



Memoria  
Talento y  
Cultura  
**2022**

**redeia**  
El valor de lo esencial

• **Introducción** > 2

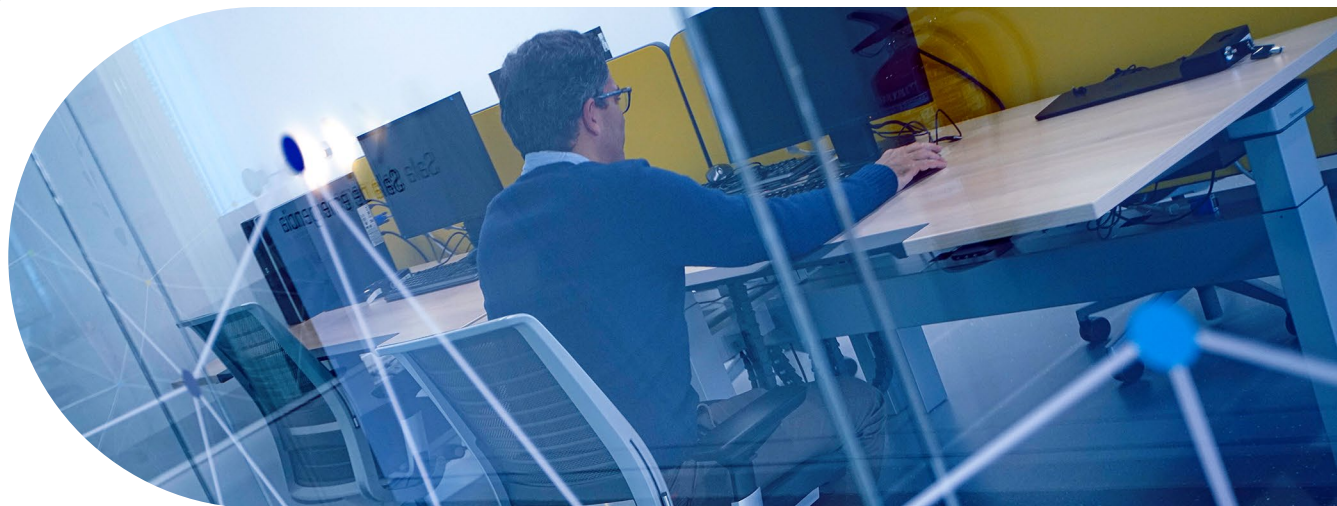
**1** **Transformación cultural** | Modelo de liderazgo | Modelo de habilidades | Campus Redeia > 3

**2** **El Talento en Redeia** | Compromiso con el empleo de calidad | Talento Diverso | Captación, selección e integración del talento: nuevas contrataciones

Gestión del conocimiento | Diferenciación del talento: vinculación y reconocimiento | Desarrollo del talento

Escucha al empleado | Comunicación interna | Compensación y retribución > 17

**3** **Indicadores destacados** > 53



# Introducción

Uno de los pilares estratégicos que hacen posible la misión, visión y propósito de Redeia es el de Personas, que persigue entre sus objetivos la transformación cultural, la gestión sostenible y el posicionamiento de 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.

El Plan operativo 2021-2025 de la dirección de Personas y Cultura desarrolla y facilita el despliegue de la estrategia de Redeia a través de diversas iniciativas entre las que se encuentran las descritas en esta memoria.



# 1.

## Transformación cultural

## Redeia busca convertirse en la columna vertebral de la transición energética, garantizando el suministro eléctrico y la conectividad digital a todos los ciudadanos.

Apoyados en nuestros valores y principios de liderazgo trabajamos para conseguir la cultura deseada: una organización ágil, flexible, innovadora, disruptiva, diversa, eficiente y sostenible, que nos permita hacer realidad el futuro de la compañía y de sus personas.

El Modelo de Transformación, que se despliega a través del talento, el liderazgo y la nueva cultura organizativa, impulsa la consecución de nuestros objetivos, recogidos en el Plan Estratégico.

Redeia aspira a ser referente, en nuestro sector, involucrando a la sociedad en los retos de la compañía e impulsando acciones que apasionen, motiven e inspiren.

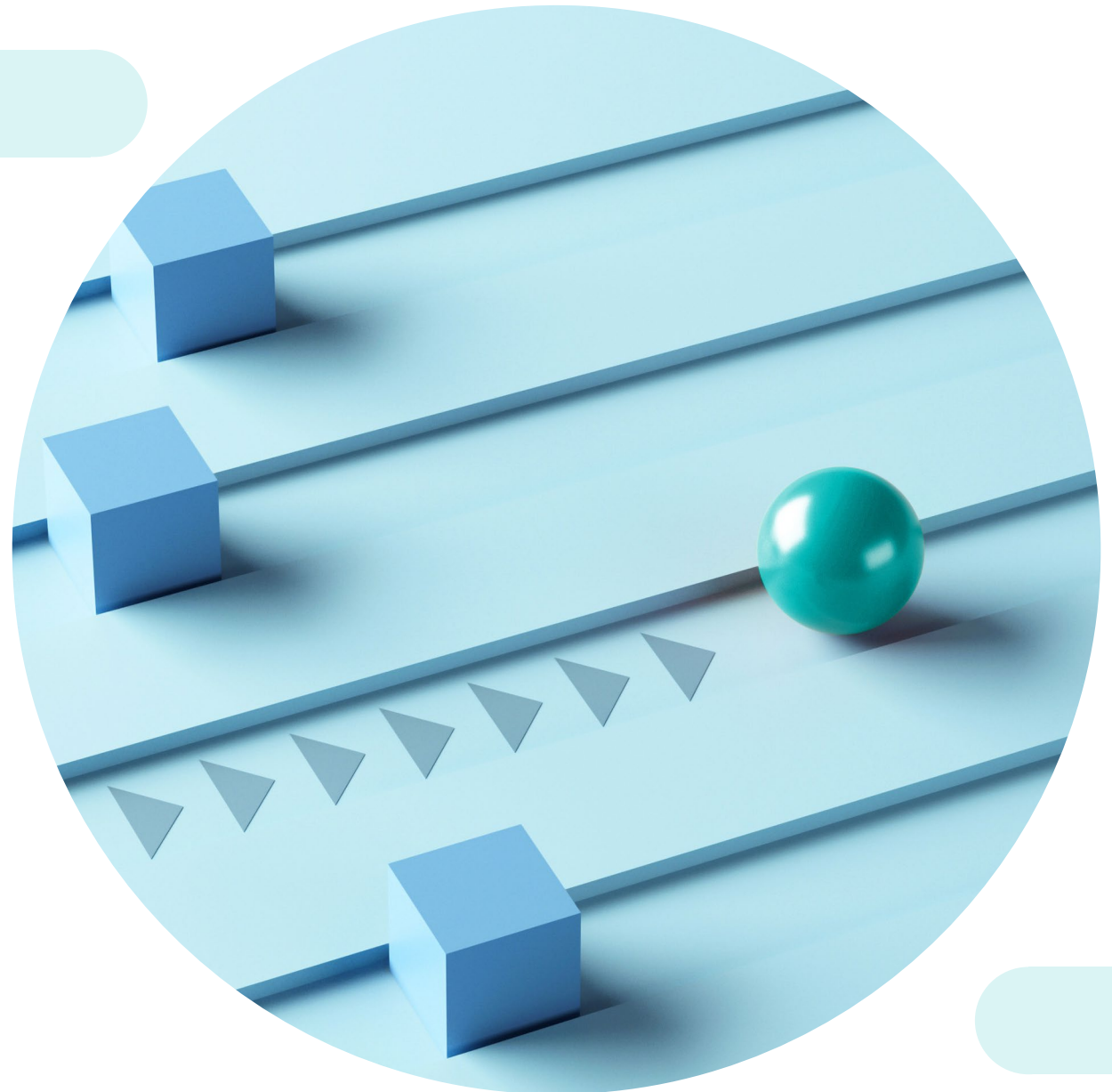
En este sentido, cabe destacar el proyecto de transformación de Hispasat, la transformación de una compañía de infraestructuras a una compañía de servicios, reforzando y adaptando su flota satelital a negocios con crecimiento y apostando por liderar los servicios de comunicaciones por satélite en sus geografías de referencia. Para ello, se ha llevado a cabo la implementación de un nuevo Modelo organizativo que ha supuesto la incorporación de nuevos perfiles que complementan y refuerzan distintas áreas de la compañía.



## 1.1

# Modelo de liderazgo

El liderazgo en Redeia busca transformar la organización, apoyándose en un conjunto de valores y atributos para conseguir la cultura deseada que permita hacer realidad su futuro y el de sus personas. Gracias a este liderazgo, la compañía se convierte en una organización ágil, flexible, innovadora, disruptiva, eficiente y sostenible, logrando el compromiso con la cultura y el propósito de la organización.



## Modelo de LIDERAZGO



### 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.

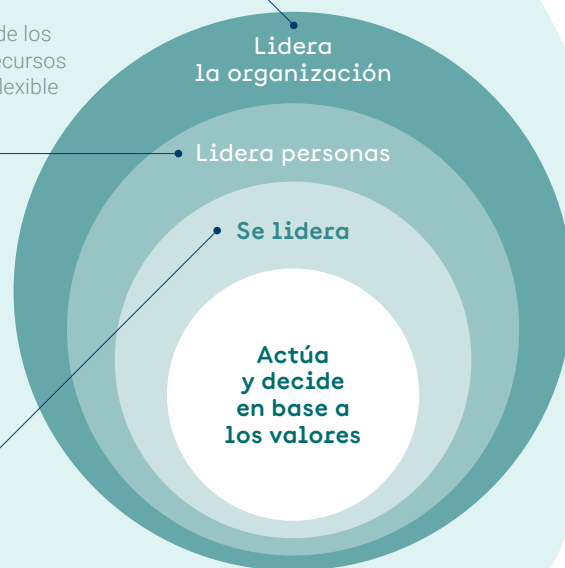
### Lidera a otros

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.



### 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.



El Modelo de liderazgo describe lo que se espera del directivo como líder, en términos de principios, valores y comportamientos. Por tanto, la contribución del líder es entendida como la aplicación de los atributos del modelo, para movilizar a sus equipos y lograr los resultados de la compañía.

Las fuentes para evaluar el ajuste del directivo al Modelo de liderazgo son:

- *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: enfocada a conocer cómo perciben las personas la aplicación de los valores y atributos del modelo de liderazgo.

En el 2022 se ha producido una mejora de la evolución del *Feedback 360* en 0,26 puntos respecto a las anteriores evaluaciones.

Se convierte pues, en una herramienta clave para dirigir esfuerzos a las áreas en las que los líderes han de focalizarse. En la última encuesta llevada a cabo en el 2021, 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.

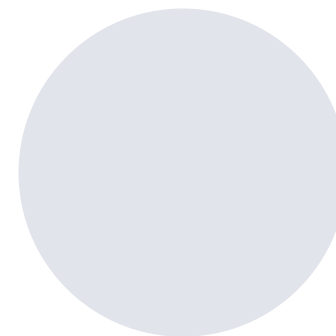
En el 2022, el 81% del equipo directivo ha participado en el proceso de Feedback 360 y ha llevado a cabo la elaboración de su Plan de desarrollo individual de mejora.

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 2022 pusieron el foco en los atributos recogidos en el eje "Lidera a otros" y "Lidera a la organización".

Además, el modelo cuenta con una serie de recursos que ayudan y dan soporte a los líderes:

- Portal del líder: espacio exclusivo de liderazgo en la web interna corporativa NuestraRED, como canal de comunicación a través del cual se comparten 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 con las últimas tendencias.
- Basada en un modelo 100% flexible, sin limitación de horarios y en un entorno digital se han puesto a disposición de todos los líderes de Redeia un conjunto de recursos y masterclass de expertos de renombre internacional que son referentes en la gestión de personas y liderazgo de equipos.







Se han definido 4 itinerarios formativos cuyo contenido está orientado a potenciar las habilidades que se esperan de los directivos de Redeia como líderes:

- Innovación y Transformación digital
- Liderazgo
- Estrategia y Gestión del cambio
- Gestión y Desarrollo del talento

### Actuaciones destacadas relacionadas con el liderazgo transformador 2022

#### Jornadas del Equipo Directivo

Durante el año 2022 y tras el periodo de pandemia, se han vuelto a celebrar las jornadas de jefes de departamento y directores.

Se trata de unas jornadas presenciales, cuyo objetivo fundamental es, además de compartir y trabajar conjuntamente en temas estratégicos relacionados con el desarrollo de los negocios de Redeia, favorecer y continuar impulsando la cohesión entre los miembros del equipo directivo, desarrollando actividades en un ambiente distendido.

#### Programa Feedback 360

Complemento al proceso de *feedback*, consiste en un acompañamiento individualizado para ayudar al equipo Directivo de Redeia a evolucionar y avanzar en su rol como líderes al frente de equipos.

El objetivo es ayudarles a entender, en base a los resultados del *Feedback 360* del 2020 y el *Feedback 360* del 2022, como ha sido su evolución en estos años y a conocer sus principales claves de desarrollo, identificando los comportamientos que deben trabajar, construyendo una hoja de ruta con acciones específicas que impulsen un desarrollo acelerado como gestores al frente del activo más importante de una compañía: sus profesionales.

### Talleres de Comunicación "Cómo mantener conversaciones de valor"

Nuestro modelo de liderazgo recoge como uno de los atributos fundamentales en la gestión de nuestros líderes, su capacidad de implicación en el desarrollo sus equipos, facilitando un entorno propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí.

Dentro de los procesos clave de gestión de personas, uno de los hitos más relevantes es el momento de la conversación de contribución, ya que supone un punto crítico en el ciclo de vida del empleado, y se considera un momento esencial para reflexionar sobre el resultado del año que acaba de finalizar y poner el foco en los retos a abordar durante el nuevo año, identificando acciones de mejora o acompañamiento para lograr los objetivos definidos.

Con el objetivo de acompañar a nuestros líderes en este proceso, se han desarrollado talleres específicos con los siguientes objetivos:

- Reforzar y consolidar el mensaje sobre la importancia y la finalidad de este tipo de conversaciones.
- Entrenar las habilidades básicas para mantener una conversación de valor.
- Construir mensajes coherentes con nuestro modelo de valoración de la contribución.

El nuevo programa **Talentia** tiene como objetivo continuar apostando por el desarrollo profesional y las posibilidades de carrera directiva dentro de Redeia acompañando a este colectivo en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo.

### **Coaching Digital**

Programa diseñado como herramienta de desarrollo en el que a través de seis sesiones individuales (duración aproximada de tres meses), los participantes tienen la oportunidad de trabajar en aquellos aspectos de su estilo de liderazgo sobre los cuales hayan identificado un mayor potencial de crecimiento tras el proceso de diferenciación del talento directivo.

Tomando como referencia la información aportada por cada uno de los participantes, el algoritmo de la plataforma hace una propuesta con los tres *coach* que mejor se adaptan a sus necesidades.

### **Talentia**

Estrenamos **Talentia** como programa de desarrollo dirigido al colectivo que tras el proceso de diferenciación ha sido identificado como potencial directivo.

El objetivo fundamental de este programa es continuar apostando por el desarrollo profesional y las posibilidades de carrera directiva dentro de Redeia, acompañando a este colectivo en el desarrollo

de sus capacidades de liderazgo, así como promover la colaboración y cohesión entre los participantes, favoreciendo la eliminación de silos y barreras funcionales.

Se trata de un programa flexible con diferentes itinerarios de desarrollo adaptado a las características y perfil de cada participante.

Durante el 2023, se continuará trabajando en la implantación de los comportamientos asociados al Modelo de liderazgo, con la puesta en marcha de actuaciones como el Programa de habilidades de liderazgo, el Programa de *mentoring* cruzado, acciones dirigidas a seguir fomentando la cohesión del equipo directivo y el diseño del nuevo Programa de acogida e integración dirigido a los nuevos miembros del equipo directivo.

Complementan estas iniciativas un conjunto adicional de actuaciones enfocadas al desarrollo del Liderazgo Inclusivo descritas en el apartado correspondiente de Talento Diverso.

# 1.2

## Modelo de habilidades



El Modelo de Habilidades, dirigido específicamente a personal no directivo, se define a partir de los valores y atributos recogidos en el Modelo de Liderazgo y aporta continuidad y coherencia a la transformación de la organización en base a la cultura deseada.

A través de este modelo, se describen y comparten las habilidades y comportamientos esperables en las personas de Redeia, para ser una organización capaz de afrontar los retos del plan estratégico en un entorno de cambio.

El modelo se despliega y estructura en 4 ejes y 12 atributos:

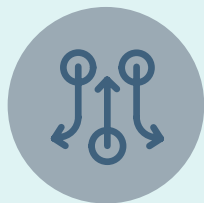
## Ejes del modelo de HABILIDADES



AUTOLIDERAZGO



GESTIÓN DE  
RELACIONES



GESTIÓN  
DE RECURSOS



GESTIÓN  
DE CAMBIO

El modelo de desarrollo en Redeia pone especial énfasis en la responsabilidad que cada profesional tiene hacia su propio desarrollo.

Para asegurar el éxito en la mejora de las habilidades de cada profesional, la organización apuesta, además, por un enfoque participativo no solo por parte de cada empleado sino, también, por parte de los responsables de cada profesional.

Por ello, se pone a disposición las siguientes herramientas que facilitan tanto el compromiso como el acompañamiento en la mejora de uno mismo y de su equipo directo:

**Recomendaciones de desarrollo:** a través de esta herramienta se facilita una guía sobre posibles iniciativas a poner en marcha de cara a la mejora en habilidades y comportamientos asociados.

Se estructuran en base a los ejes y atributos del modelo y tienen en cuenta el nivel de responsabilidad de cada profesional en la compañía. Este último punto, se trata de una orientación,

## • • • • • Atributos del modelo • • • • •

### Autoliderazgo

- Busca la excelencia.
- Está comprometido con su desarrollo.
- Asume responsabilidades.

### Gestión de relaciones


- Comunica de forma efectiva.
- Colabora.
- Contruye equipo.

### Gestión de recursos

- Busca la eficiencia.
- Está orientado a resultados.
- Planifica y organiza.

### Gestión del cambio

- Es flexible.
- Tienen iniciativa.
- Innova.



no pretendiendo limitar la iniciativa que pueda tener cada empleado en cuanto a su desarrollo personal.

Algunas de las recomendaciones se enfocan a la participación en proyectos o iniciativas de mayor relevancia, transversalidad o incluso a planteamientos de movilidad interna, llegado el caso.

**Catálogo de recursos:** en esta herramienta se incluye el detalle de cursos y acciones formativas que permiten a las personas empleadas de Redeia adquirir conocimientos y práctica relacionados con las habilidades elegidas a mejorar.

**Formulario de Planes de Desarrollo:** esta herramienta permite a las personas empleadas definir y realizar seguimiento de sus planes de desarrollo personales. De igual modo ocurre con el seguimiento de los programas de mejora de sus habilidades asociadas a sus puestos (ej. Programa gestores). Su estructura está adaptada al Modelo de Habilidades clasificando las iniciativas dentro de los cuatro ejes y 12 atributos del modelo.

Talleres relativos a los **Planes de Desarrollo Individuales:** esta iniciativa se considera una herramienta de gran potencial para aportar orientación y acompañar a las personas empleadas de Redeia en la identificación de los ejes o atributos en los que enfocar su desarrollo. Permiten, además, concretar de manera sencilla las mejores acciones relacionadas con habilidades de cara a la mejora profesional. Asimismo, también facilitan:

- El apoyo en la elaboración/definición del compromiso hacia el plan de desarrollo personal.
- El acompañamiento, consejo y guía por profesionales expertos durante el transcurso de todo el proceso.

Durante el 2022,  
**182**  
personas  
han trabajado en  
la definición de su PDI





El modelo de desarrollo en Redeia pone especial énfasis en la responsabilidad que cada profesional tiene hacia su propio desarrollo y apuesta por un enfoque participativo de empleados y responsables.



Adicionalmente, se ponen en marcha programas de desarrollo específicos para colectivos concretos que requieren un acompañamiento más cercano por diferentes motivos y con diferentes objetivos:

**Programa de Gestores:** derivado del nivel de responsabilidad con respecto a la gestión de personas, se diseñó y puso en marcha un programa dirigido a profesionales con el rol de Gestor cuyos objetivos son:

- Adquirir y mejorar habilidades específicas de gestión de personas.
- Mejorar el autoconocimiento como base para el crecimiento profesional.
- Posicionar el rol de Gestor como clave en el desarrollo profesional de los equipos.

**Programa GEM 3:** dirigido a los TAMRI (Técnicos de Apoyo Mantenimiento de Instalaciones) y TOD (Técnicos Operación Demarcación) de las demarcaciones se realizó un programa con el objetivo de mejorar las habilidades clave de sus puestos y proporcionar un entorno de coincidencia de experiencias para este colectivo.

**Acciones de desarrollo personales para puestos específicos:** su objetivo es desarrollar las habilidades de comunicación, planificación y priorización de tareas en puestos de reciente creación ocupados por uno o varios profesionales, necesitando, por tanto, una formación específica para su desempeño adecuado.

En el apartado de [Desarrollo](#) se detallan en mayor profundidad.

## 1.3

# Campus Redeia

Desde Campus Redeia impulsamos la transformación cultural del grupo.

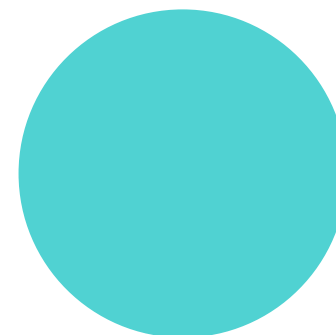
Campus Redeia es el punto de encuentro de la compañía para atraer, aflorar, desarrollar y fidelizar el talento e intercambiar conocimientos que garantice las capacidades de los recursos actuales y futuros necesarios.





Es el lugar desde donde se articula la transformación cultural de la organización, impulsando, y motivando una empresa flexible, ágil, eficiente, innovadora, diversa, disruptiva y sostenible.

Es también el nexo de unión de Redeia con la sociedad. Compartimos nuestra cultura y conocimientos con diferentes colectivos y tenemos un claro foco en crear, analizar e impulsar tendencias y nuevas formas de hacer las cosas.



1

### Talento

Desde donde se despliegan todas las acciones encaminadas a atraer, aflojar, desarrollar y fidelizar el talento de nuestra compañía e impulsar el intercambio de conocimiento entre las distintas sociedades de Redeia.

2

### Cultura

Inspirar, impulsar y motivar una empresa más ágil, flexible e innovadora, eficiente y sostenible, orientando la transformación cultural de Redeia.

3

### Sociedad

Nexo de unión con la sociedad: estudiantes, becarios, familias, entidades educativas, empresas de interés, foros, congresos y cualquiera que esté interesado en la tecnología, las telecomunicaciones, y la transmisión energética.



## Cómo lo estamos HACIENDO



### Facilitar la consecución de los objetivos de negocio desde el TALENTO

- Programa Jóvenes talento, Becas Opra, FP Dual, Ciberseguridad.
- Planes de formación y capacitación de roles IT.
- Planes de desarrollo de habilidades.
- Desarrollo técnicos con potencial.
- Capacitación técnica.
- Capacitación en seguridad y medio ambiente.
- Charlas Campus.

### Impulsar la transformación CULTURAL a través de:

- Modelo de liderazgo.
- Programa de nuevos Gestores.
- Identificación de nuevos roles IT.
- Cohesión de equipos.
- Transmisión del Conocimiento.
- Ética y cumplimiento, protección de datos, diversidad.
- Observatorio Campus.

### Nexos de unión con la SOCIEDAD, desde:

- Programas con universidades y centros educativos.
- Foros, eventos, congresos.
- Acuerdos con empresas del sector y proveedores de interés.
- Relación con el regulador y organismos internacionales.
- Actividades en familia.
- Actividad docente con empresas del sector.
- Charlas Campus.



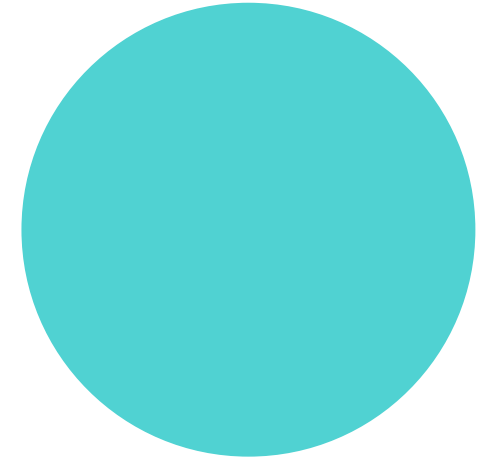
Campus Redeia hace posible la consecución de los objetivos de negocio, poniendo el talento de las personas a disposición de la compañía, apoyándose en un observatorio de carácter interno, externo y educativo, que permite analizar el contexto actual, investigar para compartir el conocimiento e impulsar y promover la innovación.

Además, sirve de plataforma de despliegue de la estrategia, valores y cultura de la organización, actuando como espacio de encuentro y catalizador del aprendizaje y desarrollo, contribuyendo a la gestión del conocimiento de los grupos de interés y dando cobertura a las diversas áreas de aprendizaje.

# 2.

## El Talento en Redeia





Redeia establece en su [Política de personas](#) los principios que rigen la gestión de las personas y su talento a través del liderazgo, la eficiencia, la innovación, la transformación cultural

y la realización personal y profesional, poniendo la experiencia del empleado en el centro.

• • • • • **Estrategia de Redeia con relación a las personas** • • • • •

**Visión**

- Desarrollar la vertiente cultural del proceso de transformación en el que está inmersa la compañía.

**Objetivos globales**

- Promover la transformación cultural y la gestión sostenible y convertir a la organización en referente de empresa saludable.
- Perseguir la seguridad y el bienestar de las personas para lograr entornos de trabajo saludables.
- Desarrollar 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.

**Logros en el 2022**

- 50% mujeres en el Consejo de Administración.
- 35,3% mujeres en el equipo directivo.
- 5,8% de movilidad interna en el equipo no directivo.
- Mejora en el Feedback 360 de la valoración media en 0,26 puntos respecto a la valoración anterior.

# 2.1

## Compromiso con el empleo de calidad

UN EQUIPO ESTABLE,  
COMPROMETIDO Y  
ALTAMENTE CUALIFICADO

A 31 de diciembre del 2022, Redeia contaba con una plantilla global de 2.420 personas. La plantilla de Redeia ha crecido en el 2022 en un 14%, del cual el 77% se debe a la incorporación a Hispasat de 233 empleados provenientes de Axess Networks, tras la adquisición de este reconocido operador de telepuertos y prestador de servicios por satélite con presencia en Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y África.



El 99,2% de los puestos en Redeia son de carácter indefinido, apostando por la empleabilidad y la movilidad funcional como palanca de crecimiento y desarrollo profesional.



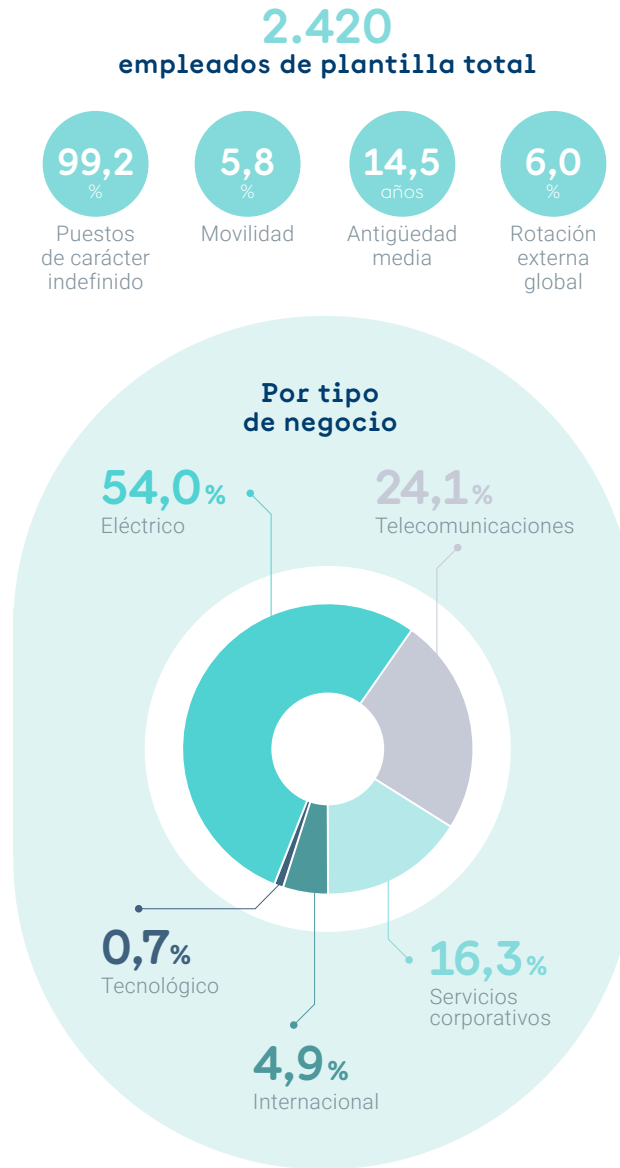
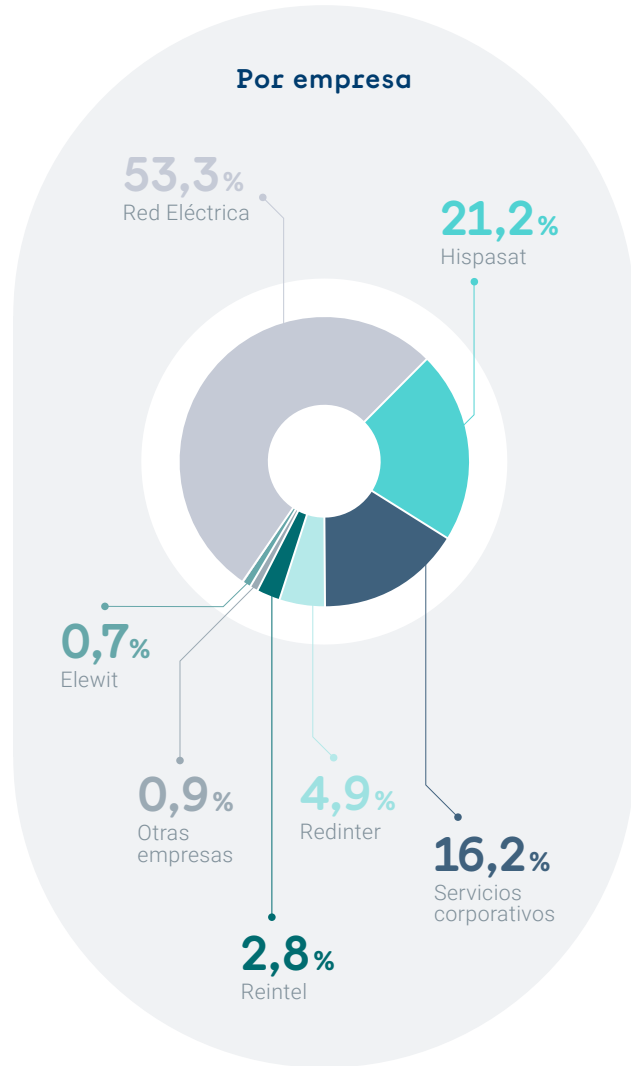
El compromiso de Redeia con el empleo estable y de calidad se refleja en dos aspectos clave:

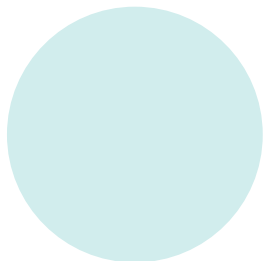
- La escasa utilización de modalidades contractuales no indefinidas. En el 2022 únicamente se alcanzó un 0,8% de contratos formativos o los celebrados con Empresas de Trabajo Temporal, utilizados exclusivamente para garantizar la cobertura de asignaciones temporales a proyectos, de permisos por maternidad/paternidad y de situaciones de incapacidad temporal de larga duración.
- El objetivo de situar el índice de rotación voluntaria por debajo del 2% (siendo de 3,1% para el 2022), para lo cual se trabaja en diseñar planes de acción con la información obtenida en las entrevistas de salida y la encuesta de clima, como *inputs* para conocer la motivación al cambio.

Con el fin de adecuar la plantilla a las necesidades de negocio e incorporar nuevas capacidades y competencias requeridas para la transición energética y la transformación de Redeia, en el 2022 se ha culminado el Plan de salidas incentivadas, con un porcentaje de adhesión sobre el total de salidas máximas según las condiciones del plan de un 76%.

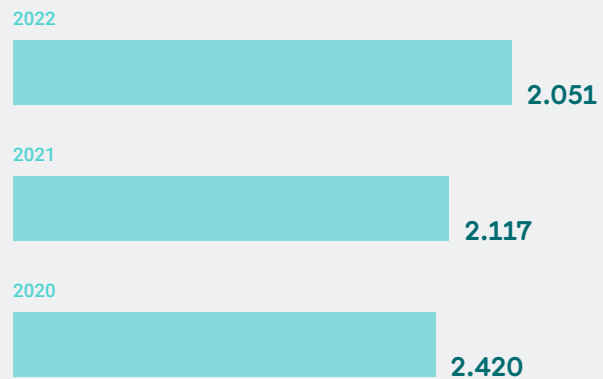
Redeia ofrece a sus empleados un empleo estable y de calidad, apostando por la empleabilidad y la movilidad funcional como palanca de crecimiento y desarrollo profesional.

## Distribución de la plantilla de Redeia

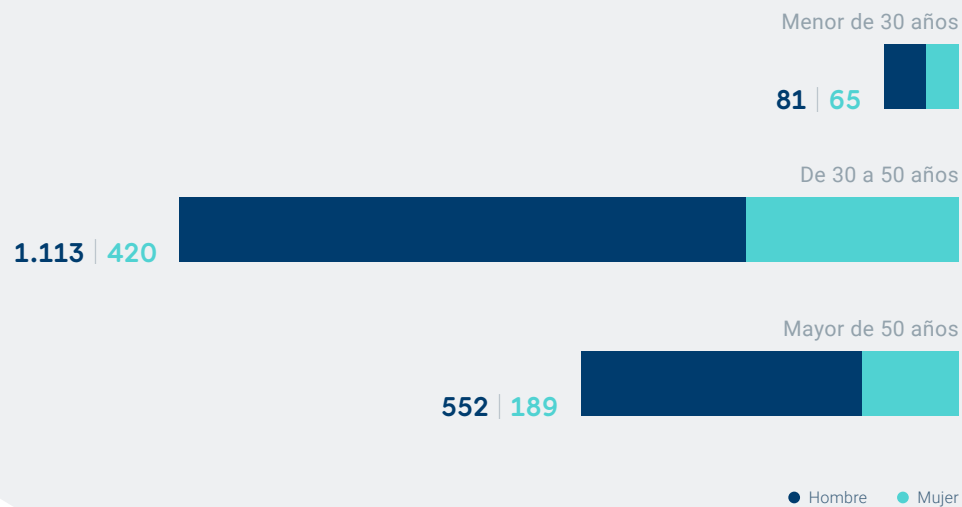




### Evolución de la plantilla de Redeia (nº de empleados)



### Distribución de la plantilla por edad y sexo (nº de empleados)



# 2.2

## Talento diverso

Redeia impulsa la igualdad de oportunidades como vía para incrementar el bienestar en el trabajo, creando un espacio que contribuya a la conciliación familiar y apoyando firmemente la diversidad de conocimientos, experiencias y género.



Durante el último trimestre del 2022 Redeia ha trabajado en la elaboración del nuevo Plan integral de diversidad 2023-2025, que mantiene los ejes de actuación del Plan anterior e incorpora nuevos conceptos de diversidad, como la equidad o la inclusión de las personas empleadas con su propia identidad, para adaptarlo a las nuevas tendencias en la materia.

### IGUALDAD DE GÉNERO Y OPORTUNIDADES

Este vector del Plan integral de diversidad atiende a los principios de igualdad de oportunidades en el empleo, promoción de la mujer en puestos de responsabilidad, igualdad salarial entre hombres y mujeres, promoción de la corresponsabilidad familiar, prevención del acoso moral, sexual y por razón de sexo y prevención de la violencia de género.

Redeia cuenta con empleados de 30 nacionalidades diferentes, siendo el 98% de la plantilla nativa del país en el que desarrolla su actividad.

## Plan integral de diversidad 2018-2022

### Misión

- Inspirar y ser referente, tanto dentro de Redeia como en el entorno social, laboral y personal, a través del compromiso con la diversidad de talento, la inclusión sociolaboral y la no discriminación, haciendo frente a estereotipos y barreras culturales.

### Compromisos

- Crear una cultura corporativa favorable a la diversidad tanto en las personas empleadas como en el resto de los grupos de interés.
- Integrar la diversidad en todos los procesos de la organización, especialmente en la gestión de personas.
- Involucrar, concienciar e impulsar en colaboradores y proveedores la misión y enfoque en diversidad de Redeia.
- Participar con organismos oficiales, instituciones académicas y otros agentes sociales en las campañas y proyectos que permitan a Redeia ser un referente que contribuya a la construcción de una sociedad más diversa.

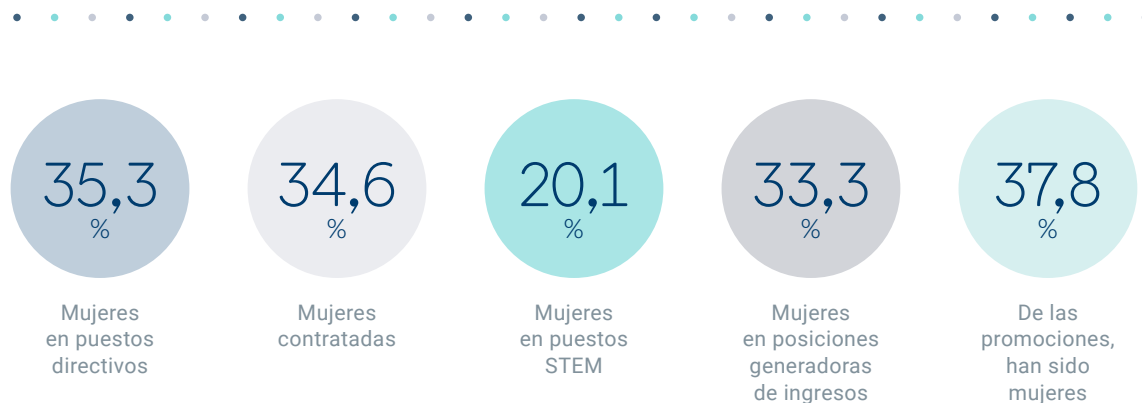
### Logros alcanzados en el 2022

- 35,3% mujeres en el equipo directivo
- Incremento de un 4,5% de mujeres en la plantilla de Redeia
- Calificación en conciliación Empresa Familiarmente Responsable (EFR) B+.

El porcentaje de mujeres en plantilla en Redeia ha ascendido en el año 2022 hasta el 27,9%. Además, por tercer año consecutivo se ha incrementado el número de mujeres en puestos directivos, alcanzando el 35,3% (34,1% en el 2021), superándose así el objetivo del 35% establecido en el Plan integral de diversidad 2018-2022. Del 35,3% alcanzado en el 2022, el 1,8% corresponde con directivas en posiciones de *senior management* (categoría directora o directora general/corporativa), mientras que el 6,5% hace referencia a directivas en posiciones de *junior management* (categoría jefe de departamento/gerente). Adicionalmente, en la actualidad hay 14 empleadas no directivas identificadas con potencial pre-directivo. En este ámbito, cabe destacar también la importante presencia femenina en el Consejo de Administración de Redeia, con un 50% de mujeres consejeras.

Redeia continúa trabajando en la incorporación de talento joven femenino con acciones como el programa de jóvenes talentos "Descubre", que durante el 2022 se focalizó en la captación de este

Redeia aumenta su ambición en materia de igualdad de género y oportunidades, con un nuevo objetivo dentro de Plan de sostenibilidad 2023-2025: 38% de mujeres en puestos directivos en el 2025.



### Mujeres en plantilla (%)



### Mujeres en puestos directivos (%)



Nota: el alcance de los datos incluye a las sociedades de Redeia en España sin Hispasat en el 2018, y el total de Redeia desde el 2019.

tipo de perfiles, habiendo participado seis mujeres que supusieron un 50% del total de becados. Más información en apartado Cooperación con el sector educativo. [↩](#)

El indicador que mide la igualdad de oportunidades en la promoción interna de las mujeres frente a los hombres ha alcanzado el ratio de 1,32 durante el 2022, superando así el objetivo del 1,20 fijado para este ejercicio. Por su parte, la igualdad de oportunidades en la formación ha alcanzado el ratio de 1,05.

Durante el 2022, Redeia ha dado continuidad al programa de Gestión de la diversidad y liderazgo femenino, cuyo objetivo es la formación y sensibilización, mediante talleres y *focus group* dirigidos a todos los colectivos de la compañía, para la promoción de la igualdad de género y la creación de entornos diversos mediante:

- La sensibilización de la importancia de la diversidad y el impulso a la inclusión en la organización, disminuyendo los sesgos inconscientes.
- El trabajo en herramientas y palancas de autoliderazgo, asertividad y autoconfianza.
- La profundización en el impacto del equilibrio de la vida personal y laboral.
- El trabajo en la visibilidad personal y en el conocimiento de cómo la imagen impacta en los demás.

Cabe destacar que la última encuesta de conciliación realizada en el 2022, ha puesto de manifiesto que el 84% de la plantilla considera que su responsable directo se preocupa de dar un tratamiento igualitario a mujeres y hombres.



## • • • • • Actuaciones destacadas en promoción de la diversidad en el 2022 • • • • •

### Sensibilización y formación

- Celebración de la IV Semana Mujer en Red, con acciones sobre la promoción de las carreras STEM, el valor de la marca personal como herramienta de visibilidad y la aportación de las mujeres en los Consejos de Administración.
- Campañas de sensibilización y comunicación contra la violencia de género, en el día internacional LGBTI y en el de las personas con discapacidad.
- Sesiones de cada jefe con sus equipos para comunicar el Plan de igualdad de la compañía (objetivo de liderazgo), para que la plantilla conozca las medidas acordadas.
- Promoción del Liderazgo femenino, con el proyecto de sensibilización y formación orientado a mujeres de la plantilla que incluye el programa "In@lusionte" orientado al equipo directivo, con acciones dirigidas a sensibilizar sobre la diversidad inclusiva, la igualdad y los sesgos inconscientes. Este programa ha alcanzado una participación del 90% y un grado de satisfacción del 7,7 sobre 10.

### Foros y participación en grupos de trabajo externos

- Programa Promociona, impulsado por la CEOE para el desarrollo de habilidades para directivas de la compañía
- Programa Progresa, impulsado por la CEOE, para el desarrollo individual de empleadas no directivas identificadas como líderes emergentes.
- Programa de Liderazgo femenino organizado por la Universidad Antonio de Nebrija.
- *Mentoring* de cinco mujeres estudiantes de ingeniería auspiciado por la Real Academia de la Ingeniería.
- Programa -Mujer e Ingeniería- del Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- Participación del consejero delegado y la directora de Personas y Cultura en las reuniones de la iniciativa CEO por la diversidad de la Fundación Adecco y la Fundación CEOE.
- Participación en el grupo de trabajo diversidad organizado por el Club Excelencia en Sostenibilidad.
- Participación en la sesión de bienvenida de la Asociación Empresarial REDI.

### Nuevas alianzas

- Adhesión a ClosinGap para apoyar en la elaboración de informes y estudios que evidencian la brecha de género en diversos sectores de actividad.
- Colaboración con *Woman Action Sustainability (WAS)* para impulsar el compromiso de las empresas, entidades y la sociedad con la sostenibilidad y el talento femenino.
- Participación en la puesta en marcha de la plataforma "*Equality platform for the energy sector*" para fomentar la diversidad en el sector de la energía.
- Renovación del certificado INTRAMA como "*Top Diversity Company*" siendo una de las TOP40 empresas en España con mejores prácticas en diversidad e inclusión.

# 2.3

## Captación, selección e integración del talento

### NUEVAS CONTRATACIONES

Todas las sociedades que forman parte de Redeia aúnan sus esfuerzos en atraer e incorporar talento, dotando a la organización de los mejores profesionales para contribuir a la consecución de sus objetivos. Para ello, se anticipan a las necesidades de personal mediante una metodología que define estrategias de reclutamiento y evaluación específicas para cada tipo de puesto garantizando la no discriminación, diversidad e inclusión de cualquier colectivo.




Durante el 2022, la compañía ha seguido trabajando en la estrategia de Marca Empleadora, apoyada por el *hashtag* #TalentoEnRed, utilizado en las principales redes sociales, así como en el Portal de Carreras Redeia. Este proceso se completa con las aportaciones de las entrevistas de salida y de la Encuesta de clima que proporcionan información relacionados con la pérdida de talento, de cara a poder diseñar planes de acción para mitigar dicho riesgo.

En el 2022 se ha:

- Incorporado a más de 228 nuevos empleados en las diferentes sociedades del grupo, siendo el 34,6% de ellas de mujeres y el 65,4% de hombres.
- 33% de cobertura interna de vacantes
- Mejorado la visibilidad de la nueva marca a través del espacio web "Portal de carreras"
- Adaptada la descripción de las ofertas de oportunidades profesionales para promover y garantizar la no discriminación

por ninguna condición, la diversidad y la inclusión a través de la representatividad de minorías desde el origen de las candidaturas.

- Mejorado el proceso de captación gracias al posicionamiento, análisis y explotación de datos en las principales redes profesionales de reclutamiento.
- Definida e implantada una metodología de identificación y cobertura de puestos críticos para favorecer la fidelización del talento.

Para mantener el nivel deseado en cuanto a la experiencia del empleado se ha rediseñado el **"Portal del candidato"** . En él, de manera digital, se facilita el proceso de incorporación de los futuros profesionales, teniendo la posibilidad de conocer la compañía y sus principales proyectos e iniciativas antes incluso de unirse a Redeia.

Una vez incorporado, el nuevo empleado comienza el Plan de acogida e integración denominado "A bordo de Redeia", donde, a través de una experiencia gamificada se adentra en la cultura de la compañía. Dentro de este plan, cobra especial relevancia la figura



El Portal del candidato facilita de manera digital el proceso de incorporación de los futuros profesionales, teniendo la posibilidad de conocer la compañía y sus proyectos antes de unirse a Redeia.



del tutor, que acompaña al profesional durante todo el proceso. Como hito destacado en el 2022, cabe señalar la implantación en Redinter (Chile, Perú y Brasil) del Plan de acogida al 100% de los nuevos empleados.

Adicionalmente, Redeia ha diseñado un Plan de conocimiento de la compañía, con sesiones en las que profesionales con alto desempeño y potencial presentan la actividad de la organización. Este plan, también cuenta con jornadas de *networking* entre compañeros de la misma promoción y visitas a las áreas más representativas del negocio.

## COOPERACIÓN CON EL SECTOR EDUCATIVO

El compromiso con la formación práctica de personas recién tituladas se materializa a través de diferentes programas de becas, y/o 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 la imagen de marca de Redeia como empleador.

Durante el 2022 se ha incorporado a la compañía a más del 45% de personas pertenecientes al pool de talento interno, cubriendo vacantes internas en toda la organización.

## • • • • • Colaboraciones destacadas 2022 • • • • •

<b>Programa de jóvenes talentos DescubRE</b>	12 jóvenes han participado en la tercera edición de este programa, dirigido en el 2022 a la captación de talento femenino.
<b>Beca Opera</b>	Programa dirigido a incorporar jóvenes universitarios a los centros de control.
<b>Beca Ciberseguridad</b>	Creación, en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid, de una beca centrada en la ejecución de un proyecto en el área de las telecomunicaciones.
<b>FP Dual</b>	15 jóvenes han participado en el programa, cuyo objetivo es el disponer de profesionales para su inmediata incorporación a puestos de técnicos especialistas en Demarcaciones.
<b>Colaboración Ministerio de Defensa</b>	Prácticas de alumnos que cursan el máster en Gestión y Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (STIC) y de Seguridad de la Información, título propio del Centro Universitario de la Defensa adscrito a la Universidad de Vigo, y ubicado en la Escuela Naval Militar.
<b>Beca Agencia EFE</b>	Prácticas con la Agencia EFE para formar a un graduado en periodismo o comunicación en la rama especializada de energía.
<b>Prácticas curriculares y extracurriculares</b>	Colaboración, con la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Rey Juan Carlos, la Universidad Europea o la Universidad Carlos III de Madrid, en áreas relacionadas con la Ingeniería de Telecomunicaciones en sus diversos ámbitos.

# 2.4

## Desarrollo del talento

Redeia trabaja por el desarrollo del talento bajo un modelo que permite anticipar las necesidades y lograr una organización capaz de afrontar los retos del Plan Estratégico en un entorno de cambio. Su objetivo es lograr la transformación cultural y la gestión sostenible del talento diverso y comprometido. A través de una cultura innovadora, ágil y colaborativa, potencia el autoliderazgo para lograr una organización más resiliente y capaz de afrontar sus retos.





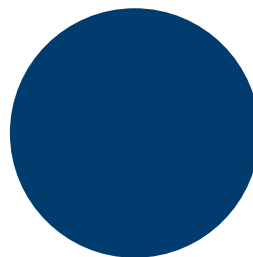
## Los Modelos de Habilidades y de Liderazgo marcan la cultura de la organización y enfocan las líneas de actuación en cuanto a personas se refiere.

Nuestra transformación cultural se hace evidente a través del Modelo de Liderazgo y del Modelo de Habilidades, que marcan la forma deseada de trabajar en Redeia, complementados por el Modelo de Aprendizaje que asegura las capacidades técnicas de los empleados a la hora de desarrollar su trabajo.

### APRENDIZAJE

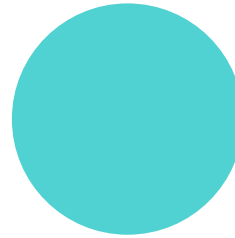
El talento de la organización se desarrolla capacitando a los empleados para mantener su empleabilidad en el actual entorno de cambio y, estableciendo la estrategia necesaria para la fidelización del talento.

El modelo de aprendizaje potencia que los líderes apoyen a sus colaboradores, poniendo el foco en su acompañamiento a la hora de afrontar su propio desarrollo profesional. Cada empleado es autónomo en la puesta en marcha de su Plan de aprendizaje individual, permitiéndole solicitar las acciones que considere que contribuyen a la consecución de sus retos y a la mejora de su contribución y participando en aquellas que, derivadas de su perfil y necesidades de la organización, le son asignadas.



La formación disponible facilita la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico. Se evalúa además cómo el aprendizaje adquirido contribuye a dicha consecución a través de indicadores.

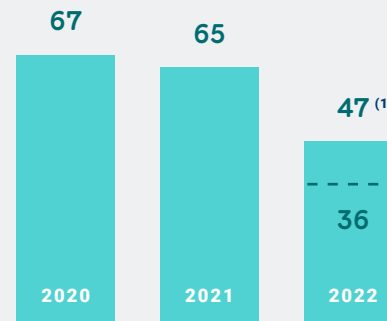
Redeia evoluciona su oferta para adaptarla a los diversos estilos de aprendizaje y personas, así como a las nuevas metodologías, explorando el uso de la inteligencia artificial para mejorar el ajuste de determinados programas (Programa Coaching Digital) y priorizando la digitalización, lo que ha permitido enfocar mejor los contenidos ajustándolos en cuanto a impacto y relevancia y, reduciendo así, las horas dedicadas a formación sin impactar en la calidad del aprendizaje.



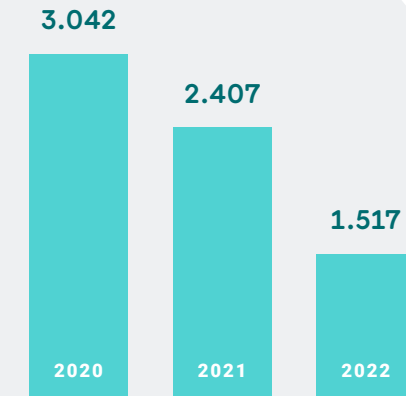
• • • • Formación en el 2022 • • • •



Horas de formación por empleado / 404-1



Inversión en formación por empleado (€)



(1) La virtualización del catálogo formativo y la oferta formativa digital ha permitido incrementar la oferta formativa en el Campus Virtual, pasando de realizar 661 cursos en el 2021 a 809 cursos en el 2022 (incremento del 22 %). La virtualización tiene un alto impacto en la duración de los cursos, lográndose una eficiencia de un 31 %. La media de horas pasa de 11 horas presenciales a 6 horas digitales.

## Actuaciones destacadas de aprendizaje 2022

### Habilitación de profesionales como operadores locales

Con el objetivo de garantizar la seguridad de las personas que realizan estas actividades y optimizar el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, se ha continuado formando a los miembros de las demarcaciones para la obtención de esta habilitación.

Se imparte bajo un nuevo modelo formativo que combina metodología virtual y presencial a través de TEAMS, junto con todas las prácticas presenciales necesarias en instalaciones de la Demarcación del alumno y con la supervisión de expertos de la misma Demarcación.

### 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*" 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. 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.

### Equipos GIS

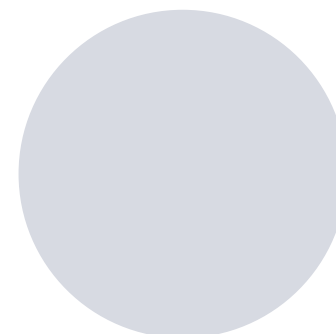
La incorporación a la infraestructura de Campus Redeia del centro de San Sebastián de los Reyes ha dado lugar a la creación de un nuevo programa de formación de alto contenido técnico para habilitar a nuestros técnicos para la realización de trabajos sobre subestaciones GIS compuesto por seis cursos prácticos impartidos por expertos de la Dirección de Mantenimiento de Instalaciones.

### Análisis de redes: PSS/E nivel básico y Python para PSS/E

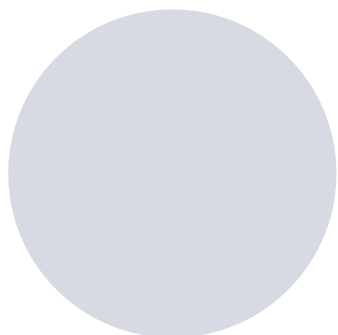
Impartidos por expertos internos del Departamento de Centro de Control Eléctrico, permite a los alumnos conocer los fundamentos del software para su correcto manejo, y un uso más avanzado mediante la programación de módulos que amplían las posibilidades que PSS/E ofrece a los usuarios. Aseguramos así el expertise en el manejo de una de las herramientas que permiten analizar todo tipo de contingencias en la red de transporte en tiempo real.

### Protecciones de transformador

Permite conocer y comprender las herramientas, criterios, metodologías y funcionamiento de sus protecciones, así como la nueva filosofía de multifuncionalidad de los esquemas de protección de transformadores.



Continúa en la página siguiente



## • • • • • Actuaciones destacadas de aprendizaje 2022 • • • • •

### Análisis de sistemas eléctricos

Permite a los técnicos del Departamento de Seguridad del Sistema conocer en profundidad y analizar todo tipo de circuitos eléctricos y elementos que lo componen.

### Entrenamiento de operadores en el OTS

Tras la normalización de la situación provocada por la pandemia, en el 2022 se ha retomado la formación presencial de los operadores en el simulador de entrenamiento. El objetivo de la formación es la práctica periódica de la estrategia de reposición de un apagón nacional, así como la realización de ejercicios relacionados con situaciones excepcionales de operación.

### Tecnología de los transformadores de medida

Dirigida a técnicos de Ingeniería y Construcción tiene como objeto profundizar en diferentes aspectos relativos funcionamiento de los transformadores de medida, y los elementos que inciden en su diseño y dimensionamiento para su implantación en nuevos proyectos coordinados desde las áreas de Ingeniería de Redeia.

### EPLAN

Dirigida a técnicos de Ingeniería y Construcción tiene como objeto asistir en el diseño de esquemas eléctricos, optimizando y automatizando al máximo el proceso de desarrollo de un proyecto eléctrico, optimizando tiempo y coste.

### DYNAMO

Dirigida a técnicos de Ingeniería y Construcción tiene como objeto dar a conocer la herramienta que permite «programar» mediante la utilización de elementos visuales, «nodos» en vez de usar las típicas líneas de código, con objeto de automatizar tareas repetitivas como crear planos. El objetivo es reducir errores e incrementar la efectividad del proceso.

### Prevención y extinción de incendios forestales

Como compromiso de Redeia con el medio, se aprobó una nueva normativa interna de prevención de incendios forestales que recoge la formación teórico-práctica para el personal que realice actividades de mantenimiento o construcción en nuestras instalaciones.

### 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 se estrena un nuevo recurso de aprendizaje con vídeos, actividades

Continúa en la página siguiente

## Actuaciones destacadas de aprendizaje 2022

y gamificaciones con el 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 de Redeia, aspectos a tener presentes por parte de los empleados en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Disponible en español, portugués e inglés para abarcar a todas nuestras sociedades.



### 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 2022 se ha incorporado como formación esencial para nuevas incorporaciones 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.

Y se han llevado a cabo talleres sobre el sistema de cumplimiento de protección de datos y datos personales de Redeia, cuyo objetivo es impulsar y consolidar la cultura de cumplimiento en el ámbito de la protección de datos de carácter personal en Redeia, en línea con los principios éticos y pautas de comportamiento recogidos en el Código Ético y de Conducta, así como con los principios incluidos en su Política de Cumplimiento.

### Programa Thabla

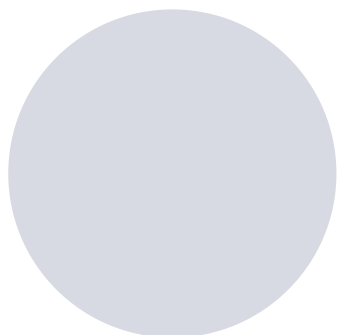
Con el fin de Impulsar el aprendizaje de idiomas (fundamentalmente inglés y francés y actualmente también portugués-brasileño) de las personas que forman parte de las empresas de Redeia, de manera que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y participar activamente en reuniones, foros, congresos, grupos de trabajo o negociaciones, en su ámbito de actividad, en el 2022 se ha llevado a cabo un nuevo proceso de licitación del programa general de idiomas basado en formación virtual para acompañar el proceso de digitalización de la compañía.

### Empresa Saludable – Seguridad

Para contribuir al objetivo estratégico de convertir a Redeia en referente de organización 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. El plan de formación en seguridad y salud se puede consultar desde el área de normativa interna, bloque guía de actuación y referencia AM012.

En el 2022 se ha retomado la formación presencial que no se pudo cubrir durante la temporada de pandemia, se ha reforzado el uso de la teleformación para la impartición de contenidos teóricos, se ha diseñado una nueva formación que progresivamente se irá incluyendo a la guía AM012 y se ha consolidado una metodología propia

*Continúa en la página siguiente*



## Actuaciones destacadas de aprendizaje 2022

de formación para determinados cursos que consiste en realizar la parte teórica en soporte virtual y dedicar el 100% del curso presencial para prácticas.

### Plan en Ciberseguridad

Redeia 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 Redeia, 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 del 2022, centrado en tres pilares: foros, *mentoring* y prácticas curriculares en Red Eléctrica.

### Programa base de capacitación en competencias digitales

Para todos los profesionales de Redeia, que pondrá a disposición recursos de formación en habilidades y herramientas digitales que garanticen la adquisición de este conocimiento de manera homogénea en la organización.

### Itinerarios de especialización: Analista de negocio

En el 2022 se ha diseñado y comenzado una primera edición del programa de especialización para el rol "Analista de Negocio".

Se ha puesto en marcha el programa piloto para 12 técnicos de distintas áreas de la compañía con el objeto de apoyar la toma de decisiones, así como la optimización de los procesos de negocio, identificando necesidades de información en las áreas de negocio, dando respuesta a dichas necesidades mediante la construcción de cuadros de mando para la toma de decisiones.

### Gobierno del dato

Para impulsar la capacidad de la organización en la gestión del conocimiento que puede extraer de sus datos, se ha continuado trabajando en el 2022 en el desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan desplegar un enfoque centrado en el dato: herramientas de análisis de datos (PowerBI), y gobierno del dato (collibra, calidad del dato).

Continúa en la página siguiente

## Actuaciones destacadas de aprendizaje 2022

### Ciencia de datos

Su objetivo es proporcionar los conocimientos necesarios en analítica avanzada para su aplicación al negocio. Para ello, se han definido varios proyectos piloto a ejecutar por los equipos de la Dirección General de Transporte, fomentando el uso de nuevas tecnologías (Desarrollo de algoritmos de Machine Learning) para dar respuesta al reto estratégico de mejorar y automatizar la gestión de proyectos de forma centralizada y unificada.

El proyecto de seis meses de duración se prolongará durante el primer trimestre del 2023 con el soporte y el acompañamiento en el desarrollo y solución de casos concretos de negocio.

### 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 diseño de base de datos que permiten ejecutar analíticas avanzadas junto con transacciones de alta velocidad, 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).

Redeia evoluciona su oferta de formación para adaptarla a los diversos estilos de aprendizaje y personas, así como a las nuevas metodologías, explorando el uso de la inteligencia artificial y priorizando la digitalización.



Resultado de esta apuesta es el dato de movilidad interna en el 2022, hemos alcanzado un 5,8% de movilidad en plantilla no directiva del Grupo.

### DESARROLLO

Redeia garantiza que el nivel de desarrollo profesional de las personas se adecúa a las necesidades de la compañía.

Pone especial énfasis en la responsabilidad que cada profesional tiene hacia su propio desarrollo y compromete a nuestros líderes en la mejora de las habilidades de sus equipos.

A través del Modelo de Habilidades, descrito anteriormente se detallan y comparten las habilidades y comportamientos esperables en las personas de Redeia, para ser una organización capaz de afrontar los retos del Plan Estratégico en un entorno de cambio.

#### Recomendaciones de desarrollo

Dentro de las recomendaciones de desarrollo destacan dos iniciativas, la Movilidad Interna y la Asignación a Proyectos Transversales:

- **Modelo de Movilidad Interna:** el desarrollo de las capacidades internas es una de las claves para abordar los retos de negocio con mayores garantías de éxito. Por ello, en Redeia se fomenta

la movilidad entre áreas, 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.

Para conseguirlo, hemos publicado el nuevo Modelo de Movilidad, el cual potencia la movilidad como una herramienta clave de desarrollo que ofrece la posibilidad de seguir aprendiendo y conseguir una visión global de compañía que no puede adquirirse de ninguna otra manera. Un tipo de aprendizaje basado en la experiencia que, sin duda, se trata de una de las mejores formas de ir ganando nuevos conocimientos y creciendo en habilidades.

Este año, y como novedad, la movilidad internacional se consolida también como una herramienta de desarrollo. Se puede realizar bajo las siguientes modalidades:





- **Estancias temporales.** Se pueden realizar entre las diferentes sociedades del grupo y se entienden como una medida de desarrollo que aporta un mayor conocimiento de compañía y nuevas culturas. Estas movibilidades tendrán una duración máxima de dos meses y pueden ser **presenciales o virtuales**. Se aplicarán en los siguientes casos:

- > **Nuevas incorporaciones**, en aquellos puestos cuyas funciones impliquen mayor necesidad de relación con otras sociedades de Redeia.
- > **Diferenciación del talento:** se puede proponer una estancia temporal como acción de desarrollo tras el proceso de diferenciación del talento.

- **Vacantes internacionales y por sociedad.** En este caso, se gestionan como cualquier vacante interna. El propio empleado podrá optar a ellas a través de Impúlsate/Vacantes internas. Tras el proceso de selección, si finalmente es seleccionado, pasará a desempeñar su trabajo en la sociedad de destino, con condiciones locales y de forma indefinida. En Impúlsate ya es posible consultar todas las vacantes a nivel grupo (excepto Hispasat).

- **Expatriación.** Dentro de la movilidad internacional, seguimos apostando por expatriar a personas del grupo para la cobertura de determinadas posiciones. Todo el que esté interesado puede optar a participar en estos procesos o formar parte de un “banquillo” para el futuro.

#### • **Asignación a Proyectos Transversales**

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.

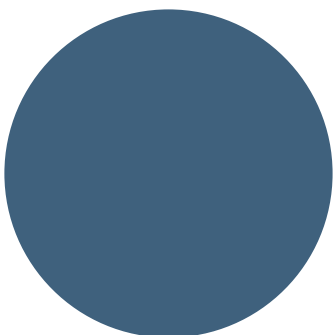
### Programas de desarrollo específicos por colectivos

#### • **Programa para Gestores**

En el año 2021 se configura el modelo de Gestión de Personas Sostenible (GPS), para apoyar en la consecución de los retos estratégicos del grupo. Este modelo, que incorpora un nuevo rol, el de Gestor, busca disponer de un modelo organizativo homogéneo para todo el grupo y brinda la oportunidad de nuevas posibilidades de desarrollo al colectivo implicado.

Desde Talento y Cultura, en el 2022, se ha puesto en marcha el programa para acompañar a los Gestores con el objetivo principal de dotarles de herramientas y habilidades que les ayuden a gestionar un equipo de profesionales contribuyendo directamente en su desarrollo y asumiendo parte de los procesos de gestión de personas y que, a la vez, les oriente en la obtención de resultados a través de otras personas.





Este programa incluye acciones de autoconocimiento; talleres para el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión de personas, comunicación, autoliderazgo y otras; sesiones de *networking* y cohesión del colectivo como un grupo con alto impacto en la organización. Además, se ha desarrollado un canal de comunicación específico para ellos, **Portal del Gestor**, en el que disponen de recursos y herramientas esenciales para la consolidación de su rol y el impacto de este en sus equipos.

• **Programa para Especialistas de Demarcaciones (Gem3)**

En el 2022, se ha llevado a cabo este programa con los especialistas de las demarcaciones poniendo especial foco en:

- Mejorar sus habilidades clave facilitando su día a día.
- Facilitar un entorno para compartir experiencias y aprendizajes.

• **Acciones de desarrollo personales para puestos unipersonales**

De forma adicional a todos los programas anteriormente descritos, se han diseñado y puesto en marcha programas personales de cara a apoyar a determinados roles en el desempeño de sus funciones. En este caso, se encuentra el rol de Gestor Territorial. Para él se han facilitado herramientas de desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación, la planificación y priorización de tareas.

En todas estas iniciativas una de las máximas que las rige es la posibilidad de **la medición de su adecuación a las necesidades reales de los empleados**, así como la **valoración del impacto en el nivel de contribución y desempeño en el día a día**. Por ello, se han desarrollado herramientas específicas que permiten ese análisis: formulario de habilidades y encuestas de satisfacción.



Durante el año 2022, 75 Gestores han trabajado en la consolidación de su rol como gestores de personas.

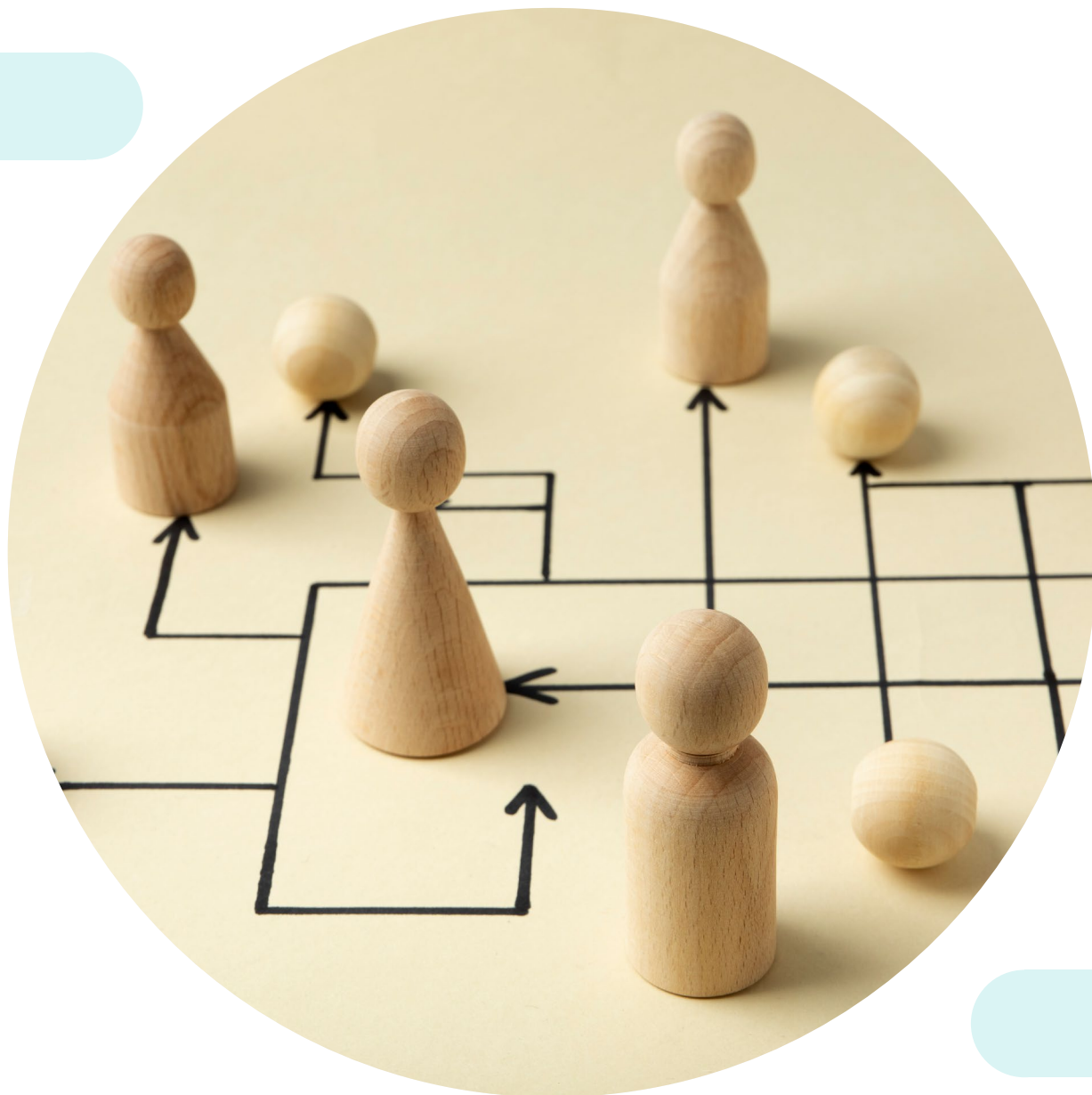
Además, 14 TAD y 18 TAMRI han participado en el Programa Gem3.

## 2.5

# Diferenciación del talento

## VINCULACIÓN Y RECONOCIMIENTO

El proceso diferenciación y segmentación de las personas por su talento separa de manera efectiva, la valoración de la contribución, del proceso de valoración y desarrollo de las habilidades clave. En ambos procesos, el *feedback* es una herramienta clave para que los empleados cuenten con múltiples fuentes que les ayuden a conocer la evolución de su contribución o sus habilidades.



Los objetivos de este proceso son identificar a aquellas personas que aportan un valor diferencial a la organización y a las que disponen de capacidades para aumentar ese valor en el futuro, así como detectar a aquellas personas que no están contribuyendo adecuadamente a la organización, para tomar decisiones de inversión de desarrollo, diferenciales y equitativas, según el talento

## Variables del modelo de diferenciación de talento

### 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.



En el 2022 se han puesto en marcha acciones de reconocimiento emocional, como días libres adicionales o participación en eventos o grupos de trabajo.

de las personas y la influencia que esta inversión puede tener en la mejora de los resultados.

Como novedad, en el 2022 además del reconocimiento económico se han puesto en marcha otras acciones de reconocimiento emocional, como días libres adicionales o participación en eventos o grupos de trabajo que dan visibilidad al empleado en la organización, realizándose una encuesta de satisfacción entre los empleados afectados que mostró que el 80,7% de ellos estaban plenamente satisfechos con estas nuevas medidas.

# 2.6

## Gestión del conocimiento

La inversión personalizada en colectivos con necesidades específicas y en personas que optan por una movilidad interna, promocionan o salen de la organización, se vincula a los Planes de transmisión y preservación del conocimiento crítico.

En el 2022, Redeia desarrolló el programa **El Valor de tu Experiencia (EVE)** orientado a que los expertos difundan y transmitan sus conocimientos y experiencia, fomenten el debate e intercambio de ideas y creen una red de contactos que genere nuevo conocimiento compartido.



## El programa El Valor de tu Experiencia (EVE) para difusión de conocimientos ha contado con la participación del 77% de empleados identificados como expertos.

En el programa ha participado el 77% de los empleados identificados como expertos.

Es también destacable el avance en la integración del proyecto piloto exploratorio realizado en el 2021, ZAPIENS-CIRIS, que consiste en la implantación de un asistente virtual en seguridad y salud que, aplicando inteligencia artificial ofrece una respuesta automática a las consultas que realiza el personal de Redeia a través de una App en su teléfono móvil corporativo. Esta iniciativa facilita el acceso a un conocimiento específico y homogéneo, de una manera rápida y eficiente. Cuando el asistente virtual no es capaz de ofrecer una respuesta satisfactoria, la consulta es remitida a la comunidad de expertos actual denominada CIRIS, para dar una solución de consenso que será registrada en ZAPIENS y enviada al usuario que la ha remitido. Esa respuesta retroalimentará la base de datos de la aplicación, garantizando que todo el conocimiento se encuentre consolidado en un único repositorio de información.

A lo largo del 2023, el proyecto se escalará de forma gradual, comenzando su implantación por los usuarios de la Demarcación Centro de Red Eléctrica, momento en el cual se analizará su implementación al resto de Demarcaciones y su posible extensión a otras unidades diferentes y empresas de Redeia.



# 2.7

## Escucha al empleado

### ENCUESTA DE CLIMA

En diciembre del 2021, Redeia lanzó la Encuesta de clima que se realiza cada 2 años. Esta es una herramienta clave para conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora que influyen en el día a día de los empleados.

Los resultados y planes de acción se dieron a conocer durante el 2022, junto con el análisis de las variaciones producidas respecto al estudio anterior. El estudio alcanzó una participación del 87% de la plantilla y los resultados mostraron un índice de satisfacción global de 87 puntos sobre 100, puntuación superior en aproximadamente 14 puntos a la marca España.



## El Proyecto Emoción se pone en marcha en el 2022 para mejorar los resultados de la encuesta de clima y tiene como objetivo incorporar la gestión emocional a la prevención de riesgos laborales en aquellas actividades identificadas como de mayor riesgo.

El equipo directivo de Redeia ha tenido en el 2022 un objetivo de liderazgo: comunicar a los equipos el resultado de la Encuesta de clima y su compromiso para mejorar. Durante esas sesiones, además, se elaboraron planes de acción para potenciar aspectos con recorrido de mejora.

### ACCIONES ASOCIADAS A LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En la encuesta realizada en el 2021 se identificaron aspectos de mejora en solo cuatro de las 26 dimensiones analizadas. Entre las más valoradas destacaron la estabilidad que ofrece la compañía y el trato justo (con puntuaciones superiores a 75 puntos) y entre las áreas de mejora se identificó la sobre implicación. Como parte de las acciones derivadas de sus resultados, el equipo directivo, dentro de los objetivos de liderazgo, comunicó a sus equipos los resultados generales de la evaluación realizada y los particulares de cada área. El Proyecto Emoción se pone en marcha en el 2022 como

parte de las acciones para mejorar los resultados de la encuesta, que continuará en el 2023, y que tiene como objetivo incorporar la gestión emocional a la prevención de riesgos laborales en aquellas actividades identificadas como de mayor riesgo.

### ENCUESTA DE CONCILIACIÓN

Realizada cada dos años, en la edición del 2022 alcanzó una participación del 51,2% de la plantilla.

### ENCUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN POR RETOS Y LAS ENTREVISTAS DE CONTRIBUCIÓN:

Para conocer la opinión de los empleados sobre el Modelo de gestión por retos e identificar avances en las entrevistas de contribución de los líderes con sus equipos, a fin de aportar mayor valor en su desarrollo profesional.





# 2.8

## Comunicación interna

Durante el 2022 se han puesto en marcha nuevas formas de comunicación que buscan hacer llegar a los empleados la información, de una forma ágil y directa. Así, *Company Communicator* se ha convertido en un nuevo canal de comunicación que complementa y refuerza la oferta de canales ya existentes.

Adicionalmente, en colaboración con el Departamento de Gobierno Corporativo se ha impulsado un protocolo de involucración del Consejo de Administración con los empleados. Fruto de esta iniciativa, en el 2022, los consejeros han participado en varios eventos como son la Semana de la Mujer, la Semana de la Prevención de Riesgos Laborales, *Innovation Sessions* y las Jornadas de Sostenibilidad. Asimismo, se han organizado seis encuentros informales en los que los consejeros han compartido con los empleados, opiniones sobre temas transversales de compañía. Los consejeros también han visitado distintos centros de trabajo e instalaciones de Redeia para conocer de primera mano su funcionamiento y a los empleados que día a día trabajan en ellos.



# 2.9

## Compensación y retribución

Redeia trabaja para consolidar, en todas las compañías de la organización, un modelo de retribución que responda a los principios comunes de:

- Equidad interna y competitividad externa.
- Coherencia con el modelo organizativo y de desarrollo.
- Equidad salarial entre hombres y mujeres.
- Oportunidad de progresión salarial.
- Reconocimiento diferenciador del rendimiento superior.



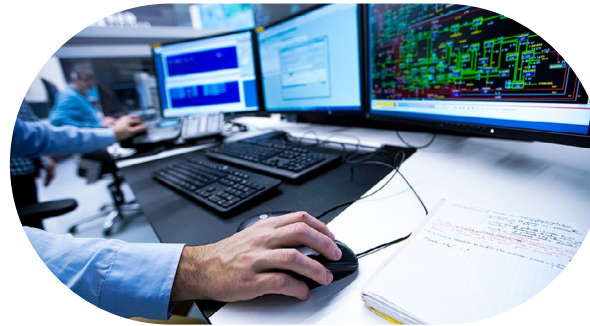
Redeia sigue avanzando en el **Modelo de compensación total** que contempla elementos económicos, financieros, intangibles y emocionales, facilitando y apoyando la transformación organizativa y cultural, así como las nuevas formas de trabajo de la compañía.

El marco retributivo actual, respalda el impulso de Redeia a la transición energética, a la reducción de la brecha digital y a la diversificación. En este sentido, determinados niveles directivos disponen de un incentivo a largo plazo para conseguir su máxima motivación de cara al cumplimiento de los objetivos establecidos en dichos ámbitos. En el 2022 el número de directivos que participan en este incentivo se ha ampliado, alcanzándose el 18,4%.

Aualmente, los procesos de revisión salarial diferencian entre la contribución aportada en el año y el resultado de logros conseguidos de cada empleado. En ningún caso, se tiene en cuenta cuestiones de género, edad, origen, orientación e identidad sexual, religión o raza, garantizando así la no discriminación a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas.

Durante el 2022, se ha trabajado en identificar aquellos puestos que, o bien por su criticidad para la organización o bien por dificultad en su cobertura son clave para la compañía, permitiendo el avance hacia modelos retributivos ajustados que diferencien positivamente, en términos de compensación, esta característica especial, sin perder la perspectiva de la equidad interna y la competitividad externa.

A lo largo del 2023 se materializará el despliegue de dichos modelos retributivos a los colectivos que ocupan este tipo de posiciones, integrándose en la gestión operativa los criterios definidos desde una perspectiva de compensación total.



## Modelo de COMPENSACIÓN TOTAL <sup>(1)</sup>

PLAN DIRECTOR →

PLAN ESTRATÉGICO →

Compensación  
total

- Compensación económica
- Servicios no salariales
- Equilibrio personal y salud
- Desempeño y reconocimiento
- Desarrollo y oportunidades de carrera

↓ ATRAER Y RETENER ↓

PROFESIONAL

NEGOCIO

Satisfacción y compromiso

Desempeño y resultados

(1) Basado en el esquema de compensación total de WorldatWork.

Como muestra del compromiso de Redeia con la transparencia retributiva y el cumplimiento de las recomendaciones y mejores prácticas de mercado, en el cálculo de la brecha salarial bruta, se incluyen la totalidad de los conceptos y percepciones de compensación (dietas, horas extras y complementos de expatriación). En el 2022 se ha modificado la metodología de cálculo de la brecha salarial, para ajustarla a los estándares internacionales.

La brecha salarial bruta ha crecido en un 1,6 puntos respecto al año anterior, motivado por una presencia mayor de hombres en la plantilla directiva en la compañía Axess Networks, adquirida por Hispasat durante el 2022. Cabe destacar que el valor de la brecha salarial bruta para este año, si no se considerara en los cálculos a esta sociedad, sería de 5,16%, es decir, un 20,7% menor, lo cual es fruto de la vigilancia activa que se mantiene sobre la igualdad salarial entre hombres y mujeres.

## Modelo retributivo

### EQUIPO NO DIRECTIVO

- Retribución fija dentro de bandas salariales amplias que permiten un reconocimiento salarial diferenciado.
- Retribución variable o gratificación extraordinaria que reconoce las contribuciones más destacadas.
- Elementos no dinerarios que permiten la configuración personalizada de la retribución en especie de los profesionales.
- Beneficios sociales.

### EQUIPO DIRECTIVO

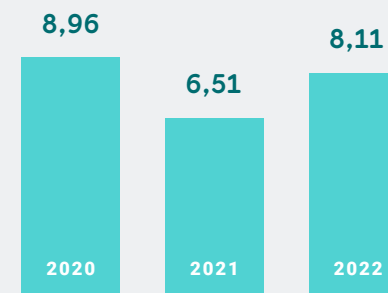
- Retribución fija.
- Retribución variable anual que valora la aportación a la consecución de objetivos individuales, objetivos globales de compañía y objetivos de liderazgo, vinculando estos últimos esta retribución al Modelo de liderazgo del equipo directivo.

Esta brecha salarial es en bruto, lo que se denomina “*Gender pay*”, sin tener en cuenta antigüedades y otros conceptos que contribuirían a disminuir las diferencias salariales, lo que se denomina “*Equal pay*” (brecha ajustada). Se destaca en este sentido, que organismos como la CNMV, solicitan que la metodología de cálculo de la brecha salarial cumpla con el objetivo de promover la diversidad y eliminar el sesgo de género. A tal efecto, el cálculo de la brecha salarial bruta -como se ha explicado anteriormente- estaría acorde con este criterio de la CNMV.

### Brecha salarial (%)

#### Fórmula de cálculo

$$\frac{\text{Salario promedio hombres} - \text{Salario promedio mujeres}}{\text{Salario promedio hombres}}$$



Las diferencias, que no son muy significativas entre los salarios de hombres y mujeres en las diferentes agrupaciones profesionales, tienen explicación fundamentalmente en aspectos como la antigüedad en el puesto de trabajo.

Por otra parte, Redeia viene cumpliendo con la normativa vigente del Real Decreto 902/2020 sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres, por lo que elabora de forma anual el registro retributivo correspondiente, el cual desglosa el salario promedio total de hombres y mujeres por grupos profesionales. Se han analizado las diferencias y todas ellas están justificadas, lo que según la legalidad vigente, justificaría el que podamos decir que en Redeia no existen diferencias salariales entre hombres y mujeres motivadas por discriminaciones de género, ya que las diferencias (8,11 %) se deben principalmente a antigüedad, contribuciones y aporte de valores diferentes como se ha explicado anteriormente.

No obstante, durante el 2023 se llevarán a cabo acciones que contribuyan a seguir manteniendo el compromiso de Redeia con la reducción de la brecha salarial.

En Redeia no existen diferencias salariales entre hombres y mujeres por discriminaciones de género, ya que las diferencias (8,11%) se deben a antigüedad, contribuciones y aporte de valores diferentes.



# 3.

## Indicadores destacados



# Indicadores destacados

## Indicadores clave de empleo

	2020	2021	2022
Plantilla total	2.051	2.117	2.420
Mujeres (%)	26,6	26,7	27,9
Hombres (%)	73,4	73,3	72,1
Mujeres en puestos directivos (%)	32,7	34,1	35,3
Personas con discapacidad (%)	1,0	0,9	0,9
Creación de empleo neto (nº de puestos)	-5	66	70
Edad media	45,0	45,9	45,3
Antigüedad media (años)	15,6	15,8	14,5
Rotación total (%) (1)	0,5	4,9	6,0
Contratos fijos (%)	98,0	98,6	99,2

(1) Alcance de los datos 2020: Red Eléctrica y Servicios corporativos – Alcance de los datos 2021 y 2022: Redeia.

### Distribución de la plantilla por sexo, edad y grupo profesional (%) / 405-1

	2020						2021						2022					
	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Mayor de 50 años		Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Mayor de 50 años		Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Mayor de 50 años	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Equipo directivo	0,0	0,0	62,5	37,5	72,9	27,1	0,0	0,0	58,8	41,2	73,4	26,6	0,0	0,0	56,1	43,9	74,4	25,6
Técnicos	55,3	44,7	76,9	23,2	85,7	14,3	55,6	44,4	76,5	23,5	84,1	15,9	60,7	39,3	76,6	23,4	82,1	17,9
Personal de apoyo	33,3	66,7	0,2	84,9	28,6	71,4	70,0	30,0	20,5	79,5	27,5	72,5	34,5	65,5	37,7	62,3	30,9	69,1
<b>Total</b>	<b>53,6</b>	<b>46,4</b>	<b>73,5</b>	<b>26,5</b>	<b>76,7</b>	<b>23,3</b>	<b>57,0</b>	<b>43,0</b>	<b>73,6</b>	<b>26,4</b>	<b>75,2</b>	<b>24,8</b>	<b>55,5</b>	<b>44,5</b>	<b>72,6</b>	<b>27,4</b>	<b>74,5</b>	<b>25,5</b>

### Distribución de la plantilla por generación y sexo (%) / 405-1

	2020		2021		2022	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Tradicional	80,0	20,0	90,7	9,3	60,0	40,0
Baby Boomers	76,6	23,4	96,5	3,5	75,7	24,3
Generación X	73,9	26,1	74,8	25,2	73,6	26,4
Generación Y	71,1	28,9	55,6	44,4	71,3	28,7
Generación Z	52,6	47,4	79,3	20,7	57,1	42,9
<b>Total</b>	<b>73,4</b>	<b>26,6</b>	<b>64,3</b>	<b>35,7</b>	<b>72,1</b>	<b>27,9</b>

### Distribución de la plantilla por tipo de negocio y sexo (%) / 405-1

	2020		2021		2022	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Servicios corporativos	47,4	52,6	47,6	52,4	46,4	53,6
Eléctrico	82,1	17,9	81,6	18,4	81,4	18,6
Internacional	73,3	26,7	75,2	24,8	72,9	27,1
Tecnológico	66,7	33,3	77,8	22,2	70,6	29,4
Telecomunicaciones	69,9	39,1	70,5	29,5	68,7	31,3
<b>Total</b>	<b>73,4</b>	<b>26,6</b>	<b>73,3</b>	<b>26,7</b>	<b>72,1</b>	<b>27,9</b>



## Distribución de la plantilla por nacionalidad y sexo (%) / 405-1

	2021		2022	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Española	73,6	26,4	73,3	26,7
Colombiana	100,0	0,0	65,3	34,7
Peruana	70,1	29,9	71,8	28,2
Brasileña	63,3	36,7	61,8	38,2
Otras	78,8	21,2	67,7	32,3

Nota: la compañía no dispone de esta información para ejercicios anteriores al 2021.

## Número total de empleados desglosado por grupo de edad, sexo / 405-1

	2020			2021			2022		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Menores de 30 años	60	52	112	57	43	100	81	65	146
De 30 a 50 años	961	347	1.308	989	355	1.344	1.113	420	1.533
Mayores de 50 años	484	147	631	506	167	673	552	189	741
<b>Total</b>	<b>1.505</b>	<b>546</b>	<b>2051</b>	<b>1.552</b>	<b>565</b>	<b>2.117</b>	<b>1.746</b>	<b>674</b>	<b>2.420</b>

## Nuevas contrataciones por tramo de edad, sexo / 401-1

	2020						2021						2022					
	Número de contrataciones			Índice de contrataciones			Número de contrataciones			Índice de contrataciones			Número de contrataciones			Índice de contrataciones		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Menores de 30 años	14	13	27	23,3%	25,0%	24,1%	11	11	22	19,3	25,6	22,0	34	18	52	42,0	27,7	35,6
De 30 a 50 años	39	22	61	4,1%	6,3%	4,7%	48	18	64	4,7	5,1	4,8	102	55	157	9,2	13,1	10,2
Mayores de 50 años	1	3	4	0,2%	2,0%	0,6%	4	5	9	0,8	3,0	1,3	13	6	19	2,4	3,2	2,6
<b>Contratación total</b>	<b>54</b>	<b>38</b>	<b>92</b>	<b>3,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>61</b>	<b>34</b>	<b>95</b>	<b>3,9</b>	<b>6,0</b>	<b>4,5</b>	<b>149</b>	<b>79</b>	<b>228</b>	<b>8,5</b>	<b>11,7</b>	<b>9,4</b>

### Nuevas contrataciones por nacionalidad y nivel de gestión 2022

	Nacionalidad	Tipo de gestión	Nº contrataciones	Índice de contrataciones (%)
Directivos	Española	Junior	2	1
	Colombiana	Junior	1	0
No Directivos	Española		123	54
	Colombiana		37	16
	Peruana		25	11
	Brasileña		11	5
	Resto		29	13

### Rotación de empleados por tramo de edad, sexo / 401-1

	2020				2021				2022			
	Número de bajas		Índice de rotación (%)		Número de bajas		Índice de rotación (%)		Número de bajas		Índice de rotación (%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menores de 30 años	3	8	5,0	15,4	4	8	7,0	18,6	14	5	17,3	7,7
De 30 a 50 años	22	3	2,3	0,9	25	18	2,4	5,4	45	30	4,0	7,1
Mayores de 50 años	50	15	10,3	10,2	41	6	8,1	3,6	38	13	6,9	6,9
<b>Rotación total</b>	<b>75</b>	<b>26</b>	<b>5,0</b>	<b>4,8</b>	<b>70</b>	<b>32</b>	<b>4,4</b>	<b>5,8</b>	<b>97</b>	<b>48</b>	<b>5,6</b>	<b>7,2</b>

### Rotación de empleados por nacionalidad y nivel de gestión 2022

	Nacionalidad	Tipo de gestión	Nº de bajas	Índice de rotación (%)
Directivos	Española	Junior	6	4
	Colombiana	Junior	2	1
	Española	Senior	2	1
	Reino Unido	Junior	1	1
No Directivos	Española		64	44
	Colombiana		26	18
	Chilena		11	8
	Resto		33	23

## Número de empleados con posibilidad de jubilarse en los próximos cinco o diez años / 405-1

	En los próximos 5 años (2023-2027)	En los siguientes 5 años (2028-2032)
Equipo directivo	14	36
Técnicos	162	208
Personal de apoyo	34	35
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>279</b>

Nota: considerando como requisito únicamente la edad de jubilación y estimando ésta en 65 años de edad.

## Media de horas de formación por grupo profesional y sexo / 404-1

	2020			2021			2022		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Equipo directivo	87	102	92	74	87	78	96	109	100
Técnicos	69	60	67	71	51	66	32	33	32
Personal de apoyo	57	34	39	43	26	31	27	20	22
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

## Media de horas de formación por nacionalidad y sexo / 404-1

	2022		
	Hombres	Mujeres	Total
Española	35	41	37
Colombiana	21	12	18
Peruana	63	46	58
Brasileña	67	49	60
Otras	33	22	29
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

Nota: la compañía no dispone de esta información para ejercicios anteriores al 2022.

### Media de horas de formación por tipo de negocio y sexo / 404-1

	2022		
	Hombres	Mujeres	Total
Servicios corporativos	47	38	42
Eléctrico	34	40	35
Internacional	61	54	59
Tecnológico	51	105	67
Telecomunicaciones	31	28	30
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

Nota: la compañía no dispone de esta información para ejercicios anteriores al 2022.

### Media de horas de formación por generación y sexo / 404-1

	2022		
	Hombres	Mujeres	Total
Baby Boomers	30	31	30
Generación X	36	40	37
Generación Y	39	39	39
Generación Z	49	37	44
Tradicionalistas	2	0	1
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>36</b>

Nota: la compañía no dispone de esta información para ejercicios anteriores al 2022.

### Empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad (%) / 404-3

	2020		2021		2022	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Empleados con evaluación del desempeño (%)	97	91	97	97	95	93

### Empleados con convenio colectivo por país (%) / 2-30

	2020	2021	2022
Empleados en España	91	90	86
Empleados en Brasil	98	94	91

### Distribución de nacionalidades en equipo directivo 2022 (%)

	% sobre total personal directivo
Española	84,2
Colombiana	7,1
Alemana	2,2
Peruana	1,6
Resto de nacionalidades	4,9



Edita

**Redeia**

Paseo del Conde de  
los Gaitanes, 177  
28109 Alcobendas  
(Madrid)  
[www.redeia.com](http://www.redeia.com)

Diseño y  
maquetación

**dis\_ñ**

[estudio@dis-n.es](mailto:estudio@dis-n.es)



**redeia**

El valor de lo esencial