



2023 | Memoria
Talento y Cultura

redeia

El valor de lo esencial

•
Introducción / 2

1
Transformación
cultural / 3

Modelo de liderazgo
Modelo de habilidades
Campus Redeia

2
El Talento
en Redeia / 18

Compromiso con el empleo
de calidad: un equipo estable,
comprometido y altamente
cualificado

Talento diverso

Captación, selección
e integración del talento:
nuevas contrataciones

Desarrollo del talento

Diferenciación del talento:
vinculación y reconocimiento

Gestión del conocimiento

Compensación y retribución

Clima Social y comunicación
interna

3
Indicadores
destacados / 53

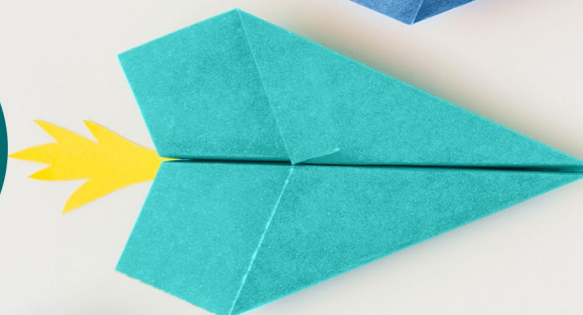
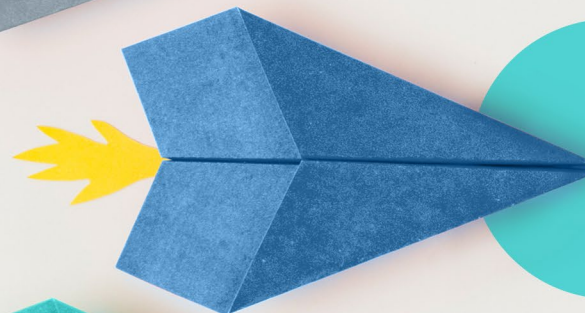
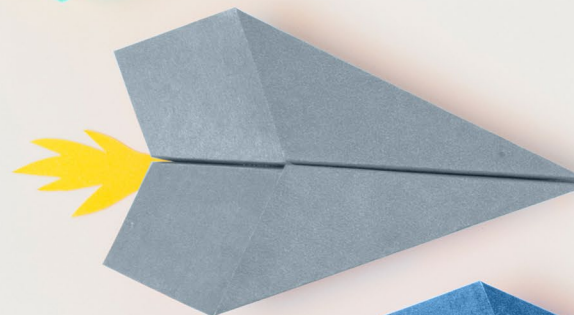
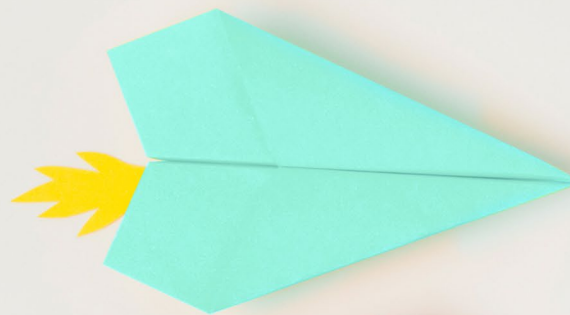
Uno de los pilares estratégicos que hacen posible la misión, visión y propósito de Redeia es el de Personas, que persigue entre sus objetivos la transformación cultural, la gestión sostenible y el convertir a la organización en referente como empresa saludable, así como el desarrollo de una cultura innovadora, 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. El Plan operativo 2021-2025 de la dirección de Personas y Cultura desarrolla y facilita el despliegue de la estrategia Redeia a través de diversas iniciativas entre las que se encuentran las descritas en esta memoria.

Introducción

Transformación cultural

1_





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



Redeia busca convertirse en la columna vertebral de la transición energética, y llevar la energía y las telecomunicaciones a nivel nacional e internacional.

Apoiados 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.





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.

1.1

Modelo de liderazgo

1.1

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.
- **Pulso de clima:** evolucionamos la encuesta de clima a un sistema de pulsos, más dinámico que permite de manera mucho más focalizada obtener información de interés relacionada con aspectos relevantes en la organización.

El pulso de clima es clave para dirigir esfuerzos a las áreas en las que los líderes han de focalizarse.

En el último ejercicio realizado a finales de 2023 se ha obtenido una puntuación de 86% de satisfacción global. Ver más información en el apartado **Clima Social**. [↪](#)

- Cumplimiento de los objetivos de liderazgo, que en 2023 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.



El programa "Lidera" para jefes de departamento incorpora un módulo transversal de Comunicación Positiva que permite al colectivo potenciar esta habilidad en su desempeño profesional.



- 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, vídeos 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 2023

Programa Lidera

Lanzamos en 2023 el nuevo programa "Lidera", dirigido al colectivo jefes de departamento, basado en el Modelo de Liderazgo Redeia.

En este programa aborda los ejes que definen el modelo (Liderando mi Desarrollo, Liderando a Otros, Liderando la Organización) e incorpora un módulo transversal de Comunicación Positiva que permite al colectivo potenciar esta habilidad





en su desempeño profesional para aportar valor a la compañía desde su propia función además de integrar los valores de Redeia.

Mentoring Cruzado

Programa basado en el aprendizaje a través de la experiencia y dirigido al colectivo jefes de departamento (*mentees*), que son mentorizados por el colectivo Directores.

El objetivo es contribuir al desarrollo de sus capacidades cuyos beneficios son, entre otros: el desarrollo profesional y personal, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos y la creación de redes de contactos. Además, el *mentoring* ayuda a identificar áreas de mejora sobre las que seguir trabajando.

Jornadas Equipo Directivo

Durante el año 2023 se llevaron a cabo las anuales 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.

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 la cual es 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.

Coaching Digital

Programa diseñado como herramienta de desarrollo en el que a través de 6 sesiones individuales (duración aproximada de 3 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.

Talenta

Programa de desarrollo dirigido al colectivo de empleados que tras el proceso de diferenciación ha sido identificado como potencial directivo.

El programa, compuesto por diferentes recursos y acciones de aprendizaje, ha supuesto 5.805 horas formativas (3,43 FTE) y por él han pasado 62 empleados no directivos de alto potencial para ocupar en un futuro posiciones directivas o de gestión de personas.

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.

Resumen de las actuaciones destacadas en 2023

Iniciativa	Objetivo	Participantes y colectivo al que se dirigen
Programa Lidera	Revisar actitudes y estilo de liderazgo, para identificar áreas de mejora sobre las que se ha de continuar trabajando.	33 Jefes de departamento.
Programa de <i>mentoring</i> cruzado	Progresar en sus trayectorias profesionales, acelerando su aprendizaje, facilitando la creación de conexiones basadas en una relación de confianza y respeto.	25 parejas <i>mentor-mentee</i> de directores y mandos intermedios.
Jornadas del equipo directivo	Comunicar y divulgar temas estratégicos relacionados con el desarrollo del negocio y favorecer la cohesión del colectivo.	161 miembros del equipo directivo.
Talleres: cómo mantener conversaciones de valor	Consolidar la importancia de estas conversaciones a través de mensajes coherentes con nuestro modelo de valoración de la contribución.	42 miembros del equipo directivo.
<i>Coaching</i> digital	Contribuir a la mejora del estilo de liderazgo utilizando la IA a la hora de proporcionar el <i>coach</i> más adecuado.	11 miembros del equipo directivo.
Talenta	Nuevo programa diseñado como herramienta de desarrollo y espacio para la cohesión y la eliminación de barreras funcionales.	62 empleados no directivos de alto potencial para ocupar en un futuro posiciones directivas o de gestión de personas.





El 100% de los nombramientos internos a Equipo Directivo pertenecen a los empleados participantes en el programa Talentia.



Este programa ha visibilizado su impacto a nivel organizativo a través del indicador de porcentaje de cobertura interna de vacantes, puesto que el 100% de las vacantes a equipo directivo cubiertas de manera interna han sido con empleados que han participado en este programa.

Durante 2024, además de realizarse la evaluación de *Feedback 360*, 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

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.

1.2 Modelo de habilidades



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

Este modelo, permite un crecimiento alineado con los objetivos de la compañía a través de recomendaciones de desarrollo, que incluyen la movilidad interna aplicable al 100% de la organización (7,4% de movilidad en 2023) y que se articula a través de estancias temporales en otras compañías de Redeia y un catálogo de recursos, que

incluye acciones formativas en diferentes modalidades para que los empleados puedan trabajar las habilidades elegidas de manera autónoma o acompañados.

De manera complementaria, la compañía ha desarrollado talleres internos para la identificación de planes de acción de desarrollo personal para 163 empleados, con el objetivo de orientar la identificación de los ejes o atributos del modelo de habilidades en los que enfocar el desarrollo, así como a seleccionar las mejores acciones para conseguirlo.

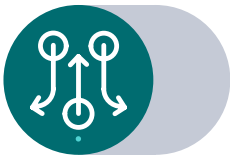


Ejes del modelo de habilidades

Autoliderazgo



Gestión de relaciones



Gestión de recursos



Gestión de cambio

Atributos del modelo

Autoliderazgo

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

Gestión de relaciones

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

Gestión de recursos

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

Gestión del cambio

- Es flexible.
- Tienen iniciativa.
- Innova.



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:

a. 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, 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.

b. 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.

c. 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 habilidades asociadas a sus puestos (ej. Programa gestores). Su estructura está



En 2023 se suman 94 empleados a los 182 que ya venían trabajando en la definición de su PDI.





adaptada al Modelo de Habilidades clasificando las iniciativas dentro de los 4 ejes y 12 atributos del modelo.

d. 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. Dos aspectos que también permiten son:

- 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.

Adicionalmente, se ponen en marcha programas de desarrollo específicos para colectivos concretos que requieren un acompañamiento más

cercano por distintos motivos y con diferentes objetivos (ver tabla abajo).

En el apartado de **Desarrollo** se detallan en mayor profundidad.

Programa	Objetivo	Colectivo y participantes al que va dirigido
Programa para gestores	Proporcionar y mejorar habilidades específicas de gestión de personas mejorando el autoconocimiento como base para el crecimiento profesional y posicionando el rol de Gestor como clave en el desarrollo profesional de los equipos. Se complementa con el Portal de Gestor en la intranet corporativa, para consolidar su rol.	255 participantes (Gestores)
Programa para especialistas de Demarcaciones (Gem3)	Mejorar las habilidades clave y proporcionar un entorno de coincidencia de experiencias para este colectivo.	23 participantes (TAMRI y TOD)
Acciones de desarrollo personales	Desarrollar las habilidades de comunicación, planificación y priorización de tareas en puestos de reciente creación que necesitan de una formación específica para su desempeño.	719 participantes



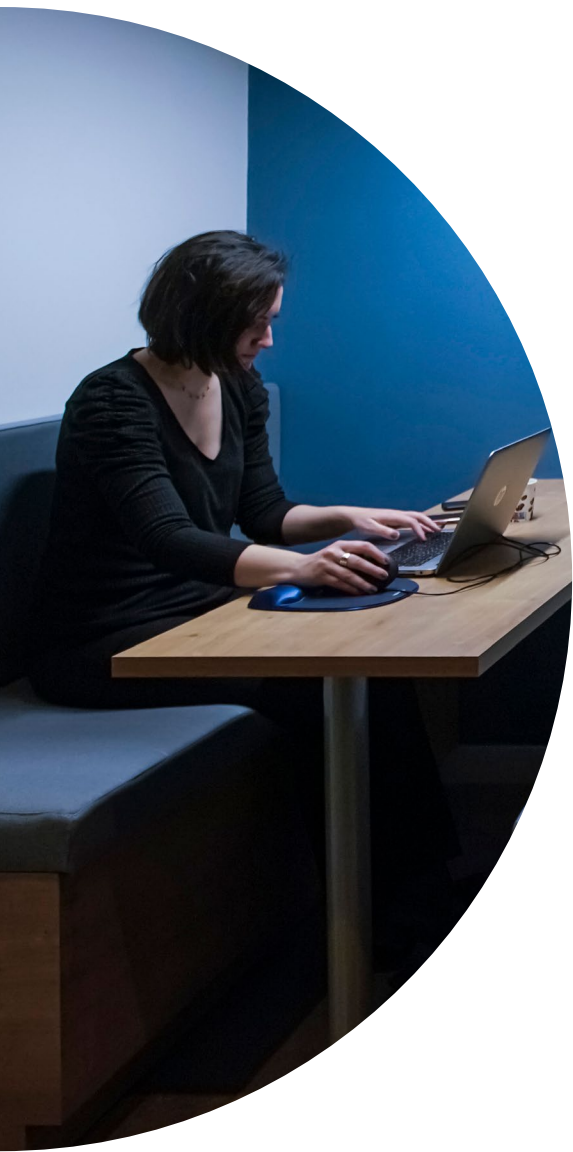


1.3

Campus es el punto de encuentro de Redeia para atraer, aflorar, desarrollar y fidelizar el talento para garantizar las capacidades de los recursos actuales y futuros.

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

1.3 Campus Redeia



En 2023 se ha puesto en marcha el espacio Campus desde donde se comparte, con todos los empleados de Redeia, la actividad que se lleva a cabo: aprendizaje, desarrollo, becas, eventos, foros y se ha publicado un nuevo promocional acompañado de la nueva imagen corporativa.

La versión digital a través del Campus virtual es un entorno de aprendizaje abierto, con un catálogo de más de 800 recursos donde los empleados pueden llevar a cabo su plan de aprendizaje utilizando cualquier tipo de dispositivo digital. Esta plataforma favorece el autoaprendizaje mediante la posibilidad de auto inscripción en los cursos abiertos (403 en 2023), lo que supone más del 45% del total de la oferta.

En 2023 destacan acciones como la presentación de Victor Küppers, experto en motivación, autoconocimiento y liderazgo, quien inauguró las actividades vinculadas al observatorio de Campus, desde el que se investiga, se analizan y proponen tendencias y buenas prácticas de nuestro entorno, centrado en cuatro aspectos

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.

Cultura

Inspira, impulsa y motiva una empresa más ágil, flexible e innovadora, eficiente y sostenible, orientando la transformación cultural de Redeia.

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.

estratégicos: innovación y tecnología, neurociencia, autoliderazgo y tendencias en las organizaciones.

Entre las actividades internas realizadas en Campus destacan: el programa de desarrollo para nuevos gestores, el plan de acogida e integración para nuevas incorporaciones, las acciones encaminadas a lograr los objetivos de liderazgo 2023, el plan de capacitación de los analistas de negocio, o el programa de desarrollo Talentia.

Entre las iniciativas de difusión externa, Campus acogió en 2023 la reunión de IESOE, cuyo objetivo es crear vínculos únicos entre Europa y el Norte de África para ofrecer una importante plataforma regional de comunicación, así como la reunión del comité director de la alianza Redeia-Elia (operador de transporte de alta tensión de Bélgica) y diversas visitas institucionales muy interesadas en la labor que Campus realiza.

Cómo lo estamos haciendo



FACILITAR LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO DESDE EL TALENTO

- Programa Jóvenes talentos, 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 Conocimineto.
- Ética y cumplimiento, protección de datos, diversidad.
- Observatorio Campus.

SER NEXO 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.

El Talento en Redeia

2





Redeia establece en su Política de personas los principios que rigen la gestión de las personas 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 y abordando los impactos, riesgos y oportunidades relativos a dicho

colectivo. Esta política se extiende a todas las actividades y zonas geográficas en las que opera la organización para garantizar que el cumplimiento de los principios que en ella se recogen, contribuyen a alcanzar el propósito de la organización, así como el logro de los objetivos estratégicos en coherencia con los valores, principios y pautas de conducta establecidos en el Código Ético y de Conducta de la organización.



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 2023

- 50% mujeres en el Consejo de Administración.
- 36,2% mujeres en el equipo directivo.
- Revalidación del distintivo Bloomberg Gender-Equality Index (GEI).
- Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna por la campaña de prevención de riesgos laborales "Así de Fácil. Gestos que marcan la diferencia".
- 7,4% de movilidad interna.



2.1

Redeia tiene un fuerte compromiso con el desarrollo de sus profesionales y con mantener su empleabilidad interna durante su ciclo de vida, mediante programas de integración, desarrollo, aprendizaje y movilidad.

A 31 de diciembre de 2023, Redeia contaba con una plantilla global de 2.477 personas.

2.1 Compromiso con el empleo de calidad

Un equipo estable, comprometido
y altamente cualificado



El 98,7% 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 98,7% 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 como son la escasa utilización de modalidades contractuales no indefinidas y el objetivo de situar el índice de rotación voluntaria por debajo del 2%. Así en 2023 únicamente se alcanzó un 3,1% de contratos formativos

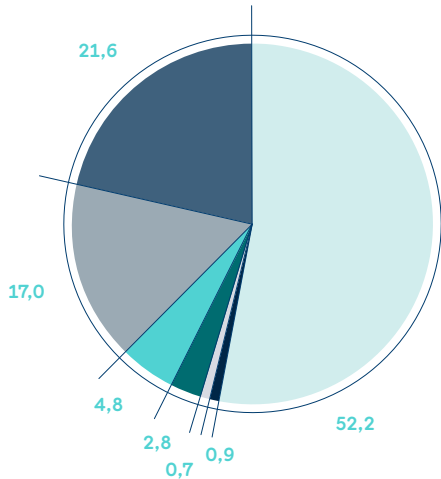
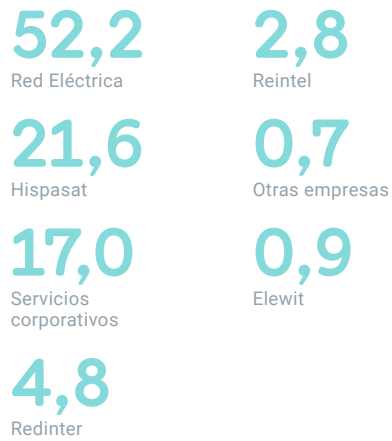
o celebrados con Empresas de Trabajo Temporal, utilizados exclusivamente para garantizar la cobertura de asignaciones temporales a proyectos, de permisos por maternidad/paternidad y de situaciones de incapacidad temporal de larga duración. Respecto a la rotación voluntaria, en 2023 esta fue de 3,5% para el 2023. Redeia trabaja en diseñar planes de acción con la información obtenida en las entrevistas de salida, con los líderes y en los distintos procesos de escucha como inputs para conocer la motivación tras el 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 2023 se ha llevado a cabo un nuevo Plan de salidas incentivadas, con un porcentaje de adhesión sobre el total de salidas máximas según las condiciones del plan, de un 90%.



Distribución de la plantilla de Redeia

Por empresa / %



2.477

Empleados de plantilla total

98,7%
Puestos de carácter indefinido

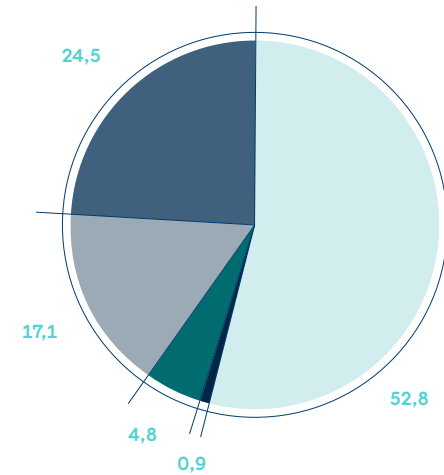
14,3 años
Antigüedad media

6,6%
Rotación externa global

Distribución de la plantilla de Redeia (por país) / %



Por tipo de negocio / %

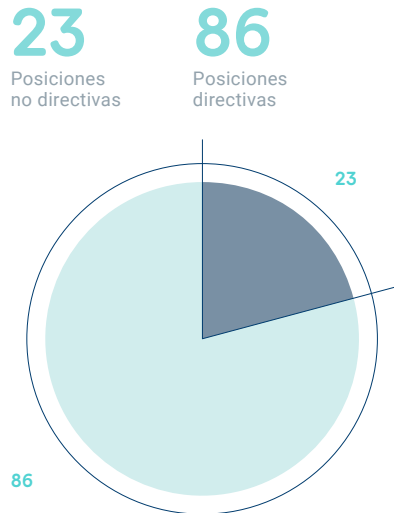




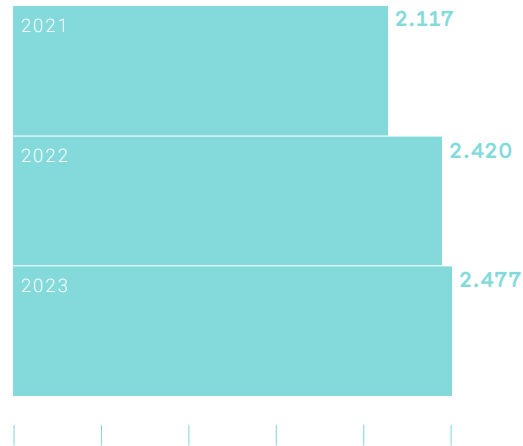
Redeia ofrece a sus empleados un empleo estable y de calidad, apostando por la empleabilidad y la movilidad funcional como palanca de crecimiento y desarrollo profesional.



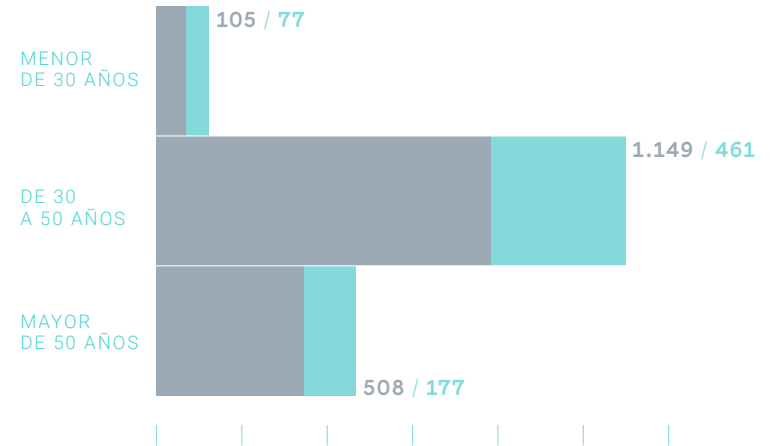
Cobertura interna de vacantes / %



Evolución de la plantilla de Redeia / nº



Distribución de la plantilla por edad y sexo / nº






2.2

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.

En el segundo trimestre de 2023, Redeia ha aprobado un nuevo Plan integral de diversidad 2023-2025, que mantiene los ejes de actuación del plan anterior identificando nuevos objetivos para 2025 con el fin de adaptarlos a las necesidades de la compañía.

2.2 Talento diverso

Plan integral de diversidad 2023-2025



 Redeia cuenta con empleados de 28 nacionalidades diferentes, siendo el 98% de la plantilla nativa del país en el que desarrolla su actividad.



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.

Propósitos

- Promover la diversidad en la gestión de las personas de Redeia, consolidando una cultura de diversidad, igualdad de oportunidades, equidad, inclusión y no discriminación.
- Extender la estrategia de diversidad, inclusión y equidad a la cadena de valor.
- Participar con organismos oficiales, instituciones académicas, grupos de interés y otros agentes sociales en las campañas, observatorios y proyectos que permitan a Redeia ser un referente como agente social que contribuirá a la construcción de una sociedad más diversa, equitativa e inclusiva.
- Reducir desigualdades en caso de que se produjeran (brechas corporativas como la salarial o digital).
- Implementar mecanismos para evitar sesgos de discriminación.
- Apoyar la inclusión laboral de personas excluidas y/o socialmente vulnerables.

Objetivos

- Igualdad de género. 38% de mujeres en el equipo directivo y 31% de mujeres en plantilla.
- Discapacidad. Al menos el 40% del porcentaje obligatorio legal (2%) de contratación directa de personas con discapacidad y aumentar en un 20% el volumen gestionado vía Centros Especiales de Empleo para la prestación de servicios en Redeia.

Logros 2023

- 36,2% (59) mujeres en el equipo directivo (frente a los 104 hombres que conforman el 63,8% restante del equipo directivo).
- Incremento de un 6,1% de mujeres en la plantilla de Redeia.
- Calificación en conciliación Empresa Familiarmente Responsable (EFR) B+

Igualdad de género y oportunidades

La igualdad de género es uno de los vectores incluidos en el nuevo Plan integral de diversidad y 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. Estos aspectos son objeto de seguimiento a través de un cuadro de mando con indicadores que permiten medir el progreso de los objetivos definidos.

Fruto del compromiso de Redeia con la igualdad, el porcentaje de mujeres en plantilla se ha establecido en 2023 en un 28,9% (27,9% en 2022), siendo el objetivo para 2025 alcanzar el 31%.

Por su parte, el número de mujeres en puestos directivos ha seguido creciendo un año más, alcanzando en 2023 el 36,2% (35,3% en 2022), superando el objetivo marcado para 2023 (35,0%), siendo el objetivo para el 2025 alcanzar un 38%.

Principales indicadores

50,0%

Balance de género en las comisiones (auditoria, sostenibilidad y nombramientos y retribuciones)

50,0%

Mujeres directivas de primer nivel

45,5%

Mujeres en el Comité Ejecutivo

36,2%

Mujeres en puestos directivos

27,3%

Mujeres en posiciones de gestión *top-level*, *senior-level*, *middle-level* y *lower-level*

33,3%

Mujeres en posiciones de gestión *top-level*

28,0%

Mujeres en posiciones de gestión *senior-level*

38,0%

Mujeres en posiciones de gestión *middle-level* (*junior management positions*)

20,3%

Mujeres en posiciones de gestión *lower-level*

22,5%

Mujeres no directivas identificadas con potencial pre-directivo

29,1%

Mujeres en posiciones no gerenciales

29,2%

de las promociones, han sido mujeres

27,0%

Mujeres en posiciones generadoras de ingresos⁽¹⁾

19,3%

Mujeres en puestos STEM

39,5%

Mujeres contratadas

7,3%

Rotación total de mujeres

(1) Posiciones de nivel de gestión que contribuyen directamente al resultado económico de la compañía.



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

Redeia continúa trabajando en la incorporación de talento joven femenino con acciones como el programa de jóvenes talentos

“Descubre”, que durante 2023 se focalizó en la captación de este tipo de perfiles. En estas acciones han participado 44 mujeres que

Actuaciones destacadas en promoción de la diversidad 2023

Sensibilización y formación

- Celebración de la V Semana Mujer en Redeia, con foco en la visibilidad de la mujer en la sociedad.
- Campañas de sensibilización y comunicación contra la violencia de género.
- Promoción del liderazgo femenino (programa “In@lusiente” orientado al equipo directivo, con una participación del 70,3%).

Foros y participación en grupos de trabajo externos

- Programa “Promociona” y Programa “Progresia”, de la CEOE.
- Programa de Liderazgo femenino de la Universidad Antonio de Nebrija.
- Mentoring Women4Cyber Startup School: mujeres emprendedoras.
- Programa desarrollo mujeres con potencial de la EOI.
- Programa “Mujer e Ingeniería” del Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- Participación Feria Carreras STEM. AEMENER.
- Patrocinio de Diversity&Inclusion Summit de INTRAMA.

Nuevas alianzas

- Adhesión a ClostinGap para 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 con la sostenibilidad y el talento femenino.
- Renovación del certificado INTRAMA como *Top Diversity Company*, siendo una de las top50 empresas en España con mejores prácticas en diversidad e inclusión.



supusieron el 52% del total de becados. Más información en apartado **Cooperación con el sector educativo** ↪ de este capítulo.

Una de las prioridades de Redeia, de acuerdo con los valores y principios del Código Ético y de Conducta del Grupo Redeia y los compromisos asumidos en el ámbito de la responsabilidad corporativa, es la de continuar avanzando en la defensa de los derechos de las personas empleadas a través de la insistencia en el rechazo categórico de toda manifestación de acoso en cualquiera de sus modalidades (físico, psicológico, moral –incluido el acoso discriminatorio–, sexual y por razón de sexo) y mejorar de manera continua sus procedimientos para prevenir, detectar y resolver dichas manifestaciones del acoso. Por ello, en 2021 se estableció dentro de la normativa interna, la Guía de actuación AM016 de Prevención del acoso, moral, sexual y por razón de sexo, cuya última actualización

de conformidad con las novedades legislativas, se publicó en la intranet en enero de 2024, siendo accesible para toda la plantilla.

Esta guía prevé, entre otras cosas, el proceso de actuación formal ante posibles situaciones de acoso en la Organización, que consiste en 6 fases:

1. Presentación de denuncia, que a elección del denunciante, puede ser a través del Canal ético y de cumplimiento de Redeia o mediante escrito/correo dirigido al buzón de correo electrónico del Servicio Médico.
2. Entrevista del afectado/a con el Servicio Médico.
3. Constitución de una comisión Investigadora.
4. Desarrollo de la investigación.



5. Elaboración del informe motivado de conclusiones.

6. Resolución del conflicto.

Cabe destacar que actualmente se está trabajando en la elaboración de un curso de sensibilización para toda la plantilla ante situaciones de acoso.

Gestión de la edad

Este vector del Plan Integral de Diversidad pretende alcanzar la inclusión laboral efectiva de todas las personas, independientemente de la edad o generación a la que pertenezcan, a través de prácticas que pongan en valor su experiencia, formación y conocimientos y otras condiciones que garanticen su pleno desarrollo personal y profesional.

Destaca, entre otras acciones, el **Plan de salidas incentivadas** bajo la premisa de la voluntariedad, dirigido a los empleados con 63 años. Este plan se enmarca en las actuaciones de empleo que buscan incorporar talento externo con las nuevas capacidades y competencias





necesarias para llevar a cabo los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2021-2025 de Redeia. En 2023, el porcentaje de adhesión sobre el total de salidas máximas según las condiciones del plan ha sido de un 90%. En este plan se acompaña a las personas en su proceso de salida.

Desde 2019 y debido a la digitalización, evolución y desaparición de determinados puestos de trabajo, la compañía lleva a cabo acciones de *reskilling* focalizadas en la plantilla de más edad para redirigir funciones y adaptar sus perfiles. Así, este colectivo puede desempeñar nuevas funciones gracias a las nuevas habilidades adquiridas.

En 2023 se han llevado a cabo acciones de difusión de captación de talento joven, multicultural y de diferentes generaciones para seguir la incorporación de perfiles con nuevas capacidades necesarias para el momento de transformación cultural y digital en el que se encuentra Redeia.



En Redeia conviven cinco generaciones, aprovechando los diferentes valores y conocimientos que aportan cada una de ellas, para generar un entorno de trabajo enriquecedor.



Inclusión de personas con discapacidad

Redeia cuenta en la actualidad con 24 personas en plantilla con discapacidad igual o superior al 33%, siendo además de aplicación en cuatro sociedades, la Ley General de Derechos de las personas con Discapacidad (LGD) y cumpliendo en todas ellas con los requisitos establecidos en la misma. Asimismo, no se cuenta con personas en plantilla con discapacidad que estén



sujetas a restricciones legales en materia de recogida de datos al respecto.

Por otra parte, la aspiración de Redeia no es solo cumplir la normativa legal vigente, sino avanzar en la integración laboral de las personas con discapacidad. Para ello, y como parte del Plan Integral de Diversidad 2023-2025, durante este año, se ha comprometido a la elaboración de un Plan de Discapacidad 2024-2030, de duración plurianual, que tiene como objetivo establecer medidas y acciones con el fin de lograr la contratación directa de 40 personas con discapacidad en el año 2030. Sin duda, se trata de una medida que abarcará diferentes aspectos relacionados con la discapacidad que contribuirá no solo a la integración laboral y social de las personas con discapacidad, sino también a la sensibilización de la plantilla de Redeia en esta cuestión de gran valor para la compañía.

En línea con lo anterior, y ahondando en el papel de agente social que

Redeia desarrolla en el ámbito de la diversidad, cabe destacar la contribución a la integración social y laboral de las personas con discapacidad a través de la contratación con Centros Especiales de Empleo, de parte de los servicios prestados, con el objetivo de aumentar este volumen en un 20% hasta 2025.

Además de las campañas internas de sensibilización, Redeia participa en campañas tanto institucionales como privadas para la inserción de personal con capacidades diferentes en el mercado laboral. Dentro de todas esas actuaciones, en 2023 destacan las siguientes:

- Plan Familia con ayudas personalizadas para mejorar la integración sociolaboral a personas con discapacidad familiares de empleados de Redeia.
- Web corporativa con criterios de accesibilidad, conforme al nivel Doble A, según las pautas de accesibilidad al contenido de la web 2.0 de la *Web Accessibility Initiative (WAI)* del *World Wide Web Consortium*.

- Proceso de selección inclusivo.
- Apoyo al Programa empleo para todos de Fundación Adecco.
- Plan Aflora para el apoyo a empleados susceptibles de obtener el certificado de discapacidad.
- Acciones de Voluntariado corporativo para sensibilización sobre el colectivo de personas sordomudas, con la realización de una formación *on line* de lenguaje de signos.





2.3

Todas las sociedades 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, anticipando sus

necesidades de personal mediante una metodología que define estrategias específicas para cada tipo de vacante y garantizando la no discriminación, diversidad e inclusión de cualquier colectivo.

2.3 Captación, selección e integración del talento

Nuevas contrataciones

Como parte de la estrategia de captación 2023, la compañía sigue apostando por fortalecer la marca empleadora. Para ello, se ha desarrollado un proyecto específico con el objetivo de identificar, describir y compartir la propuesta de valor al empleado (EVP) que Redeia puede ofrecer. Asimismo, se ha seguido apoyando en el *hashtag* **Pon tu #TalentoEnRed** que se ha seguido utilizando en las principales redes sociales. Este proceso se completa con las aportaciones de las entrevistas de salida y los procesos de escucha que proporcionan *inputs* relacionados con la pérdida de talento, de cara a poder diseñar planes de acción para mitigar dicho riesgo.

Además, Redeia ha mejorado la visibilidad de la nueva marca a través del espacio web **Portal de carreras** ↻ que da cobertura al 100% de la organización, ha redefinido 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,

● ● ●

En 2023 Redeia ha incorporado a 210 nuevos empleados en las diferentes sociedades de Redeia, siendo el 39,5% mujeres y el 60,5% hombres.

● ● ●

ha mejorado el proceso de captación gracias al posicionamiento, análisis y explotación de datos en las principales redes sociales de reclutamiento y ha definido e implantado una metodología de identificación y cobertura de puestos críticos para favorecer la retención del talento.

Para mantener el nivel deseado de la experiencia del empleado se ha mantenido actualizado el **Portal del candidato** ↻, donde, 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 ella. 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 del tutor, que acompaña al profesional durante todo el proceso.

Adicionalmente Redeia ha puesto en marcha el 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 empleadores.

Durante 2023 se ha incorporado a la compañía a más del 60% personas pertenecientes al pool de talento interno, cubriendo vacantes internas en toda la organización.

Colaboraciones destacadas 2023

Programa de jóvenes talentos DescubRE

30 jóvenes han participado en la tercera edición de este programa, dirigido en 2023 a la captación de talento femenino en España, Chile y Perú.

Beca Opera

11 jóvenes han participado en la edición 2023 de este programa dirigido a incorporar jóvenes universitarios en los centros de control en España, Chile y Perú.

Beca Ciberseguridad

Creación, con la Universidad Politécnica de Madrid, de una beca para la ejecución de un proyecto en el área de las telecomunicaciones.

FP Dual

Incorporación de cinco jóvenes en puestos especialistas en Demarcaciones que habían participado en el programa formativo.

Colaboración Ministerio de Defensa

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.

Beca Agencia EFE

Un joven ha participado en el programa de prácticas con la Agencia EFE para formar a un graduado en periodismo o comunicación en la rama especializada de energía.

Prácticas curriculares y extracurriculares

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 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 2021-2025 en un entorno de cambio, con el objetivo de lograr la transformación cultural y la gestión sostenible del talento diverso y comprometido.

Todo esto lo consigue a través de una cultura innovadora, ágil y colaborativa, potenciada desde el autoliderazgo para lograr una organización más resiliente capaz de afrontar los retos establecidos y actuar en todo el ciclo de vida del empleado, atrayendo a los mejores profesionales, optimizando las necesidades de plantilla y posicionando a Redeia como empleador de referencia.

2.4 Desarrollo del talento



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.



Modelo de gestión del talento



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 vistos anteriormente y se complementa con el modelo de Aprendizaje que asegura los conocimientos a nivel técnico, transversales y en materia de seguridad de los empleados a la hora de desarrollar su trabajo.

A lo largo de 2023, Redeia ha impulsado el desarrollo de las nuevas capacidades requeridas, buscando la implantación de nuevas formas de trabajo más eficientes, con especial foco en los perfiles creados como consecuencia del proceso de transformación de la compañía, como es el caso de los nuevos perfiles de analista de negocio, gestor y otros roles TI en

negocio, desarrollando el mapa de conocimiento y habilidades de Redeia, identificando el conocimiento crítico, y desarrollando programas que garanticen su transferencia a las nuevas incorporaciones en los procesos de movilidad interna y en las salidas voluntarias.



Aprendizaje

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

El modelo de aprendizaje potencia 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.

Cada empleado es autónomo para la puesta en marcha de su **Plan de aprendizaje individual**, que le permite participar solicitando aquellas 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 oferta formativa se genera a través de la identificación de iniciativas que apoyan la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico, lo que permite evaluar directa y/o indirectamente cómo el aprendizaje adquirido ayuda a dicha consecución a través de indicadores.

Se trata de una oferta que evoluciona para adaptarla a los diversos estilos de aprendizaje, personas y nuevas metodologías, introduciendo mejoras como la accesibilidad de nuevos cursos online y priorizando la digitalización de los recursos formativos. Todo ello permite enfocar mejor el contenido, a la vez que se liberan horas de dedicación y se optimizan costes, tendencia que se analiza de manera anual.

A través de Campus virtual articulamos nuestra oferta formativa, poniendo a disposición de los empleados más de 800 cursos que garantizan la formación y el desarrollo permanente en función de sus necesidades y las de la organización además de contribuir a la difusión e interiorización de políticas y procedimientos a través



Número empleados formados



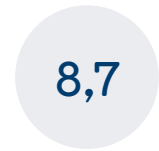
Horas de formación por empleado



Porcentaje de plantilla formada

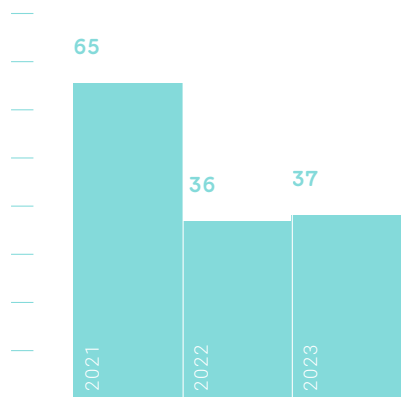


Euros de inversión en formación por empleado

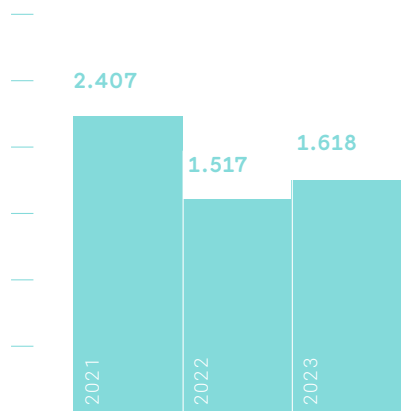


Satisfacción media programas

Horas de formación por empleado / n°



Inversión en formación por empleado / €



de recursos formativos en áreas como la Ética y el cumplimiento, la Igualdad y Diversidad o la Protección de datos o la mejora del clima (ver apartado **Clima social** ↪).

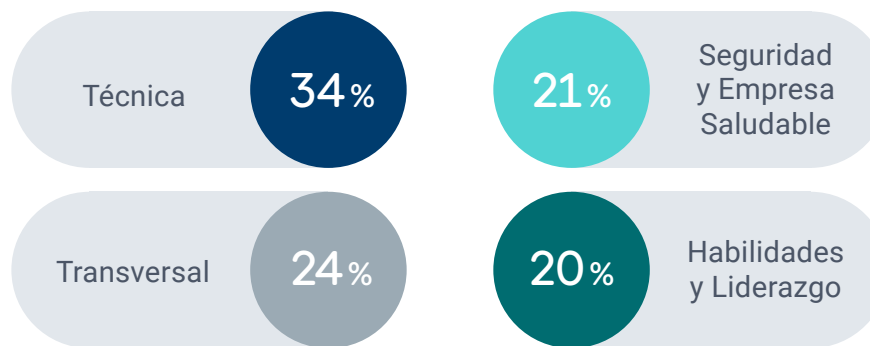
Actuaciones destacadas en 2023

Vivimos en una continua transformación enfocada a conseguir una organización ágil, flexible, innovadora y sostenible.

Es por ello que nuestro plan de formación se compone de la formación vinculada a cada puesto de trabajo con formación que conecta con el desarrollo de las personas de manera que puedan crecer profesionalmente impulsando la movilidad interna, y capacitando a las personas para mantener su empleabilidad en el actual entorno de cambio.

Además de las ya descritas en las áreas de Desarrollo y Liderazgo, destacamos la formación impartida en el resto de área de conocimiento:

Áreas de Conocimiento / % Horas





Actuaciones destacadas en 2023

Área Técnica

Planes de Reposición: Práctica periódica de la estrategia de reposición de un apagón nacional, así como la realización de ejercicios relacionados son situaciones excepcionales de operación. Esta formación ha sido realizada por 117 participantes a través de 2925 horas.

Identificación de aves y nidos: Vinculada a nuestro Plan de Cambio Climático, esta acción proporciona a los empleados que trabajan en las instalaciones eléctricas la capacidad de poder identificar las especies que allí pueden nidificar de manera que se pueda cuantificar el impacto positivo que este hecho tiene con respecto a la avifauna de cada zona. Formación dirigida a 398 empleados, con un total de 848 horas.

Área Transversal

Programa de Transformación Digital, cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de las nuevas capacidades requeridas por el entorno de la Transformación digital para toda la plantilla (organización digital) e implantar nuevas formas de trabajo más eficientes.

Compuesto por 32 cursos a través de los cuales se han impartido 2.500 horas (equivalente 1,5 fte), evolucionamos el programa iniciado ya en 2021, a través del itinerario de competencias básicas digitales y los itinerarios para roles específicos (Analista de Negocio y Roles TI en Negocio como novedad de 2023) donde se combina a través del aprendizaje, la mejora de conocimientos tanto en herramientas y metodologías como en habilidades requeridas para dichos puestos. Este programa continuará en 2024 poniendo sus esfuerzos en el aumento de las capacidades digitales derivado del contexto en el que nos encontramos.

Área Seguridad Laboral y Empresa saludable

Redeia considera esencial la formación para reducir los accidentes y preservar la seguridad y salud de todo su equipo de personas. Durante 2023, se han llevado cabo a través de su programa formativo "Seguridad Laboral y Empresa Saludable" un total de 15.810 horas de formación (equivalente a 9 FTE).

Esta formación:

- Se despliega a través de un catálogo de 114 cursos, siendo algunos de ellos habilitantes para la realización de trabajos de especial riesgo y el resto focalizados en otros aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales.
- Tiene como objetivo garantizar que todo el personal de Redeia cuenta con la formación necesaria para desempeñar de manera segura su puesto de trabajo.
- Impacta directamente en los indicadores que a nivel de Seguridad establece el área donde vemos su reducción con respecto al año anterior, en concreto hablamos del índice de gravedad de accidentes donde se ha pasado de un valor de 0,06 en 2022 a 0,02 en 2023 y en el índice de frecuencia de accidentes, donde se ha pasado de un valor de 1,3 en 2022 a 1,14 en 2023.



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 el 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, contamos con el 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



Resultado de esta apuesta es el dato de movilidad interna en 2023, hemos alcanzado un 7,4% de movilidad en el Grupo.



de una de las mejores formas de ir ganando nuevos conocimientos y creciendo en habilidades.

Consolidamos la movilidad internacional como una herramienta de desarrollo. Se puede realizar bajo las siguientes modalidades:

- **Estancias temporales.** Se pueden producir 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 movilizaciones tendrán una duración máxima de 2 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 del Grupo 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 pueda 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, comienza en 2022 y continúa en 2023 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 2023, 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 de habilidades para mejora de clima:**

Trabajamos con los líderes en su desarrollo y así poder dar respuesta a su necesidad de generar espacios donde se fomente la cohesión de los equipos de manera lúdica y aprendiendo de una manera diferente y mejore el clima de sus equipos.



El Portal del Gestor permite disponer de recursos y herramientas para la consolidación de su rol y el impacto en sus equipos.





El objetivo de las acciones desarrolladas es

- 1. Que los equipos se conozcan en un contexto diferente al día a día favoreciendo la cohesión, integración y la motivación.
- 2. Generar la colaboración activa.
- 3. Definir un plan de acción.

Esto se trabaja construyendo relaciones de confianza, motivando a las personas, desarrollando el sentimiento de pertenencia en el grupo, trabajando en equipo, valorando al otro y sus aportaciones así como reconociendo la diversidad e identificando la necesidad de que la información se comparta entre todos.

Para ello se han desarrollado las siguientes acciones formativas en las que han participado 244

empleados a través de 1358 horas de formación lo cual ha tenido un impacto en el incremento de un 6% en el NPS evaluado en nuestro ejercicio de clima, pasando de un 43% a un 49% de promotores.

Acciones formativas llevadas a cabo:

- Cocinamos juntos
- Comunicación interpersonal y trabajo en equipo
- Creatividad e Innovación
- Scape Room
- Yo Construyo Catedrales

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

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 riges 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.

• Introducción

1 Transformación cultural

2 **El Talento en Redeia**

3 Indicadores destacados



2.5

El proceso de 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.

2.5

Diferenciación del talento: vinculación y reconocimiento



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

Nuestro proceso se lleva a cabo a través de una evaluación multidimensional utilizando la dirección por objetivos para el



equipo directivo y el colectivo fuera de convenio y la gestión por actividades para el colectivo no directivo. En ambos casos el *feedback* 360 proporcionado tanto por superiores, pares y colaboradores, así como el fomento de conversaciones ágiles que permiten hacer seguimiento continuo a lo largo del año sobre los proyectos y obtener *feedback* sobre su evolución y, la conversación de contribución que completa el ejercicio formal anual, posibilitan evaluar al empleado individualmente y a través de su contribución en los

diferentes equipos de trabajo en los que puede participar.

En 2023 se han consolidado, además del reconocimiento económico, 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.

Fruto del proceso de diferenciación de talento, se despliegan los Planes de Desarrollo Individual (PDI) para el desarrollo y mejora individual de los empleados. Durante 2023, 94 personas se suman a las 182 de 2022 a trabajar en la definición de su PDI.



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.



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 2023, Redeia ha afianzado el programa El Valor de tu Experiencia (EVE) orientado a que los expertos difundan y

trasmitan sus conocimientos y experiencia, fomenten el debate e intercambio de ideas y creen una red de contactos que genere nuevo conocimiento compartido antes de su salida de la compañía por motivos de relevo generacional. **El 100% de los profesionales en esta situación se han acogido a este programa.**

2.6

2.6 Gestión del conocimiento



Redeia retribuye a las personas empleadas en todos los países en los que opera de acuerdo con los principios generales de su modelo retributivo, que responde a los criterios comunes de:

- Equidad interna y competitividad externa.
- Coherencia con el modelo organizativo y de desarrollo.
- Oportunidad de progresión salarial.
- Reconocimiento diferenciador de las contribuciones excelentes.

2.7

2.7 Compensación y Retribución

Todo lo anterior, teniendo en cuenta la legislación aplicable en cada territorio y garantizando la igualdad y la no discriminación.

El objetivo de este modelo retributivo es conseguir la retención, motivación y compromiso de las personas empleadas y ayudar a conseguir los objetivos marcados, garantizando además el cumplimiento de la estrategia del grupo.

Redeia aplica un modelo de compensación total que contempla tanto elementos tangibles o económicos, como intangibles.

Retribución variable por objetivos

El 36% de la plantilla de Redeia dispone de retribución variable. Este programa retributivo está basado en métricas objetivas preestablecidas y sigue las mejores prácticas en cuanto a la fijación de objetivos y del peso asociado a cada una de sus categorías, ligándolo además al nivel organizativo. Es por ello, que el 100% del equipo directivo cuenta con retribución variable anual.

Redeia tiene en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de establecer los objetivos gerenciales anuales. Del mismo modo, también se incorporan **objetivos de liderazgo**, que vinculan la retribución del equipo directivo al modelo de liderazgo de Redeia.

Adicionalmente, se establecen también **objetivos a largo plazo** que son remunerados a través de distintos planes de incentivos que atienden a las necesidades estratégicas de la compañía.

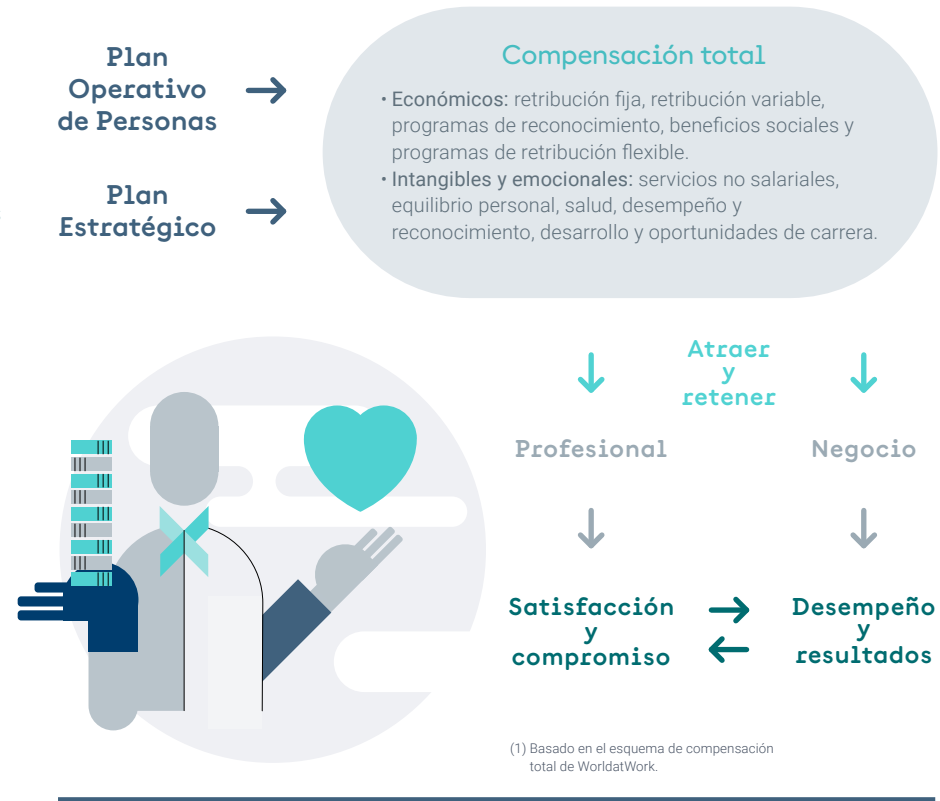
Redeia sigue desarrollando programas específicos de compensación adaptados a su actividad como el Plan excepcional de incentivos a la inversión 2021-2025, cuya duración total es de cinco años que busca recompensar el cumplimiento de determinadas acciones consideradas como críticas para la consecución del plan estratégico.

Retribución flexible y plan de acciones

Redeia dispone de una retribución flexible que permite la configuración personalizada de la retribución de los profesionales y la optimización



Modelo de compensación total ⁽¹⁾





Redeia tiene en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de establecer los objetivos gerenciales anuales, además de incorporar objetivos de liderazgo en la retribución de su equipo directivo.



de los salarios de los empleados en España, ofreciéndoles productos como seguro médico, formación, seguro de vida, tarjeta de transporte, cheques restaurante, cheques guardería, así como programas de compra de acciones de Redeia Corporación S.A.

Programas de reconocimiento

Como parte del proceso de diferenciación del talento, Redeia reconoce la aportación de todas las personas trabajadoras mediante

procesos retributivos que recompensan el esfuerzo, la responsabilidad y el compromiso de todos los profesionales con las actividades anuales planificadas y los objetivos de la empresa.

Asimismo, se cuenta con programas de reconocimiento específicos ligados al desarrollo de ideas innovadoras, eficientes y generación de ingresos a fin de potenciar la participación de todos los profesionales.

Los criterios de estos procesos retributivos garantizan en todo momento que las prácticas de remuneración no sean discriminatorias, eliminando cualquier sesgo de género, edad, origen, orientación sexual, identidad de género, religión y raza, entre otras, garantizando así la no discriminación a la hora de aplicar las prácticas y políticas retributivas.

En 2023, y con el objetivo de incrementar la transparencia salarial, se han llevado a cabo diferentes sesiones de formación en materia retributiva con los líderes de la organización, para reforzar su papel como canal de comunicación clave en los principales procesos de gestión de personas.



Medidas excepcionales para combatir la inflación

Teniendo en cuenta la situación inflacionista global, en 2023, Redeia ha llevado a cabo diversas medidas con el objetivo de adaptarse a este contexto y mejorar el bienestar de las personas trabajadoras. Así, se han ejecutado tanto regularizaciones por inflación como pagos extraordinarios con carácter no consolidable para colectivos especialmente afectados por la inflación.

Equidad retributiva

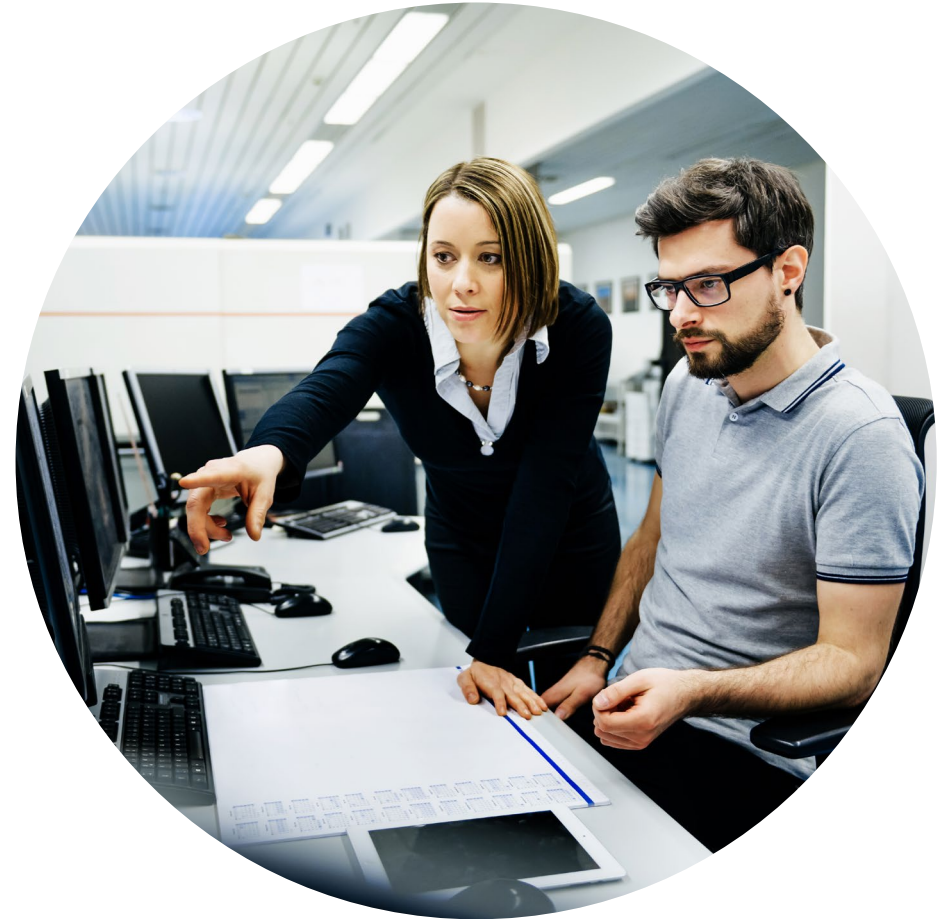
Redeia recompensa a sus profesionales bajo principios de equidad en función del nivel de responsabilidad del puesto y experiencia profesional. Los procesos de revisión salarial anuales se diferencian por la contribución aportada en el año y por el resultado de los logros conseguidos, pero nunca por una cuestión 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.

Redeia, cumpliendo con las recomendaciones y mejores prácticas

de mercado, incluye la totalidad de los conceptos y percepciones de compensación de sus empleados para el cálculo de las remuneraciones salariales medias y de la brecha salarial.

La brecha salarial bruta se expresa como un porcentaje y se calcula como la diferencia de la retribución total media entre mujeres y hombres, sobre la remuneración total media de hombres. No obstante, este dato no refleja la realidad salarial de Redeia ya que su cálculo no tiene en cuenta el nivel de responsabilidad y/o función en los diferentes puestos, las antigüedades o la masculinización del sector, entre otros factores.

Para seguir avanzando en la transparencia salarial y en el análisis de las diferencias salariales entre hombres y mujeres, en 2023 se ha incorporado, como novedad, el cálculo de la brecha



Valores de la brecha salarial para el año 2023

	2020	2021	2022	2023
Relación de la remuneración salarial media de los hombres y de las mujeres	91,04%	93,49%	91,89%	88,04%
Brecha salarial bruta (%)	8,96%	6,51%	8,11%	11,96%
Brecha salarial ajustada (%)	4,85%	4,40%	5,10%	5,00%





salarial ajustada, con el objetivo de conocer las causas de estas diferencias, ya que esta metodología de cálculo permite identificarlas permitiendo un mejor análisis.

Cabe destacar que la metodología de la brecha salarial ajustada, se centra en profundizar en los motivos de las diferencias retributivas de género, permitiendo detectar los ajustes necesarios a realizar para su seguimiento y reducción.

Para ello, se emplea un análisis matemático de correlación, en el que se identifican las variables internas que tienen mayor impacto en la retribución, y se recalcula la brecha eliminando el efecto de variables significativas como el país, el nivel de responsabilidad y/o función en los diferentes puestos, las antigüedades, etc.

Durante 2024, se llevarán a cabo acciones que contribuyan a seguir manteniendo el compromiso de Redeia con la reducción de la brecha salarial.

Desde el año de su puesta en marcha en 2020, con la aplicación del Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, la compañía viene



realizando un registro retributivo de carácter anual, que está a disposición de la representación legal de los trabajadores. Además, dicho registro ha permitido implantar algunas mejoras detectadas, entre las que se encuentra la gestión activa de sus sistemas para la correcta actualización de la información retributiva y la revisión continua de la adecuación de la segmentación de los empleados.

Nivel organizativo

	Salario medio mujeres (€)	Salario medio hombres (€)
Nivel ejecutivo (salario base)	170.924	163.303
Nivel ejecutivo (salario base + otros incentivos en efectivo)	225.777	211.141
Nivel de gestión (salario base)	100.181	110.712
Nivel de gestión (otros incentivos en efectivo)	119.397	132.914
Nivel no directivo	45.527	49.319



Clima social

En 2023 se ha comenzado a desarrollar un sistema de pulsos que permite escuchar de forma ágil, la opinión de los empleados sobre temas concretos de la compañía, llevándose a cabo los pulsos sobre el modelo de trabajo híbrido, los procesos retributivos y clima.

Este último fue lanzado a finales de año y en el que con alcance 100% de la organización, participó el 82%, tenía como objetivo obtener información sobre el grado de satisfacción de las mejoras que se han llevado a cabo en la compañía, cómo estás han influido en el compromiso de la plantilla y el grado de bienestar que esas medidas han generado.

2.8

2.8 Clima Social y Comunicación interna



Además, resaltamos la puntuación obtenida en el *Net Promoter Score* puesto que supone un incremento del 6% con respecto al ejercicio realizado en 2021 pasando de un 43% a un 49% de promotores.

Esta mejora en la puntuación entre los dos ejercicios de clima, está directamente relacionada, entre otras, con las diferentes iniciativas formativas realizadas vistas en el apartado de Aprendizaje/Desarrollo.

El objetivo de las acciones llevadas a cabo previa identificación de habilidades y contexto de equipo a mejorar, es crear entornos donde a través de dinámicas grupales se trabajen los aspectos necesarios para mejorar en este aspecto.

Comunicación interna

Dentro de los diversos canales internos, destaca especialmente NuestraRED, la intranet colaborativa, que además de las noticias más relevantes de la compañía, ofrece a los usuarios accesos directos a aplicaciones, espacios y herramientas que buscan impulsar la innovación o la agilidad en la organización,



Obtenemos un 86% de satisfacción global en el Pulso de Clima 2023.



convirtiéndose así, en una herramienta útil, sencilla y accesible que acompaña a todos los empleados en el camino de la transformación cultural.

Cabe destacar que en 2023 la campaña de prevención de riesgos laborales **Así de Fácil. Gestos que marcan la diferencia**, obtuvo el

premio a las mejores prácticas de Comunicación Interna, que otorga el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa creado por ATREVIA, el IE Business School y la Revista Capital Humano.

Porcentaje de personas que han considerado favorable los aspectos evaluados en el pulso de clima 2023

Satisfacción Global (Motivación para aportar más de lo requerido / Orgullo de trabajar en mi empresa / Disposición de recursos necesarios para realizar el trabajo eficazmente / Barreras para hacer las cosas bien / Ambiente de colaboración / Sentimiento de realización personal a través de mi trabajo)	86
Propósito / Considero que mi trabajo tiene un propósito claro	86
Compromiso Sostenible	80
Entorno de Trabajo / Me siento feliz en el trabajo la mayor parte del tiempo	76
Bienestar (Me siento sobrepasado en el trabajo la mayor parte del tiempo / Considero mi nivel de bienestar en la compañía)	51

Indicadores destacados

3



Principales indicadores

	2021	2022	2023
Mujeres (%)	26,7	27,9	28,9
Hombres (%)	73,3	72,1	71,1
Mujeres en puestos directivos (%)	34,1	35,3	36,2
Personas con discapacidad (%)	0,9	0,9	1,0
Creación de empleo neto (nº de puestos)	66	70	57
Edad media	45,9	45,3	45,0
Antigüedad media (años)	15,8	14,5	14,3
Rotación total (%) (1)	4,9	6,0	6,6
Contratos fijos (%)	98,6	99,2	98,7

Alcance de los datos 2021 y 2022: Redeia.

(1) Rotación total: Total de bajas / Plantilla activa Datos reportados en términos de *headcount* y a cierre de ejercicio.

Información sobre empleados y otros trabajadores

	2021			2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Empleados contrato fijo (nº)	1.532	555	2.087	1.734	667	2.401	1.744	701	2.444
Empleados contrato temporal (nº)	20	10	30	12	7	19	18	14	32
Empleados contrato horas no garantizadas (nº)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contratación fija (%)	98,7	98,2	98,6	99,3	99,0	99,2	99,0	98,0	98,7
Contratos a tiempo parcial (nº)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabajadores que no son empleados (nº) (1)	3	3	6	11	2	13	7	3	10
Becarios (nº) (1)	7	4	11	22	19	41	11	40	51

(1) Estos trabajadores, procedentes en su totalidad de Empresas de Trabajo Temporal, son contratados exclusivamente para garantizar la cobertura de asignaciones temporales a proyectos, de permisos por maternidad/paternidad y de situaciones de incapacidad temporal de larga duración. Dichos datos están reportados en términos de *headcount* y a cierre de ejercicio. Asimismo, dichos trabajadores no suman como plantilla al no ser empleados de Redeia. Solo se tiene en cuenta para el cálculo las sociedades.

Distribución de la plantilla por sexo, edad y grupo profesional / %

	2021						2022						2023					
	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	58,8	41,2	73,4	26,6	0,0	0,0	56,1	43,9	74,4	25,6	0,0	0,0	55,2	44,8	73,7	26,3
Técnicos (%)	55,6	44,4	76,5	23,5	84,1	15,9	60,7	39,3	76,6	23,4	82,1	17,9	61,7	38,3	75,1	24,9	81,0	19,0
Personal de apoyo (%)	70,0	30,0	20,5	79,5	27,5	72,5	34,5	65,5	37,7	62,3	30,9	69,1	35,7	64,3	31,3	68,7	30,5	69,5
Total (%)	57,0	43,0	73,6	26,4	75,2	24,8	55,5	44,5	72,6	27,4	74,5	25,5	57,7	42,3	71,4	28,6	74,2	25,8

Distribución de la plantilla por generación y sexo / %

	2021		2022		2023	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Tradicional (nacidos hasta 1955)	90,7	9,3	60,0	40,0	100,0	00,0
Baby Boomers (nacidos desde 1956 hasta 1970)	96,5	3,5	75,7	24,3	75,0	25,0
Generación X (nacidos desde 1971 hasta 1981)	74,8	25,2	73,6	26,4	73,1	26,9
Generación Y (nacidos desde 1982 hasta 1992)	55,6	44,4	71,3	28,7	69,9	30,1
Generación Z (nacidos a partir de 1993 y hasta edad legal de trabajar)	79,3	20,7	57,1	42,9	59,2	40,8
Total	64,3	35,7	72,1	27,9	71,1	28,9

Distribución de la plantilla por tipo de negocio y sexo / %

	2021		2022		2023	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Servicios corporativos	47,6	52,4	46,4	53,6	46,3	53,7
Eléctrico	81,6	18,4	81,4	18,6	80,4	19,6
Internacional	75,2	24,8	72,9	27,1	74,6	25,4
Tecnológico	77,8	22,2	70,6	29,4	69,6	30,4
Telecomunicaciones	70,5	29,5	68,7	31,3	67,8	32,2
Total	73,3	26,7	72,1	27,9	71,1	28,9

Distribución de la plantilla por nacionalidad y sexo / %

	2022		2023	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Española	73,3	26,7	72,0	28,0
Colombiana	65,3	34,7	61,7	38,3
Peruana	71,8	28,2	72,3	27,7
Brasileña	61,8	38,2	61,8	38,2
Otras	67,7	32,3	71,1	28,9
Total	72,1	27,9	71,1	28,9

Nota. La compañía no dispone de esta información para ejercicios anteriores a 2021.

Antigüedad media de la plantilla por región, tipo de negocio y sexo / Años

	2021						2022						2023					
	Europa		América		África		Europa		América		África		Europa		América		África	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Servicios corporativos	18,2	17,7	NA	NA	NA	NA	16,7	16,1	NA	NA	NA	NA	16,2	15,3	NA	NA	NA	NA
Eléctrico	18,7	17,0	NA	NA	NA	NA	17,7	16,2	NA	NA	NA	NA	17,9	15,9	NA	NA	NA	NA
Internacional	NA	NA	7,0	6,0	NA	NA	11,5	NA	6,4	4,9	NA	NA	NA	NA	6,5	4,4	NA	NA
Tecnológico	9,9	6,0	NA	NA	NA	NA	10,8	8,8	NA	NA	NA	NA	11,3	8,1	NA	NA	NA	NA
Telecomunicaciones	15,8	15,4	6,7	5,9	NA	NA	12,9	10,7	4,8	4,9	4,0	NA	11,9	10,0	4,8	4,5	NA	NA
Total (%)	18,2	17,0	6,9	5,9	NA	NA	16,9	15,2	5,3	4,9	4,0	NA	16,8	14,6	5,3	4,5	NA	NA

NA: No Aplica. No hay plantilla asociada a esa tipología de negocio y región.

Número total de empleados desglosado por grupo de edad, sexo

	2021			2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Menores de 30 años	57	43	100	81	65	146	105	77	182
De 30 a 50 años	989	355	1.344	1.113	420	1.533	1.149	461	1.610
Mayores de 50 años	506	167	673	552	189	741	508	177	685
Total	1.552	565	2.117	1.746	674	2.420	1.762	715	2.477

Nuevas contrataciones por tramo de edad, sexo

	2021									2022									2023								
	Número de contrataciones			Índice de contrataciones			Número de contrataciones			Índice de contrataciones			Número de contrataciones			Índice de contrataciones			Número de contrataciones			Índice de contrataciones					
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T			
Menores de 30 años	11	1	22	19,3%	25,6%	22,0%	34	18	52	42,0%	27,7%	35,6%	46	32	78	43,8	41,6	42,9									
De 30 a 50 años	48	18	64	4,7%	5,1%	4,8%	102	55	157	9,2%	13,1%	10,2%	76	44	120	6,6	9,5	7,5									
Mayores de 50 años	4	5	9	0,8%	3,0%	1,3%	13	6	19	2,4%	3,2%	2,6%	5	7	12	1,0	4,0	1,8									
Contratación total	61	34	95	3,9%	6,0%	4,5%	149	79	228	8,5%	11,7%	9,4%	127	83	210	7,2	11,6	8,5									

Rotación de empleados por tramo de edad, sexo

	Número de bajas		2021 Índice de rotación (%)		Número de bajas		2022 Índice de rotación (%)		Número de bajas		2023 Índice de rotación (%)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menores de 30 años	4	8	7,0	18,6	14	5	17,3	7,7	16	10	15,2	13,0
De 30 a 50 años	25	18	2,4	5,4	45	30	4,0	7,1	53	29	4,6	6,3
Mayores de 50 años	41	6	8,1	3,6	38	13	6,9	6,9	42	13	8,3	7,3
Rotación total (1)	70	32	4,4	5,8	97	48	5,6	7,2	111	52	6,3	7,3

(1) Rotación total: Total de bajas / Plantilla activa

Media de horas de formación por grupo profesional y sexo

	2021			2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Equipo directivo	74	87	78	96	109	100	63	68	65
Técnicos	71	51	66	32	33	32	37	35	36
Personal de apoyo	43	26	31	27	20	22	30	19	23
Total	70	50	65	36	37	36	38	35	37

Media de horas de formación por nacionalidad y sexo

	2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Española	35	41	37	38	35	37
Colombiana	21	12	18	22	16	20
Peruana	63	46	58	61	57	60
Brasileña	67	49	60	67	59	64
Otras	33	22	29	22	22	22
Total	36	37	36	38	35	37

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

Media de horas de formación por tipo de negocio y sexo

	2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Servicios corporativos	47	38	42	33	31	32
Eléctrico	34	40	35	40	40	40
Internacional	61	54	59	78	64	74
Tecnológico	51	105	67	47	64	52
Telecomunicaciones	31	28	30	28	25	27
Total	36	37	36	38	35	37

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

Media de horas de formación por generación y sexo

	2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Baby Boomers (<i>nacidos desde 1956 hasta 1970</i>)	30	31	30	26	14	23
Generación X (<i>nacidos desde 1971 hasta 1981</i>)	36	40	37	37	33	36
Generación Y (<i>nacidos desde 1982 hasta 1992</i>)	39	39	39	44	36	41
Generación Z (<i>nacidos a partir de 1993 y hasta edad legal de trabajar</i>)	49	37	44	58	60	59
Tradicionales (<i>nacidos hasta 1955</i>)	2	0	1	9	0	9
Total	36	37	36	38	35	37

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

Empleados cuyo desempeño y desarrollo profesional se evalúa con regularidad / %

	2021		2022		2023	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Empleados con evaluación del desempeño (%)	97	97	95	93	97	96

Desglose de nuevas contrataciones por categoría y nacionalidad / n°

Categoría profesional	Nuevas contrataciones
Directivo	3
Personal de apoyo	24
Técnico	183
Total	210

Nacionalidad	Nuevas contrataciones
Alemana	3
Argentina	1
Boliviana	1
Brasileña	5
Chilena	9
Colombiana	30
Ecuatoriana	1
Española	133
Francesa	1
Griega	2
Mexicana	6
Peruana	15
Rusa	1
Salvadoreña	1
Venezolana	1
Total	210

Distribución de plantilla perteneciente a Equipo Directivo por nacionalidad y sexo / %

Nacionalidad	Hombre	Mujer
Brasileña	100%	-
Colombiana	100%	-
Española	61,9%	38,1%
Peruana	100%	-
Otros	100%	-
Total	63,8%	36,2%

Porcentaje de rotación por nacionalidad y categoría profesional / %

Categoría profesional	Porcentaje de rotación
Directivo	3,1%
Personal de apoyo	19,1%
Técnico	5,6%
Total	6,6%

Nacionalidad	Porcentaje de rotación
Alemana	21,1%
Boliviana	50,0%
Brasileña	10,9%
Británica	33,3%
Chilena	13,2%
Colombiana	21,3%
Ecuatoriana	20,0%
Española	4,1%
Griega	200,0%
Mexicana	39,3%
Peruana	10,2%
Venezolana	28,6%
Total	6,6%

Distribución del Equipo Directivo por nacionalidades / %

Nacionalidad	%
Española	95%
Peruana	1,8%
Brasileña	0,6%
Colombiana	0,6%
Alemana	0,0%
Otros	2,0%
Total	100%

Rotación por nivel en Equipo Directivo / %

Top Management	11,10%
Senior Management	4,00%
Middle Management (junior management)	2,30%
Total	3,10%

Edita

Redeia
Paseo del Conde de
los Gaitanes, 177
28109 Alcobendas
(Madrid)
www.redeia.com

Diseño y
maquetación

dis_ñ
estudio@dis-n.es



redeia

El valor de lo esencial

