

INFORME

## **Carrera y talento sénior 2022**

Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35

Por Javier Martín Cavanna y José Miguel Roca



## INDEPENDENCIA DE NUESTROS INFORMES

Los informes-*ranking* de transparencia no son financiados por ninguna de las instituciones analizadas en el mismo. La Fundación Haz no recibe contraprestación de ninguna clase por la elaboración de los mismos. Con el fin de preservar la independencia y objetividad de sus informes, la fundación no presta consultoría a las instituciones analizadas en temas de transparencia. Las aclaraciones técnicas en relación con la metodología del informe y el cumplimiento de los indicadores de transparencia, son puntuales y completamente gratuitas.

La fundación se financia con los ingresos publicitarios de la *Revista Haz*, los procedentes de sus actividades de formación y asesoramiento y los donativos de particulares e instituciones. La fundación no recibe subvenciones de organismos o instituciones públicas.

Con el fin de avanzar en el cumplimiento de su misión institucional y aumentar el impacto de sus actividades y fortalecer más su independencia, la fundación ha lanzado una campaña para conseguir donativos de personas individuales e instituciones.

Si desea sumarse a nuestro esfuerzo por impulsar instituciones transparentes e independientes puede hacerlo a través de la sección **Cómo colaborar[+]**.

## CC - Reconocimiento – Compartir Igual



Licencia Creative Commons (bienes comunes creativos) con reconocimiento de autoría y a compartir en idénticas condiciones

© Fundación Haz. Febrero 2022

La Fundación Haz tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones y empresas impulsando el buen gobierno, la transparencia y el compromiso social

### Fundación Haz

C/ Príncipe de Vergara, 8 1º dcha. 28001 Madrid

T: + 34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

[www.hazfundacion.org](http://www.hazfundacion.org)

[info@hazfundacion.org](mailto:info@hazfundacion.org)

## Índice

Presentación	4
Introducción	6
Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores, y valoración	15
Análisis de las empresas del IBEX 35	26
Conclusiones	46
Recomendaciones	54
Anexos	56

## Presentación

El pasado mes de diciembre la Real Academia Española (RAE) presentó la actualización del Diccionario de la Lengua Española (DEL) incluyendo entre sus novedades la palabra ‘edadismo’. El DEL define el edadismo como la “discriminación por razón de edad, especialmente de las personas mayores o ancianas”.

Con la inclusión de este nuevo término, la RAE respondía a la petición de la Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados (UDP) que buscaba “dar visibilidad a la discriminación que sufren muchas personas mayores debido a su edad”.

El único requisito para incorporar una palabra en el Diccionario de la Lengua Española es que tenga un uso suficientemente amplio y permanente. Según explica el director de la Real Academia Española, Santiago Muñoz Machado, las palabras pasan un proceso hasta ser aceptadas. “Las propuestas, que pueden llegar de cualquier usuario o académico, se dejan dormir en la puerta hasta que se estabilizan porque a veces las palabras se ponen de moda y desaparecen”.

La inclusión del término edadismo en el DEL es una buena noticia porque, aunque tenga una connotación negativa, supone el reconocimiento oficial de una situación discriminatoria que, en la práctica, existía desde hace tiempo y, lejos de desaparecer, va en aumento.

Conferirle un asiento en el diccionario implica transparentar esas situaciones, hacerlas más visibles y, por tanto, más fáciles de combatir.

Estos informes tienen un objetivo similar. Con los indicadores de transparencia y buen gobierno en la web buscamos que las empresas comuniquen públicamente información que resulta esencial para identificar posibles prácticas discriminatorias. La opacidad es el principal aliado de las malas prácticas. Estas comienzan a desaparecer cuando se enfrentan a la luz.

Los resultados del informe de este año revelan cómo las compañías han ido publicando y desglosando gradualmente información cada vez más relevante sobre las acciones que impactan directamente en el colectivo de sus trabajadores sénior: identificando el porcentaje de las contrataciones, las acciones de formación, las salidas o la remuneración, o las estrategias para hacer frente al envejecimiento de las plantillas, entre otras.

Al visibilizar esa información resulta más sencillo analizar y detectar si se han producido sesgos para corregirlos o eliminarlos.

En esta edición, como en las anteriores, hemos seguido perfeccionando los indicadores. En algún caso se han reformulado, para ganar en precisión, en otros se han suprimido, por estimar que han perdido relevancia, y, por último, se ha incorporado un nuevo indicador para dar respuesta a nuevas tendencias o prácticas detectadas.

Este enfoque permite responder con agilidad y flexibilidad a los cambios sin comprometer el rigor metodológico ni caer en un rígido formalismo.

Como se aprecia en el informe, la empresa que lidera el ranking (Mapfre) es la misma que lo encabezó el pasado ejercicio, con una mejora significativa en la puntuación. Este dato parece apuntar a que su apuesta por el ‘talento sénior’ no es un asunto coyuntural, sino que responde a un compromiso real y a largo plazo.

Así como el pasado año solo destacamos a Mapfre como empresa *transparente*, en esta ocasión hemos incluido también a CaixaBank, lo que confirma, una vez más, el efecto tractor que tienen las buenas prácticas del líder sobre el resto de las empresas.

Si tuviésemos que terminar formulando un deseo, nos gustaría que dentro de unos pocos años la Real Academia Española nos sorprendiese con el anuncio de un nuevo término en su diccionario que responda a la siguiente definición: “dícese de aquellas sociedades, personas y organizaciones que valoran y reconocen el aporte y contribución de las personas mayores o ancianas”.

**Javier Martín Cavanna**

Fundador y director

## Introducción

El informe, tras cinco años de existencia, alcanza su quinta edición y dispone ya de una trayectoria y de un volumen de datos elevado, lo que permite realizar diferentes análisis globales sobre la evolución y la situación actual del talento sénior en las empresas del IBEX 35.

La Tabla 1, sin olvidar los cambios que se han producido en los indicadores para aumentar su capilaridad y adaptarse a la realidad del tratamiento de los recursos humanos en las empresas, muestra algunas pautas interesantes relativas a la evolución de la gestión del talento sénior en las compañías del Índice.

Lo primero que hay que considerar es la conveniencia de analizar los indicadores por áreas, dado que su comportamiento es bastante distinto.

El área de *Diversidad y no discriminación* presenta un crecimiento constante en las cinco ediciones del documento y, en esta, los tres indicadores suben respecto al año anterior. El indicador de *Diversidad generacional*, en concreto, se va acercando progresivamente a cifras cercanas al cumplimiento total por las 35 compañías.

En cuanto al área de *Desglose de datos por edades*, las cifras crecen ligeramente respecto al año anterior, destacando la subida de *Altas en la plantilla*. Salvo el caso del indicador *Jubilaciones y previsión de jubilaciones*, el resto se acercan a valores muy altos y en tres de los cuatro casos próximos al cien por cien o situados en esa cifra. El progreso de esta área se ha debido principalmente a la publicación el 28 de diciembre del 2018 de la llamada *Ley de información no financiera y diversidad*<sup>1</sup> (que traspone la Directiva europea 2014/95/EU del mismo nombre). En virtud de esta ley, por primera vez se obligaba a determinadas compañías, entre las que se encuentran todas las empresas del IBEX 35, a elaborar un informe especial sobre aspectos no financieros.

Por otro lado, en el área de *Participación y colaboración*, centrada en los temas de *Análisis de la diversidad generacional*, las cifras descienden ligeramente, debido a que se ha reducido en una unidad el número de empresas que cumplen el indicador.

1. Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>.

Finalmente, el área denominada *Medidas antes del cambio de etapa*, que ha sufrido en esta edición un cambio de indicador, presenta en general valores superiores, impulsados en cierta medida por ese nuevo indicador (*Ciclo de vida del empleado*) y por el aumento de los expedientes de regulación de empleo y salidas incentivadas (indicador *Optimización de estructuras*), que se han producido durante el año en varias de las empresas del IBEX.

Como resumen, y a diferencia de la edición anterior del informe, se aprecia una pequeña mejora generalizada de los indicadores. ¿Es esto un síntoma de avances en la gestión del talento sénior en las empresas? Es pronto para afirmarlo, pero también hay que considerar factores como los siguientes: el cambio en el Índice de Viscofan por Rovi que presenta un mayor nivel de cumplimiento de los indicadores, el aumento de los expedientes de regulación de empleo y salidas incentivadas de algunas empresas que incrementan el volumen de información de parte de los indicadores en sus documentos públicos o el incremento producido por el cumplimiento del nuevo indicador relativo al *Ciclo de vida del empleado*.

**Tabla 1. Evolución del porcentaje de cumplimiento de los indicadores (\*)**

INDICADORES	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO 2018	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO 2019	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO 2020	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO 2021 (**)	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO 2022 (**)
<b>1. Diversidad y no discriminación</b>	<b>18%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>48%</b>
1.1. Diversidad generacional	55%	77%	80%	77%	86%
1.2. Contratación y selección	0%	17%	26%	31%	40%
1.3. Formación	0%	3%	9%	12%	20%
<b>2. Desglose de datos por edades</b>	<b>83%</b>	<b>78%</b>	<b>71%</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>
2.1. Segmentación plantilla	83%	97%	100%	100%	100%
2.2. Altas	-	-	66%	66%	74%
2.3. Bajas	-	-	91%	92%	94%
2.4. Jubilaciones	-	-	17%	14%	14%
2.5. Remuneración	-	60%	80%	86%	91%
<b>3. Participación y colaboración</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>
3.1. Participación en iniciativas	17%	17%	20%	14%	11%
<b>4. Medidas antes del cambio de etapa</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>
4.1. Envejecimiento plantillas	9%	11%	17%	17%	26%
4.2. Ciclo de vida del empleado	-	-	-	-	29%
4.3. Equipos multigeneracionales	-	-	-	12%	17%
4.4. Retención del conocimiento	20%	11%	17%	14%	17%
4.5. Optimización de estructuras	17%	17%	29%	11%	23%
4.6. Preparación cambio de etapa	6%	0%	6%	26%	26%

(\*) Los datos de cumplimiento que figuran en blanco (-) corresponden a indicadores que no se han utilizado en esa edición.

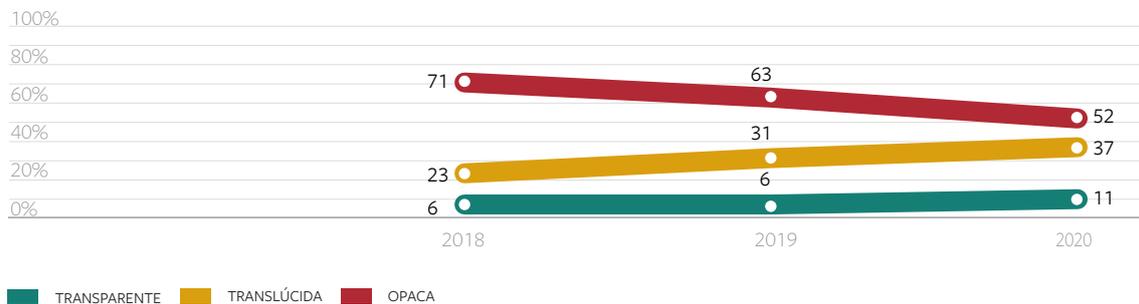
(\*\*) En la tabla se suman todas las opciones de cumplimiento (*cumple totalmente* y *cumple parcialmente*) existentes en cada indicador.

Los Gráficos 1 y 2 muestran la segmentación de las empresas como transparentes, translúcidas y opacas durante los cinco años de publicación del informe. La segmentación se ha dividido en dos periodos, debido a que en 2021 se realizó un ajuste en las escalas que delimitan esas tres categorías para ajustarse al aumento del grado global de cumplimiento de los indicadores.

En el segundo periodo (2021-2022) se aprecia una situación bastante estable, una vez se va amortiguando el efecto de la aprobación de la *Ley de información no financiera y diversidad*.

En cuanto a las empresas, en la categoría de *transparentes* destaca un año más el liderazgo de **Mapfre**, a la que se suma **CaixaBank**. **Telefónica** se sitúa en la tercera posición, aunque en la categoría de *translúcida*, en cierta medida por la información asociada a su programa de salidas incentivadas. Por otro lado, la empresa más *opaca* sigue siendo **Almirall**, que ofrece una información mínima sobre su gestión del talento sénior. Le acompañan en las últimas posiciones **IAG Iberia** y **PharmaMar**, habituales en la categoría de *opacas*.

**Gráfico 1. Evolución de las categorías (transparente, translúcida y opaca) 2018-2020**



**Gráfico 2. Evolución de las categorías (transparente, translúcida y opaca) 2021-2022**



## Principales informes y noticias relevantes durante 2022

Dos años después de un 2020 extraordinariamente duro y complicado, y ya lejos de los principales efectos de la pandemia de la covid-19, 2022 se ha revelado como un periodo muy volátil, con varios riesgos económicos y empresariales generados por diferentes fenómenos geopolíticos y meteorológicos. La situación económica global ha sido inestable y ha vuelto a producir un importante impacto negativo en el empleo de las empresas del IBEX 35, que lógicamente tiene su reflejo en el mundo del talento sénior. Varios expedientes de regulación de empleo y salidas voluntarias de cierta magnitud (como los de Banco Santander, BBVA o Telefónica) o la fusión entre CaixaBank y Bankia constituyen uno de los principales efectos.

Durante el año se han vuelto a generar un elevado número de estudios, documentos y noticias sobre el talento sénior. Pero toda esa información sigue sin traducirse todavía en grandes planes, actuaciones y resultados prácticos.

A continuación se resumen los principales informes y estudios sobre estos temas publicados durante 2022, así como algunas noticias destacadas del periodo.

### A. Informes

1. El **Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre** ha publicado diferentes estudios y análisis durante el periodo analizado en esta edición del informe. Junto con **Google** ha elaborado el *II Barómetro del Consumidor Sénior*<sup>2</sup>, que permite conocer los hábitos de los más quince millones de españoles que superan los 55 años. En solitario ha presentado dos análisis. El primero es el *Ranking de Territorios por la Economía Sénior 2021*<sup>3</sup>, que recoge más de 400 datos de diferentes fuentes oficiales para proporcionar una comparativa sobre el trato de las comunidades autónomas al colectivo sénior. El otro supone el *II Mapa de Talento Sénior 2022*<sup>4</sup>. Esta segunda edición del análisis revisa la evolución reciente del tema, pero también la situación actual del talento sénior en España en comparación con una serie de países de la Unión Europea seleccionados por su proximidad cultural y geográfica, su peso económico o el contraste que pueden representar con los mercados que resultan más próximos.

2. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/ii-barometro-del-consumidor-senior/>.

3. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/ranking-territorios/ranking-territorios-economia-senior/>.

4. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/mapa-talento-senior/mapa-de-talento-senior-2022/>.

2. **Merco** (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) ha presentado los resultados de la 16ª Edición de Merco Talento España<sup>5</sup>, que dan a conocer cuáles han sido las cien empresas con más capacidad para atraer y retener talento en el país en 2021. Entre los indicadores que aporta se encuentra el de satisfacción global para el conjunto de trabajadores (emplea una escala de 0 a 10), que disminuye (8,06 en 2021, mientras que en 2020 fue 8,22) pero se sitúa por encima del dato de 2019 (7,85). En lo referente a los temas de inclusión e igualdad, el monitor muestra que los trabajadores valoran el compromiso/apuesta de la empresa por el talento femenino con 8,17, por el talento de las personas con discapacidad con 7,47 y por el talento sénior con 7,20, el más bajo de los tres colectivos.
  
3. El **Instituto de Auditores Internos de España** ha publicado el informe *Risk Overview 2022: Capital Humano, Diversidad y Gestión del Talento*<sup>6</sup>, elaborado por el Instituto junto con otros diez Institutos de Auditores Internos Europeos y el ECIIA (Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos). En el informe, entre otros temas, se analiza la preocupación de las compañías por la descapitalización del talento sénior, que está dificultando el traspaso de conocimiento y habilidades a las siguientes generaciones. Esta descapitalización se debe, en gran medida, al cambio de mentalidad que han experimentado estos trabajadores como consecuencia de la covid-19. Ahora se cuestionan su forma de vida y muchos buscan reorientar sus carreras profesionales fuera del mundo empresarial. El informe también aconseja a las empresas sobre la forma de revisar y flexibilizar su oferta de trabajo a este colectivo, que ya no considera la remuneración como un elemento fundamental de retención.
  
4. **Silver Economy Group (SEG)** ha presentado la segunda edición del informe *Los Sénior. Tendencias y retos para empresas e instituciones*<sup>7</sup>. El informe se ha realizado a partir de encuestas e investigaciones a personas mayores (de 56 a 75 años) en España y Portugal para conocer de qué manera viven, qué consumen y qué sienten. En materia de talento sénior presenta una serie de retos a las empresas. Entre ellos se encuentran los siguientes. 1) Asumir que las plantillas tienen que integrar distintas generaciones, lo que implica motivar a todos y evitar fricciones o falta de compromiso. 2) Asegurar que el bienestar físico y emocional se mantiene en todas las etapas de la vida laboral para garantizar la salud y el rendimiento y evitar bajas. 3) Preparar a los trabajadores para el reemplazo y la jubilación, con acciones específicas que contemplen una actuación integral. 4) Ajustar los espacios de trabajo y las responsabilidades a la evolución de la persona, facilitando la diversidad e inclusión por edad.

5. <https://www.merco.info/es/actualidad/inditex-mercadona-y-coca-cola-son-las-companias-con-mas-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en>.

6. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/risk-overview-human-capital-diversity-and-talent-management-final.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-overview-human-capital-diversity-and-talent-management-final.original.pdf).

7. <https://silvereconomygroup.com/los-senior-tendencias-y-retos-para-empresas-e-instituciones/>.

5. El **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa** ha presentado su informe anual *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*<sup>8</sup>, referente al ejercicio 2020. El informe, que analiza la calidad de la información no financiera reportada por las empresas del IBEX 35 en siete áreas: buen gobierno, lucha contra la corrupción, fiscalidad, derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y clientes y consumidores, pone el foco en el impacto que la Ley 11/2018, de información no financiera y diversidad, ha tenido en el reporte de estas empresas. Desde que entrara en vigor la ley en 2018, la valoración global sobre la calidad de la información que reportan las empresas del IBEX 35 ha mejorado. A pesar de esta mejoría, sin embargo, aún están muy lejos de alcanzar la calidad pretendida por la norma. En esta edición del informe, las cinco primeras empresas en el *ranking* son: **Iberdrola, Endesa, Red Eléctrica (Redeia), Acciona y Banco Santander**.
  
6. La **Fundación Adecco** ha presentado, por decimocuarto año consecutivo, el informe *#TuEdadEsUnTesoro: mayores de 45 años en el mundo laboral*<sup>9</sup>. Se trata de un análisis cuyo propósito es visibilizar el talento sénior en España, considerando que casi la mitad de las personas que tienen trabajo o lo buscan (48%) tiene 45 años o más, frente al 36% de hace una década. El informe analiza, entre otros temas, la paradoja del talento sénior (es un motor de futuro, pero se encuentra con dobles barreras) y la situación de la mujer sénior (sufre el doble reto de la inclusión laboral).
  
7. **InfoJobs** ha analizado qué hacen las empresas para favorecer la empleabilidad del colectivo sénior y qué criterios siguen para su contratación a través del primer *Informe InfoJobs sobre Contratación de Talento Sénior*<sup>10</sup>. El informe concluye que, pese a las altas cifras de desempleo de este grupo de edad, existe una mayor concienciación y un cierto impulso por parte de las empresas españolas a la hora de incorporar talento sénior, ya que un 51% afirma haber contratado a un trabajador mayor de 50 años entre sus últimas incorporaciones. Otras conclusiones son que la experiencia contrastada y la búsqueda de estabilidad laboral son las principales ventajas para contratar sénior y que las empresas medianas o grandes son las que más talento sénior contratan.
  
8. El **Instituto Santalucía** ha publicado el informe *El talento sénior en España. Perspectiva general y desafíos*<sup>11</sup>, elaborado en colaboración con **Auren** y **The Silver Economy Company**. En él se analizan las oportunidades que ofrece este colectivo en el mercado laboral que, sin embargo, sufre el edadismo y el rejuvenecimiento de las plantillas. El objetivo de este es-

8. <https://observatoriosc.org/la-ley-de-informacion-no-financiera-no-consigue-mejorar-la-calidad-de-la-informacion-sobre-sostenibilidad-que-presentan-las-empresas-del-ibex-35/>.

9. <https://fundacionadecco.org/informes-y-estudios/informe-tu-edad-es-un-tesoro/>.

10. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/informes/la-mitad-de-las-empresas-espanolas-ha-contratado-a-trabajadores-de-mas-de-50-anos-en-sus-ultimas-incorporaciones>.

11. <https://institutosantalucia.es/estudio-talento-senior-en-espana-perspectiva-general-y-desafios/>.

tudio sobre el presente y futuro del talento sénior en España es crear conciencia de la gran oportunidad laboral de esta nueva realidad en una sociedad y economía sostenible a largo plazo. Según el informe, el reto actual se centra en incorporar la perspectiva de la edad a la gestión empresarial para favorecer la competitividad de las empresas y garantizar los derechos de todas las personas. Los planes de carrera, los procesos de mentorización y la formación intergeneracional son algunas de las claves para optimizar el nuevo entorno sociodemográfico.

9. **BBVA Research** ha publicado el informe *Prolongar la vida laboral: ¿Por qué? ¿Dónde estamos? ¿Cómo hacerlo?*<sup>12</sup>, que analiza la evolución en la tasa de empleo de los mayores de 55 años y explica medidas de éxito para impulsar la empleabilidad de este colectivo. El informe señala que la prolongación de la vida laboral mejora la sostenibilidad del estado de bienestar y del sistema público de pensiones, tiene externalidades positivas sobre el empleo y la productividad de los trabajadores jóvenes y favorece el funcionamiento cognitivo. Por otro lado, las tasas de actividad y empleo de la población española de 55 y más años todavía se sitúan lejos de las que tienen las economías líderes de la OCDE, en parte por diferencias en capital humano. ¿Cómo impulsar la prolongación de la vida laboral? Según el informe, en primer lugar facilitando la posibilidad de compatibilizar trabajo y pensión. También se puede conseguir eliminando los obstáculos que entorpecen la retención y contratación de trabajadores de edad avanzada y mejorando la empleabilidad y productividad de esos trabajadores.

10. **HelpAge International España** ha publicado el informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*<sup>13</sup> Su objetivo es mejorar el conocimiento de los problemas y las realidades de las personas mayores, promover su autonomía y su posición como actores imprescindibles en la sociedad y sensibilizar a la ciudadanía y a los actores políticos sobre los abusos a los que se enfrentan. El informe presenta una visión de las causas de la discriminación de los mayores en el ámbito laboral y las consecuencias que produce. Analiza la normativa que, a diferentes niveles y con distinta eficacia, trata de evitar esa discriminación, así como la diversidad en las empresas y las ventajas de las plantillas intergeneracionales. Y comenta las políticas públicas que, en el ámbito estatal y europeo, se han dirigido a erradicarla. En el informe también se señala la diversidad de obstáculos a los que se enfrentan las personas mayores, desde el acceso a la formación para el empleo a despidos colectivos, pasando por la jubilación forzosa.

12. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/espana-prolongar-la-vida-laboral-por-que-donde-estamos-como-hacerlo/>.

13. <https://www.helpage.es/helpage-international-espana-publica-el-informe-la-discriminacion-de-las-personas-mayores-en-el-ambito-laboral/>.

11. El **Observatorio de Diversidad y Tendencias de EJE&CON** ha publicado el estudio *Tendencias en el Nuevo Entorno Laboral*<sup>14</sup>, en el que se abordan aspectos como la diversidad, el mercado laboral, la conciliación y las nuevas formas de trabajar que se han instaurado después de la pandemia. Una de sus principales conclusiones es que el 71% de los encuestados afirma que la pandemia seguirá siendo un freno para el impulso y la visibilidad del talento sénior, recalcando además que se trata de un retroceso en el mercado laboral, al tratarse de un elemento clave para la competitividad de las empresas.

## B. Algunas noticias destacadas

Entre las noticias relativas al talento sénior publicadas durante 2022 destacan las siguientes.

1. La entidad **Corresponsables** incluye en su Dossier Corresponsables ‘Talento Sénior’ un artículo sobre ODS10. *El talento sénior en las organizaciones: buenas prácticas*<sup>15</sup>. En el artículo se presentan diferentes buenas prácticas sobre talento sénior, desarrolladas por entidades españolas.
2. Se ha puesto en marcha el *proyecto mástalentosenior*<sup>16</sup>. Se trata de una iniciativa sin ánimo de lucro impulsada por **Fundación Masfamilia** y **EJE&CON – Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s**. Busca promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento sénior. Esto implica distinguir positivamente a aquellas organizaciones con mejores prácticas. Crea una comunidad de aprendizaje e inspiración que permita difundir conocimiento y experiencia y, finalmente, una sociedad más comprometida y justa con los profesionales sénior.
3. La plataforma española de multimovilidad **Cabify** ha creado un Comité de Diversidad Generacional<sup>17</sup>, con el que busca consolidar su apuesta por los profesionales mayores de 40 años y demostrar que las *startups* no están reñidas con este tipo de talento. El Comité incrementará la visibilidad de estos perfiles dentro y fuera de Cabify, a la vez que apuesta por atraer y fidelizar a estos profesionales. Algunos estudios señalan que el talento sénior tiene poca acogida en las empresas más jóvenes e innovadoras, como las *startups*, hasta el punto de asegurar que existe la tendencia de no contratar a mayores de 35 años en este perfil de compañías. Cabify apuesta por estos profesionales a través de su proyecto de Diversidad Generacional, que contempla medidas

14. <https://ejecon.org/estudio-tendencias-en-el-nuevo-entorno-laboral/>.

15. <https://www.corresponsables.com/actualidad/talento-senior-edadismo-buenas-practicas>.

16. <https://mastalentosenior.org/distintivo-mastalentosenior/>.

17. <https://www.rrhhpress.com/generaciones/55217-cabify-crea-un-comite-de-diversidad-generacional-para-evitar-el-edadismo-en-las-startups>.

de sensibilización y formación para eliminar cualquier sesgo por edad en los procesos de selección, contratación y promoción, asegurar un porcentaje de este talento en plantilla y ayudar a la reincorporación a la vida laboral de personas mediante su formación.

4. **Generación Savia** ha recopilado una serie de datos que contradicen los cinco tópicos más frecuentes<sup>18</sup> asociados al colectivo de trabajadores mayores de 50 años. Esos cinco tópicos son los siguientes. 1) Los trabajadores mayores de 50 años tienen escasas competencias digitales. 2) Los conocimientos de los trabajadores sénior están obsoletos. 3) Los profesionales sénior tienen poca capacidad de adaptación a los nuevos modelos de trabajo. 4) Estos profesionales cobran salarios muy elevados. 5) Los trabajadores sénior gozan de peor salud.
5. La **Real Academia Española (RAE)** ha presentado la actualización 23.6 del Diccionario de la Lengua Española (DLE). La obra se actualiza en esta ocasión con 3.152 novedades. Entre ellas se encuentra la palabra ‘edadismo’<sup>19</sup>, definida como “discriminación por razón de edad, especialmente de las personas mayores o ancianas”.
6. El **Instituto Santalucía** ha propuesto un decálogo<sup>20</sup> que sirva de guía para aprovechar el talento sénior. Este decálogo se compone de reflexiones temáticas sobre los siguientes diez aspectos del talento sénior. 1) El talento sénior como recurso. 2) Edad de jubilación y esperanza de vida. 3) Jubilación activa. 4) Jubilación forzosa. 5) Contra el edadismo. 6) Los trabajadores sénior no quitan el trabajo a los jóvenes. 7) Mujeres y talento sénior. 8) Formación. 9) Tecnología y talento sénior. 10) Impulso político del talento sénior.
7. La ingeniería y consultoría pública **Ineco** ha lanzado un nuevo programa dirigido a la captación específica de talento sénior de más de 55 años para la compañía: el nuevo Programa Ahora<sup>21</sup>. El Programa se estructura en una red de colaboración con los principales agentes del sector, tanto con portales de empleo especializados en la captación de talento sénior, como con colaboraciones con centros de estudios dirigidos a mayores de 55 años y alianzas con socios de recolocación. La compañía también buscará el apoyo en los portales de empleo de todos los ayuntamientos del lugar de trabajo de las vacantes, con el objetivo de potenciar su localización en todo el territorio nacional.

18. <https://www.generacionsavia.org/think-tank/actualidad/generacion-savia-desmonta-los-cinco-prejuicios-mas-frecuentes-asociados-a-los-profesionales-senior>.

19. <https://www.rae.es/noticia/la-rae-presenta-las-novedades-del-diccionario-de-la-lengua-espanola-en-su-actualizacion-1>.

20. [https://institutosantalucia.es/wp-content/uploads/2023/01/decalogo\\_estudio\\_talento\\_senior.pdf](https://institutosantalucia.es/wp-content/uploads/2023/01/decalogo_estudio_talento_senior.pdf).

21. <https://www.ineco.com/webineco/noticias/apostamos-talento-senior>.

## Metodología: principios, muestra, áreas e indicadores y valoración

La finalidad principal de los informes de la Fundación Haz (antes Fundación Compromiso y Transparencia) es impulsar la transparencia en las páginas webs y en los documentos públicos de las organizaciones y desarrollar un conjunto de áreas e indicadores comunes a partir de los cuales las empresas puedan ir enriqueciendo su rendición de cuentas. Si las empresas no comparten un lenguaje común, a la hora de informar sobre sus principales actividades y resultados, será difícil que puedan llevarse a cabo comparaciones de sus respectivos desempeños y que sea posible impulsar una sana emulación entre las mismas.

En esta quinta edición del informe se mantiene el criterio metodológico de la cuarta. En aquellos indicadores que lo permiten, se realiza una evaluación del grado de cumplimiento de las empresas mediante tres valores (*cumple totalmente, cumple parcialmente y no cumple*), más preciso a la hora de calificar y cuantificar la valoración. En el resto de indicadores se lleva a cabo la valoración mediante dos valores (*cumple y no cumple*).

### A. Principios

La serie de informes sobre *Transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35* analiza la transparencia voluntaria en la información pública de estas empresas en los contenidos relacionados con el tratamiento de este colectivo.

Por transparencia voluntaria entendemos “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

1. Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en las memorias y/o páginas webs. En ocasiones, por ejemplo, el contenido se encuentra en la página web, pero no es fácilmente visible porque el ‘recorrido’ que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.
2. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.

3. La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.
4. Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir de forma plena los criterios. Así, por ejemplo, si se solicita que la entidad proporcione un perfil de los miembros de sus órganos de gobierno, no es suficiente con que ofrezca esa información solo sobre algunos de ellos.

La elaboración y desarrollo de esta metodología de informes va evolucionando progresivamente y adaptándose al ritmo y evolución del propio sector. En la Fundación Haz nos gusta decir que **nuestra pedagogía es abierta y gradual**. Es abierta porque vamos incorporando nuevas aportaciones procedentes de las empresas. Son las propias empresas, en su esfuerzo por ser cada día más transparentes, las que abren nuevos caminos a la hora de proporcionar y hacer más accesible e inteligible la información. Y gradual porque las nuevas demandas de información y transparencia se introducen de manera progresiva.

Este enfoque facilita que los informes sean percibidos como un mecanismo de aprendizaje colectivo y explica, en gran parte, la acogida generalizada por parte de las instituciones analizadas. También es importante el enfoque pedagógico: el esfuerzo didáctico por explicar y argumentar la necesidad de informar sobre determinados contenidos contribuye a que sean fácilmente acogidos por las instituciones. Por último, el hecho de que las organizaciones sean conscientes de que serán examinadas anualmente actúa como un poderoso incentivo para la mejora permanente.

## **B. Muestra**

La muestra del informe está constituida por las treinta y cinco empresas que conforman el índice bursátil IBEX 35 en las últimas semanas del primer semestre de 2022 (15 de junio). La selección de esta muestra se ha hecho atendiendo a la relativa homogeneidad del perfil de las empresas, las principales del mercado español por capitalización bursátil, volumen de facturación, presencia internacional y similares obligaciones de reporte de información.

Para elaborar el análisis se ha revisado la información disponible en las respectivas webs de las empresas, correspondiente al ejercicio fiscal de 2021 o equivalente en función de cada compañía, especialmente las memorias de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, informes anuales y de gestión, estados de información no financiera, etc.

## **C. Áreas e indicadores**

Esta quinta edición del informe comprende quince indicadores, cifra idéntica a la de la edición anterior. No obstante, se han producido los siguientes cambios:

Se han fusionado los indicadores de *Envejecimiento de las plantillas y Salud laboral y seguridad* por contener un cierto número de elementos comunes, dejando como denominación única la primera.

Se ha incorporado el indicador de *Ciclo de vida del empleado*, al ir creciendo la aparición de este concepto en la documentación pública de las empresas.

A continuación se describen las distintas áreas e indicadores.

### **1. Diversidad y no discriminación**

#### **1.1. Diversidad generacional**

De forma creciente, las empresas incluyen en sus estrategias de crecimiento y desarrollo los temas de diversidad e inclusión, cuyo tratamiento se materializa en algunos casos en forma de planes estratégicos o Comités o Consejos de Diversidad. Pero, en muchas ocasiones, esas actuaciones siguen focalizadas en la diversidad de género o en la diversidad funcional, minimizando los aspectos relacionados con la edad. Por otro lado, la diversidad en las empresas es importante, ya que implica diferentes puntos de vista y aporta una mayor riqueza de perspectivas.

Es preciso que las compañías presten más atención a otros aspectos de la diversidad y de la inclusión, como la generacional, y sigan políticas basadas en principios de no discriminación, integración e igualdad en el tratamiento de las personas en función de su edad, incluyendo los diferentes aspectos de la gestión de personas: contratación, salarios, beneficios sociales, formación, etc. Es importante fomentar la convivencia y la conexión entre diferentes generaciones de empleados. Los mejores equipos suelen ser los más diversos, inclusivos y plurales.

**1.1. La empresa informará de su política de diversidad mencionando, de forma explícita, la igualdad y no discriminación por razón de edad en todas sus actuaciones.**

#### **1.2. Procesos de contratación, selección o promoción del personal**

Los procesos de contratación, selección o promoción del personal son los que conllevan más riesgo de discriminación de los mayores de 45 años. Los sesgos en ese momento se hacen más visibles y no es infrecuente que los responsables de selección se dejen guiar por prejuicios o visiones cortoplacista,

ignorando a este colectivo y basándose para ello, entre otras razones, en motivos económicos, en la aparente dificultad para adaptarse al cambio o en la sobrecualificación para el puesto de trabajo.

Las empresas no pueden ignorar la existencia de estos sesgos cognitivos y deben basar las contrataciones y promociones únicamente en criterios de mérito y capacidad en relación con los puestos de trabajo. Para ello deben impulsar medidas positivas como la recomendación a las agencias o empresas de contratación para que incluyan en la selección un porcentaje de candidatos mayores de 45 años, el uso del currículum ciego –que no incluya datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto–, la revisión de las ofertas de empleo eliminando expresiones o mensajes que desincentiven a los mayores de 45, etc.

**1.2. La empresa detallará las medidas concretas que ha tomado para evitar los sesgos en los procesos de contratación, selección y promoción basados exclusivamente en la edad.**

### **1.3. Procesos de formación**

Al igual que sucede en los procesos de selección o contratación del personal, también es posible que las actividades de formación lleven aparejados riesgos de discriminación de los empleados sénior. Las empresas pueden considerar que ya no es necesario formar a quien va a abandonar la organización a corto plazo. Este planteamiento no es correcto, pues los empleados siguen teniendo necesidades de formación en las últimas fases de su carrera profesional, aunque de naturaleza diferente. Además, la discriminación formativa puede desmotivar a este grupo de empleados, afectando a la productividad de la empresa.

Las políticas de formación se suelen incluir en el paquete de beneficios de los empleados y, por tanto, forman parte de sus derechos, que no pueden quedar afectados por razón de la edad. Si la oferta formativa en determinados contenidos puede ser menor a medida que los empleados sénior se acercan al momento de cambio de etapa laboral, hay otros contenidos que pueden ser más necesarios. Las empresas deben impulsar medidas positivas que aseguren que el colectivo sénior disfrute de las mismas oportunidades que el resto de los empleados y reciba una formación continua (*life long learning*) que responda a las necesidades actuales, evitando la obsolescencia de sus conocimientos.

**1.3. La empresa informará de las medidas concretas que ha tomado para evitar la discriminación en las actividades formativas de los colectivos sénior, publicando evidencias y datos que confirmen las medidas.**

## **2. Desglose de datos por edades**

### **2.1. Segmentación de la plantilla por franjas de edad**

La visibilidad de la pirámide de edad de los trabajadores es importante porque permite obtener indicadores sobre la riqueza generacional de la compañía y la pluralidad de puntos de vista y niveles de experiencia que facilitan su actividad. Por ello, se hace necesario un mayor nivel de transparencia en los datos de la distribución de la plantilla por edad. Ese nivel de transparencia ha aumentado extraordinariamente en los últimos años en materia de segmentación de la plantilla por género y es vital que se vayan alcanzando cotas similares en el tema generacional.

Un punto importante para incrementar la transparencia son las franjas de edad. Establecer franjas muy amplias y que solo aporten información, por ejemplo, de los mayores de 45 años es poco representativo. En la dinámica actual se hace necesario un mayor nivel de segmentación, que incluya información de la franja de los 50 a los 60 años y de los mayores de 60. Estas informaciones se pueden complementar con datos de años de permanencia en la empresa, pirámide de edad por zona geográfica cubierta, desglose por género, etc.

**2.1. La empresa informará de la pirámide de edad de sus empleados, con una segmentación detallada de las franjas de edad más sénior, desglosando la información por países (especialmente en el caso de España) y por género.**

### **2.2. Altas en la plantilla**

La gestión de las altas/nuevas contrataciones de la plantilla de las empresas es un aspecto que cada vez debe tener un mayor protagonismo en las políticas de transparencia de sus modelos de funcionamiento. Las altas/nuevas contrataciones suelen tener un sesgo que favorece la búsqueda y selección de talento joven y que posea las habilidades digitales que requiere el ecosistema empresarial actual.

En este contexto, las empresas deben ser conscientes del papel y de la importancia de no olvidarse de contratar talento sénior por su experiencia y valor, lo que tendría que reflejarse en la segmentación de sus altas/nuevas contrataciones por edad. La publicación de información, segmentada por edad, género y geografías, del número de contrataciones e incorporaciones puede ser una herramienta que estimule a las empresas a comprometerse de forma más activa con una gestión adecuada del talento sénior en todos los países en los que esté presente.

**2.2. La empresa hará públicos los datos de altas/nuevas contrataciones de empleados en función de la edad, segmentando la información por países (especialmente en el caso de**

**España) y por género, así como cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.**

### **2.3. Bajas en la plantilla**

Al igual que ocurre con las altas/nuevas contrataciones, las bajas de la plantilla de las empresas son un indicador que cada vez debe tener un mayor protagonismo en sus políticas de transparencia. Las bajas implican, por diferentes razones, la salida de las compañías de un talento que en la mayoría de las ocasiones cuenta con mucha experiencia y conocimiento de la organización y que no debería perderse.

El detalle de la segmentación por edad, género y geografías del número de bajas o rotaciones por diferentes motivos (voluntarias, despidos, prejubilaciones, jubilaciones, etc.) puede ayudar a visibilizar tendencias y ayudar a las empresas a comprometerse de forma más activa con la gestión del talento sénior. Hay que llamar la atención sobre el concepto de rotación, que admite varios significados según la empresa. En la mayoría de las ocasiones se refiere exclusivamente al conjunto de bajas por diferentes motivos. En algunas otras implica un balance entre las altas y las bajas de la compañía en el año analizado.

**2.3. La empresa hará públicos, con el mayor nivel de detalle posible, los datos de bajas de los empleados en función de la edad y segmentando la información por países (especialmente en el caso de España) y por género, cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.**

### **2.4. Jubilaciones y previsión de jubilaciones**

Un indicador muy interesante, y muestra del nivel de preocupación por parte de las empresas del talento sénior en su organización, es el relativo a la jubilación de los empleados. Este indicador puede adoptar diferentes formas: empleados que se han jubilado (o incluso prejubilado) en el año bajo estudio, previsión de los empleados que se pueden jubilar a corto y medio plazo (por ejemplo, a cinco y diez años), etc. El cumplimiento de este indicador es una prueba del nivel de atención y seguimiento a los empleados en toda su trayectoria en la empresa, incluyendo las etapas finales.

**2.4. La empresa hará públicas las cifras de empleados que se han jubilado y/o las estimaciones del personal que se puede acoger a los planes de jubilación a corto y medio plazo, segmentando la información por países (especialmente en el caso de España).**

## 2.5. Remuneración

Al hilo del protagonismo que ha ido adquiriendo en el mundo empresarial un parámetro como es la brecha de género salarial, es importante conocer si existe esa brecha también en lo que se refiere a los tramos de edad del colectivo sénior. El análisis de este indicador solo es posible si las compañías desglosan en sus documentos públicos la remuneración media de sus trabajadores por tramos de edad.

Dado que el salario de los empleados de las organizaciones no debería depender de su edad, sino de su categoría profesional, nivel del puesto de trabajo y responsabilidad asociada o competencias, lo lógico es que este indicador muestre cada vez una dependencia menos directa de la edad y sea el resultado de la combinación de diferentes factores.

**2.5. La empresa hará públicos los datos de remuneración salarial media por tramos de edad, con el nivel y detalle necesarios para mostrar que la edad no es un factor discriminatorio en los salarios de sus empleados sénior. Esos datos se segmentarán por países (especialmente en el caso de España) y por género, cubriendo de forma detallada las franjas de edad más sénior.**

## 3. Participación y colaboración

### 3.1. Participación en iniciativas

El tema del talento sénior y de la problemática asociada a sus oportunidades de empleo lleva mucho tiempo estando de actualidad. Muchas instituciones y *think tanks* vienen abordando este problema para buscar indicadores, modelos y políticas activas que promuevan la diversidad generacional en las empresas y, con ella, la empleabilidad de los profesionales sénior, haciéndose eco también de la voz de los empleados. Estos análisis se enmarcan en los nuevos retos que se plantean en la gestión de personas y de la demografía y la diversidad generacional de las organizaciones del siglo XXI.

En este marco, las empresas empiezan a ser conscientes de la problemática laboral de los colectivos sénior. Aunque todavía no hay demasiados resultados tangibles de la preocupación de las empresas por la situación de sus empleados sénior, algunas de ellas han empezado a tomar la iniciativa en este terreno, desarrollando análisis internos y, también, participando con mayor o menor intensidad en iniciativas multisectoriales impulsadas por distintas instituciones. Es importante la participación en estas iniciativas, pues constituye una manifestación concreta de la preocupación, del interés y del compromiso de la empresa con estos temas.

**3.1. La empresa informará de su participación en las principales iniciativas, actuaciones y proyectos relacionados con el análisis de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones o con la mejora de las oportunidades de empleo de los colectivos sénior.**

## **4. Medidas antes del cambio de etapa**

### **4.1. Envejecimiento de las plantillas**

Muchas compañías, especialmente las que cuentan con una trayectoria más dilatada, se encuentran con plantillas de edades medias altas y con unas perspectivas de creciente envejecimiento que les obligan a adecuar sus modelos de gestión de recursos humanos.

Las empresas más avanzadas analizan la evolución de la pirámide de edad de sus plantillas y están poniendo en marcha prospectivas internas de su realidad generacional y proyectos y acciones derivadas, que tienen un carácter multidisciplinar. Abarcan aspectos de seguridad, salud, reubicaciones, relación intergeneracional, transferencia de conocimientos, preparación a la jubilación, organización, etc. Es importante que estos análisis y acciones identifiquen las diferentes experiencias, habilidades, capacidades y formación de cada una de las generaciones y propongan mejoras que tengan en cuenta los distintos intereses, necesidades y expectativas.

**4.1. La empresa incluirá en sus documentos e informes públicos información sobre sus actividades para abordar, de forma integral y en sus diferentes aspectos, el envejecimiento de su plantilla y el tratamiento del colectivo de empleados sénior, incluyendo los planes específicos que tenga para ello.**

### **4.2. Ciclo de vida del empleado**

Las empresas, a través de su área de personal, deben gestionar a sus empleados con una óptica integral, es decir en todas las etapas del ciclo de vida del empleado en la compañía. Lógicamente eso incluye las últimas etapas de la presencia de la persona en la organización: etapa de talento sénior y salida de la compañía.

Estas etapas son críticas, y por ello es importante que las empresas sean transparentes en la información que ofrecen sobre las mismas dentro del ciclo de vida del empleado. Disponer de información sobre esta temática refleja una gestión efectiva de las especificidades del talento sénior y la preocupación por este colectivo, incluyendo el reconocimiento a su trayectoria.

**4.2. La empresa informará de su preocupación y esfuerzos en materia de gestión del talento sénior en las últimas etapas del empleado en la organización, dentro de su tratamiento integral del ciclo de vida laboral.**

### **4.3. Equipos multigeneracionales**

La convivencia actual de varias generaciones en las plantillas de las empresas, además de una realidad marcada por la pirámide poblacional, implica una oportunidad y a la vez un desafío para las organizaciones. La oportunidad deriva de la posibilidad de crear equipos multigeneracionales, que favorecen la creatividad y la resolución de problemas, fomentan la flexibilidad y la tolerancia de los trabajadores, facilitan que cada persona aprenda de los demás, promueven la transferencia de conocimientos entre generaciones y aumentan la productividad. El desafío es la gestión adecuada de este tipo de equipos.

Desde la óptica del talento sénior, es importante que las empresas fomenten la creación de equipos multigeneracionales por las ventajas que aportan y por el aprovechamiento de los perfiles de mayor edad y experiencia, así como que presenten las iniciativas en este terreno que estén llevando a cabo y los resultados obtenidos.

**4.3. La empresa incluirá en sus documentos públicos la puesta en marcha y el funcionamiento de equipos multigeneracionales, así como el rendimiento que está obteniendo del trabajo conjunto de varias generaciones en proyectos y actividades.**

### **4.4. Retención del conocimiento**

Conforme los empleados sénior se acercan al término de su vida profesional en la compañía, surge el reto de cómo conservar y aprovechar su experiencia y conocimientos, en ocasiones en áreas críticas para la organización. En muchos casos toda esa experiencia acumulada se pierde con la marcha del empleado.

Para conseguir el máximo aprovechamiento del talento de los empleados sénior que se van, algunas empresas ponen en marcha programas de transmisión del conocimiento. Estos programas están orientados a retener la experiencia y el saber hacer que poseen los empleados de mayor edad. Las fórmulas para conseguirlo pueden ser muy variadas: promover encuentros y la relación entre las distintas generaciones, desarrollar proyectos de mentorización entre empleados sénior y júnior, aprovechar la creación de grupos de trabajo intergeneracionales para el cumplimiento de tareas, etc.

**4.4. La empresa informará sobre los programas y prácticas internos para garantizar la retención del conocimiento de los empleados sénior que están cercanos a su marcha de la empresa.**

#### **4.5. Optimización de estructuras**

Las empresas de diferentes sectores se ven obligadas en determinadas ocasiones a reorganizarse, optimizar sus estructuras o eliminar duplicidades de puestos, lo que implica la reducción de plantillas mediante despidos, expedientes de regulación de empleo, trabajo a tiempo parcial, jubilaciones parciales o anticipadas, etc., siendo los empleados sénior los principales afectados en la mayoría de estas situaciones.

En los casos en los que sea necesario que la empresa tome esas medidas, es importante que informe con transparencia, especialmente en lo que se refiere al talento sénior. Es interesante que la información incluya aspectos como la necesidad, la lógica de la elección de los colectivos afectados, la voluntariedad o no de los procesos, las condiciones fijadas y las medidas y planes de acompañamiento.

**4.5. Las empresas aportarán información sobre sus procesos de reducción de plantillas, destacando las condiciones y los colectivos afectados, mencionando expresamente los perfiles de edad.**

#### **4.6. Preparación para el cambio de etapa**

Uno de los aspectos más descuidados en la gestión del talento sénior es la preparación para la salida, ya sea por despido, prejubilación o jubilación. Esta transición plantea especiales dificultades para el trabajador, sobre todo de carácter psicológico, al tener que enfrentarse a situaciones nuevas. Estas dificultades tienen varias vertientes. En el caso de la jubilación, derivan del cambio radical de estilo de vida y de distribución de tiempos, sin olvidar los aspectos económicos asociados a la pensión. Cuando se trata de despidos, se añade la necesidad de mantenerse activo en el mercado laboral y de encontrar un nuevo puesto de trabajo remunerado. Si se trata de prejubilaciones, el escenario es intermedio entre los otros dos.

Cuando un empleado sénior está cerca de su salida de la empresa, necesita un cuidado y una atención especiales por parte de la empresa, en la que ha trabajado durante un periodo de tiempo a veces muy dilatado. La preparación debería abordar la mentalización y la planificación de su vida tras el cambio de etapa en diferentes aspectos, acompañada, según los casos, de herramientas (por ejemplo, servicios de *outplacement*) para la búsqueda de nuevas posiciones laborales.

#### 4.6. La empresa reportará información sobre los programas concretos de sensibilización y de ayuda a la transición para la gestión final de las carreras profesionales por prejubilación, jubilación o despido del talento sénior.

### D. Valoración y puntuación

Como se puede ver en la tabla de cumplimiento publicada en las páginas 58-59 y en el *ranking* de transparencia incluido en la página 57, en esta quinta edición del informe se mantiene el modelo híbrido en el que conviven la metodología de puntuación en dos categorías (*cumple y no cumple*) y la de tres (*cumple totalmente, cumple parcialmente y no cumple*), en función de las características y perfil de cada indicador.

La razón de ser de una metodología de tres categorías responde a la conveniencia de ampliar el espectro de valoración con el fin de incentivar el cumplimiento de los indicadores, reconociendo así el esfuerzo de algunas compañías que, sin cumplir estrictamente un indicador, sí muestran algunos elementos de observancia.

En el caso de tres categorías, se asigna a cada una de ellas una puntuación:

- a la categoría *cumple totalmente* se le otorgan dos puntos.
- a la categoría *cumple parcialmente* se le asigna un punto.
- a la categoría *no cumple* le corresponden cero puntos.

Si el indicador solo admite dos categorías, la puntuación es la siguiente:

- a la categoría *cumple* se le otorgan dos puntos.
- a la categoría *no cumple* le corresponden cero puntos.

En esta edición del informe, el número de categorías que corresponden a cada indicador es el que se recoge en la Tabla 2.

**Tabla 2. Indicadores y número de categorías de valoración**

DOS CATEGORÍAS	TRES CATEGORÍAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1. Diversidad generacional</li> <li>• 1.2. Procesos de contratación</li> <li>• 4.2. Ciclo de vida del empleado</li> <li>• 4.3. Equipos multigeneracionales</li> <li>• 4.4. Retención del conocimiento</li> <li>• 4.5. Optimización de estructuras</li> <li>• 4.6. Preparación cambio de etapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.3. Procesos de formación</li> <li>• 2.1. Segmentación plantillas por edad</li> <li>• 2.2. Altas</li> <li>• 2.3. Bajas</li> <li>• 2.4. Jubilaciones y prejubilaciones</li> <li>• 2.5. Remuneración</li> <li>• 1.1. Análisis de la diversidad generacional</li> <li>• 4.1. Envejecimiento de plantillas</li> </ul>

## Análisis de las empresas del IBEX 35

### 1. Diversidad y no discriminación

Los temas de diversidad y no discriminación tienen una fuerte presencia en la información y comunicación de las empresas. Esa presencia muestra una tendencia global creciente, con pequeñas oscilaciones, que se sitúa en esta edición en el 86%. El indicador sobre *Diversidad generacional* cuenta con dos categorías de valoración (cumple y no cumple).

Estos son los treinta casos de las compañías que cumplen el indicador:

- **Acciona:** la *Política de Diversidad, Equidad e Inclusión*, la *Política de Derechos Humanos* y el *Código de Conducta* de la empresa fomentan la igualdad de oportunidades real y no aceptan ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por diferentes motivos, entre los que se encuentra el de la edad.
- **Acerinox:** su *Informe de Gestión Consolidado* señala que las políticas de diversidad e inclusión del Grupo cuentan con el apoyo del Consejo de Administración y de la Alta Dirección, que incorporan estos conceptos como prioridad estratégica. Los desafíos de los últimos años, la transformación digital, la convivencia entre distintas generaciones y un entorno cada vez más incierto y volátil hacen que la compañía dedique especial atención a realizar una gestión estratégica de la diversidad, centrada en temas como la edad.
- **ACS:** el *Código de Conducta* del Grupo destaca la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos y laborales, que forman parte de su compromiso empresarial. Del mismo modo, el Grupo rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razones como la edad.
- **AENA:** en su documento de *Estados de Información no Financiera*, concibe la diversidad en su sentido más amplio y plural, incluyendo la edad.
- **Amadeus:** la empresa plantea en sus *Estados de Información no Financiera* el compromiso de aceptar y respetar las diferencias entre culturas y dentro de cada cultura, entre ellas las relativas a la edad.

- **ArcelorMittal:** su *Política de Diversidad e Inclusión* establece como objetivo el respeto a la diversidad y la inclusión de todos sus empleados, considerando, entre otras, la diversidad de edad. La diversidad y la inclusión son un activo desde el punto de vista de la empresa, ya que traen nuevas ideas, experiencias y perspectivas.
- **Banco Sabadell:** el documento de *Estados de Información no Financiera* de la empresa considera a la diversidad como una fuente valor y de riqueza corporativa e impulsa acciones para fomentarla. Por ello, está comprometida con la promoción de ambientes de trabajo en los que se trate con respeto y dignidad a las personas, procurando el desarrollo profesional de la plantilla y garantizando la igualdad de oportunidades. Muestra de este compromiso es la inclusión desde 2020 de un indicador de diversidad en el objetivo de sostenibilidad que forma parte de los objetivos corporativos del Grupo.
- **Banco Santander:** en su *Política Corporativa de Cultura* reconoce y apoya todo tipo de diversidad, tanto visible (género, raza, edad, discapacidades visibles, etc.) como invisible (experiencia personal y profesional, educación, religión, valores y creencias, discapacidades invisibles, orientación sexual, personalidad, etc.). Además, la compañía ha lanzado, en el ámbito de la diversidad cultural, la iniciativa *CrossGen*, para tender puentes entre las distintas generaciones que trabajan en el banco de forma simultánea, a través del poder de la conversación.
- **BBVA:** el *Informe Anual* señala que la diversidad y la inclusión están firmemente alineadas con su propósito y son acordes a sus valores. Apuesta por la diversidad en su plantilla como uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento y ofrecer el mejor servicio a sus clientes. En 2018 se elaboró un plan global de diversidad con diferentes líneas de actuación, entre ellas la intergeneracional. Desde entonces se han llevado a cabo mejoras y actualizaciones del plan.
- **CaixaBank:** el *Informe de Gestión Consolidado* indica que el banco está comprometido y trabaja para fomentar la diversidad en todas sus dimensiones como parte de la cultura corporativa, mediante la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria. El banco desarrolla el programa *Wengage*, que fomenta la diversidad de género, funcional y generacional.
- **Cellnex Telecom:** la empresa ha creado y desplegado el *Programa de Equidad, Diversidad e Inclusión (Programa EDI)*. Este programa recoge los compromisos y estrategias

que la organización tiene en estas materias y cuenta con cinco líneas de acción específicas (género, generacional, afectivo-sexual, cultural y funcional) y una línea de acción transversal de comunicación y sensibilización. Además, la empresa cuenta con los EDI Champions, un grupo de empleados de varios países, cargos, géneros y edades que ayuda en la implementación y la promoción del Programa EDI en los países en los que opera.

- **CIE Automotive:** la creación del Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión en 2021 ha sido uno de los hitos de la gestión de los recursos humanos en el ejercicio. El Comité ha seleccionado las diversidades que van a ser gestionadas de manera recurrente y periódica en todas las plantas. Inicialmente diversidad de género, funcional, generacional y multiculturalidad (nacionalidad y razas/etnias),
- **Enagás:** en su *Informe Anual* rechaza de manera expresa cualquier discriminación por diferentes razones, entre ellas la edad, creando entornos laborales libres de discriminación, tanto directa como indirecta, de acoso u otras formas de intolerancia en todos los niveles de la organización. Los empleados de la empresa realizan una formación *online* en materia de diversidad generacional, profundizando en la cultura intergeneracional presente en la compañía.
- **Endesa:** la empresa, según figura en su documento de *Estados de Información no Financiera*, dispone de una política y un plan de acción de diversidad e inclusión que establece objetivos y líneas de actuación en cuatro ámbitos (género, edad, nacionalidad y discapacidad), con el fin de difundir una cultura que ponga atención a la diversidad como elemento de generación de valor.
- **Fluidra:** en su *Política de Diversidad, Equidad e Inclusión*, la empresa señala que la diversidad significa considerar a cada persona como única y reconocer y celebrar sus características y experiencias individuales, independientemente de cuestiones como la edad. La compañía fomenta la diversidad y es inclusiva con las cualidades, características y experiencias de cada persona.
- **Grifols:** en 2021 la empresa ha publicado su *Política Global de Diversidad e Inclusión* con el objetivo de reconocer la contribución de las personas con diferentes capacidades, experiencias y perspectivas al crecimiento y avance de la compañía. Una de las facetas de la diversidad es la que tiene que ver con la edad.

- **Iberdrola:** los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades aplicados en el Grupo están recogidos tanto en el *Código Ético* como en las políticas y procedimientos globales aprobados y puestos en práctica (*Política Marco de Recursos Humanos, Política de selección y contratación, Política de conciliación e igualdad en el empleo, Política de igualdad, diversidad e inclusión, etc.*) y su misión es evitar cualquier discriminación por diferentes motivos, entre los que se encuentra la edad.
- **Inditex:** el *Código de Conducta y Prácticas Responsables* del Grupo establece que ninguna persona empleada será objeto de discriminación por razón de género y que todos los empleados están obligados a actuar, en sus relaciones laborales con otros empleados, conforme a criterios de respeto, dignidad y justicia, teniendo en cuenta la diferente sensibilidad cultural de cada persona. No permite, además, ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo, ni discriminaciones por cualquier tipo de razón, incluida la edad.
- **Indra:** los *Planes de Igualdad, el Código Ético y de Cumplimiento Legal* y el *Programa de Diversidad de Género* constituyen las principales herramientas de Indra para asegurar que sus profesionales son valorados por sus capacidades, esfuerzo y talento, independientemente de diferentes condiciones, entre ellas la edad.
- **Inm. Colonial:** uno de los compromisos de su *Plan de Igualdad* es promover una mayor diversidad (género, edad, origen, etc.) de la plantilla en todas las categorías profesionales.
- **Mapfre:** la empresa dispone de unas *Políticas de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, Promoción, Selección y Movilidad y de Remuneraciones* que recogen los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación por razones como la edad, en ningún proceso de gestión de personas: selección, contratación, formación, movilidad, remuneración, evaluación, etc.
- **Meliá Hotels:** en su documento de *Política de Derechos Humanos*, la compañía se compromete a velar por el mantenimiento de un entorno que permita el desarrollo laboral y profesional de las personas en condiciones óptimas, libre de cualquier tipo de discriminación, entre ellas por la edad, o cualquier otro tipo de circunstancia que pueda motivar situaciones discriminatorias, actuando con contundencia en situaciones en las que se menoscabe la dignidad de las personas.
- **Merlin Properties:** tal y como recoge su *Código de Conducta*, la empresa rechaza cualquier tipo de discriminación en el ámbito profesional por diferentes motivos, entre ellos la edad, o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales.

- **Naturgy:** la empresa señala en su *Informe de Sostenibilidad* que considera como un riesgo que no se eviten prácticas discriminatorias, por motivos como la edad, en los procesos y prácticas de la compañía en materia de recursos humanos.
- **Redeia:** la compañía eléctrica indica que es contrario a su *Código Ético y de Conducta* permitir cualquier tipo de discriminación asociada a, entre otros, temas relacionados con la edad.
- **Repsol:** como se refleja en su *Código de Ética y de Conducta*, cada empleado tiene derecho a ser respetado y debe ser evaluado conforme a sus logros, cualificaciones y desempeño. Se prohíbe la discriminación por razones, entre otras, de edad.
- **Rovi:** en su *Informe Integrado* y en su *Código Ético*, la empresa, ante su firme compromiso por la igualdad real de trato y de oportunidades, promueve la no discriminación por razones como la edad en cualquier actividad que realice.
- **Siemens Gamesa:** en sus *Estados de Información no Financiera*, la empresa señala que, al aceptar la diversidad en todos los ámbitos, incluida la edad, el resultado es una organización y una cultura más fuertes.
- **Solaria:** uno de los objetivos generales de su *Política de Igualdad y Diversidad* es el de reconocer y valorar todo tipo de diversidad, incluida aquella por razón de edad.
- **Telefónica:** a través de su *Política Global de Diversidad e Inclusión*, actualizada en 2021, garantiza la igualdad de oportunidades y el trato no discriminatorio, justo e imparcial de las personas en todos los ámbitos de la compañía, sin prejuicios asociados, entre otros, a los temas de edad.

En resumen, la diversidad generacional está siendo tratada de manera significativa en las empresas del IBEX 35. Seis de cada siete compañías citan el tema de manera más o menos detallada. En general, la mayoría de las empresas que cumplen el indicador han establecido planes, políticas o manifiestos de diversidad e igualdad propios o incorporan estos temas a sus códigos de conducta, de ética o de derechos humanos, a la vez que han creado consejos, comités o gerencias sobre la materia o figuras o unidades específicas en las organizaciones.

## Mejor práctica: Cellnex Telecom

La empresa ha creado y desplegado el Programa de Equidad, Diversidad e Inclusión (Programa EDI). El Programa, que se extiende hasta 2022, recoge los compromisos y estrategias de Cellnex Telecom en estas materias y cuenta con cinco líneas de acción específicas, una de ellas generacional, y una línea de acción transversal de comunicación y sensibilización, que se desarrollan mediante 90 acciones específicas. El Programa cuenta también con la figura de los ‘Campeones de la diversidad’ (EDI Champions), un grupo de empleados de varios países, cargos, géneros y edades que ayudan en su implementación y promoción. Los EDI Champions trabajan para hacer más visibles los diferentes tipos de identidades.

En esta quinta edición del informe, la cifra de cumplimiento del indicador sobre *Procesos de contratación, selección o promoción del personal*, que cuenta con dos categorías de valoración (cumple y no cumple), ha seguido subiendo hasta comprender catorce empresas (40%).

Esas empresas son las siguientes:

- **ACS:** su *Informe Integrado* destaca la existencia de un entorno de trabajo basado en la igualdad de oportunidades y diversidad en todos los ámbitos de la compañía, desde los procesos de selección de personas hasta los programas de gestión y desarrollo profesional, aplicando criterios equitativos y no discriminatorios por razones como la edad.
- **Amadeus:** en su documento de *Estados de Información no Financiera* la empresa se compromete a que cada uno de los empleados sea tratado con respeto, dignidad y justicia, y disfrute de igualdad de oportunidades. Eso significa que, a lo largo de todos los procesos de gestión de los recursos humanos (selección de personal, remuneración y prestaciones, formación, desarrollo, promoción, traslado, movilidad y terminación del empleo), las personas son valoradas únicamente por sus méritos y su capacidad para cumplir los requisitos y normas de su cargo, sin ser objeto de ninguna discriminación por razones como la edad.
- **Banco Sabadell:** el banco, en su documento de *Estados de Información no Financiera*, se compromete a promover ambientes de trabajo en los que se trate con respeto y dignidad a las personas, procurando el desarrollo profesional de la plantilla y garantizando la igualdad de oportunidades en su selección, formación y promoción, ofreciendo un entorno de trabajo libre de cualquier discriminación por motivos como la edad.

- **CaixaBank:** el *Informe de Gestión Consolidado* del banco vincula sus políticas de selección, gestión, promoción, remuneración y desarrollo de las personas al respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades, la meritocracia y la no discriminación por razones como la edad.
- **Cellnex Telecom:** como indica su *Informe Anual Integrado*, una de las prioridades de la empresa es crear un clima que permita la diversidad en todos los aspectos y con especial énfasis en áreas como la edad. Y, al mismo tiempo, rechazar cualquier tipo de discriminación, por dichos motivos, que pueda impedir el crecimiento de la compañía o que afecte la selección, retención, desarrollo y bienestar de sus empleados.
- **Enagás:** en su *Política de Diversidad e Inclusión*, la empresa plantea el objetivo de garantizar que las decisiones y mecanismos sobre selección, contratación, evaluación del desempeño, progreso personal y promociones profesionales se basen en el mérito: integridad, trabajo y logros alcanzados, dejando sin influencia en dichos procesos cuestiones como la edad.
- **Grifols:** el documento de *Política Global de Reclutamiento y Selección* de la empresa garantiza que se sigue un enfoque sistemático y se cumple con el marco legal vigente de acuerdo con los valores corporativos, asegurando que en las distintas etapas del proceso de contratación no se produce discriminación por motivos como la edad.
- **IAG Iberia:** su *Código General de Conducta* establece que la compañía se compromete a continuar con su política de actuación basada en el desarrollo y realización de todos los procesos de selección del personal sin discriminación por cuestiones como la edad.
- **Inm. Colonial:** el *Plan de Igualdad* de la inmobiliaria señala su apuesta en las actuaciones de recursos humanos por los currículos ciegos, sin foto y sin referencias a la edad.
- **Mapfre:** la empresa dispone de unas *Políticas de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, Promoción, Selección y Movilidad y de Remuneraciones* que recogen los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación por razones como la edad, en ningún proceso de gestión de personas: selección, contratación, formación, movilidad, remuneración, evaluación, etc.
- **Merlin Properties:** según indica su *Memoria Anual*, la empresa promueve la igualdad de oportunidades, especialmente en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales y a las condiciones de trabajo.

- **Naturgy:** el *Informe de Sostenibilidad* de la empresa señala que aplica las mejores prácticas en la identificación, captación y fidelización del talento necesario para el desarrollo de los negocios, asegurando los principios de equidad y no discriminación por causa alguna, entre ellas la edad. Dedicó también especial atención y cuidado a la publicación de ofertas.
- **Rovi:** en su *Informe Integrado* indica que, ante su firme compromiso por la igualdad real de trato y de oportunidades, promueve la no discriminación por razones como la edad en cualquier actividad que realice la compañía (procesos de selección, promoción, planes de compensación, etc.).
- **Siemens Gamesa:** como se explica en el documento de *Estados de Información no Financiera*, la empresa promueve prácticas de contratación inclusivas y de concienciación para acabar con los prejuicios y estereotipos inconscientes contra los solicitantes de empleo más jóvenes y mayores.

Finalmente, para cerrar esta área, hay que hablar del indicador *Procesos de formación*. Este indicador cambia a una valoración por tres categorías (cumple totalmente, cumple parcialmente y no cumple), buscando premiar a las empresas que ofrecen datos de formación (inversión, número de horas, etc.) segmentados por edad. Dos empresas cumplen totalmente el indicador, mientras que otras cinco lo hacen parcialmente.

Las empresas que lo cumplen totalmente son:

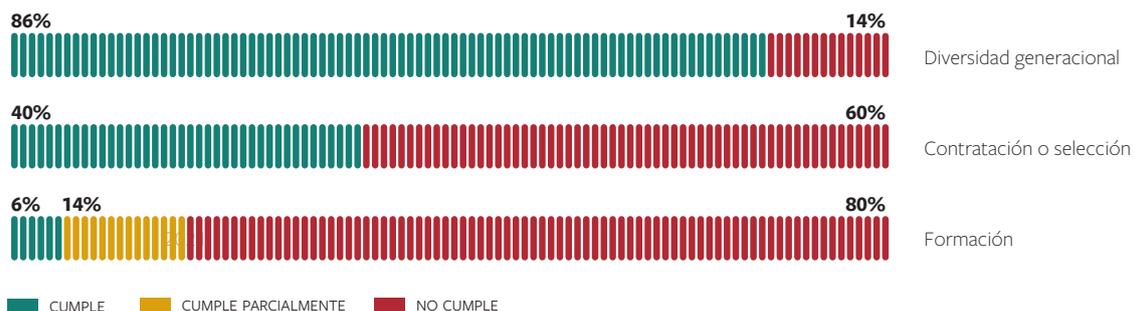
- **Indra:** aporta datos de horas de formación totales y de horas promedio y de gasto total de formación por profesional y de gasto promedio, segmentados por edad.
- **Naturgy:** aporta datos, en tanto por ciento, de las horas de formación por edad.

Por otro lado, las empresas que cumplen parcialmente el indicador son:

- **Amadeus:** en su documento de *Estados de Información no Financiera* la empresa señala que, a lo largo de todos sus procesos de recursos humanos (selección de personal, remuneración y prestaciones, formación, desarrollo, promoción, traslado, movilidad y terminación del empleo), valora a las personas únicamente por sus méritos y su capacidad para cumplir los requisitos y normas de su cargo, sin ser objeto de ninguna discriminación por razones como la edad.

- **Banco Sabadell:** el banco, en sus de *Estados de Información no Financiera*, se compromete a promover ambientes de trabajo en los que se trate con respeto y dignidad a las personas, procurando el desarrollo profesional de la plantilla y garantizando la igualdad de oportunidades en su selección, formación y promoción, ofreciendo un entorno de trabajo libre de cualquier discriminación por motivos como la edad.
- **Mapfre:** la empresa dispone de unas *Políticas de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, Promoción, Selección y Movilidad y de Remuneraciones* que recogen los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación por razones como la edad, en ningún proceso de gestión de personas: selección, contratación, formación, movilidad, remuneración, evaluación, etc.
- **Merlin Properties:** según indica su *Memoria Anual*, la empresa promueve la igualdad de oportunidades, especialmente en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales y a las condiciones de trabajo. Tal y como recoge su *Código de Conducta*, rechaza cualquier tipo de discriminación en el ámbito profesional por razones como la edad.
- **Rovi:** en el *Estado de Información No Financiera Consolidado* señala que no discrimina por sexo, edad o procedencia en sus programas/acciones formativas. Los profesionales en igualdad de puesto y desarrollo profesional tienen las mismas oportunidades de ofertas formativas.

**Gráfico 3. Porcentaje de cumplimiento. Diversidad y no discriminación**



## 2. Desglose de datos por edades

En esta área los cinco indicadores cuentan con tres categorías de valoración. En cuatro de ellos (plantilla, altas, bajas y remuneración) se ha utilizado como medida del grado de cumplimiento el desglose de los datos por país (España), por género y por un número suficiente de franjas de edad. Si existe el desglose en los tres apartados, se entiende que la empresa cumple totalmente y, si no existe en alguno de ellos, se considera que la empresa cumple parcialmente.

El caso de las jubilaciones, por su especificidad, es distinto y en la valoración de este indicador se considera el cumplimiento total cuando se aporta información sobre la separación entre jubilaciones y prejubilaciones, y sobre la anticipación de jubilaciones en varios periodos (cinco y diez años), y cuando se proporcionan datos sobre España.

La *Segmentación de la plantilla por franjas de edad* es el indicador con mayor nivel de cumplimiento en la información pública de las empresas del IBEX 35. En concreto, el 100% de las empresas lo cumplen en algún grado: un 80% parcialmente y el 20% totalmente. Por tanto, todas ellas incluyen datos relacionados con el indicador bajo diferentes denominaciones (distribución de plantilla o de empleados por franjas de edad, pirámide de edad, diversidad generacional, etc.), aportando, con un mayor o menor grado de detalle, información segmentada por edad de la plantilla, que en ocasiones se combina con criterios de género o de tipo de contrato y de jornada, categoría o grupo profesional, etc.

En cuanto al nivel de la segmentación, en la mayoría de los casos el grado de detalle de las franjas no es muy preciso y utiliza la expresión de “mayores de 50 años”. Destacan algunos casos que presentan mayor nivel de precisión, como **CaixaBank**, **PharmaMar**, **Rovi** y **Siemens Gamesa**, que segmentan de forma muy detallada las edades del colectivo sénior, así como **Mapfre** que profundiza en la segmentación aplicando una escala correspondiente a las diferentes generaciones: Z, Y, X, *baby boomers* y veteranos. En el extremo contrario, **AENA**, **BBVA** y **Ferrovial** segmentan con muy poco detalle: establecen un número reducido de bandas de edad y la más alta agrupa a los mayores de 45/46 años, lo que dificulta el análisis del auténtico talento sénior. **Inditex** sitúa su banda de edad superior en “mayores de 40 años”, lo que se aleja todavía más del concepto de talento sénior.

Otro punto importante en relación a este indicador y a todos los incluidos en el área de *Desglose de datos por edades* es la distribución geográfica. Como valor medio de los cinco indicadores, alrededor de una de cada cuatro empresas ofrece datos específicos referidos al caso de España. El resto aporta información global de toda la compañía o agrupando a España en el continente europeo, en la Unión Europea o en otro tipo de zona geográfica. Este es una clara vía de mejora de la transparencia en relación al talento sénior.

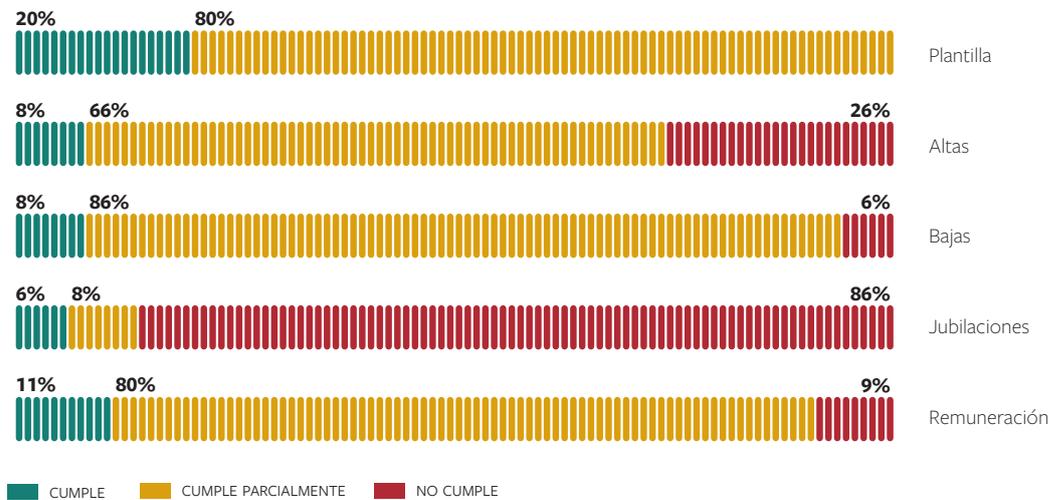
Dos tercios de las empresas (74% o 26 de las 35) aportan información sobre *Altas en la plantilla* en función de la edad, mientras que el 91% (32 de las 35) lo hace del indicador *Bajas en la plantilla*, ajustándose a los criterios de segmentación señalados en el primer indicador de esta área. En la gran mayoría de los casos se trata de un cumplimiento parcial del indicador. El tipo de información y su denominación son muy variados: altas, contrataciones, nuevas contrataciones o incorporaciones, por un lado, o bajas (incluyendo a veces prejubilaciones, jubilaciones anticipadas y jubilaciones), despidos, o salidas, por otro. El concepto de rotaciones es variable y depende de la empresa. El

hecho de que la mayoría de las empresas ofrezcan más datos de bajas que de altas es una muestra de que se mantiene la tendencia general en las empresas del IBEX a la reducción de plantillas con impacto sobre todo en el talento sénior.

Otro de los indicadores en esta área es el de *Jubilaciones y previsión de jubilaciones*. Cinco empresas (**BBVA, Endesa, Iberdrola, Mapfre y Redeia**) aportan información al respecto, igual que en la edición anterior. De esas cinco, solo **Endesa e Iberdrola** lo cumplen totalmente, al ofrecer datos más desglosados y detallando el caso de España por separado.

El indicador de *Remuneración*, tras la entrada en vigor de la *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre información no financiera y diversidad*, sigue aumentando su nivel de cumplimiento y, en cuatro años, ha pasado del 0% al 91% (32 de 35). En la mayoría de los casos ese cumplimiento es parcial, al faltar la información segmentada por género y/o por país (España).

**Gráfico 4. Porcentaje de cumplimiento. Desglose de datos por edades**



### 3. Participación y colaboración

En esta edición del informe cuatro empresas (**CaixaBank, Enagás, Endesa y Mapfre**), el 11% de la muestra, cumplen totalmente el indicador sobre *Participación en iniciativas*. Este indicador cuenta con tres categorías de valoración.

Hemos considerado que una empresa *cumple totalmente* si ofrece información detallada de las iniciativas en las que participa, mientras que *cumple parcialmente* si informa que participa en iniciativas pero sin ofrecer más detalles.

Las cuatro empresas son:

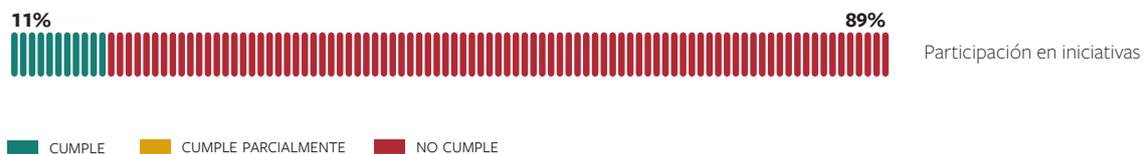
- **CaixaBank:** según su *Informe de Gestión Consolidado*, el banco colabora regularmente con el Observatorio Generación & Talento-Generaciona, con el Lab Talento Sénior (Fundación Adecco-Fundación Seres) y con Teamwork EFR Talento Sénior, grupo liderado por la Fundación Másfamilia, con el objetivo de anticiparse y adaptarse a esta la realidad para aprovechar toda la potencialidad del talento sénior.
- **Enagás:** la empresa señala en su *Informe Anual* que es socia colaboradora del Observatorio Generación & Talento. Además, cuenta con un convenio de colaboración para la divulgación de buenas prácticas en la materia en el Foro de Recursos Humanos de Capital Radio, y patrocina y colabora en diferentes estudios sobre temas de diversidad generacional y talento intergeneracional.
- **Endesa:** la empresa impulsa, junto a la Fundación Máshumano, la iniciativa Generación Savia, cuyo objetivo es generar nuevas oportunidades profesionales para los trabajadores de más de 50 años. Consiste en un espacio de encuentro e innovación para incrementar su empleabilidad y así poder ofertar al tejido empresarial, la experiencia de estos profesionales para fortalecer sus organizaciones. La iniciativa cuenta con 33.000 beneficiarios.
- **Mapfre:** según indica en su página web, la empresa participa en diversos foros y grupos de trabajo relacionados con el análisis de la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones y la mejora de las oportunidades de empleo de los colectivos sénior. Entre ellos destacan el Observatorio Generación & Talento, el Labs de Diversidad de la Fundación Seres, el Grupo de Trabajo EFR sobre talento sénior, el Lab Diversidad, Igualdad e Inclusión del Club de Benchmarking de Recursos Humanos del IE Business School o el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la IE University:

El Observatorio Generación & Talento, la Fundación Seres y el Grupo de Trabajo EFR (Empresa Familiarmente Responsable), sobre talento sénior, son las principales iniciativas en las que participan la mayoría de las empresas.

## Mejor práctica: Endesa

Savia, el proyecto de la Fundación Endesa cuyo objetivo es generar nuevas oportunidades profesionales para los trabajadores de más de 50 años, continúa su labor para impulsar la empleabilidad de los profesionales de más de 50 que, por consecuencia del edadismo, tienen mayores dificultades para volver a incorporarse al mercado laboral. El proyecto sigue analizando la evolución del talento sénior en España y generando diferentes herramientas, recursos y programas para que el proceso de búsqueda de empleo sea lo más breve posible.

Gráfico 5. Porcentaje de cumplimiento. Participación y colaboración



#### 4. Medidas antes del cambio de etapa

Cualquier estrategia que quiera abordar con eficacia la problemática derivada del envejecimiento de las plantillas requiere la realización de un análisis interno de la situación y evolución de la edad media y el establecimiento de medidas para hacer frente a sus consecuencias, incluyendo las que tienen que ver con la salud y la seguridad. Ese es el objetivo del indicador *Envejecimiento de las plantillas*. Este indicador cuenta con tres categorías de valoración: cumple totalmente, cumple parcialmente y no cumple.

Del total de empresa del IBEX 35, nueve (26%) indican que han analizado y tomado medidas en relación al tema. De esas nueve, dos cumplen totalmente el indicador y siete, parcialmente. Se considera que una empresa *cumple totalmente* cuando identifica sus planes y ofrece información detallada sobre ellos, mientras que *cumple parcialmente* si se limita a mencionar los planes sin dar mayores detalles.

Las empresas que cumplen totalmente este indicador son las siguientes:

- **CaixaBank:** la entidad cuenta con el *Programa Wengage* que fomenta la diversidad de género, funcional y generacional. Es un programa basado en la meritocracia, el acceso en igualdad de oportunidades y que fomenta la participación y la inclusión. Durante 2021 ha continuado el despliegue de este programa en las empresas del Grupo CaixaBank. Además, la entidad

ha desarrollado un Programa de Salud y Bienestar con visión generacional y un Plan de formación continuado y envejecimiento saludable, para promover la empleabilidad de todas las personas durante su trayectoria profesional.

- **Mapfre:** la empresa tiene en marcha el *Proyecto Ageing*, cuyo principal objetivo es consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible en la organización con independencia de su edad. Se diseñó en España en 2019, en 2020 comenzó con un diagnóstico de naturaleza cuantitativa y cualitativa y en 2021 se ha diseñado el Plan director. En este plan se definen tres líneas de actuación: fomento del talento sénior, transición a la jubilación y flexibilidad en las condiciones laborales. Además, la empresa contribuye a la salud del talento sénior e impulsa iniciativas de salud que contemplan la diversidad generacional, adaptando sus intervenciones a este nuevo escenario en el que conviven cinco generaciones.

Por otro lado, las empresas que cumplen el indicador parcialmente son:

- **Acerinox:** ante las dificultades que supone el acceso de las personas de más de 45 años que han perdido su empleo a otro nuevo, la empresa siempre ha demostrado su apuesta por el talento sénior como demuestra que el 28% de su plantilla se corresponde con mayores de 50 años.
- **Aena:** su estrategia de *employer branding* busca, entre otros objetivos, identificar el potencial de la organización, incluyendo la gestión de la carrera profesional sénior, o facilitar el relevo generacional y anticiparse a las necesidades de empleo a largo plazo y a los requisitos de cualificación.
- **Bankinter:** la empresa realiza ejercicios de revisión de talento y sucesión, lo que permite conocer el tipo de talento de cada persona, tener mapas de talento de los distintos roles en cada organización y planificar la sucesión en los puestos clave. Además, dentro del programa *Bankinter te cuida*, dedicado a promover la salud y el bienestar de los empleados, ha llevado a cabo distintos *webinars*. Uno de ellos trata sobre envejecimiento activo.
- **CIE Automotive:** para la compañía es clave el cuidado de su mayor activo, las personas, y los riesgos que aquí residen: disponer de un equipo humano preparado y de un adecuado relevo generacional (plan de sucesión).
- **Naturgy:** el enfoque del modelo de salud de la compañía se complementa con una serie de campañas y acciones adicionales, que favorecen su apuesta para que los trabajadores disfruten de un envejecimiento activo y saludable.

- **Redeia:** el Grupo continúa trabajando en el Plan de gestión de la edad que responde al desafío de envejecimiento de la plantilla. Este plan supone un avance importante en el compromiso de la compañía con la diversidad generacional, como un vector más del plan integral de diversidad.
- **Telefónica:** la empresa tiene presente el envejecimiento poblacional y su efecto en la organización. Así, por ejemplo, desarrolla medidas para tratar a los empleados de más de 50 años.

## Mejor práctica: Mapfre

Desde 2020 la empresa está desarrollando el proyecto Ageing en España, que tiene como objetivos fomentar el talento sénior (mayores de 55 años), la flexibilidad laboral y la preparación para la transición a la jubilación, considerando temas como previsión social, salud y voluntariado. En 2021 se han definido las líneas de trabajo del plan director del proyecto y se ha desarrollado un amplio plan de mentorización, tanto tradicional como inversa, que promueve un proceso de desarrollo entre distintas generaciones.

El indicador sobre *Ciclo de vida del empleado* busca información sobre la preocupación y los esfuerzos de las compañías en materia de gestión del talento sénior en las últimas etapas del ciclo de vida del empleado en la organización, dentro de su tratamiento integral de su vida laboral. Este indicador, que es nuevo en esta edición del informe, cuenta con dos categorías de valoración.

Diez empresas del IBEX lo cumplen, es decir el 29%. Esas empresas son las siguientes:

- **Acerinox:** la empresa reconoce que siempre ha mostrado su apuesta por el talento sénior.
- **AENA:** su estrategia de *employer branding* identifica el potencial de la organización, incluyendo la gestión de la carrera profesional sénior.
- **CaixaBank:** el banco trata las necesidades y expectativas distintas de cada etapa, promoviendo la empleabilidad de todas las personas durante su trayectoria profesional dentro del ciclo de vida del empleado.
- **Endesa:** la empresa cuenta con una iniciativa de reconocimiento a la trayectoria profesional de las personas de más edad.

- **Fluidra:** la compañía promueve un nivel de compromiso a lo largo del ciclo de vida del empleado, que empieza con el momento de la incorporación y acogida en la organización, y continúa fomentando un desarrollo continuo a lo largo de su trayectoria y facilitando el momento de la desvinculación, al finalizar el mismo.
- **Indra:** sus programas *Top Sénior* y *Marca Digital* de la división de Transporte y Defensa apuestan por el talento sénior de la compañía. La empresa ha agrupado a sus profesionales en *clusters*, en función de variables como edad, antigüedad, categoría profesional o posición en banda salarial, para poder aplicar análisis e identificar patrones de motivación.
- **Inmobiliaria Colonial:** la empresa está comprometida con el acompañamiento a sus empleados a lo largo del ciclo laboral.
- **Mapfre:** el ciclo de vida del empleado de la compañía se compone de 18 momentos de la verdad que se miden a través de diferentes herramientas. Además, la aseguradora premia la antigüedad en la organización con placas y obsequios conmemorativos de reconocimiento, pagas extra y días adicionales de vacaciones.
- **Repsol:** la compañía se adelanta a los desafíos demográficos mundiales, gestionando el talento más sénior dentro de las organizaciones con diferentes iniciativas.
- **Telefónica:** el operador ha puesto en marcha iniciativas para fomentar la empleabilidad de los mayores de 50 y tiene presente el envejecimiento poblacional y su efecto en la empresa. Por ello, pone en marcha medidas para tratar a esos empleados de más de 50 años.

## Mejor práctica: Mapfre

Mapfre realiza un exhaustivo análisis del ciclo de vida del empleado de la empresa, que se compone de 18 momentos de la verdad. Estos momentos se miden a través de la realización de grupos de trabajos de empleados que conforman una muestra representativa de la plantilla, focus groups con grupos de empleados que conforman una muestra de colectivos concretos (entre ellos el sénior) y cuestionarios breves. Para los cuestionarios se utilizan herramientas de medición implantadas en 2021/2022.

---

El indicador de *Equipos multigeneracionales* cuenta con dos categorías de valoración: cumple y no cumple. Seis empresas lo cumplen, lo que supone el 17% del total.

Cumplen el indicador **ACS** (favorece la diversidad generacional en los equipos, fomentando la colaboración estrecha entre los profesionales de mayor edad y los más jóvenes), **Enagás** (busca que las diferentes generaciones convivan en un entorno favorable, se integren, encuentren lugares comunes y aporten lo mejor de sí mismas, siendo fieles a su esencia, tanto como individuos como formando equipos de alto rendimiento), **Fluidra** (fomenta la colaboración entre personas de diferentes generaciones para enriquecer la cultura organizacional), **Iberdrola** (reconoce a la convivencia de diversas generaciones como una fuente de enriquecimiento continuo, por sus capacidades y enfoques diversos, tanto para los profesionales como para los distintos negocios y áreas corporativas), **Inditex** (su objetivo es construir equipos diversos formados por personas de diferentes perfiles, culturas, orígenes y experiencias, dentro de una cultura empresarial inclusiva) y **Mapfre** (reconoce y aprovecha las fortalezas y capacidades de todo el talento disponible con independencia de la edad, para que puedan aportar y enriquecer el trabajo con sus diferentes perspectivas).

El siguiente indicador, *Retención del conocimiento*, contempla también dos categorías de valoración (cumple y no cumple) y muestra un 17% de cumplimiento, es decir un total de seis empresas:

- **CaixaBank:** cuenta con una nueva iniciativa, *Buddy Generacionando*, para reforzar la transmisión cultural y de conocimientos. Gestiona el conocimiento y la transmisión de experiencias entre profesionales sénior, que dejan la empresa con el plan de reestructuración, y profesionales júnior.
- **Endesa:** realiza iniciativas de transferencia de conocimiento, que incluyen programas de *mentoring* y acciones de formación interna.
- **Indra:** los programas *Top Sénior* y *Marca Digital*, de la división de Transporte y Defensa, apuestan por el talento sénior de la compañía. Por un lado, ponen en valor su conocimiento y fomentan su legado a las nuevas generaciones y, por otro lado, potencian su formación con nativos digitales de la compañía.
- **Mapfre:** en su *Proyecto Ageing* fomenta los programas de *mentoring* tradicional e inverso, con la idea de que las personas con más experiencia puedan transferir sus conocimientos y aportar a las personas más jóvenes, así como su participación en proyectos de transferencia de conocimiento.

- **Repsol:** se anticipa y asegura el talento que tiene y que va a necesitar en el futuro, con programas específicos que garantizan la transmisión del conocimiento de los profesionales más sénior a las nuevas incorporaciones, impulsando además las llamadas profesiones del futuro.
- **Rovi:** fomenta una actitud de acompañamiento de los compañeros con más experiencia de cara a orientar y desarrollar las capacidades técnicas de los empleados más jóvenes. Esto genera una corriente de trasvase del importante conocimiento y experiencia del estamento sénior hacia la nueva generación de profesionales.

### Mejor práctica: CaixaBank

En el marco de su plan de reestructuración, el banco ha puesto en marcha la novedosa iniciativa *Buddy Generacionando* para gestionar el conocimiento y reforzar la transmisión cultural y de experiencias entre séniors que dejan la compañía y júnior. Durante 2021 se ha realizado una prueba piloto en Baleares, que debe servir como modelo para extender la iniciativa al resto de territorios y establecer las bases de un futuro programa de buddy intergeneracional.

### Mejor práctica: Indra

El Programa *Top Sénior* de Indra va dirigido a profesionales mayores de 50 años de cualquier rol, con conocimientos sólidos y considerados referentes en la organización. Entre sus objetivos se encuentra el de facilitar que se conviertan en agentes activos de la gestión del conocimiento en la empresa, asegurando su transferencia a las nuevas generaciones. Este objetivo es especialmente importante en una empresa de conocimiento tecnológico como es Indra.

---

Debido a las dinámicas del mercado y a situación de la pirámide de edad de las plantillas, cada vez más empresas se ven envueltas en procesos de redimensionamiento de sus organizaciones, especialmente durante 2021. El indicador *Optimización de estructuras* analiza la comunicación pública que hacen las compañías del IBEX 35 de esos procesos, cuando afectan a profesionales sénior. Cuenta con dos categorías de valoración: cumple y no cumple.

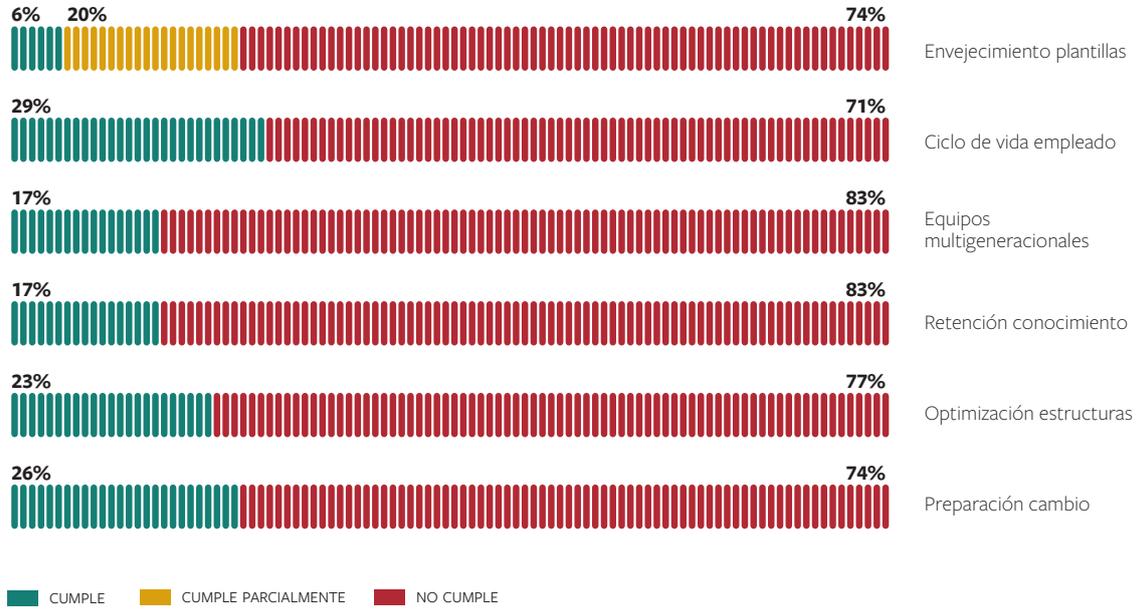
En total ocho empresas (dos más que en la edición anterior), el 23% del total, cumplen el indicador, ofreciendo información sobre el tema.

Esas ocho empresas son **Acerinox** (reducción de plantillas y expedientes de regulación de empleo en Acerinox Europa con la edad como factor importante), **Banco Santander** (reducción de plantilla basada en el principio de voluntariedad y orientada en un 70% hacia fórmulas de prejubilación), **BBVA** (reducción de plantilla en España a través un expediente de despido colectivo y oferta a determinados empleados de la posibilidad de jubilarse o prejubilarse con anterioridad a la edad de jubilación establecida), **CaixaBank** (en el contexto de la operación de fusión entre CaixaBank y Bankia se plantea la necesidad de una reestructuración mediante varias vías, una de ellas un expediente de despido colectivo con la edad como factor clave), **Cellnex Telecom** (en el marco de su plan de reorganización se ha acordado un expediente de regulación de empleo que incluye prejubilaciones), **Indra** (ha alcanzado acuerdos con objeto de transformar las plantillas de dos de sus sociedades principales, que incluyen las prejubilaciones), **Siemens Gamesa** (ha iniciado dos procedimientos de despido colectivo para cubrir el cierre de las dos plantas españolas y ha realizado una reorganización de un área interna, acciones que incluyen planes de jubilación anticipada) y **Telefónica** (programa de salidas incentivadas centrado en el talento sénior).

En relación con las acciones de preparación específica de los empleados para la salida de la organización (despido, jubilación, etc.), hay nueve empresas del IBEX (26%) que cumplen con el indicador *Preparación para el cambio de etapa*, que comprende igualmente dos categorías de valoración: cumple y no cumple.

Las nueve empresas y sus acciones son las siguientes: **Banco Santander** (apoyo de una empresa de recolocación, con servicios de asesoramiento, formación o emprendimiento), **BBVA** (plan de recolocación externa para proteger y fomentar la recolocación o el autoempleo), **CaixaBank** (recolocaciones directas e indirectas en filiales del Grupo, movilidad funcional, etc.), **Ferrovial** (programas de ayuda a la transición, planes específicos de formación y planes de acompañamiento al empleo-*outplacement*), **Fluidra** (facilidades en el momento de la desvinculación, al finalizar el ciclo de vida del empleado), **Inm. Colonial** (proveedores externos para garantizar que los empleados que dejan la empresa reciban asesoramiento profesional para proteger su carrera), **Mapfre** (preparación para la transición a la jubilación, considerando temas como previsión social, salud y voluntariado), **Siemens Gamesa** (empresa de recolocación externa) y **Telefónica** (servicio de *outplacement* para ayudar a la recolocación de los empleados que dejan la compañía).

Gráfico 6. Porcentaje de cumplimiento. Medidas antes del cambio de etapa



## Conclusiones

En esta edición del informe, como en las anteriores, se revisa la gestión del talento sénior en las compañías del IBEX 35 de una manera directa y atendiendo a las diferentes etapas que tienen lugar desde la incorporación hasta la salida del profesional de la empresa. Para ello se utilizan quince indicadores relacionados con políticas y prácticas de las compañías. Dicha revisión se ha realizado a partir del análisis de información pública incluida en las webs corporativas de las 35 empresas.

Los datos aportados por las compañías corresponden, básicamente, a su ejercicio fiscal de 2021. Se trata del primer año tras la pandemia de la covid-19 y, por lo tanto, las empresas muestran efectos derivados de la crisis sanitaria que han originado importantes reducciones de plantilla en varias empresas del índice.

Antes de iniciar los análisis hay que hacer dos precisiones, que tienen que ver con las empresas que configuran el índice IBEX 35 y con los cambios en el número de indicadores. Todos los años hay variaciones en las empresas que componen el índice, lo que dificulta las comparaciones. En general, y salvo excepciones, las empresas recién incluidas en el IBEX suelen tener unos niveles de cumplimiento de los indicadores inferiores a los de las compañías más asentadas en el índice y acostumbradas a unos mayores niveles de transparencia. Por otro lado, con el objetivo de ajustarse a la actualidad y a las tendencias, algunos indicadores se han ido reformulando, suprimiendo o incorporando. Esta flexibilidad permite, por una parte, que los indicadores se adapten mejor a la realidad y respondan a los nuevos retos, pero, por otra, dificulta realizar un análisis más riguroso de la evolución desde una perspectiva histórica.

La principal conclusión global de los análisis realizados es que en esta quinta edición, y a diferencia de lo sucedido en el año anterior, se ha experimentado una mejoría en el cumplimiento de los indicadores. Si en la cuarta edición el crecimiento del nivel de cumplimiento se había reducido, en esta quinta, de los catorce indicadores comunes con la cuarta, un total de diez crecen, dos se mantienen estables y otros dos bajan.

Los indicadores que más cumplen las empresas son los relativos a los datos sobre las plantillas, las bajas, la diversidad generacional y la remuneración. Hay que destacar que la información sobre plantillas la cumplen ya todas las empresas y que el indicador sobre remuneraciones, que no existía en la primera edición, ha pasado en cuatro años a situarse en un 91% de nivel de

cumplimiento. Por el contrario, un tercio de los indicadores presenta un nivel de cumplimiento igual o menor al 20%.

Las compañías que más cumplen y que se sitúan en la categoría de *transparentes* obtienen entre 23 y 19 puntos (una aseguradora, Mapfre, y un banco, CaixaBank), mientras que en el extremo contrario hay cuatro empresas con cinco o menos puntos. Otro dato importante es que casi dos tercios de las empresas están por debajo de los once puntos de cumplimiento, lo que supone menos de la mitad de la puntuación de la compañía que lidera el *ranking*.

Las conclusiones más destacadas de acuerdo con las áreas analizadas son las que se detallan a continuación.

### **Diversidad y no discriminación**

- 1** Un total de treinta empresas (86%) hacen referencia a los temas de diversidad y no discriminación por edad o generacional.
- 2** El tratamiento de la diversidad generacional en las políticas de contratación y formación sigue creciendo y lo ha hecho en todas las ediciones del informe. Catorce empresas (40%) indican que no discriminan por edad a los profesionales en los procesos de selección, contratación, promoción, desarrollo o perfeccionamiento, mientras que siete (20%) lo hacen en relación a los procesos de formación.
- 3** En materia de procesos de formación, **Indra** ha ampliado su innovadora información de la pasada edición, incluyendo las horas de formación y gasto de formación por grupos de edad. Además, **Naturgy** se suma al aporte de datos sobre esta temática con información de las horas de formación por edad.

### **Desglose de datos por edades**

- 4** El indicador que hace referencia a los datos de plantilla distribuidos por edad es el que más cumplen las empresas analizadas. Las 35 lo cumplen. En general, se trata de datos poco desglosados para los colectivos sénior. Destacan por su buen nivel de segmentación **CaixaBank**, **Mapfre**, **PharmaMar**, **Rovi** y **Siemens Gamesa**, mientras que algunas compañías sitúan la última franja de segmentación por encima de los 45 años. Destaca el caso de **Inditex** que, al ser una empresa joven y con una plantilla joven, sitúa la última

franja a partir de los 40 años. Esto reduce la riqueza de los datos. En cuanto al desglose simultáneo de la plantilla por género y edad, dos de cada tres empresas lo detallan, mientras que el desglose por edad aportando datos de España solo lo cumplen tres de cada diez empresas. Si se consideran las tres dimensiones a la vez (edad, género y país/España), únicamente una de cada cinco empresas aporta los datos segmentados. En resumen, que en el indicador de desglose de las plantillas hay un importante recorrido por hacer en materia de mejora de la información pública de las compañías. Estos comentarios sobre los datos de plantilla son bastante aplicables al resto de indicadores de esta área.

- 5** El análisis del porcentaje de empleados de 50 años o más en las empresas del IBEX (hay algunas excepciones porque presentan segmentaciones por edad algo diferentes) muestra que casi seis de cada diez compañías tienen al menos un 25% de empleados en esa franja de edad y un total de seis cuenta con al menos un 40% de empleados en esa misma franja. En el extremo contrario, cinco compañías tienen un porcentaje de empleados sénior igual o menor al 15%. Es evidente que las empresas del IBEX tienen mucho talento sénior en sus plantillas y que deben abordar estrategias para gestionarlo adecuadamente.

**Tabla 3. Porcentaje de talento sénior en las empresas del IBEX 35**

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
<b>Acciona</b>	>50	24%	Global
<b>Acerinox</b>	>50	28%	Global
<b>ACS</b>	>50	39%	Global
<b>Aena</b>	>45	61%	España
<b>Almirall</b>	>50	38%	Global
<b>Amadeus</b>	>50	20%	Global
<b>ArcelorMittal</b>	>55	27%	España
<b>Banco Sabadell</b>	>49	28%	Global
<b>Banco Santander</b>	>50	22%	Europa
<b>Bankinter</b>	>56	26%	España
<b>BBVA</b>	>45	41%	España
<b>CaixaBank</b>	>50	28%	España
<b>Cellnex Telecom</b>	>46	48%	Global
<b>CIE Automotive</b>	>50	16%	Global
<b>Enagás</b>	>55	18%	Global
<b>Endesa</b>	>50	34%	Global
<b>Ferrovial</b>	>45	47%	Global
<b>Fluidra</b>	>50	22%	Global
<b>Grifols</b>	>50	20%	Global
<b>IAG Iberia</b>	>50	40%	España
<b>Iberdrola</b>	>50	32%	España
<b>Inditex</b>	>40	8%	Global

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
<b>Indra</b>	>50	15%	Global
<b>Inm. Colonial</b>	>50	26%	Global
<b>Mapfre</b>	Veteranos y <i>baby boomers</i>	14%	Global
<b>Meliá Hotels</b>	>50	29%	España
<b>Merlin Properties</b>	>50	31%	España
<b>Naturgy</b>	>50	20%	España
<b>PharmaMar</b>	>50	34%	Global
<b>Redeia</b>	>50	32%	Global
<b>Repsol</b>	>50	24%	Global
<b>Rovi</b>	>50	18%	Global
<b>Siemens Gamesa</b>	>55	8%	Europa, OM y África
<b>Solaria</b>	>50	14%	Global
<b>Telefónica</b>	>50	41%	España

- 6 Atendiendo al porcentaje de empleados que se contratan en edad sénior (por ejemplo, con 50 o más años), los datos de la mitad de las empresas que aportan ese dato lo sitúan por debajo del 10%. Es evidente que, en la actualidad, el talento sénior queda mayoritariamente lejos de las nuevas contrataciones.

Tabla 4. Porcentaje de altas de talento sénior en las empresas del IBEX 35

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
<b>Acciona</b>	>50	12%	Global
<b>Acerinox</b>	>50	3%	Global
<b>ACS</b>	>50	---	Global
<b>Aena</b>	>45	36%	España
<b>Almirall</b>	>50	---	Global
<b>Amadeus</b>	>50	4%	Global
<b>ArcelorMittal</b>	>55	---	España
<b>Banco Sabadell</b>	>49	---	Global
<b>Banco Santander</b>	>50	5%	Europa
<b>Bankinter</b>	>56	2%	España
<b>BBVA</b>	>45	13%	España
<b>CaixaBank</b>	>50	---	España
<b>Cellnex Telecom</b>	>46	46%	Global
<b>CIE Automotive</b>	>50	5%	Global
<b>Enagás</b>	>55	---	Global
<b>Endesa</b>	>50	1%	Global
<b>Ferrovial</b>	>45	33%	Global
<b>Fluidra</b>	>50	10%	Global
<b>Grifols</b>	>50	7%	Global
<b>IAG Iberia</b>	>50	---	España

EMPRESA	RANGO EDAD	PORCENTAJE	ÁMBITO GEOGRÁFICO
<b>Iberdrola</b>	>50	4%	España
<b>Inditex</b>	>40	12%	Global
<b>Indra</b>	>50	4%	Global
<b>Inm. Colonial</b>	>50	0%	Global
<b>Mapfre</b>	Veteranos y <i>baby boomers</i>	2%	Global
<b>Meliá Hotels</b>	>50	5%	España
<b>Merlin Properties</b>	>50	11%	España
<b>Naturgy</b>	>50	6%	España
<b>PharmaMar</b>	>50	---	Global
<b>Redeia</b>	>50	10%	Global
<b>Repsol</b>	>50	9%	Global
<b>Rovi</b>	>50	---	Global
<b>Siemens Gamesa</b>	>55	4%	Europa, OM y África
<b>Solaria</b>	>50	---	Global
<b>Telefónica</b>	>50	12%	España

**7** Otra forma de visualizar la presencia de talento sénior en las empresas es a través de la edad media de las plantillas. En el caso del IBEX 35, analizando la información de las compañías que aportan este dato, y excluyendo el caso excepcional de Inditex caracterizado por su modelo de negocio y por la juventud de su plantilla, se aprecia que la edad media en casi la totalidad del resto supera los 40 años y, en cinco casos, el dato es superior a los 45, cifra cercana a lo que hoy se considera como talento sénior. Respecto a la cuarta edición del informe, se ha incrementado en más de un 50% el número de empresas que aportan el dato de edad media.

**Tabla 5. Edad media de la plantilla en algunas empresas del IBEX 35**

EMPRESA	EDAD MEDIA (AÑOS)	ÁMBITO GEOGRÁFICO
Aena	47,7	España
Banco Santander	38,6	Global
BBVA	43,8	España
CaixaBank	46,1	España
Endesa	46,6	Global
Fluidra	41,6	Global
IAG Iberia	47,1	España
Inditex	29,3	Global
Mapfre	41,5	Global
Redeia	45,9	Global
Repsol	43,4	Global
Siemens Gamesa	41	Europa, Oriente Medio y África
Solaria	41	Global

- 8** El indicador de altas lo cumplen el 66% de las empresas, mientras que el de bajas el 91%. En la mayoría de los casos de estos dos indicadores se trata de cumplimientos parciales. En cuanto a las jubilaciones, solo cinco compañías aportan datos, en concreto tres *utilities*, un banco y una aseguradora. Sigue el desbalance entre altas y bajas y la causa más probable es que las grandes compañías del IBEX 35, por su historia y por el entorno actual, siguen teniendo más actividad en las salidas de empleados que en las entradas. Algo similar puede ocurrir con las jubilaciones: en muchos casos los profesionales no llegan a esta situación desde un puesto de trabajo en una de estas compañías.
- 9** El indicador de remuneración, que no existía en la primera edición del informe al no estar disponible ningún dato organizado por franjas de edad, ha pasado en cuatro años a ser reportado por el 89% de las empresas, en su mayoría con un nivel parcial de cumplimiento. El tema de la brecha salarial en relación a la edad va perdiendo fuerza en las empresas del IBEX, conforme los salarios dependen cada vez más del puesto y menos del género y de la edad. La entrada en vigor de la Ley 11/2018 tiene mucho que ver con el crecimiento de este indicador.

## Participación y colaboración

- 10** Cuatro empresas del IBEX 35 participan en proyectos externos sobre análisis de la realidad generacional en las empresas españolas, en su mayoría de la mano del Observatorio Generación y Talento (Generacciona) y del Grupo de Trabajo EFR sobre talento sénior, además del proyecto Generación Savia puesto en marcha por Endesa.

## Medidas antes del cambio de etapa

- 11** Nueve empresas (25% del total) informan de su estrategia para abordar de forma directa e integral el impacto del envejecimiento de la plantilla en sus organizaciones, en su mayoría con un nivel de cumplimiento parcial. Destacan el *Programa Wengage* de **CaixaBank**, el *Proyecto Ageing* de **Mapfre** y el *Plan de Gestión de la Edad* de **Redeia**.
- 12** El tratamiento del talento sénior en el marco del ciclo de vida del empleado es un nuevo indicador en esta edición del informe. Este indicador, que abre oportunidades de mejora de la transparencia de las empresas en relación al talento sénior, lo cumplen diez empresas (29%).

- 13** En esta edición del informe seis empresas cumplen el indicador que mide la creación, la colaboración y el impulso de equipos formados por personas de diferentes generaciones para enriquecer los proyectos y los trabajos. Se trata de **ACS, Enagás, Fluidra, Iberdrola, Inditex** y **Mapfre**.
- 14** El indicador sobre retención del conocimiento tiene un nivel de cumplimiento bajo. Seis empresas lo cumplen (**CaixaBank, Endesa, Indra, Mapfre, Repsol** y **Rovi**). Estas empresas realizan actividades de transmisión de experiencias entre empleados sénior y júnior, mentorización para la transmisión de conocimiento, legado del conocimiento de la generación sénior a la júnior o proyectos de transferencia de conocimiento.
- 15** En un mundo competitivo como el actual, y en el entorno de las grandes empresas que cuentan con plantillas amplias heredadas del pasado, las compañías del IBEX siguen optimizando sus estructuras con impacto en los profesionales sénior. En total, ocho de ellas (23% del total) ofrecen información sobre sus actuaciones en materia de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas, ERE o despidos colectivos. El año 2021 ha sido especialmente activo en materia de grandes ERE en empresas del índice.
- 16** La preparación para la salida de la empresa (vía prejubilación, jubilación o despido) es algo que, en la práctica, las compañías todavía abordan de forma limitada. En esta edición del informe, nueve empresas del IBEX (26%) cumplen con el indicador. Estas empresas realizan acciones como contratación de empresas externas de recolocación/*outplacement*, establecimiento de planes de recolocación externa, recolocaciones en filiales, planes específicos de formación o preparación para la transición a la jubilación.
- 17** En la Tabla 6 se muestran por orden de puntuación las empresas con mayor número de puntos en cada área o áreas de indicadores.
- *Diversidad y no discriminación*: es un área de carácter más conceptual y con solo tres indicadores, lo que supone un peso limitado en la valoración total de las compañías.
  - *Desglose de datos por edades*: es un área de información numérica y cuenta con cinco indicadores.
  - *Participación en iniciativas y Medidas antes del cambio de etapa*: es la suma de dos áreas que recogen la información real sobre actuaciones. Incluye siete indicadores.

**Tabla 6. Empresas con mayor puntuación en cada área de indicadores**

DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN	DESGLOSE DE DATOS POR EDADES	PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN Y MEDIDAS ANTES DEL CAMBIO DE ETAPA
Concepto	Datos numéricos	Actuaciones
Naturgy	Iberdrola	CaixaBank
Amadeus	Telefónica	Mapfre
Banco Sabadell	Endesa	Telefónica
Mapfre	Fluidra	Endesa
Merlin Prop.	Mapfre	Fluidra
Rovi		Indra

## Recomendaciones

- 1** Contribuir al incremento de la visibilidad social del talento sénior, del valor que genera y de su papel en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, y difundir los valores asociados al talento sénior y a la necesidad de gestionarlo adecuadamente.
- 2** Potenciar el establecimiento y la puesta en marcha de planes y estrategias que hagan frente al envejecimiento de plantillas y al retraso de la edad de jubilación, cubriendo los diferentes aspectos que afectan al talento sénior (transmisión de conocimiento y habilidades, planes de sucesión, atención al bienestar y a la salud, etc.). Estos planes deben estar en sintonía con los modelos de carrera profesional existentes en las compañías.
- 3** Fomentar la puesta en marcha de equipos multigeneracionales para la realización de proyectos y actuaciones concretas. Estos equipos permiten la integración de profesionales sénior y júnior y contribuyen a la transferencia de conocimientos para que no se pierdan.
- 4** Incluir explícitamente en las políticas y planes de diversidad y no discriminación los procesos de selección, promoción y formación del talento sénior e informar sobre ello en sus documentos, pues son áreas en las que el riesgo de discriminación es mucho mayor. Evitar sesgos algorítmicos relacionados con la edad en esos procesos.
- 5** Preparar mediante diferentes tipos de actuaciones a los empleados sénior para la prejubilación o jubilación, con el fin de evitar problemas derivados del cambio brusco de hábitos y ritmo de vida o de la necesidad de encontrar otro trabajo. Tratar de suavizar la transición en el marco de una política de recursos humanos centrada en las personas.
- 6** Incorporar a las memorias o informes anuales un apartado fijo dedicado específicamente al talento sénior, en el que se incluya toda la información sobre el tema. Ese apartado debería contener datos sobre sus actuaciones en materia de estrategias para combatir el envejecimiento de las plantillas, de planes de carrera que cubran todas las etapas de la vida laboral, de retención del conocimiento o de preparación para el cambio.

- 7** Mejorar la segmentación de los indicadores numéricos (plantilla, altas, bajas, jubilación y remuneración) por dos vías. La primera tiene que ver con la distribución geográfica e implica detallar la información sobre la situación en España. La segunda supone segmentar los datos de forma más precisa por franjas de edad.
- 8** Crear internamente Comités de Gestión del Talento Sénior con carácter multidisciplinar y que incluyan representantes de las unidades implicadas en las empresas. Estos órganos deberían tener capacidad para que sus conclusiones y recomendaciones sean tenidas en cuenta por los Consejos de Administración y Comités de Dirección.
- 9** Participar de forma activa en las iniciativas horizontales que analizan la situación del talento sénior en las empresas, tratan de eliminar las barreras existentes para este colectivo e impulsan buenas prácticas. Seguir las buenas prácticas de otras empresas y organizaciones en gestión del talento sénior y aprovechar sus resultados.
- 10** Impulsar:
  - La disponibilidad de canales éticos o de denuncia para trasladar posibles actos discriminatorios o irregularidades relacionadas con el talento sénior.
  - El reconocimiento público del valor del talento sénior que no implica ningún coste para las compañías y beneficia tanto a las organizaciones como a los empleados sénior.
  - El fomento de la participación de este colectivo en las iniciativas de voluntariado de las compañías.

## ANEXOS

## Ranking de transparencia en la gestión del talento sénior

<b>TRANSPARENTES</b> Este grupo lo integran aquellas empresas que obtienen entre treinta (30) y diecinueve (19) puntos		
1	Mapfre	23
2	Caixabank	19
<b>TRANSLÚCIDAS</b> Este grupo está formado por aquellas empresas que obtienen entre dieciocho (18) y once (11) puntos		
3	Telefónica	16
4	Endesa	14
	Fluidra	
	Indra	
5	Iberdrola	13
6	Enagás	12
	Naturgy	
	Siemens Gamesa	
7	Acerinox	11
	BBVA	
	Inm. Colonial	
	Repsol	
<b>OPACAS</b> Este grupo lo integran las empresas que obtienen menos de once (11) puntos		
8	Banco Santander	10
	Cellnex Telecom	
	Rovi	
9	ACS	9
	Aena	
	Amadeus	
	Banco Sabadell	
10	Grifols	8
	Inditex	
	Merlin Prop.	
	Redeia	
11	CIE Automotive	7
	Meliá Hotels	
12	Acciona	6
	Bankinter	
	Ferrovial	
13	ArcelorMittal	5
	Solaria	
14	IAG Iberia	4
	PharmaMar	
15	Almirall	3

Tabla de cumplimiento

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					PARTICIPACIÓN	MEDIDAS ANTES DEL CAMBIO DE ETAPA					
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	BAJAS	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN		PARTICIPACIÓN INICIATIVAS	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	CICLO DE VIDA	EQUIPOS MULTIGENERACION.	RETENCIÓN	OPTIMIZACIÓN ESTRUCTURAS
Acciona	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acerinox	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aena	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Almirall	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amadeus	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ArcelorMittal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B. Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B. Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CaixaBank	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Cellnex Telecom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIE Automotive	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Enagás	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ferrovial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fluidra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Grifols	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

	DIVERSIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN			DESGLOSE DE DATOS POR EDADES					PARTICIPACIÓN	MEDIDAS ANTES DEL CAMBIO DE ETAPA					
	DIVERSIDAD	CONTRATACIÓN	FORMACIÓN	PLANTILLA	ALTAS	BAJAS	JUBILACIÓN	REMUNERACIÓN		PARTICIPACIÓN INICIATIVAS	ENVEJECIMIENTO PLANTILLAS	CICLO DE VIDA	EQUIPOS MULTIGENERACION.	RETENCIÓN	OPTIMIZACIÓN ESTRUCTURAS
IAG Iberia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inditex	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Indra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inm. Colonial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Meliá Hotels	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Merlin Properties	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Naturgy	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PharmaMar	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Redeia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rovi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Siemens Gamesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Solaria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Cumple ● Cumple parcialmente ● No cumple

## Fuentes documentales

EMPRESA	DOCUMENTO
Acciona	Informe Integrado 2021 Memoria de Sostenibilidad 2021 Código de Conducta. Julio de 2016
Acerinox	Informe Anual Integrado 2021
ACS	Informe Integrado 2021 Política de Diversidad. 17 de diciembre de 2020 Código de Conducta. 12 de noviembre de 2015
Aena	Informe de Gestión Consolidado 2021
Almirall	Informe Anual 2021 Estado de Información No Financiera 2021
Amadeus	Informe Global 2021 Información No Financiera 2021
ArcelorMittal	Estado de Información No Financiera 2021 Informe de Sostenibilidad 2021
Banco Sabadell	Informe Anual 2021 Estado de Información No Financiera 2021
Banco Santander	Informe Anual 2021 Política Corporativa de Cultura
Bankinter	Informe Anual Integrado 2021 Estado de Información No Financiera Consolidada 2021
BBVA	Informe Anual 2021
CaixaBank	Informe de Gestión Consolidado 2021 Manifiesto de la Diversidad
Cellnex Telecom	Informe Anual Integrado 2021. Informe de Gestión Consolidado. Cuentas Anuales Consolidadas Política Ambiental, Social y de Gobierno (ASG)
CIE Automotive	Informe Anual 2021 Informe de Auditoría. Cuentas Anuales Consolidadas 2021. Informe de Gestión Consolidado
Enagás	Informe Anual 2021 Cuentas Anuales Consolidadas 2021 Código Ético Política de Diversidad e Inclusión. 21 de marzo de 2022 Política de Gestión de Capital Humano. 21 de diciembre de 2015
Endesa	Estado de Información No Financiera y Sostenibilidad 2021
Ferrovial	Informe Anual Integrado. Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2021
Fluidra	Informe Integrado 2021 Informe Financiero Anual 2021 Código Ético. Septiembre de 2019 Política de Diversidad, Equidad e Inclusión. Febrero de 2022
Grifols	Informe Anual Integrado y de Sostenibilidad 2021 Informe de Sostenibilidad 2021
IAG Iberia	Informe de Sostenibilidad 2021
Iberdrola	Informe Integrado. Marzo 2022 Estado de Información No Financiera. Informe de Sostenibilidad. Ejercicio 2021 Política de Igualdad, Diversidad e Inclusión. 22 de febrero de 2022

<b>Inditex</b>	Memoria Grupo Inditex 2021 Política de Diversidad e Inclusión. 12 de diciembre de 2017
<b>Indra</b>	Cuentas Anuales Consolidadas 2021 e Informe de Gestión. Informe de Auditoría Independiente Informe de Sostenibilidad 2021. Estado de Información No Financiera
<b>Inm. Colonial</b>	Informe Anual Integrado 2021 Plan de Igualdad 2021
<b>Mapfre</b>	Informe Integrado 2021 Personas y Organización 2021
<b>Meliá Hotels Int.</b>	Informe de Gestión 2021 Política de Derechos Humanos. 30 de julio de 2018
<b>Merlin Properties</b>	Memoria Anual 2021 Código de Conducta. Octubre 2021 Memoria de Sostenibilidad 2021
<b>Naturgy</b>	Informe de Sostenibilidad y Estado de Información No Financiera 2021
<b>PharmaMar</b>	Informe Anual 2021 Estado de Información No Financiera Consolidado 2021
<b>Redeia</b>	Informe de Auditoría, Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión 2021 Informe de Sostenibilidad 2021 Código Ético y de Conducta. Mayo de 2020
<b>Repsol</b>	Informe de Gestión Integrado 2021 Plan Global de Sostenibilidad 2022 Código de Ética y Conducta
<b>Rovi</b>	Informe Integrado 2021 Estado de Información No Financiera Consolidado 2021 Código Ético
<b>Siemens Gamesa</b>	Informe Anual 2021 Estado de Información No Financiera Consolidado 2021 Política de Diversidad e Inclusión. 12 de septiembre de 2018
<b>Solaria</b>	Informe de Sostenibilidad 2021 Política de Igualdad y Diversidad. Mayo 2021
<b>Telefónica</b>	Informe de Gestión Consolidado 2021

