grupo Red Eléctrica que arranca en 2021, busca priorizar el desarrollo de la transición energética en España consolidando aspectos como la innovación, el talento y la sostenibilidad como base de la cultura del Grupo.

Para ello, trabajamos por el desarrollo del talento, anticipando necesidades y logrando una organización capaz de afrontar los retos del plan estratégico en un entorno de cambio.

→ **Edad / %**

Porcentaje de empleados por tramo de edad



Entendemos el talento como la combinación de contribución y competencias [conocimientos, comportamientos y habilidades] que se requieren para conseguir los objetivos de la organización.

Además, como muestran las gráficas, apostamos por un **talento diverso** en edad, género, conocimiento, experiencia, capacidad e intereses.

→ **Nacionalidad**

El Grupo Red Eléctrica cuenta con empleados de 17 nacionalidades diferentes. Las más representadas:

Nacionalidad	Porcentaje en plantilla	Porcentaje posiciones directivas
Española	90,10%	96,30%
Chilena	1,20%	0,60%
Peruana	5,10%	1,80%
Brasileña	2,30%	0,00%

→ **Género**

Mujeres en puestos directivos

34,1%

[+1,4% respecto al 2020]

Igualdad de oportunidades de promoción [hombres-mujeres]

1,67

Igualdad de oportunidades de formación [hombres-mujeres]

1



COMPROMISO

sostenible valorado
favorablemente
por los empleados

76

SOBRE
100

Con una participación del 87%

Y por un talento **comprometido**:

En el año 2021 se ha realizado la encuesta del Clima del Grupo para conocer la percepción de los empleados sobre diferentes aspectos relacionados con la compañía e identificar oportunidades de mejora.

Con una participación del 87%, el compromiso sostenible ha sido valorado muy favorablemente por el 76% de los empleados.

Contamos además con los siguientes indicadores como reflejo del grado de compromiso de los empleados con la organización:

- Antigüedad media: 16 años.
- Nuevas contrataciones: 95.
- Porcentaje de empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad 97%.

- Rotación voluntaria 2021: 1,4%.

Gestionamos el talento a lo largo todo el ciclo de vida del empleado:

Atrayendo a los mejores profesionales, con el foco especial en el talento joven, para lo que es clave posicionar al Grupo como empleador de referencia.

Diferenciando el talento, reconociendo las contribuciones más destacadas y segmentando las decisiones de desarrollo atendiendo a la diversidad en el Grupo y al potencial de cada persona.

Valorando el conocimiento como un activo básico del Grupo que hay que incrementar y preservar.

Apoyando el fomento de la innovación, en un modelo de aprendizaje continuo, a través del proceso de gestión del conocimiento integrado en el Campus del Grupo Red Eléctrica.

Fomentando la movilidad como herramienta clave de desarrollo y favoreciendo la promoción interna.

Buscando en todo momento ofrecer a todas las personas que constituyen el Grupo la mejor experiencia de empleado, con *inputs* continuos recogidos a través de diferentes momentos de escucha (pulsos, encuesta de clima, entrevistas de salida, etc.).

Nuestro propósito es favorecer la contribución sostenible de los profesionales del Grupo, y organizar todas las iniciativas en esta materia de manera coherente y estructurada, de cara a su planificación, seguimiento y evaluación.

Como principal innovación en materia de talento ponemos en valor el proyecto GENOMA y el proyecto GPS.

GENOMA

Es un proyecto que utiliza la analítica de datos para conocer más y mejor el talento de las personas de la compañía para poder gestionarlo proactivamente y ofrecer experiencias que se adapten a las necesidades de la organización en cada momento y maximicen el impacto en los resultados.

Se inicia en 2021 a través de la realización de un proyecto piloto en el ámbito de las demarcaciones y se ha centrado en dos módulos principales: la visualización de los conocimientos y habilidades de los empleados y la recomendación de la formación de forma personalizada para cada uno de ellos según los requerimientos funcionales de los puestos.

Los beneficios esperados a futuro son:

- Promover las carreras favoreciendo la progresión profesional e impulsando el talento como herramienta de captación.
- Fomentar la cultura de movilidad como herramienta clave de desarrollo de las personas.



Proyecto GENOMA

Facilitador tecnológico

PARA TRANSFORMAR EL TALENTO DENTRO DE GRUPO

Mediante la utilización de la analítica de datos

Principales beneficios de Genoma

- Impulsar el talento diverso como palanca de innovación y transformación.
- Invertir de forma eficiente en la formación para acompañar a la transformación.

Su impacto en los procesos de gestión del talento será:

- **Movilidad:** identificación de los mejores perfiles para la cobertura de plazas y recomendaciones de los planes de desarrollo para un ajuste de las personas/puesto.
- **Detección del talento:** identificación de expertos con conocimiento crítico y por otro lado aquellas personas con mayores necesidades de desarrollo.
- **Atracción de talento joven:** recomendación de planes de desarrollo personalizados, ajustados a conocimientos, habilidades e intereses.
- **Promoción / sucesión:** identificación de las habilidades necesarias para la promoción y la sucesión, facilitando las acciones necesarias para desarrollar a las personas hacia esas posiciones.
- **Aprendizaje y desarrollo:** conocimiento del estado actual de las personas y recomendar acciones de desarrollo y aprendizaje con un mayor valor e impacto, para que las personas crezcan profesionalmente.



GPS

En el 2021 se configura el modelo de Gestión de Personas Sostenible [GPS], dando como resultado un modelo organizativo más robusto, orientado a la consecución de los retos estratégicos del Grupo y al crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.



El nuevo modelo (implementado en el 2021 en REE y REC), supone un avance en la homogenización de las estructuras organizativas y una mejora en la movilidad entre empresas, elemento clave de crecimiento y desarrollo profesional.

Este modelo, impulsa la operativa especializada de las áreas y acerca la gestión de personas, favoreciendo la contribución de determinadas áreas técnicas, el desarrollo profesional de los empleados y el crecimiento y sostenibilidad como compañía. Asimismo, reconoce la contribución diferencial y la homogeneiza en las diferentes empresas del Grupo, facilitando la aplicación de políticas equitativas y estableciendo un modelo de gestión más adecuado al nivel de contribución de los profesionales.

En el 2022 se prevé continuar con la implantación progresiva del modelo, dando continuidad a la extensión de políticas homogéneas en el Grupo e impulsando la movilidad y el conocimiento transversal de los profesionales.

En el 2021 se configura el modelo de Gestión de Personas Sostenible [GPS] orientado a la consecución de los retos estratégicos del Grupo y al desarrollo profesional de los empleados.

3.2

Captación, Selección e Integración de Talento

→ ATRAEMOS Y SELECCIONAMOS EL MEJOR TALENTO

La estrategia de atracción y captación del Talento tiene como objetivo dotar a la compañía de los mejores profesionales para alcanzar los retos de la estrategia del negocio.

Para ello en el 2021 se ha trabajado en el posicionamiento de la marca empleadora Grupo Red Eléctrica en redes sociales, con el estreno de:

- Una nueva sección '**Portal de carreras**' ↻ dentro de nuestra web corporativa, cuyo objetivo es la atracción del mejor talento apoyándose en la visibilidad de la propuesta de valor que el Grupo Red Eléctrica ofrece a través de todo el ciclo de vida del empleado.



- El hashtag '**Pon tu #TalentoEnRed**' utilizado en las principales redes sociales para acompañar las publicaciones vinculadas al talento, favorece un aumento de la visibilidad de nuestra marca empleadora.

Gracias a estas iniciativas se ha conseguido atraer a 2.111 candidatos externos para cubrir las 95 nuevas contrataciones realizadas en el año donde el índice de igualdad tanto en las oportunidades de selección como de contratación, entre hombres y mujeres, ha sido de 1 y 1,05 respectivamente.

El 54,78% de las vacantes abiertas han sido cubiertas con talento interno.

Para esta gestión de vacantes internas, ha sido clave nuestro propio **canal interno**. Desde él los empleados pueden optar a cualquier posición de la compañía, facilitando la recomendación interna entre compañeros del Grupo y la recomendación de perfiles profesionales externos, para formar parte del banco de candidatos. Este canal posibilita la participación de cualquier empleado del Grupo independientemente de su país de origen de manera que podrá optar a cualquier vacante y en caso de ser seleccionado, ocupar su posición en el país de destino.

El **54,78%**
de las
vacantes
abiertas

HAN SIDO CUBIERTAS
CON TALENTO INTERNO



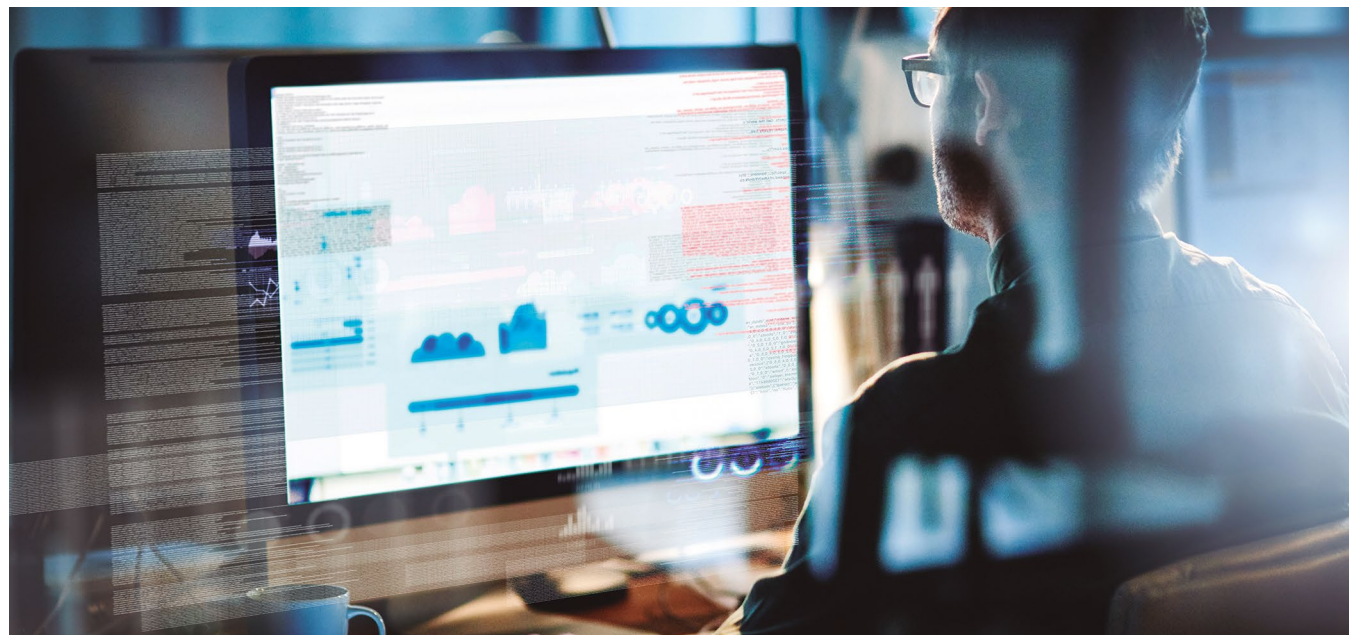


ACOGEMOS E INTEGRAMOS

Con el fin de mejorar la experiencia del empleado, hemos estrenado el 'Portal del Candidato' donde, de una manera 100% digital, se facilita el proceso de incorporación de los futuros profesionales.

Antes de la firma del contrato tienen ya la posibilidad de empezar a conocer la compañía, sus principales proyectos e iniciativas, así como el plan de acogida e integración que iniciarán tras su contratación.

Una vez incorporados, comienza su Plan de **Acogida** e Integración 'A bordo del Grupo Red Eléctrica': un plan *ad-hoc* para que el nuevo profesional conozca,



El 47% de los participantes de los programas de becas del año 2020 (DescubRE y FP Dual) se han incorporado en plantilla en el 2021.





La tercera edición del programa DescubRE Jóvenes Talentos ha contado con la participación de 12 personas con el objetivo de incorporar talento universitario en un contexto de proyecto.

desde el primer día, la cultura de la compañía y una experiencia gamificada, con tecnología digital que facilite la integración en el funcionamiento y organización de la compañía.

Dentro de este Plan, cobra especial relevancia la figura del tutor/a, persona de referencia y confianza que acompaña al profesional durante todo el proceso de acogida e integración.

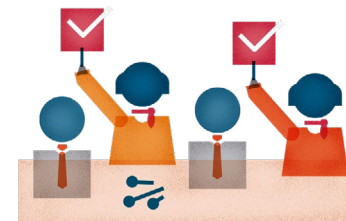
INCORPORAMOS JÓVENES TALENTOS: COMPROMETIDOS CON EL FUTURO

Un año más, el Grupo Red Eléctrica mantiene el compromiso con la formación práctica de personas recién tituladas. Contamos con diferentes programas de becas, a través de convenios de cooperación educativa, cuyos objetivos son apoyar el acceso al mercado laboral de nuevos profesionales cualificados, disponer de un pool de talento interno y reforzar nuestra imagen de marca como empleadores.

Programas de becas:

- **DescubRE Jóvenes Talentos:** en el 2021, un colectivo de 12 personas ha participado en la tercera edición de este programa, que tiene como objetivo incorporar talento universitario en un contexto de proyecto.

Estos jóvenes profesionales forman parte del equipo de Red Eléctrica, desarrollando habilidades, capacidades y conocimientos que solo pueden adquirirse con proyectos reales. El programa tiene una duración de 9 meses. Cada participante tiene un tutor/a asignado que trabaja en la consecución de objetivos y es la persona encargada de su desarrollo y orientación.



La 3ª promoción del Programa FP Dual finalizó en diciembre del 2021 con 16 personas formadas, por primera vez, dos de ellas mujeres.

En el 2021, el 40% de los jóvenes participantes de esta beca han sido contratados en la compañía de forma indefinida.

• **Programa FP Dual:** programa que combina la formación en el Centro Integrado de Formación Profesional Tecnológico Industrial de León, en Campus e instalaciones del Grupo Red Eléctrica con prácticas en las ocho Demarcaciones de Transporte de la compañía, donde se cuenta con la total implicación del área de Mantenimiento de Instalaciones, lo que a su vez conlleva una oportunidad para el desarrollo de los profesionales del Grupo que participan como formadores/as y tutores/as.

Los objetivos del programa son:

- Disponer de profesionales para su inmediata incorporación a puestos de técnicos especialistas de mantenimiento.

- Dotar al sector de profesionales formados con el saber hacer de Red Eléctrica de España.

- Incrementar la empleabilidad de los jóvenes para su incorporación al tejido industrial nacional.

En el 2021, el 44% de los jóvenes participantes fueron contratados en la compañía.

En el 2022 continuará la 4ª promoción como muestra del compromiso del Grupo Red Eléctrica con los objetivos de esta iniciativa.

• **OPERA:** programa dirigido a incorporar jóvenes universitarios a los centros de control que inició su 9ª promoción en noviembre del 2021.

Con una duración de ocho meses, los alumnos cuentan con un periodo de formación teórica y práctica en las instalaciones del Grupo Red Eléctrica, incluyendo prácticas en el Simulador OTS (*Operator Training Simulator*) y entrenamiento en el puesto de los Centros de Control.

Esta 9ª edición destaca por la incorporación del *feedback* recogido en anteriores ediciones con el fin de mejorar el aprovechamiento de la beca. Como resultado se ha incorporado:

- Un incremento de la parte práctica en OTS en más de 150 horas gracias a la adecuación de los contenidos previamente teóricos.
- Un tour de conocimiento y estancias, de 10 semanas de duración, en los departamentos más afines a la actividad diaria del operador. Esto tiene como resultado una mayor visibilidad del operador en los diferentes departamentos de la Dirección General de Operación y de la Dirección General de Transporte y un conocimiento transversal de las actividades donde el Centro de Control participa directamente.



En el 2021, por tercer año consecutivo, mantenemos nuestro Pool de Talento, que posibilita la contratación en prácticas de los mejores perfiles profesionales participantes en los programas de becas. La selección de los participantes se hace bajo criterios de evaluación técnica y competencial por parte de las unidades y el equipo de Talento y Cultura que garantizan la incorporación del mejor talento joven a la organización.

El 100% de los becarios/as que han pasado satisfactoriamente la evaluación final en el 2021, se han incorporado a plantilla.

3.3

Aprendizaje

→ En el 2021 se consolida el modelo de aprendizaje y evoluciona para mejorar la experiencia del empleado, tanto en su enfoque como en su oferta, y potenciar que los líderes, desde su rol transformador, apoyen a sus colaboradores, poniendo el foco en su acompañamiento a la hora de afrontar su propio desarrollo profesional.

Como novedad en el año 2021, se introduce el concepto Plan de aprendizaje individual dirigido al autodesarrollo de los empleados, permitiéndoles participar de manera responsable y autónoma en la elaboración de su propio plan de aprendizaje, solicitando aquellas acciones formativas que consideren que contribuyen a la consecución de sus retos y a la mejora de su contribución.



Principios del Campus Red Eléctrica

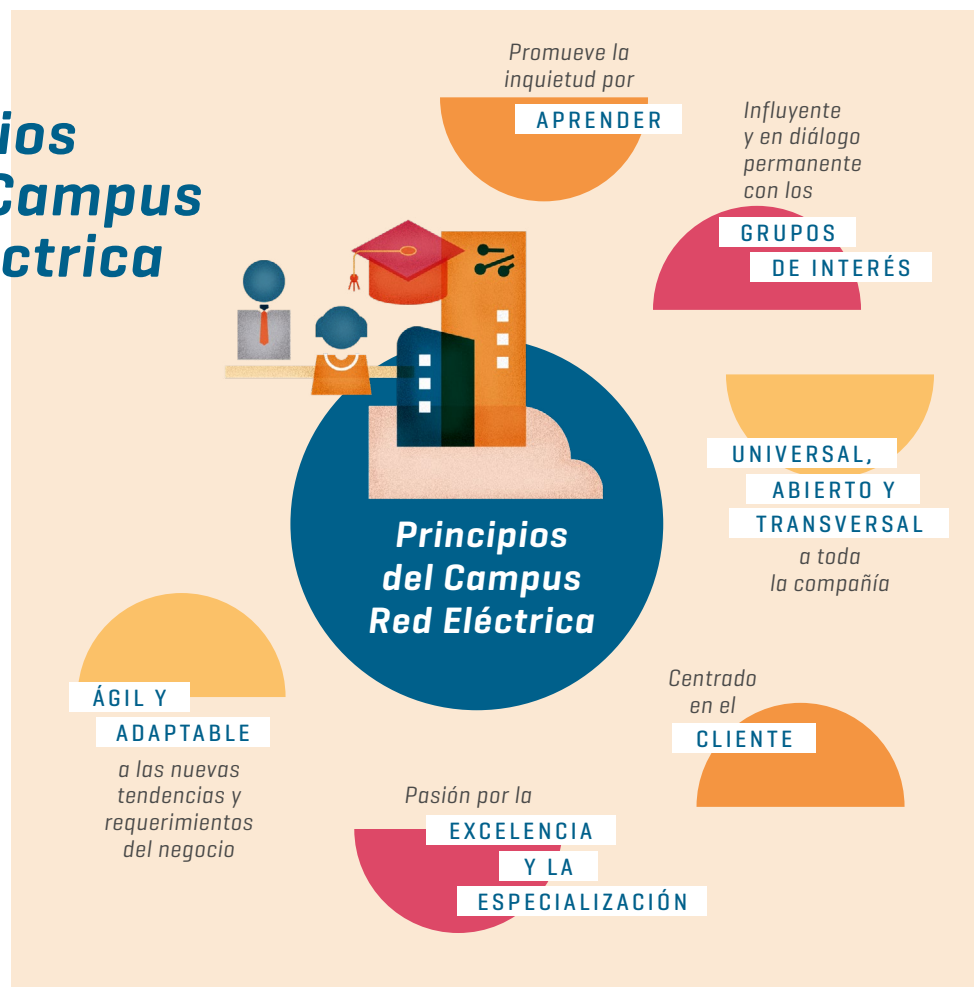
Ambos aspectos, aprendizaje y desarrollo, son palancas fundamentales a la hora de contribuir a la transformación de la organización, puesto que facilitan la incorporación de conocimientos y habilidades claves a la hora de afrontar nuevos retos.

CAMPUS GRUPO RED ELÉCTRICA

Articulamos nuestro aprendizaje a través de Campus del Grupo Red Eléctrica, universidad corporativa de la compañía.

Su misión es servir de plataforma de despliegue de la estrategia, valores y cultura del Grupo para facilitar la consecución de los objetivos de negocio, actuando como espacio de encuentro y catalizador del aprendizaje y desarrollo, contribuyendo a la gestión del conocimiento de los grupos de interés.

El Campus, cuya sede central está situada en el parque tecnológico de Tres Cantos en Madrid, constituye un avance disruptivo respecto a los anteriores centros de formación interna, pasando de un enfoque principalmente técnico a un enfoque integral.



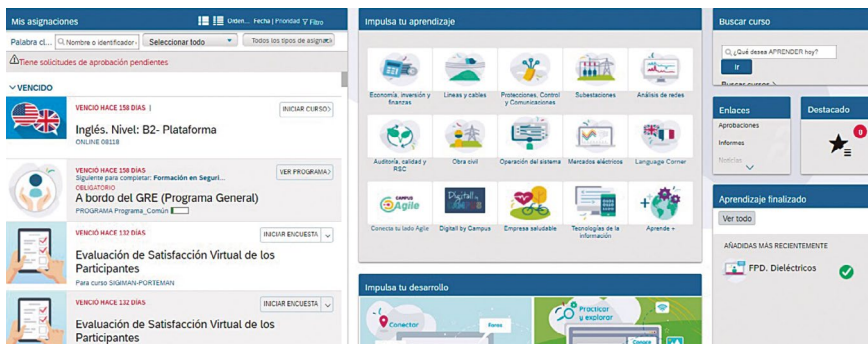
El Campus dispone de su versión digital a través de Campus virtual, entorno de aprendizaje abierto a toda la organización, con un catálogo de más de 800 recursos de aprendizaje donde los empleados pueden llevar a cabo su plan de formación de manera autónoma y flexible utilizando todo tipo de dispositivo digital (portátil, móvil, Tablet) y facilitando de esta forma el aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar.

El Campus es una palanca que pone en valor la experiencia de los profesionales del Grupo en temas en los que son expertos.

El Grupo dispone también de otros centros de formación especializados:

- Un campus de formación en San Sebastián de los Reyes (Madrid) especializado en subestaciones blindadas GIS (Gas Insulated Substation).
- Un centro de formación acreditado y creado con motivo de la certificación en la manipulación del gas SF₆ en la subestación de Vitoria.

El Campus es también una palanca que pone en valor la especialización y la experiencia de los profesionales del Grupo en temas en los que son expertos, apostando por la transferencia de conocimiento, el talento y la contribución social.

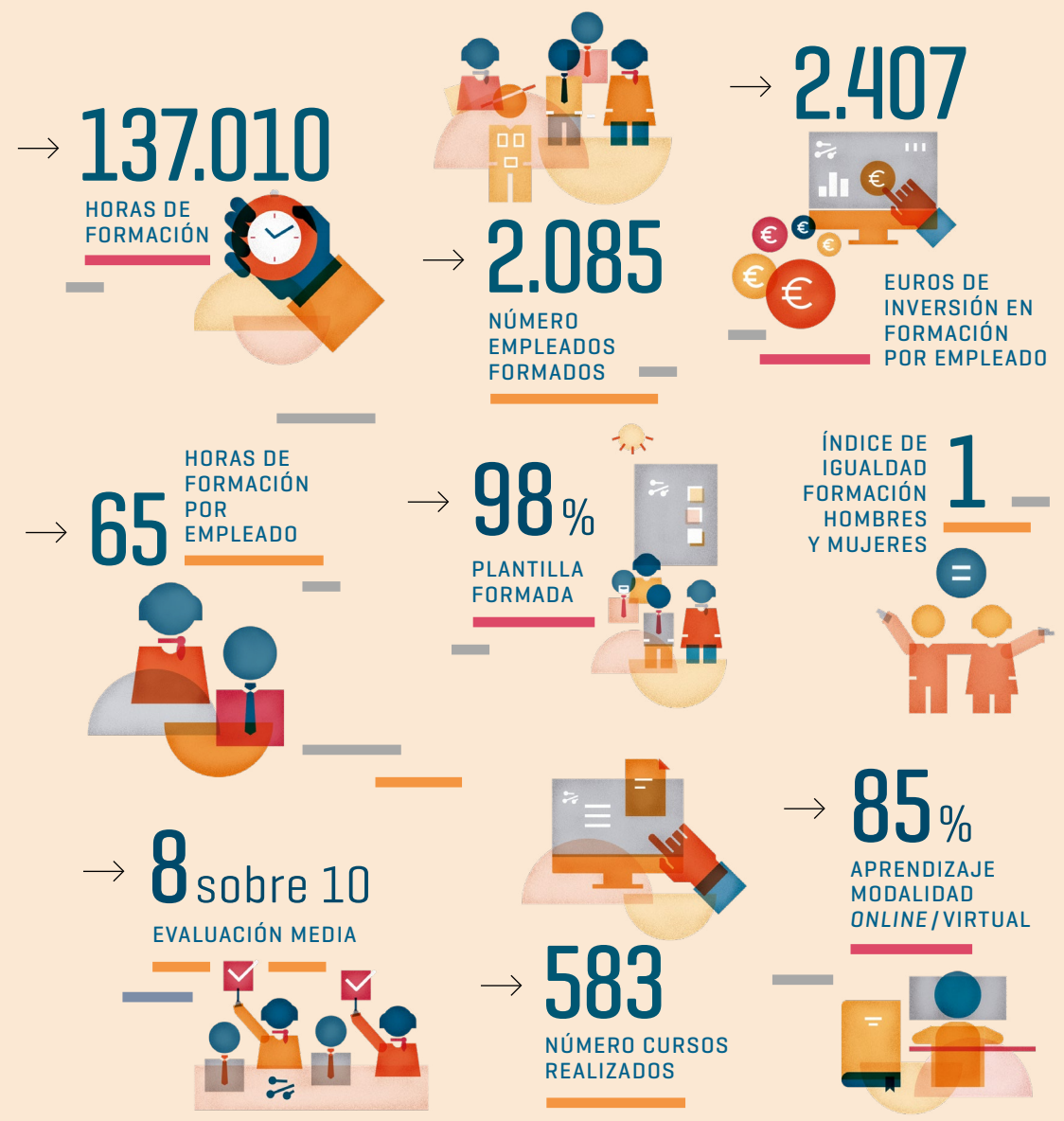


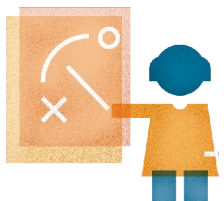
En 2021, dentro de este enfoque, se ha llevado a cabo un curso especializado sobre integración y gestión de las energías renovables en la operación de sistemas eléctricos de alta tensión dirigido a técnicos de operación de XM (Colombia).

Además, se ha realizado un evento virtual con los operadores del sistema de Perú (COES), Chile (CEN) y Brasil (ONS) con la finalidad de intercambiar experiencias con los principales operadores y colaboradores de las diferentes compañías

Principales indicadores de Aprendizaje y Desarrollo

En el año 2021 se han invertido en formación 2407 euros por empleado, con un total de 137.010 horas de formación y 2085 empleados formados.





del sector en los países en los que el Grupo Red Eléctrica tiene implantación, apoyando así el Plan Estratégico 2021-2025 definido por el Grupo.

PROGRAMAS DESTACADOS 2021

Habilitación de profesionales como operadores locales de subestaciones.

Su objetivo es garantizar la seguridad tanto de las personas como de las instalaciones y mejorar el desempeño de esta actividad. Su realización conlleva la habilitación de profesionales como operadores locales de subestaciones, a través de la formación y la superación de pruebas de nivel establecidas.

Durante el 2021 se han llevado a cabo 38 grupos formativos con empleados de Demarcación, que han supuesto 3.699 horas de formación, con un total de 199 participantes.

Como novedad se ha introducido la combinación de metodología virtual y presencial a través de TEAMS, junto con las prácticas presenciales en la Demarcación para asegurar el desarrollo de esta actividad pese a las restricciones impuestas por la situación COVID.

Formación Ingeniería Parametrizada

La ingeniería parametrizada son los cimientos y plataforma base para el Ciclo de Vida del Activo Digital Único (BIM). Permite comprobaciones automatizadas para conseguir ingenierías 0 errores que tienen un importante impacto.

Se trata de un nuevo paradigma, plenamente digital, que facilita un trabajo verdaderamente colaborativo; con un eficiente y significativo ahorro de costes.



Formación en modalidad *'learning by doing'* donde se combina teoría con práctica, apoyada en el trabajo de los equipos en su día a día, junto con proyectos reales que contribuyen a visualizar la ingeniería desde una perspectiva de generación de valor y eficiencia. Además, se complementa con el diseño de las instalaciones, la actualización de la documentación, el requerimiento de materiales y la fácil visualización del estado del proyecto y su aplicación.

Programa de formación en equipos GIS

La incorporación a la infraestructura de Campus del centro de San Sebastián de los Reyes ha dado lugar a la creación de un nuevo programa de formación de alto contenido técnico para habilitar a nuestros técnicos para la realización de trabajos sobre subestaciones GIS. En el 2021 el programa se ha desplegado en 4 nuevos cursos con 71 horas de formación desarrollados en modalidad mixta.

En el 2022 se llevarán a cabo 7 nuevos cursos, con carácter habilitante y en formato presencial.

Formación Proyecto Quijote

Desarrollamos un nuevo curso dirigido a personal de la Dirección General de Operación, con el que transmitir el proyecto Quijote el cual permitirá abordar con mayor seguridad, fiabilidad y calidad del suministro eléctrico, los nuevos escenarios de transición energética previstos para el 2030, donde la generación renovable dentro del *mix* de generación alcanzará valores del 74%.

Han participado 140 alumnos con 254 horas de formación.



El Proyecto Quijote, dirigido a personal de la Dirección General de Operación, ha contado con la participación de 140 alumnos y 254 horas de formación.

Formación ICOM (Instalaciones Compartidas)

Formación sobre la gestión de trabajos en instalaciones compartidas dirigido a personal de Operación y de las Demarcaciones, con el objetivo de recordar los conceptos y la tramitación particular de este tipo de trabajos necesarios para la gestión de descargos.

Han participado 177 alumnos con 880 horas de formación.

IDCC

IDCC es el proceso de recálculo de la capacidad de intercambio internacional con Portugal y Francia tras el Mercado Diario que permite conocer mejor el valor de capacidad de intercambio con nuestros TSO vecinos, dando más certidumbre a la operación en tiempo real del sistema español.

El curso muestra las características particulares del cálculo en una primera fase llamada "ID 1" que se inició en diciembre del 2021, y su integración con las diferentes aplicaciones de operación (eSIOS y GENES). En una segunda fase llamada "ID 2", con una fecha de implantación todavía por determinar, se completará este proceso de cálculo de capacidad intradiario.



ÉTICA Y cumplimiento

ESTE PROGRAMA HA TENIDO UNA PARTICIPACIÓN DE MÁS DEL

82%

de la plantilla, y su contribución ha mejorado la imagen del Grupo y la promoción de nuestra profesionalidad interna y externamente a través de nuestros actos

Extinción de incendios

Durante el 2021, como compromiso del Grupo con el medio, se aprobó una nueva normativa interna de prevención de incendios forestales desarrollada de forma colaborativa entre profesionales de 13 departamentos. Una de las novedades destacadas es que el personal de Red Eléctrica que realice actividades de mantenimiento o construcción en nuestras instalaciones, recibirá formación teórico-práctica en prevención y extinción de incendios forestales.

Para abordar esta necesidad, que afecta a 600 empleados, se ha comenzado en el 2021 la formación teórico-práctica combinando formación virtual con práctica en diferentes puntos de España que continuará en el 2022 para conseguir el objetivo planteado.

Ética y cumplimiento

Para contribuir a la mejora de la imagen del Grupo y a la promoción de nuestra profesionalidad interna y externamente a través de nuestros actos, estrenamos un nuevo recurso de aprendizaje disponible tanto en español como en portugués para abarcar a todas nuestras sociedades, incluida Brasil.

El nuevo recurso está compuesto por vídeos, actividades y gamificaciones con los que poder conocer más a fondo los valores éticos, principios y pautas de Código Ético y de Conducta y los principios de la Política de Cumplimiento del Grupo Red Eléctrica, aspectos a tener presentes por parte de los empleados en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Ha tenido una participación de más del 82% de la plantilla del Grupo.

Programa Formativo Elewit

A lo largo del 2021 se ha desarrollado un programa de formación específico para Elewit, la plataforma tecnológica del GRE creada en el 2019, con el propósito de ofrecer soluciones a los nuevos desafíos de los sectores de la electricidad y las telecomunicaciones.

Su alcance ha consistido en proporcionar conocimientos genéricos para el desarrollo del negocio (formación jurídica, legal, modelos de valoración) y capacitación en metodologías de comunicación (Pitch Training) que ayuden a incrementar el valor de las ideas y proyectos.



El programa Thabla de formación multi-idioma realizado a través del Campus Virtual ha formado en el 2021 a 540 empleados con 24.818 horas.

< 43 >

IDIOMAS

Programa Thabla

Con el fin de contar con empleados que sean capaces de llevar a cabo su actividad en cualquier idioma requerido, continuamos con nuestro programa de formación multi-idioma desarrollado conforme al Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas (MCER), que se lleva a cabo a través del Campus Virtual facilitando su accesibilidad. Durante el 2021, y en el marco del desarrollo del Grupo Red Eléctrica en Latinoamérica, se ha impulsado la formación en inglés de los empleados del Grupo en Perú y Chile.

En el 2021 se han formado 540 empleados con 24.818 horas.

SEGURIDAD Y SALUD

Para contribuir al objetivo estratégico de convertir a la organización en referente de empresa saludable y alcanzar la seguridad y el bienestar de las personas

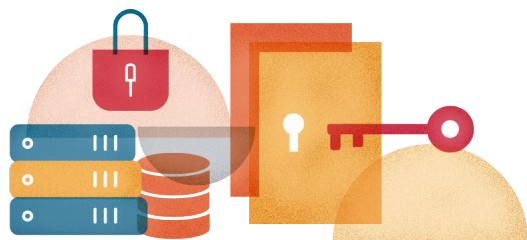
logrando entornos de trabajo saludables, se han llevado a cabo los cursos establecidos en el modelo de formación y capacitación en seguridad y salud laboral. En el 2021 se han impartido 9.352,5 horas de formación, con un total de 2877 participantes, bajo modalidades de formación *online*, virtual y presencial para favorecer su accesibilidad.

CIBERSEGURIDAD

Plan en Ciberseguridad

El Grupo Red Eléctrica considera clave la incorporación en su actividad de la Ciberseguridad e introduce un novedoso concepto "Seguridad Integral" [Ciberseguridad + Seguridad Física]. Para ello, se elaboraron los planes 2020 -2025 de formación, concienciación y sensibilización en los diferentes ámbitos [ciberseguridad y seguridad física] para todo el Grupo Red Eléctrica, identificando la necesidad de implantar dichos planes con el fin de profesionalizar a nuestros técnicos y reducir los riesgos provocados por el personal propio y ajeno del Grupo.

Paralelamente, con el objetivo de dotarnos de profesionales con una mayor cualificación tecnológica y una visión integrada entre la automatización industrial, las tecnologías de información y las comunicaciones, se ha puesto en marcha un intenso programa, que se desarrollará a partir de 2022, centrado en tres pilares: foros, *mentoring* y prácticas curriculares en Red Eléctrica.



Protección de datos

Invertir en sensibilización y la formación en materia de “protección de datos” resulta un factor clave para el desarrollo de una cultura de privacidad dentro de la organización.

En el 2021 se ha puesto a disposición de todas las personas del Grupo la formación en Concienciación en Protección de Datos Personales disponible en Campus Virtual, cuyo objetivo es adquirir las nociones necesarias para alcanzar una conciencia crítica en esta materia.

Más del 80% de la plantilla ha realizado en el 2021 esta formación y se ha incorporado como parte de nuestro programa de *onboarding*.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Contribuimos a acelerar la transformación digital para ser más eficientes y flexibles, mejorando la automatización de procesos, impulsando la innovación, y la evolución de la arquitectura informática, extendiendo los conocimientos digitales, invirtiendo en ciberseguridad y protección de datos a través de los siguientes programas:

Programa de transformación para la dirección de tecnologías de la información

Su objetivo es asegurar que contamos con perfiles adaptados a las nuevas necesidades y exigencias de un mundo en permanente cambio.

El programa está compuesto por formaciones que pretenden ampliar conocimientos en áreas de automatización [RPA, Ansible...], herramientas para la mejora del *reporting* [Jasper], desarrollos en la plataforma AWS y herramientas analíticas para leer grandes cantidades de datos, buscar, etiquetar y crear informes [Splunk].

El programa ha contado con 36 participantes con 546 horas realizadas.

Arquitectura AWS para Modelos de Predicción y Cobertura

Capacitación para todas las personas de la unidad para implementar una Plataforma de Previsores, plataforma ‘Delfos’, en la que integrar las distintas aplicaciones de previsión existentes con las que diseñar y probar futuros algoritmos y modelos. Han participado 30 alumnos con 432 horas realizadas

Gobierno del dato

Abordamos la gestión del cambio digital de forma integral, incluyendo actividades de formación y divulgación reforzadas por figuras como el Business Analyst, el Data Champion y los responsables de procesos de negocio [RPN] como aceleradores de la cultura centrada en el dato en las áreas de negocio y tecnología.

En el 2021, para obtener más información de valor de nuestros datos corporativos, se desarrolla un plan específico de Power BI para España y nuestras sociedades en LATAM.

Nivel básico

22 sesiones

El 86% de los asistentes aseguran que aplicarán los contenidos a partir del día siguiente.

298 asistentes

Nivel Intermedio - Avanzado

5 sesiones en España y 5 sesiones en LATAM

El 91% de los asistentes aseguran que aplicarán los contenidos a partir del día siguiente.

127 asistentes

NOTA MEDIA DE SATISFACCIÓN 4,5 / 5

3.

Desarrollo

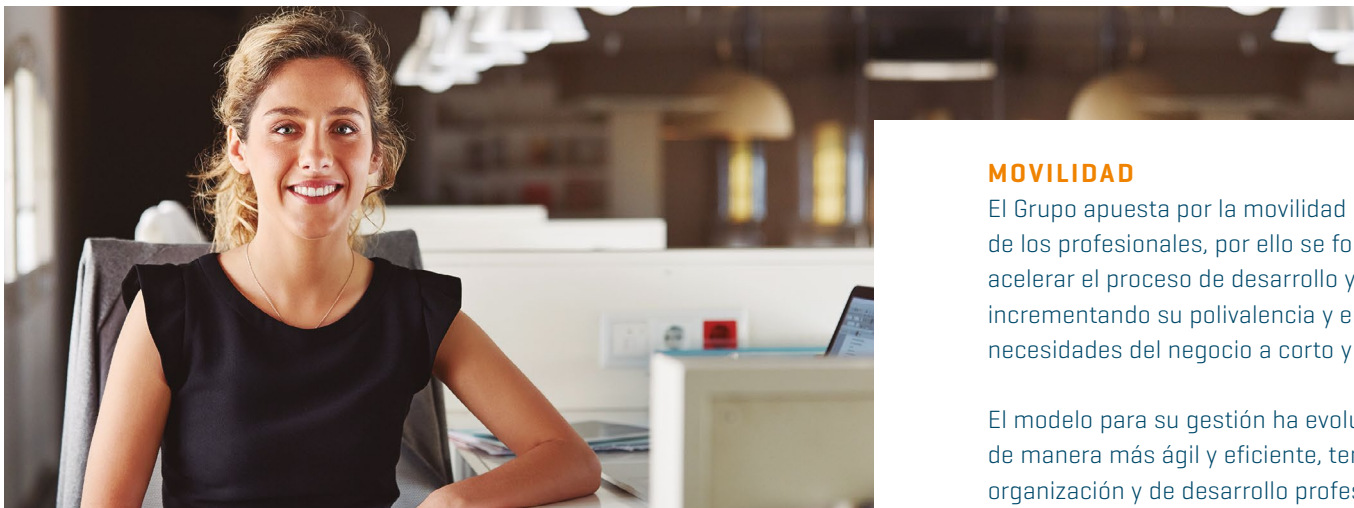
→ Apostamos por una propuesta diferencial de iniciativas que permitan atender las necesidades de desarrollo de los empleados en función de sus intereses y su momento profesional para apoyar su mejora de la contribución siempre contando con el acompañamiento de los líderes en este proceso.

Como acciones de desarrollo destacadas en el 2021, identificamos:

DESARROLLO DE HABILIDADES

Desarrollo de habilidades: a través de diferentes modalidades, los empleados del Grupo pueden trabajar de manera autónoma o acompañados las habilidades clave de la compañía, a través de los más de 100 recursos disponibles para ello.





De manera autónoma, todo empleado tiene acceso al catálogo de recursos *online* “Impulsa tu desarrollo” con el que poder trabajar nuestras 10 habilidades clave.

A través de programas concretos como, por ejemplo:

MOVILIDAD

El Grupo apuesta por la movilidad como herramienta clave para el desarrollo de los profesionales, por ello se fomenta como un elemento crítico para acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje de los profesionales, incrementando su polivalencia y empleabilidad, para dar respuesta a las necesidades del negocio a corto y medio plazo.

El modelo para su gestión ha evolucionado con el objetivo de llevarla a cabo de manera más ágil y eficiente, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y de desarrollo profesional de los empleados.

En el 2021 se establece, como novedad para poner en marcha en el 2022, la movilidad internacional como una nueva forma de desarrollo a través de estancias temporales que se pueden producir entre las diferentes sociedades del Grupo con una duración máxima de 2 meses pudiendo ser presenciales o virtuales. Estas estancias temporales se aplican en los siguientes casos:

PROGRAMAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS

137 Beats

Programa que combina la orientación personal a la hora de desarrollar retos con diversos recursos formativos para la mejora de habilidades buscando entornos de alta exposición donde poner en marcha lo aprendido.

Taller gamificado de adaptación al cambio

Su objetivo es trabajar la gestión del cambio a través de una simulación que se centra en eliminar las principales trampas de la zona de confort, de miedo, de hábitos y de parálisis por análisis.

eSport

Tiene el objetivo de simular un entorno VUCA a través de la experiencia del videojuego, lo que permite experimentar comportamientos críticos como son: la visión global, el *feedback* continuo, confianza en uno mismo y en los demás, el aprendizaje continuo, la mentalidad abierta y el empuje y la motivación hacia el reto.

- **Nuevas incorporaciones:** para aquellos puestos cuyas funciones impliquen una mayor necesidad de relación con otras sociedades del Grupo, incorporándose esta propuesta de estancia temporal en el programa de acogida e integración.
- **Diferenciación del talento:** tras el proceso de diferenciación del talento se podrá proponer una estancia temporal como acción de reconocimiento/ desarrollo, que implica mayor conocimiento de la compañía y aprendizaje de nuevas formas de trabajo. La estancia será propuesta por el responsable.

ASIGNACIÓN A PROYECTOS

Esta iniciativa permite al empleado desarrollar nuevas capacidades y conocimientos como consecuencia de participar en proyectos no vinculados a su día a día, donde pueda conocer nuevos entornos y formas de trabajo.



Resultado de esta apuesta es el dato de movilidad interna, en el 2021 hemos alcanzado un 12% de movilidad en plantilla no directiva del Grupo, lo que supone un incremento de 5 puntos con respecto al 2020.



3.5

Gestión del conocimiento crítico

→ EL VALOR DE TU EXPERIENCIA

Esta iniciativa, orientada a la compartición del conocimiento crítico, tiene como objetivo que los expertos en cada tema difundan sus conocimientos y experiencia, fomenten el debate e intercambio de ideas y creen una red de contactos que genere nuevo conocimiento compartido.

Durante el año 2022, el foco estará en el análisis de tendencias y buenas prácticas del entorno para conocer su posible aplicación en el Grupo y establecer líneas de actuación a desarrollar. Se establecerá un nuevo modelo que servirá para canalizar, gestionar y facilitar la generación de un conocimiento que permita a la compañía innovar en base a conocimientos técnicos, habilidades, expertos/referentes y lecciones aprendidas.



3.6

Diferenciación del talento

→ Tras su puesta en marcha en el 2020, el año 2021 ha sido el de la consolidación del proceso de diferenciación y segmentación de las personas por su talento, es decir, por una apreciación equitativa de diferencias de contribución a la organización, así como de diferencias en las capacidades que se poseen y se ponen en juego para sostener y mejorar dicha contribución.

El proceso separa de manera efectiva la valoración de la contribución, alineada con el modelo de gestión por retos, del proceso de valoración y

→ Variables del modelo de diferenciación de talento

desarrollo de las habilidades clave. En ambos procesos el *feedback* es una herramienta clave para que los empleados cuenten con múltiples fuentes para conocer la evolución de su contribución o sus habilidades.

Consecuencia del proceso se ponen en marcha los Planes de Desarrollo Individual (PDI), programas de desarrollo y mejora individual de

Contribución

Cómo la persona aporta valor a través de su trabajo y el cumplimiento de sus responsabilidades para la consecución de la estrategia y la sostenibilidad del negocio.

Capacidades

Habilidades, conocimientos, motivación y valores adecuados para sostener y mejorar la contribución, diferenciando entre aquellas relativas a su nivel y rol actual y las relativas a un nivel superior.



las personas donde se planifican las acciones de aprendizaje y desarrollo consensuadas entre el responsable y el profesional para poner foco en conseguir mejorar el nivel de contribución.

Además, a aquellas personas que aportan un valor diferencial a la organización se les ofrece un reconocimiento que puede ser económico o puede consistir en acciones específicas de desarrollo o de visibilidad. Asimismo, para aquellas personas que evidencian potencial para asumir responsabilidades de un nivel superior, se dispone de un programa de desarrollo específico que arranca con una evaluación de dicho potencial (assessment) y prosigue con un programa de desarrollo individualizado.

Entre las nuevas acciones de reconocimiento realizadas en el 2021 destacan:

Mentoring Interno

Práctica orientada a desarrollar el potencial de las personas a través de conversaciones de valor entre empleados que son referentes en una habilidad y empleados que quieren desarrollarla.

Comparto mi experiencia

Videos protagonizados por empleados con contribuciones destacadas que comparten su experiencia con el resto de la organización en canales internos como NuestraRED.

Durante el año 2021, 342 personas han trabajado en la definición de su PDI.

Edita

RED ELÉCTRICA
Paseo del Conde de los Gaitanes, 177
28109 Alcobendas [Madrid]
www.ree.es

Diseño y maquetación

dis_ñ
estudio@dis-n.es

