



4.4 Capital humano

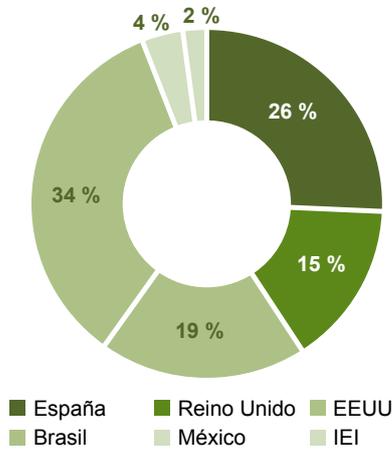
	Enfoque de gestión	Principales actividades 2020	Perspectivas
Gestión global de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos de competitividad y eficiencia empresarial en un clima de paz social, favoreciendo empleos estables y de calidad. Homogeneizar los procesos de recursos humanos y avanzar en la implantación de la cultura Iberdrola en todos los países, respetando las particularidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de un marco de relaciones laborales adecuado para la adaptación a los requerimientos empresariales y sociales. Revisión de los procesos de recursos humanos adecuándolos al propósito y valores. Mejoras en la digitalización de los procesos de objetivos, formación, movilidad, y <i>on-boarding</i>. Consolidación del rol del líder comunicador ante la peculiar situación vivida este año. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el compromiso con el Desarrollo Sostenible, potenciando los comportamientos éticos y responsables. Transformación y digitalización de los procesos de Recursos Humanos. Impulsar el cambio cultural, fomentando la adopción de los nuevos valores. Identificar y actuar sobre los momentos que más importan a nuestros empleados, incorporando herramientas de escucha basada en su ciclo de vida.
Objetivo "reducción de accidentes"	<ul style="list-style-type: none"> Considerar prioritaria la seguridad de las personas en las instalaciones del grupo y en sus zonas de influencia, impulsando la progresiva reducción de los índices de accidentalidad y mejora de las condiciones de seguridad y salud. Replicar en todo el grupo las mejores prácticas identificadas en materia de seguridad y salud laboral, promoviendo una cultura de excelencia en la gestión y coordinando la acción global preventiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtención y / o mantenimiento de la certificación OHSAS 18001 / ISO 45001. Seguimiento de indicadores proactivos y reactivos en las empresas del grupo. Campaña <i>SIEMPRE ON</i>, basada en videos de seguridad dirigidos a todos los empleados y artículos ("Tribunes") a la línea de mando. Dentro de la campaña se ha diseñado un curso de liderazgo para mandos. Iniciado el proyecto de digitalización global de Seguridad y Salud en una única herramienta. Continuar con la implementación en Neoenergía del <i>Plan de Accidentes Cero</i> para reducir su accidentalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir evaluando el grado de adecuación a los estándares globales, y con la implantación de grupos de mejora para promover comportamientos seguros. Completar la certificación OHSAS 18001 / ISO 45011 en las empresas del grupo aún no certificadas. Implantar en la nueva herramienta de cuadro de mando Global indicadores de accidentabilidad. Elaborar un modelo de reconocimiento Global a las mejores prácticas en prevención. Implementar el sistema de precalificación y evaluación del desempeño de contratistas.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la cualificación de la plantilla, adaptándola a un entorno de trabajo multicultural y mejorando de forma continua la empleabilidad. Desarrollar alternativas que compensen los efectos derivados del envejecimiento de la plantilla. Disponer de un equipo de profesionales competente, comprometido y motivado, clave para el éxito sostenido del negocio. Gestionar de manera integrada el talento, con el objetivo de formar a los líderes futuros y prepararlos desde ahora para asumir mayores responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Conversión a formato virtual de la formación susceptible de ser digitalizada en el contexto COVID-19. Definición de nuestro marco estratégico de aprendizaje, que incluye el mapa de capacidades de futuro. Evaluación de los empleados de alto potencial y definición de planes individuales de desarrollo. Mejoras en la definición y gestión del plan de sucesiones. Lanzamiento del programa de <i>mentoring</i> digital. Formación y sensibilización, con foco en el colectivo de líderes, en el nuevo modelo de comportamientos derivados de los valores. Nueva edición del programa <i>Early Career</i> - movilidad internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del plan de desarrollo de los altos potenciales de acuerdo al modelo de aprendizaje 70-20-10. Gestión integrada del <i>pool</i> de talento, compuesto por altos potenciales & críticos, combinando desarrollo y alineamiento con retribución. Revisión del <i>portfolio</i> de los programas de desarrollo de liderazgo (mayor equilibrio local-global). Consolidación de la plataforma y los programas de <i>mentoring</i>. Reforzar la oferta de soluciones formativas para el desarrollo de capacidades de futuro.
Diversidad, igualdad de oportunidades y conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar un modelo social comprometido con la excelencia profesional y la calidad de vida de nuestros empleados. Fomentar una cultura basada en la meritocracia, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la promoción de la diversidad e inclusión como prioridad estratégica para el crecimiento sostenible. Crear un entorno laboral de calidad mediante una apuesta por la conciliación. Contribuir a la consecución de los ODS para el horizonte 2015-2030 a través del <i>Programa de Voluntariado Corporativo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de Iberdrola, por tercer año consecutivo, en el índice 2020 <i>Bloomberg Gender-Equality Index</i>. Elaboración del primer informe global de diversidad e inclusión, y definición de la hoja de ruta en esta materia. Creación de una comisión encargada de impulsar y seguir los avances en materia de Diversidad e Inclusión a nivel global. Puesta en marcha del programa <i>Voluntarios frente a la COVID-19</i> para atender la emergencia sanitaria y social causada por la pandemia. Acciones de Voluntariado Corporativo para la mejora de la calidad de vida e integración de colectivos vulnerables, el cuidado medioambiental y la recuperación de entornos naturales, y la difusión de los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la presencia de mujeres en posiciones directivas llegando al 30 % en 2025. Seguir manteniendo la igualdad salarial entre hombres y mujeres a nivel de grupo. Sensibilizar y formar sobre el valor que la diversidad aporta a la organización. Seguir fomentando las iniciativas que contribuyan a la mejora de la diversidad y a la creación de una cultura inclusiva en el grupo. Continuar impulsando, mediante la acción social, la mejora de la calidad de vida de las personas. Promover la participación de colectivos vulnerables en las actividades de voluntariado de Iberdrola. Continuar ofreciendo oportunidades globales de voluntariado para atender las necesidades sociales.



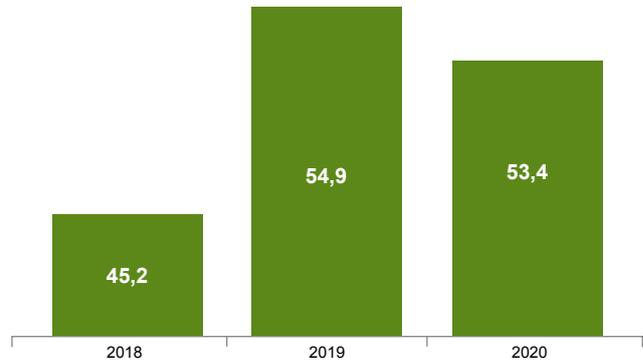
Garantizar la disponibilidad de una plantilla comprometida, cualificada y diversa en un entorno estable y seguro

Diversificación geográfica de la plantilla

Año 2020: 37.127 empleados



Evolución de las horas de formación por empleado formado:



Principales magnitudes / Pág. 12

Compromiso social



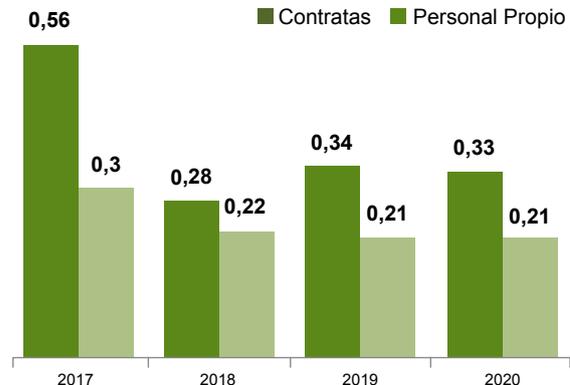
Diferentes momentos de las acciones de voluntariado corporativo de los empleados alrededor del mundo. (Fotos: Brasil, México y España).

Iberdrola comprometida con la igualdad



Escuela inclusiva de electricistas de Brasil.

Mejora de los índices de accidentalidad (2017-2020)³:



- (1) La situación excepcional causada por la COVID-19 ha reducido de manera significativa la formación presencial. Gracias al enorme esfuerzo realizado se ha conseguido adoptar una gran parte de la actividad formativa para su impartición por medios telemáticos, lo que ha provocado un aumento considerable de la proporción de horas de formación virtuales (on-line).
- (2) No se recogen las horas de formación impartidas por la escuela de electricistas de ejercicios anteriores a 2020, correspondientes a profesionales incorporados en Brasil durante ese año.
- (3) Índice de incidencia (accidentes con baja entre plantilla media, multiplicado por 100).