

8. Política de gestión del conocimiento

24 de abril de 2019

El Consejo de Administración de IBERDROLA, S.A. (la "**Sociedad**"), consciente de que el capital intelectual constituye un pilar básico para la creación y protección de valor de la Sociedad, reconoce, como objetivo estratégico, la necesidad de implementar una correcta *Política de gestión del conocimiento* que fomente iniciativas, procedimientos y herramientas que permitan un aprovechamiento real y efectivo de dicho capital intelectual.

1. Finalidad

En desarrollo de lo dispuesto en el *Propósito y Valores del grupo Iberdrola*, esta *Política de gestión del conocimiento* pretende establecer las directrices para difundir y compartir el conocimiento existente en la empresa y promocionar el aprendizaje continuo y el intercambio cultural, de forma que se aumente la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual, actuando siempre en interés de la Sociedad y de las sociedades integradas en el grupo cuya entidad dominante, en el sentido establecido por la ley, es la Sociedad (el "**Grupo**"), y sin perjuicio de las políticas concretas que puedan establecerse en determinadas sociedades del Grupo.

En un mundo en el que los activos de producción tradicionales son cada vez más accesibles, es el capital intelectual el que marca las diferencias entre las empresas competitivas y las que no lo son; entre las empresas que crean valor de forma sostenible y las que van perdiendo paulatinamente su capacidad de generar riqueza.

El capital intelectual de la Sociedad depende en gran parte de todas las personas que la integran, pero también de sus estructuras operativas y organizativas y de las relaciones internas y externas con todos los grupos de interés. Por tanto, el aprendizaje organizativo y personal ha de ser permanente y continuo y ha de estar alineado con la estrategia del Grupo.

El marcado carácter estratégico de la gestión del conocimiento requiere de un trabajo constante de mejora en las iniciativas y su aplicación en todas las unidades de negocio que la integran.

2. Principios básicos de actuación

Para la consecución de los objetivos señalados, el Grupo asume y promueve los siguientes principios básicos de actuación que deben presidir todas sus actividades en materia de gestión del conocimiento:

- a) Pensar en el Grupo como un sistema constituido por la existencia de conexiones entre personas y grupos de trabajo como palanca clave de desarrollo de talento. El conocimiento existente en cada uno debe ser identificado y accesible por el conjunto, generando un efecto multiplicador, de manera que se produzca un apalancamiento operativo basado en el conocimiento. Para ello, es especialmente relevante identificar dónde reside el conocimiento crítico dentro de la organización.
- b) Reconocer la valía del conocimiento existente en el Grupo y potenciar su desarrollo como herramienta fundamental para la creación de valor, promoviendo una cultura empresarial que fomente la diseminación de dicho conocimiento.
- c) Promocionar formas y entornos de trabajo que favorezcan compartir ideas y conocimiento.
- d) Estructurar una organización inteligente, con capacidad de aprendizaje constante y de innovación.
- e) Alinear la gestión del conocimiento con las competencias y requerimientos marcados por la estrategia del Grupo.
- f) Definir, integrando la visión de las distintas unidades de negocio, los modelos necesarios de gestión, medición, procesos, sistemas y documentación, para comprender y desarrollar los mecanismos de liberación de los flujos de conocimiento dentro de la estructura organizativa existente, en un entorno seguro. De esta forma, se comparten experiencias y se garantiza una atención constante al funcionamiento del conjunto de la organización, contribuyendo con ello al cumplimiento del octavo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas.
- g) Potenciar al máximo la puesta en común del conocimiento existente en el Grupo, habilitando los recursos necesarios para permitir su desarrollo, su difusión interna mediante acciones de comunicación, sensibilización y formación y su utilización de forma eficiente. Esta inteligencia compartida es de naturaleza creadora e innovadora y superior a la simple suma de las capacidades intelectuales individuales, multiplicando el talento interno. Se enfatizará la creación y mejora de las conexiones organizativas (redes) así como la cohesión de los equipos, en línea con los valores del Grupo.
- h) Evaluar de manera constante, consistente y sostenida en el tiempo el capital intelectual existente en el Grupo para poder valorar la efectividad de las iniciativas realizadas al amparo de esta *Política de gestión del conocimiento*, corregir los defectos y promover nuevas actuaciones.
- i) Implantar acciones de mejora para que el Grupo se acerque cada vez más a la excelencia en la gestión del conocimiento.
- j) Respetar, en la gestión del conocimiento del Grupo, los derechos a la propiedad intelectual e industrial de terceros.

3. Estrategia de gestión del conocimiento en las sociedades subholding cotizadas del Grupo

Lo dispuesto en esta *Política de gestión del conocimiento* se entenderá en todo caso sin perjuicio de la autonomía reforzada de la que disfrutaban las sociedades *subholding* cotizadas del Grupo para definir su propia estrategia de gestión del conocimiento, que deberá ser coherente con los principios recogidos en esta *Política de gestión del conocimiento*.

Esta *Política de gestión del conocimiento* fue aprobada inicialmente por el Consejo de Administración el 16 de diciembre de 2008 y modificada por última vez el 24 de abril de 2019.