

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Center for
LeadershipS
& Sustainability

Del ESG al Modelo E.ESG

La centralidad de las personas trabajadoras
en la sostenibilidad de las empresas



Alsea



Do Good.
Do Better.

Carlos Cortés

Consultor social, investigador principal
y profesor colaborador en ESADE

Àngel Castiñeira

Director de la Cátedra LiderazgoS
y Sostenibilidad de ESADE y director del proyecto

Ferran Montserrat

Investigador senior de la Cátedra LiderazgoS
y Sostenibilidad de ESADE

Índice

Presentación	04
--------------	----

Agradecimientos	05
-----------------	----

Capítulo 1. Para qué el modelo E.ESG

1.1. Marco global y presentación del modelo	08
---	----

1.2. Antecedentes	09
-------------------	----

1.3. Los criterios del modelo E.ESG	11
-------------------------------------	----

1.4. Marco legislativo	16
------------------------	----

Capítulo 2. Temáticas del modelo E.ESG

2.1. Condiciones de trabajo y relaciones laborales	21
--	----

2.2. Seguridad, salud y bienestar	37
-----------------------------------	----

2.3. Diversidad, equidad e inclusión (DEI)	43
--	----

2.4. Desarrollo profesional y gestión del talento	54
---	----

2.5. Propósito y sentido de pertenencia	68
---	----

Anexo I. El modelo E.ESG y las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS)	74
---	----

Anexo II. Resultados del <i>focus group</i>	86
---	----

Presentación

ÀNGEL CASTIÑEIRA

Director de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade

Desde la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade, con la colaboración de Alsea y Bonpreu, hemos decidido impulsar un modelo integral de gestión de la sostenibilidad que presta mayor atención a los empleados como grupo de interés esencial para la empresa, dándoles categoría propia de análisis y diferenciándolos del pilar social en el cual tradicionalmente estaban inscritos.

Esto implica ampliar los criterios ESG para convertirlos en el modelo E-ESG, dando a la E de *employees* toda la relevancia que creemos que se merece. Este cambio se basa en la convicción de que solo siendo también sostenibles con las personas dentro de las empresas se podrá lograr con solvencia y coherencia el impacto en las dimensiones ambiental, social y de buen gobierno.

Si el paso del capitalismo de los accionistas al capitalismo de todos los grupos de interés va en serio; si la insistencia en la importancia de las empresas con propósito o las organizaciones con impacto responde a una convicción profunda (como parece que propugnan la Business Roundtable o el Foro Económico Mundial), y si las empresas sostenibles combinan de manera equilibrada las tres P (*people, planet y profits*), entonces parece lógico prestar especial atención a la P de las *personas trabajadoras*.

Si las organizaciones en general, y las empresas en particular, son una comunidad de personas, la corrección del modelo que proponemos ayuda a situar mejor a las personas trabajadoras (a todas ellas) como stakeholders imprescindibles para que las empresas alcancen su propósito y contribuyan mejor a la sostenibilidad a partir de su talento.

En resumen, el modelo E.ESG que vamos a desarrollar en los próximos años defiende el despliegue de criterios ya incluidos en la visión “clásica” ESG, pero la profundiza y se define especialmente como una taxonomía de buenas prácticas sostenibles de la empresa en relación con sus personas y equipos.

De este modo, la sostenibilidad empresarial se fundamenta ahora sobre la respuesta que la empresa sea capaz de

dar simultáneamente a: 1) los impactos que genera en los ecosistemas (responsabilidad ecológica) y el valor real que aporta a la sociedad (responsabilidad social); 2) la conexión con el negocio (generación de prosperidad) y su buen gobierno, y 3) la aportación de valor vital y la contribución a la realización profesional de los trabajadores (bienestar y desarrollo).

Poner el acento en las personas trabajadoras significa atender también sus expectativas como grupo de interés clave y dotar a las organizaciones de mecanismos efectivos de escucha activa de sus necesidades y aspiraciones, y situarlas en el eje de la estrategia empresarial. De ahí que el modelo E.ESG que proponemos sea fundamentalmente un modelo de gestión sostenible de la empresa, a través –ahora también– de la específica sostenibilidad de sus equipos y del aporte de sentido a su tarea.

Por ello, consideramos que el nuevo modelo E.ESG no es un modelo de gestión de personas, sino más bien un modelo **integral** de gestión de empresas sostenibles. Nuestro propósito es que las empresas puedan inspirarse en un conjunto de temáticas, indicadores y prácticas estructuradas, aplicadas a las personas trabajadoras, que ayuden a mejorar su gestión empresarial para hacerla más sostenible.

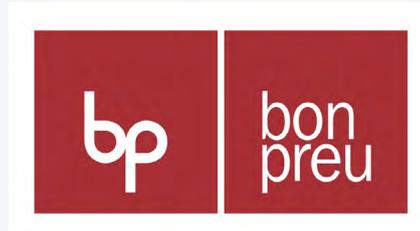
Para hacer posible este propósito, en los próximos años crearemos una comunidad de aprendizaje y de buenas prácticas en que las empresas asociadas que decidan unirse al proyecto puedan beneficiarse del conjunto de contenidos, metodologías, herramientas, indicadores, métricas, sistemas de reporting y prácticas estructuradas, aplicadas a las personas trabajadoras, que ayuden a acelerar la mejora integral de la gestión sostenible de la empresa.

Creemos que la comunidad de aprendizaje y buenas prácticas que impulsaremos puede convertirse en la mejor guía de acompañamiento para ayudar a implantar con éxito y de forma progresiva todos los componentes relacionados con la sostenibilidad y, específicamente, los vinculados con la centralidad de las personas trabajadoras.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a **Aalsea** y **Bonpreu**, cuyo apoyo y patrocinio han sido imprescindibles para la realización de este proyecto de investigación. Su confianza en esta primera aproximación al modelo E.ESG refleja su compromiso con un liderazgo empresarial transformador, enfocado a construir organizaciones más responsables, sostenibles y humanas.

Su respaldo es clave para conceptualizar un enfoque que busca responder a los desafíos actuales de las empresas, integrando las necesidades de las personas trabajadoras en estrategias corporativas coherentes y sostenibles. Este proyecto pone de manifiesto que la sostenibilidad empieza en el interior de las organizaciones: con equipos que son escuchados y valorados, que están alineados con el propósito y son situados en el centro de la gestión empresarial.



Queremos reconocer también la valiosa contribución de las siguientes organizaciones y personas, cuyos conocimientos y experiencias, compartidos a través de su participación en entrevistas y grupos focales, han enriquecido significativamente los resultados de esta investigación.

- **Asea:** Mar Romero, directora de Personas y ASG de Asea Europa
- **B. Braun:** Antonio Jódar, director de Asuntos Corporativos, y Andrea Sellés Gomà, directora de Recursos Humanos
- **Bonpreu:** Albert Aranda, director de Personas
- **Damm:** Alba Linares, manager de Responsabilidad Social Corporativa
- **Frime:** Carme Tomás, directora de Personas
- **ISS:** Eulàlia Devesa, directora de Sostenibilidad Social y de la Fundació ISS, y Anna Viñolas, directora de Talento y Desarrollo
- **Leroy Merlin:** Fernando Álvarez, líder regional de Personas en Cataluña
- **Hospital Sant Joan de Déu:** Francesc Ricart, director de Personas y Valores
- **Sopra Steria:** Raquel Pérez Casas, directora de Recursos Humanos
- **Suara Coop:** Mònica Vázquez, directora de Personas

- Jordi Montserrat y Xavier Juanico, especialistas en Clima Laboral y socios de Openmet Group
- Javier Rubio, psicólogo especialista en bienestar individual y de organizaciones
- Marta García-Valenzuela Pérez, experta en liderazgo sostenible y diversidad y socia de Talengo
- Jordi Garriga, socio director de e-Motiva (Nexe Group)
- José Miguel de la Dehesa, director general de Fundació Factor Humà
- Diana Perales, responsable de actividades y proyectos de Fundació Factor Humà
- Jordi Inglada, director de comunicació de Fundació Factor Humà

A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento por su tiempo, generosidad y aportaciones.

El resultado de este proyecto no habría sido el mismo sin su implicación y compromiso.

Capítulo 1

Para qué el modelo E.ESG

Para qué el modelo E.ESG

1.1. Marco global y presentación del modelo

Hoy en día, los retos más importantes que abordamos a escala mundial se materializan de manera inequívoca en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que define la Agenda 2030 y que comprometen a todos los Estados miembros de la ONU. Su intención es no dejar a nadie atrás.

A partir de esta declaración universal, una de las maneras de articular los ODS en prácticas efectivas en las organizaciones ha sido a través de estos tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, social y de gobierno corporativo, más conocidos por sus siglas ASG (a partir de ahora ESG, en inglés). Tanto los reguladores como los inversores y los analistas financieros consideran que las empresas que integran los criterios ESG y que están más comprometidas con la sociedad obtienen una mayor rentabilidad y generan un mayor impacto positivo sobre todas las partes implicadas o stakeholders.

Los criterios ESG se han ido desglosando a su vez en diversas categorías que permiten evaluar y clasificar los impactos y los riesgos de una empresa en cada una de estas áreas clave. Estas categorías pueden variar en sus metodologías, indicadores y métricas según el enfoque de los diferentes países, agencias de calificación y sectores, pero la tendencia general es a una progresiva unificación.

Dentro de la S de social, hoy se consideran incluidos diversos aspectos relacionados con los derechos humanos, la cadena de suministro, las relaciones con las comunidades y, en lo que se refiere a este estudio, las personas trabajadoras.¹ Podemos verlo reflejado en este gráfico:

Cuadro 1: Gráfico de los pilares ESG según las NEIS (Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad)



¹ CORTÉS, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad

Nosotros vamos a prestar atención a los empleados como grupo de interés esencial para la empresa. Y es aquí donde nuestra propuesta modifica deliberadamente el acrónimo para destacar esta última dimensión, en realidad subsumida dentro de la S de social, que no es otra que la E de empleados, conformando así el modelo E.ESG (en sus siglas en inglés). Este cambio pretende aportar más coherencia al modelo ESG anterior y poner en valor especialmente el ODS 8 en materia de trabajo decente y crecimiento económico, y además se basa en la convicción de que **solo siendo sostenibles con las personas dentro de las empresas podremos llevar a cabo con solvencia un impacto transformador en las otras tres dimensiones (ESG)**.

En este estudio, tratamos de justificar esta nueva combinación de letras y el valor añadido que aportan a las empresas.

1.2. Antecedentes

Es justo reconocer que la primera referencia a esta idea fue expresada por el juez estadounidense Leo Strine en su artículo “Workers must be at the heart of company priorities”,² publicado en el *Financial Times* en octubre de 2019. En él afirma que “desde finales de la década de 1940 hasta principios de 1970 los trabajadores y los inversores compartieron la riqueza generada por una economía fuerte y en crecimiento. Pero, desde entonces, ese pacto social se ha desgastado: la productividad de los trabajadores ha aumentado en un 70%, pero el pago por hora ha crecido solo un 12%. Mientras tanto, las ganancias corporativas han alcanzado máximos históricos. Los trabajadores estadounidenses están más formados y capacitados y hacen más para crear beneficios, pero comparten mucho menos los frutos de ese trabajo”. De ahí que proponga que no es suficiente el interés de los inversores por los factores medioambientales, sociales y de gobernanza, y plantea que estos “deberían centrarse en EESG, añadiendo una E para los intereses de los empleados de la empresa”. Posteriormente, en este artículo académico,³ Strine añade que “utilizaremos el término EESG para incorporar los intereses de los empleados en el marco ESG, en lugar de simplemente ‘enterrarlos en la S’”.

En definitiva, y esta es otra condición necesaria para sostener el modelo que aquí proponemos, las empresas –entendidas tradicionalmente como el órgano de gobierno, los máximos directivos y los inversores (*shareholders*)– están prestando cada vez más atención a sus grupos de interés, entre ellos la sociedad y los propios trabajadores (*stakeholders*). Convertir esta tensión *shareholder-stakeholder* en equilibrio y sinergia será la clave de la sostenibilidad de las empresas.

Además, diferenciar el valor propio de los empleados del conjunto de relaciones e impactos sociales que generan las empresas creemos que aporta orden y luz a las categorías de evaluación antes mencionadas. Porque, en efecto, ello nos ayuda a diferenciar de un modo más equilibrado para su correcta evaluación el entorno medioambiental (*environmental*), el entorno social (*social*), el entorno corporativo (*governance*) y el entorno laboral (*employees*), sin duda los cuatro ámbitos principales de impacto de las empresas en relación con la sostenibilidad.

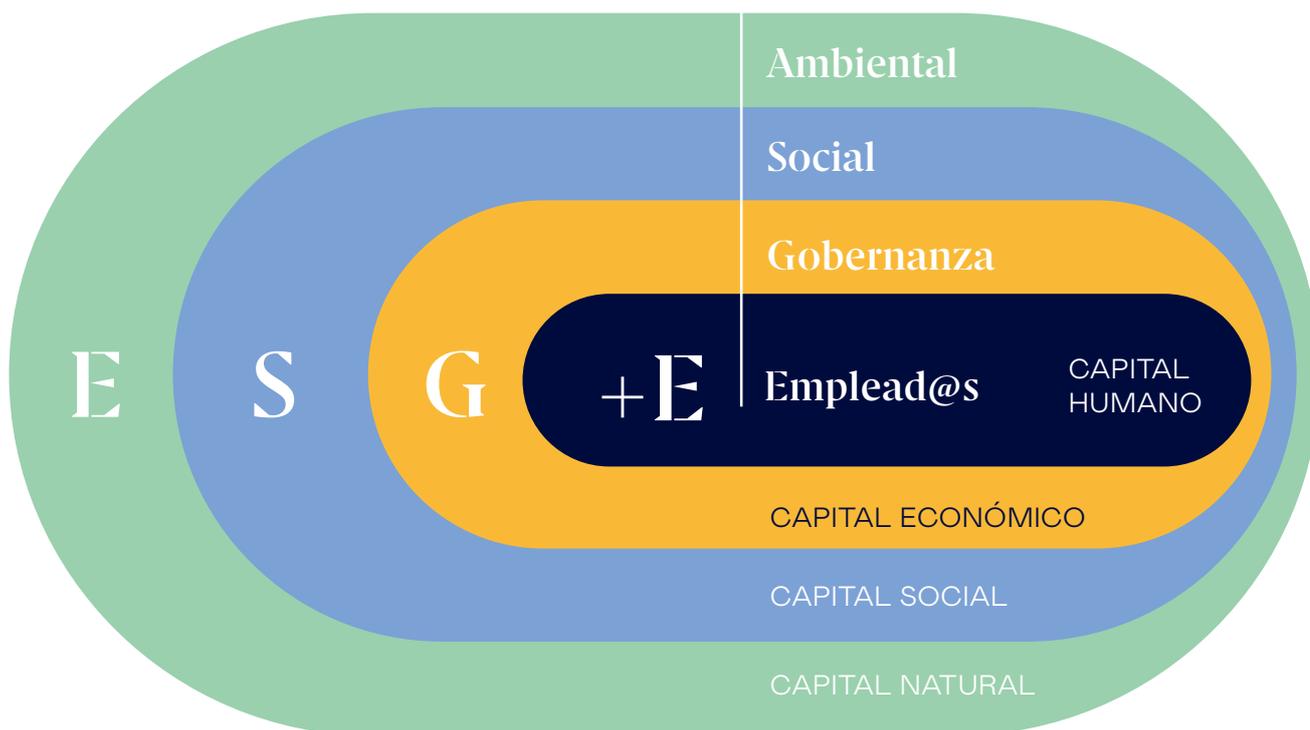
2 Strine, Leo (2019): “Workers must be at the heart of company priorities”. *Financial Times*, 1 de octubre. Disponible en: <https://www.ft.com/content/9a0d35a8-dec4-11e9-b8e0-026e07cbe5b4>

3 Strine, Leo, *et al.* (2020): “Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy”. Julio.

Y, a su vez, esto nos permite presentar, de una manera más nítida, los cuatro capitales críticos para el buen desempeño presente y futuro de la empresa y de la humanidad según la OCDE: el capital natural, el capital social, el capital económico y el capital humano. El capital natural comprende los activos naturales no renovables y condicionalmente renovables y los pasivos naturales, la Tierra y los ecosistemas. El capital social contempla las relaciones entre los individuos y en las redes sociales, y las normas de reciprocidad y confianza que surgen de ellas. El capital económico incluye el capital físico y financiero. Y, finalmente, el capital humano comprende los conocimientos, las habilidades y las capacidades de las personas empleadas.

Si las organizaciones en general y las empresas en particular son una comunidad de personas, la corrección del modelo que proponemos ayuda a situar en el centro a las personas trabajadoras. La centralidad de las personas, en este caso, no se desgaja, sino que se incrusta en su interacción con la organización, la sociedad y el entorno medioambiental. No implica dominación, separación instrumental o simple coexistencia o “interferencia” con los demás ámbitos, sino que refuerza aquella visión sistémica que reconoce la interdependencia inherentemente dinámica y no lineal entre los diferentes elementos de los sistemas laboral, económico, social y ecológico.

Cuadro 2: Las dimensiones E.ESG distribuidas en cuatro capitales



Es más, en esta línea avanza buena parte de la regulación europea, la cual, a través de la exigencia de reportes no financieros, en realidad propone seguir modelos sostenibles de gestión. Y, en cuanto a las personas trabajadoras, es evidente que cada vez tienen más fuerza para hacer valer sus expectativas e inquietudes, sobre todo en cuanto pueden decidir incorporarse o mantenerse en la empresa, o no hacerlo si no quedan satisfechas de ellas. Así pues, **se está produciendo un cambio de poder que sitúa a las personas trabajadoras en el centro, como stakeholders imprescindibles para que las empresas alcancen la misión y contribuyan mejor a la sostenibilidad a partir de su talento.**

1.3. Los criterios del modelo E.ESG

Para identificar qué prácticas se enmarcan en el modelo, es preciso definir los criterios que lo configuran. El modelo E.ESG que proponemos se centra en tres dimensiones, que han de estar presentes simultáneamente:

Escucha activa y atención a las necesidades del *stakeholder* empleado.⁴

Para que la empresa sea sostenible en el futuro, necesita equipos sostenibles, es decir, capaces de convivir entre diferentes generaciones, formados para un contexto laboral muy exigente en nuevas habilidades, con seguridad psicológica y conectados con su propósito. Estas son buena parte de las exigencias del entorno laboral actual para un trabajo que se mantenga en el tiempo.⁵

Una prueba de esta escucha activa será la participación real de los empleados en las políticas de gestión del talento y en las iniciativas responsables de la empresa. En este mismo sentido, la legislación europea prevé ya indicadores de escucha de “intereses y opiniones del personal propio”.

Responsabilidad respecto a la sociedad y al medio ambiente, representados en los pilares ESG.

Es verdad que, sobre este punto, ya existe un impulso notable de la normativa europea, como veremos más adelante. Pero esta responsabilidad ecosocial y de buen gobierno corporativo consiste en ir más allá de lo legal,⁶ tanto en el compromiso con el medio ambiente como en lo social, con la plantilla y con la cadena de suministro, y en la transparencia y la ética en la gobernanza. Una suerte de mandato ecosocial o moral en que las empresas contribuyen a las inquietudes y a las necesidades actuales de la sociedad. Es lo que algunos han llamado *licencia social para operar*, muy conectada con la reputación y la legitimidad de la empresa.

Es esencial que se trate de prácticas que impulsen los ODS, en particular el ODS 8 relativo al trabajo decente.⁷ A modo de ejemplo, hablamos de trabajo digno cuando una persona percibe un salario digno, disfruta de una jornada digna o es valorada en su trabajo por ejercer una profesión digna que genera impactos dignos en su entorno.

4 La plantilla incluye los que pueden incorporarse a ella, los que ya la integran y los que se van.

5 En el reciente informe de Randstad titulado *¿Por qué hablamos de empleo sostenible?*, se realiza la siguiente definición de empleo sostenible: “El empleo sostenible es aquel que, en respuesta a las transformaciones impulsadas por diferentes tendencias como la globalización, los cambios demográficos y tecnológicos, entre otras, garantiza la estabilidad y la calidad laboral a lo largo de toda la vida laboral de las personas. Se caracteriza por la creación de puestos de trabajo resilientes y socialmente responsables, donde se priorizan la flexibilidad, la equidad y el bienestar de los empleados. Este tipo de empleo fomenta el crecimiento económico, sin comprometer el equilibrio social, ambiental y cultural, integrando prácticas empresariales que promueven la igualdad de oportunidades, la conciliación entre la vida laboral y la personal y su firme compromiso con la sostenibilidad medioambiental.” Disponible en: <https://www.randstadresearch.es/por-que-hablamos-empleo-sostenible/>

6 “Si una empresa decide hacer más que el mínimo legal con respecto a sus empleados, sus consumidores, el medio ambiente y la sociedad en conjunto, e implementa políticas y estándares sólidos de EESG para hacerse responsable de esos objetivos, simultáneamente satisfará las demandas legítimas de programas sólidos de EESG”. “Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy”. Strine, Leo, *et al.* Julio 2020.

7 Según las Naciones Unidas, “el ODS 8 pretende conseguir un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible que beneficie a todas las personas por igual y no perjudique el medio ambiente. Esto solo podrá conseguirse creando empleo decente para todas las personas, especialmente para las mujeres, los jóvenes y otros grupos en situación de vulnerabilidad, erradicando prácticas como el trabajo forzoso e infantil e impulsando el emprendimiento y la innovación tecnológica. Solo así se conseguirá generar pleno empleo de calidad e incrementar el bienestar de la población.

Conexión con la estrategia de negocio.

Las prácticas y el modelo no serán sostenibles si no se conectan con la realidad del negocio.⁸ *Responsible* también significa “sostenible”. Si esta palanca no está presente desde sus inicios, el avance del modelo supondrá un gran esfuerzo para la dirección.

En resumen, el modelo E.ESG que proponemos se define como un marco de actuación de la empresa con el empleado cuya sostenibilidad se fundamenta en la respuesta que sea capaz de dar simultáneamente a: 1) las expectativas de los trabajadores (condiciones laborales, bienestar y desarrollo), 2) el valor real que aporte a la sociedad (responsabilidad social) y los impactos que genere en los ecosistemas (responsabilidad ecológica) y 3) la conexión con el negocio (productividad) y su buen gobierno.

Estas tres dimensiones nos servirán, además, como **análisis de materialidad**, sabiendo que, dando respuesta a las expectativas de los trabajadores, tras su escucha activa, al tiempo que lo hacemos a las necesidades sociales (fuerza laboral multigeneracional, lucha contra las desigualdades, apuesta por la inclusión) y a los requisitos medioambientales (clima, contaminación, recursos hídricos, residuos, biodiversidad), y estando alineados con la estrategia del negocio, estaremos dentro del modelo E.ESG.

Cuadro 3:
Matriz de tres dimensiones del modelo E.ESG.



Fuente: elaboración propia

El sector privado tiene un rol claro en la consecución de este objetivo, ya que es un actor principal para el crecimiento económico y la creación de puestos de trabajo. Así, las empresas deben garantizar condiciones dignas de empleo, tanto a sus trabajadores directos como a través de sus cadenas de suministro, erradicar prácticas que pongan en peligro los derechos laborales, fomentar la contratación de nueva mano de obra, especialmente entre los grupos en situación de vulnerabilidad, e incrementar la productividad económica, a través del impulso de la I+D+i, la tecnología y el emprendimiento". Disponible en: <https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

8 "Es más probable que las empresas generen beneficios sostenibles si actúan de manera justa con sus empleados, clientes, acreedores, el medio ambiente y las comunidades a las que afectan las operaciones de las empresas". Caremark and ESG, Perfect Together: A Practical Approach to Implementing an Integrated, Efficient, and Effective Caremark and EESG Strategy. Leo E. Strine *et al.* Julio 2020

Podemos observar estas tres dimensiones en la matriz del cuadro anterior. En la confluencia de la empresa con sus trabajadores, encontramos las prácticas ya conocidas de gestión de personas, el ámbito de los recursos humanos y la gestión del talento. En la intersección entre la empresa y la sociedad, aparecen todas las actividades que tienen que ver con la responsabilidad social corporativa, hoy anclada en los pilares ESG antes mencionados. En la interacción de la empresa con el entorno medioambiental, emergen los “nuevos riesgos” actuales, asociados al cambio climático y a la pérdida de biodiversidad. Y, en la relación entre la sociedad y los trabajadores, en este modelo nos referimos al contexto social y laboral, que refleja las inquietudes y las problemáticas de la sociedad en su conjunto. Cuando una persona entra a trabajar en una empresa, transfiere, de forma consciente o inconsciente, esas necesidades a la empresa. Pueden ser sus aspiraciones o los valores de la igualdad, la inclusión, el bienestar o la búsqueda de propósito, y desde ese momento se convierte en responsabilidad de la empresa aportar un contexto donde queden razonablemente atendidas. Si no es así, las personas no estarán a gusto en las organizaciones y se marcharán a otro lugar donde encuentren esa coherencia o, lo que es peor, se quedarán haciendo una renuncia silenciosa. De ahí que el modelo E.ESG se trate fundamentalmente de un modelo de gestión sostenible de la empresa, a través de la sostenibilidad de sus equipos.

Veamos algunos ejemplos de prácticas E.ESG por la confluencia de algunas de estas dimensiones.

Un ejemplo sería la diferencia entre el salario mínimo, establecido por ley, y el salario digno.

Este último atiende una necesidad de igualdad social, en particular en puestos cuya retribución pueda no alcanzar para mantener una vida digna. El ODS 8 se refiere a ello como trabajo decente. Es, sin duda, una necesidad de los trabajadores. Y repercute en la reputación de la empresa, además de suponer una mayor motivación y, por tanto, una mayor productividad de la plantilla.

Otro ejemplo puede ser contar con una plantilla diversa y una cultura inclusiva.

Los beneficios de la diversidad y la inclusión para la empresa, en términos de innovación, productividad, sentido de pertenencia o colaboración, han sido demostrados por numerosos estudios⁹. Además, ello responde a la necesidad de convivencia de varias generaciones en la sociedad actual y, por tanto, en las empresas, como reflejo de la composición social. Además, las personas quieren trabajar en un entorno inclusivo y diverso, más justo y equitativo y en el que desarrollar mejor sus habilidades. De nuevo, las dimensiones confluyen en la creación de una cultura inclusiva como medida enmarcada en el modelo E.ESG.

El valor añadido de esta nueva perspectiva E.ESG guarda relación con la idea fuerza de acreditar la licencia social en la medida en que la empresa es capaz de integrar, ser diversa, pagar unos sueldos dignos, atender a los colectivos en riesgo de exclusión, etc. Es decir, la realización de prácticas de gestión sostenible de las personas es descriptiva de las empresas más ambiciosas, y así lo hemos detectado en el análisis bibliográfico y de tendencias, que hemos podido validar a través de las entrevistas a diferentes empresas y en el grupo focal.

9 Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

Y no podemos dejar de señalar, pues es un aspecto que ha estado presente en las personas entrevistadas a lo largo de toda la investigación, que esos resultados solo son posibles gracias a la voluntad real de las personas que lideran las organizaciones. Es lo que llamamos *liderazgo responsable*, anclado en unos valores relacionados con la sostenibilidad, ejemplar y que promueve una cultura sostenible también para su entorno.

Por otro lado, el objetivo de este documento es también elaborar una sencilla taxonomía de diferentes prácticas que hoy en día puedan tomarse en consideración en este marco E.ESG. No se trata de crear nuevas métricas o de pretender validar qué es o qué deja de ser un enfoque de sostenibilidad con el *stakeholder* empleado, sino de ofrecer un mapa para moverse en función de la actividad de la empresa, de las necesidades del contexto y de las expectativas de la propia plantilla. Un esquema similar al que proponemos en el cuadro siguiente, en el cual, en concordancia con los tres pilares clásicos ESG y su desglose en subtemáticas, incorporamos un cuarto pilar, centrado en las personas empleadas, que anteriormente quedaba incluido o “mezclado” en el pilar social:

Cuadro 4: Distribución de temáticas y subtemáticas en el modelo E.ESG.

E	Emplead@s*	Condiciones de trabajo y relaciones laborales	Salud, seguridad y bienestar laboral	Diversidad, equidad e inclusión	Desarrollo profesional y gestión del talento	Propósito y sentido de pertenencia
E	Ambientales	ESRS E1 Cambio climático	ESRS E2 Contaminación	ESRS E3 Recursos hídricos y marinos	ESRS E4 Biodiversidad y ecosistemas	ESRS E5 Uso de los recursos y economía circular
S	Sociales	ESRS S1 Personal propio*	ESRS S2 Trabajadores de la cadena de valor	ESRS S3 Comunidades afectadas	ESRS S4 Consumidores y usuarios finales	
G	Gobernanza	ESRS G1 Conducta empresarial				

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, conviene atender a la advertencia del juez Strine cuando nos recuerda que *"si EESG se convierte en un complemento más a una lista de elementos de verificación que ya son difíciles de cumplir, los defensores de una mayor responsabilidad social corporativa, es decir, de los EESG, no lograrán su valioso propósito. Tratemos de evitar este resultado derrochador y perjudicial"*. Por eso, las métricas que ya se aplican a diferentes normativas, así como otras que ya están siendo utilizadas por las empresas, servirán como indicadores del modelo en cada una de sus dimensiones.

Nuestro propósito es que *las empresas puedan inspirarse en este conjunto de prácticas estructuradas, con el fin de mejorar su modelo de gestión empresarial para hacerlo más sostenible, contando con unos equipos de trabajo más sostenibles.*

Para completar este proceso, es esencial sumar a esta articulación la *escucha activa de las necesidades del stakeholder empleado* y su participación en las propias iniciativas y políticas de la empresa. Podemos afirmar, por lo tanto, que *el modelo que proponemos no es un modelo de gestión de personas, sino más bien un nuevo modelo integral de gestión de empresas sostenibles.*

Concluyendo con palabras del propio Strine, este modelo *"podría informar mejor las decisiones empresariales; utilizar el tiempo de los accionistas, de la dirección y de los empleados de una manera más eficiente, y asegurar una mejor cultura corporativa, que busque el beneficio sostenible mediante el compromiso de ser buenos ciudadanos"*.



1.4. Marco legislativo

Ante el creciente desarrollo legislativo, sobre todo en el ámbito europeo, y dado que el modelo E.ESG aspira a superar los mínimos de la ley, presentamos el estado actual de la normativa en España y en Europa para delimitar con mayor precisión el marco de actuación.

La transparencia en la información de gestión no financiera se exige cada vez más a las empresas. En España, esta obligación comienza con la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad.¹⁰ Más recientemente, en 2023, entró en vigor la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*),¹¹ una nueva ley de la Unión Europea que tiene como objetivo establecer de forma unificada los requisitos de los informes de sostenibilidad de las empresas. Esta norma, que modifica la Directiva sobre divulgación de información no financiera (NFRD - *Non-Financial Reporting Directive*), se aplicará de manera progresiva entre 2024 y 2026 e inicialmente afectará a las grandes empresas de interés público con más de 500 empleados, y posteriormente se ampliará a otras grandes empresas no sujetas a la NFRD, así como a las pymes cotizadas y a otras empresas de fuera de la UE con un volumen de negocio importante dentro de la Unión. Su objetivo es promover una mayor transparencia y comparabilidad de la información relacionada con el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG) de las empresas.

Es relevante destacar que la CSRD va acompañada de un sistema de reporte con nuevos estándares ESRS - *European Sustainability Reporting Standards* (NEIS en castellano) para evaluar las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza con el fin de determinar su materialidad.

Finalmente, en 2024 se ha publicado la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD - *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*),¹² que complementa la CSRD incorporando una obligación adicional para algunas empresas. Esta reciente norma obliga a las empresas a identificar, prevenir, mitigar y, en su caso, remediar los impactos negativos sobre los derechos humanos y sobre el medio ambiente de sus operaciones y cadenas de suministro. La Directiva busca que el modelo de negocio y las estrategias de las empresas ayuden a conseguir una economía global sostenible y contribuyan a limitar el calentamiento global a 1,5°C. El foco de esta Directiva en las cadenas de suministro hace que su afectación se extienda, indirectamente, a las pequeñas y medianas empresas.

Por último, hay que recordar que queda pendiente el desarrollo de la *taxonomía social europea*,¹³ que plantea objetivos de trabajo decente (que incluyen a los trabajadores de la cadena de suministro), además de otros relacionados con los consumidores finales y con las comunidades. En el tratamiento del trabajo decente, se incluyen aspectos como el salario digno, la seguridad y la salud o la formación continua. Este documento se encuentra todavía en fase de borrador y no se han registrado avances desde febrero de 2022.

¹⁰ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

¹¹ CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

¹² Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859 (CSDDD).

¹³ [EU Platform on Sustainable Finance \(2022\): Final Report on Social Taxonomy. Febrero.](#)

En conclusión, con el impulso normativo de la Unión Europea, sabemos que **las obligaciones de transparencia repercutirán en unas prácticas más sostenibles y éticas de gestión de las personas. Es decir, las métricas de reporte se traducirán en un modelo de gestión más sostenible para las empresas. Es decisión de estas convertir esta necesidad en una oportunidad, para ofrecer un entorno de bienestar y equidad a su plantilla.** Para ello, tienen que lograr que su cultura, sus políticas, sus prácticas y su estilo de liderazgo sean coherentes con las iniciativas E.ESG que adopten y que luego habrán de reportar. Creemos que, de este modo, el esfuerzo será menor y el rendimiento, más visible y eficaz. Y también creemos que la mejora del modelo que proponemos se anticipa a los inmediatos desarrollos normativos previstos en materia social y laboral, contribuyendo así a ordenar los elementos y a facilitar los factores que deberán implementarse próximamente en el marco de la Unión Europea.



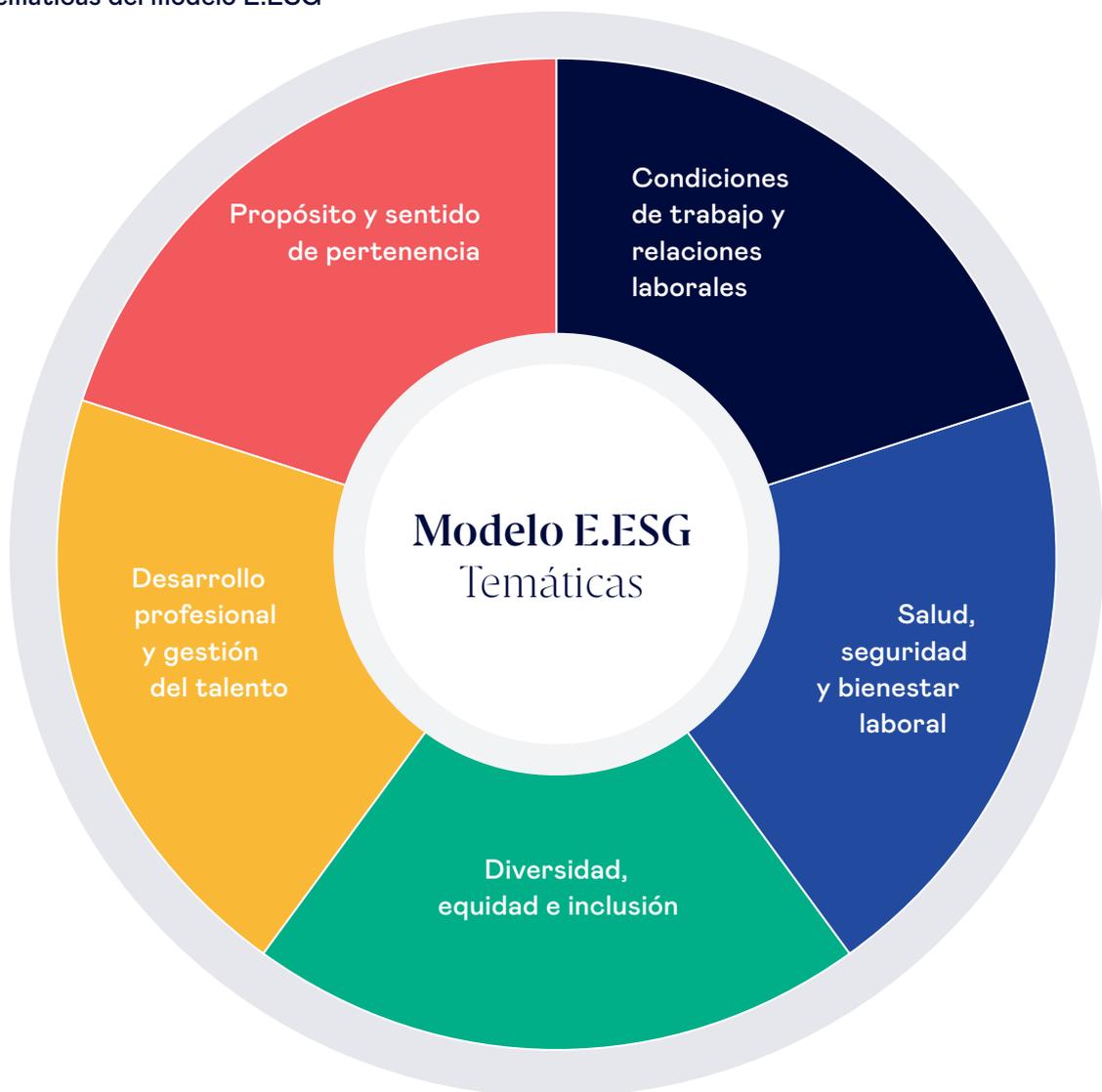
Capítulo 2

Temáticas del modelo E.ESG

Temáticas del modelo E.ESG

A continuación, exponemos las temáticas específicas en que se concreta el modelo E.ESG. Para seleccionar y agrupar estas categorías, hemos seguido un doble criterio. El primero ha atendido una selección del histórico de cuestiones que han sido centrales en el itinerario laboral de las personas, mencionadas con una estructura y una ordenación similares en la inmensa mayoría de estudios y obras de la literatura especializada. Y el segundo criterio, más dinámico, ha consistido en priorizar las temáticas que, bien por el contexto actual, bien por las necesidades y las expectativas de las personas, son tendencias confirmadas o emergentes. Su punto en común es que sitúan a la persona en el centro y dan protagonismo a la sostenibilidad en el modelo de gestión de la organización y de las personas.

Cuadro 5: Temáticas del modelo E.ESG



Por su parte, los apartados seleccionados dentro de cada temática responden también a este segundo criterio. No pretenden ser enumeraciones exhaustivas, sino más bien al contrario: nos hemos centrado en las iniciativas o tendencias más presentes en la realidad actual de las organizaciones y más analizadas en estudios específicos. Estas materias específicas ayudan a ilustrar cada categoría con ejemplos y buenas prácticas, algunos extraídos del grupo focal realizado para este estudio.

Cuadro 6: El Modelo E.ESG: Temáticas y subtemáticas



2.1. Condiciones de trabajo y relaciones laborales

SALARIO DIGNO

Actualmente, se estima que en torno a 1.000 millones de personas no ganan lo suficiente para vivir de forma decente.¹⁴ Es verdad que, para subsanar el problema de la baja remuneración, muchos países han establecido un salario mínimo. Este mecanismo ya se menciona en el preámbulo de la Constitución de la OIT, adoptada en 1919, como “la garantía de un salario vital adecuado” y, más adelante, en 1970, el Convenio sobre la fijación de salarios mínimos de la propia OIT insta a fijar unos sistemas de salarios mínimos que aseguren la protección de los trabajadores frente a unas remuneraciones indebidamente bajas.

No está siendo suficiente. Aunque en la actualidad el 90% de los países del mundo (más de 170) han adoptado esta medida, su aplicación no alcanza a todos los tipos de trabajadores. Esto es así porque, o bien no se actualiza (en algunos países, desde hace decenios), o bien este salario mínimo se sitúa por debajo del umbral de la pobreza.¹⁵ Así pues, **la exigencia legal del salario mínimo no siempre permite una vida digna.**

Para evitar esta situación, la Comisión Europea publicó en 2020 una directiva sobre esta temática¹⁶ y en 2023 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) incluyó los salarios dignos en su iniciativa *Forward Faster*,¹⁷ en que proponía acciones concretas a desarrollar por las empresas.

La reciente Directiva de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD, por sus siglas en inglés)¹⁸ y sus estándares de reporte (ESRS)¹⁹ refuerzan esta necesidad al establecer que las empresas sujetas a ella informen sobre cómo asegurarán unos “salarios adecuados” en sus plantillas y en su cadena de suministro.

Para saber en qué consiste este mecanismo, es importante definir estos términos.²⁰

¹⁴ Today, over a billion working people worldwide –1/3 of all workers – are estimated to earn less than they need to afford a decent standard of living. <https://forwardfaster.unglobalcompact.org/living-wage>

¹⁵ ILO (2024): “*Wage policies, including living wages*”.

¹⁶ *Directive on Adequate Minimum Wages*. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020PC0682>

¹⁷ UN Global Compact: *Forward Faster*. Disponible en: <https://forwardfaster.unglobalcompact.org/>

¹⁸ CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directiva (UE) 2022/2464, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

¹⁹ Los *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) o las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS), en español, fijan la línea de las tendencias en materia de divulgación de información ambiental, social y de gobernanza (ESG).

²⁰ Glosario adaptado de: Barford, A.; Gilbert, R.; Beales, A.; Zorila, M.; Nelson, J. (2022): *The case for living wages – How paying living wages improves business performance and tackles poverty*. Business Fights Poverty, University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership & Shift.

En primer lugar, el *trabajo decente* puede definirse como un trabajo productivo que genera unos ingresos justos y aporta seguridad en el lugar de trabajo y protección social, junto con perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad de expresión y organización, igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre mujeres y hombres (OIT, 2021).

¿Cuál es, entonces, la diferencia entre un salario digno y un salario mínimo?

El *salario digno* es la remuneración que recibe un/a trabajador/a en un determinado puesto por una semana de trabajo estándar, suficiente para proporcionarle un nivel de vida decente para él/ella y para su familia, incluyendo los alimentos, el agua, la vivienda, la educación, la atención médica, el transporte, el vestido y otras necesidades esenciales, así como la provisión para eventos inesperados (Coalición Mundial por un Salario Digno, 2021).

Tiene relación con la equivalencia de poder adquisitivo (*purchasing power parities*),²¹ que intenta igualar el poder adquisitivo de diferentes monedas, eliminando las diferencias en los niveles de precios entre países.

Por el contrario, el *salario mínimo* es la remuneración mínima que un empleador está legalmente obligado a pagar a los asalariados y que no puede ser reducida por convenio colectivo o contrato individual (OIT, 2021).

¿Cuáles son los beneficios del salario digno?

- *Acelerar el cumplimiento de los ODS.* Así, contribuye directamente a derechos globales como la reducción de la pobreza (ODS 1), la igualdad de género (ODS 5), el trabajo decente (ODS 8) y la reducción de las desigualdades (ODS 10). Y, de manera indirecta, favorece otros derechos sociales, como la vivienda, la salud y la educación.²²
- *Reducir la rotación de personal* al incrementar la motivación y la fidelización de la plantilla, lo cual reduce los costes de contratación y formación.
- *Mejorar el compromiso y el sentido de pertenencia.*
- *Contribuir a la seguridad psicológica y al bienestar en el trabajo.*
- *Mejorar la cultura de trabajo* y, por tanto, aumentar *la productividad.*
- *Mejorar la reputación del empleador y valor ético de la empresa*, al demostrar un compromiso con el respeto y la promoción de los derechos humanos de los trabajadores.

²¹ OCDE (2021): "Purchasing power parities".

²² Shift (2018): *The Human Rights Opportunity*. Disponible en: https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2018/08/TheHumanRightsOpportunity_Shift.pdf. UN Global Compact (2023): "Ensuring a Living Wage is an Essential Aspect of Decent Work – Take the living wage tool". Disponible en: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/livingwages>

Cuadro 7: Relaciones del salario digno en su contribución a los ODS



Fuente: elaboración propia.

Adaptado de: The Human Rights Opportunity. (Shift, 2018) y Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas

Para adoptar una política eficaz de salario digno, podemos seguir estos pasos:²³

1. Comprender bien el concepto de salario digno y la diferencia entre los salarios mínimos legales o los acordados por convenios. Puesto que existen diferentes definiciones de salario digno, es importante estandarizar el concepto o tomar referencias globales, que además servirán para fijar un posicionamiento.
2. Identificar las diferencias entre los salarios más bajos que se pagan y las estimaciones de salarios dignos. Esta evaluación proporcionará información clave para abordar las brechas mediante estrategias efectivas y sostenibles de compensación.

²³ Adaptado de varias fuentes: UN Global Compact (2024): *Moving Living Wage Forward Faster. Action Guide*. Pacto Mundial de la ONU: *Salario digno: qué es y cómo alcanzarlo*.

3. Contar con el compromiso de la alta dirección.
4. Implicar a la plantilla y a sus representantes.
5. Adoptar alguna de las diferentes metodologías y herramientas existentes para el cálculo del salario digno (*living wage*).²⁴
6. Fijar y aplicar los salarios definidos como dignos.
7. Establecer métricas del logro del compromiso de salario digno. Y, en paralelo, monitorear los cambios normativos para garantizar que se cumplan los salarios mínimos legales (o los acuerdos de negociación colectiva, en su caso).

Finalmente, la empresa puede sumarse a la iniciativa *Forward Faster* del Pacto Mundial, que fija dos objetivos: 1) que el 100% de los empleados perciban un salario digno en 2030, y 2) establecer un plan de actuación conjunto con los contratistas y las cadenas de suministro para lograr unos salarios o unos ingresos dignos.

Además, existen otras muchas iniciativas de empresas, como Business for Inclusive Growth (B4IG),²⁵ una alianza entre la OCDE y grandes empresas mundiales que llama a la acción a favor de los salarios dignos para avanzar “hacia un modelo de negocio más equitativo y sostenible”.

Como ejemplo de buena práctica, en 2014 Unilever impulsó un Marco para una Compensación Justa, asumiendo el compromiso de pagar a todos sus empleados un salario digno. En 2020, lo consiguió y amplió sus esfuerzos para garantizar que todas las personas que suministran bienes y servicios a Unilever perciban un salario (o unos ingresos) digno(s) para 2030.

Esta segunda fase de la práctica de Unilever introduce una interesante extensión de esta iniciativa de salario digno para combatir la brecha salarial de la cadena de suministro. Un número creciente de empresas se han comprometido a garantizar que se paguen unos salarios dignos en sus propias cadenas de suministro.²⁶ Contribuyen así también a combatir la pobreza salarial en las cadenas de suministro, una clave de la sostenibilidad actual. Frente a las prácticas de presionar en costes a los proveedores, se opta por contratar a más largo plazo y de forma sostenible.

²⁴ Varias organizaciones han desarrollado herramientas y guías de análisis comparativo de salarios dignos para apoyar las compañías con criterios técnicos en esta materia. Mencionamos algunas que además permiten realizar análisis comparativos entre países: *Global Living Wage Coalition*, *Wage Network*, *Wage Indicator Foundation*, *Fair Wear Foundation*. Y metodologías como Anker o la [Herramienta de Análisis de Salario Digno de UN Global Compact](#).

²⁵ A partir de enero de 2024, la iniciativa B4IG pasa a formar parte de la Business Commission to Tackle Inequality (BCTI). Disponible en: <https://www.tacklinginequality.org/about-us>

²⁶ Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2021): *Mejoras salariales para avanzar hacia un trabajo digno en las cadenas de suministro*.

RETRIBUCIÓN EQUITATIVA

El marco regulatorio en el ámbito europeo sigue detallando cómo las empresas deben abordar la transparencia de la gestión interna de sus plantillas como un elemento de sostenibilidad de la empresa. En España, tras los cambios introducidos por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, las empresas afectadas por ella deben publicar sus remuneraciones medias y su evolución, desagregadas por sexo, edad y clasificación profesional, además de la brecha salarial y la remuneración media de sus consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, las dietas y las indemnizaciones.

En particular, en 2019 se publica en España el Real Decreto-ley 6/2019,²⁷ que incorpora el concepto de trabajo de igual valor, la obligación de las empresas de llevar un registro retributivo y la obligación de justificar las diferencias salariales entre mujeres y hombres si son, como mínimo, del 25% o superiores. Poco después, se publica el Real Decreto 902/2020 de igualdad retributiva entre mujeres y hombres,²⁸ con el objetivo de hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva. Esta norma ofrece varios instrumentos para asegurar el principio de transparencia retributiva, como la valoración de los puestos de trabajo, los registros y las auditorías retributivos, entre otros.

A escala europea, las obligaciones de reporte de la Directiva por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas quedan fijadas a través de sus indicadores (NEIS), que establecen necesidades de transparencia de algunos datos salariales, en particular los relativos a la brecha salarial. Este apartado es de tal relevancia que, en 2023, la UE publica una nueva Directiva²⁹ sobre transparencia retributiva para reducir la brecha salarial y asegurar la igualdad en la retribución. Es inminente que las empresas ajusten sus políticas salariales a esta nueva normativa, cuyo plazo de transposición al marco legal de cada país finalizará el 7 de junio de 2026. Los dos grandes principios en que se basa esta norma son:

1. Transparencia salarial: las empresas han de divulgar sus rangos salariales y reportar las brechas salariales, para promover la igualdad de trato.
2. Prohibición de discriminación basada en el historial salarial: deben evitar perpetuar las desigualdades históricas restringiendo las preguntas sobre los salarios previos.

En definitiva, se trata de aplicar el principio de igual salario por trabajo de igual valor que ya postulaba el preámbulo de la Constitución de la OIT. Así, **la transparencia se convierte en un mecanismo de igualdad y equidad retributiva, que inspira políticas de retribución más éticas y sostenibles para las empresas y para sus empleados.**

²⁷ Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

²⁸ Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

²⁹ Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.

¿Cómo podemos aplicar la transparencia y la equidad en la retribución?

En este apartado, intentamos ir más allá de la normativa legal, llevando el compromiso de la empresa por el camino de la responsabilidad social y no del mero cumplimiento de la ley. Es verdad que las prácticas retributivas de las empresas habrán de mejorar por el solo hecho de tener que ser transparentes, pero el valor ético de la equidad retributiva para la sociedad, en un contexto de tanta diversidad, y su capacidad para fidelizar y atraer talento son, por sí mismas, dos sólidas palancas.

Transparencia precontractual

Según la normativa europea sobre transparencia retributiva,³⁰ las empresas deben proporcionar información clara y precisa sobre el rango salarial o la escala retributiva aplicable al puesto antes de la contratación. Esta información debe estar disponible antes de la primera entrevista y puede incluirse en las ofertas de empleo o proporcionarse de manera explícita a las personas candidatas. Además, no se podrá preguntar a los solicitantes de empleo por su historial retributivo o por el salario que vienen percibiendo.

Valoración de puestos

Para asegurar la equidad retributiva, es esencial establecer un sistema adecuado de valoración de puestos. Se establecerán diferentes categorías en función de la complejidad, de la responsabilidad del puesto o de otros factores. Los sistemas de valoración de los puestos pueden ser cuantitativos o cualitativos, siendo los primeros más precisos. El objetivo es definir el valor objetivo de cada puesto de trabajo para poder retribuir de forma equitativa los puestos de trabajo de igual valor.³¹

Existen sistemas internacionales de valoración que, además, permitirán establecer comparaciones con otros puestos de igual valor en otros países o sectores. En España, los ministerios de Trabajo y Economía Social y de Igualdad han publicado una herramienta de valoración de los puestos de trabajo.³² Una buena valoración de estos puestos permitirá comparar los puestos iguales –en aportación– y, por tanto, conocer si sus retribuciones son equitativas o no.

Publicación de ratios

La ratio más exigida en las diferentes normativas analizadas es la brecha salarial, en particular la de género. Casi dos tercios de trabajadores prefieren trabajar en una empresa que comunica su brecha de género.³³ También se pueden segmentar los datos salariales por otros criterios, como la edad, para garantizar una mayor equidad.

30 Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.

31 “Un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.” Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

32 Disponibles en: https://www.mites.gob.es/es/portada/herramienta_valoracion_puesto/index.htm y https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/Portada/valoracion_puestos/2022.04.01-Gua_Uso_Heramienta_SVPT.pdf

33 BEQOM (2023): *Pay Equity Playbook – A Strategic Approach to HR*.

Estos son los ratios más significativas definidas en la reciente normativa europea en materia de retribución:³⁴

- la brecha salarial de género, definida como la diferencia entre los niveles retributivos medios de los asalariados de género femenino y masculino, expresada como porcentaje del nivel retributivo medio de los asalariados de género masculino (NEIS DR S1-16);
- la relación entre la remuneración anual total de la persona con el mayor salario y la remuneración anual total media del conjunto de asalariados, excluida la persona mejor pagada (NEIS DR S1-16);
- salarios adecuados de conformidad con los índices de referencia aplicables (NEIS DR S1-10).

Así, la Directiva europea sobre retribución³⁵ afirma que “la brecha retributiva de género en la Unión persiste: se situó en el 13% en 2020, con variaciones significativas entre los Estados miembros, y solo ha disminuido de forma mínima en los últimos diez años”. Por esta razón, y para seguir avanzando en la eliminación de la brecha retributiva de género, además de los indicadores antes expuestos, podemos recoger datos detallados como:

- La retribución total media por género, teniendo en cuenta la compensación total (bonificaciones, pagos variables u otros beneficios).
- La distribución de género en diferentes rangos salariales. Permite visualizar el colectivo más o menos representado en cada rango.
- La justificación, en su caso, de las disparidades por razón de género, siempre basándose en factores objetivos.
- La identificación de posibles sesgos de género que puedan estar afectando las decisiones salariales, desde la contratación hasta la promoción.
- La valoración de si los informes salariales muestran una brecha no justificable del 5% o superior en categorías de trabajo comparables, en género y según otros criterios.

Transparencia en las políticas de fijación y de progresión retributiva

La normativa europea prevé que las empresas informen de los criterios que se utilizan para determinar la retribución, los niveles y la progresión retributivos. Además, propone nuevos derechos de información de las personas trabajadoras, que podrán solicitar y recibir información por escrito sobre su nivel retributivo individual y sobre los niveles retributivos medios.

³⁴ *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*, NEIS en español. Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad.

³⁵ Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Registro y auditorías retributivas

Otro mecanismo para disponer de políticas de retribución eficaces es contar con un registro de retribuciones, que debe incluir los valores medios (y la mediana) de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de la plantilla, desagregados por sexo y distribuidos por categorías profesionales o puestos de trabajo iguales o de igual valor.

Para finalizar, será útil realizar una auditoría retributiva para comprobar si el sistema retributivo de la empresa cumple con los principios de igualdad y equidad que inspiran la normativa y que reflejan los valores de la empresa.

Estos instrumentos facilitarán la propuesta de medidas correctivas, en caso de identificar desigualdades.

¿Cuáles son los beneficios de una buena práctica retributiva?

- Facilita una mayor profesionalización del sistema de retribución de la empresa, por la necesidad de adoptar instrumentos con valor técnico (sistemas de valoración de puestos) y disponer de margen para introducir correcciones y ajustes en función del resultado.
- Permite una mayor equidad en los sistemas de progresión salarial, donde se justificarán con mayor objetividad las diferencias de desempeño.
- Genera mejores líderes, que adoptarán criterios más objetivos en sus procesos de selección y promoción, con mayor conciencia de sus sesgos.
- Contribuye a incrementar la motivación por el trato igualitario, ya que a igual trabajo se ofrece igual remuneración con criterios transparentes, partiendo de una mayor coherencia interna de la empresa.
- Favorece una toma de decisiones más informada a partir de un análisis más preciso y segmentado de los datos.
- Conecta con los criterios ESG, relacionando así la sostenibilidad con un factor clave de la gestión del talento: la retribución.
- Mejora la reputación de la empresa por su transparencia.

Sin embargo, los cambios que se proponen también tienen sus límites, como poder fijar una diferenciación del desempeño, más allá del margen del 5% que prevé la normativa, así como el riesgo de acabar con la confidencialidad individual de los salarios, algo que podría corregirse con un sistema de bandas adecuado.

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas de retribución ³⁶

La mayoría de las herramientas que propone la ley favorecen las buenas prácticas retributivas. Si la empresa es capaz de combinar la obligación de transparencia y equidad con una oportuna política de retribución coherente con su actividad, habrá logrado que este aspecto clave para los trabajadores se integre en su cultura y favorezca la sostenibilidad de la fuerza laboral.

Para ello, proponemos una serie de acciones:

1. Determinar cuáles son los mínimos legales: el salario mínimo o la brecha salarial de género.
2. Se puede ir incluso más allá y abordar una política de salario digno.
3. Analizar la brecha salarial, con un criterio de equidad para trabajos similares en función de distintos criterios, además del género, como la etnia o la edad, para evitar medidas discriminatorias para el talento sénior o para los jóvenes. Se trata de aplicar el principio de que “a igual trabajo corresponde igual remuneración”.
4. Establecer mecanismos de transparencia salarial. Algunos vienen determinados por ley. La retribución responsable implica que podamos ir más allá en nuestro esfuerzo de transparencia, comunicando claramente a los trabajadores los criterios de progresión salarial y qué deben hacer para mejorar su retribución, en qué medida y sobre la base de qué criterios objetivos.
5. Extender la equidad al concepto de compensación total, que incluye el salario fijo y el variable, los bonos y otros beneficios
6. Adoptar unas políticas retributivas que fomenten el bienestar físico y mental, con medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o los servicios de asistencia psicológica o de *coaching*.
7. Escuchar a la plantilla en sus necesidades y expectativas, no solo económicas, para optimizar los esfuerzos de retribución.
8. Auditar regularmente las prácticas retributivas. Ello nos permitirá, además, prestar atención a las novedades legislativas para adaptar nuestras políticas retributivas a las nuevas regulaciones.
9. Conectar las políticas retributivas con la movilidad sostenible para reducir la contaminación, incorporando flotas de coches de empresa con vehículos “ecológicos”, fomentando el car sharing o habilitando áreas para la carga de vehículos eléctricos, etc.

³⁶ Sastre, J. M., et al. (2024): *Crafting Fair Pay Scales: A Guide for Modern Workplaces*.

FACTORES ESG EN LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La conexión de los criterios ESG con las retribuciones de los directivos es, sin duda, una palanca fundamental para incorporar la sostenibilidad a la cultura de la empresa y alinearla con la estrategia del negocio.

Según la consultora Willis Towers Watson,³⁷ la frecuencia de uso de métricas ESG en los planes de incentivos para directivos fue del 83% (Estados Unidos, Canadá y Europa). En particular, del 93% en Europa y del 97% en España (IBEX 35). Cabe destacar la evolución creciente en estos mercados y, en concreto, el liderazgo europeo, donde ha pasado del 75% en 2020 al 93% actual.

Las prioridades dentro de estas métricas son la relativas a la gestión de personas. Entre Europa y América del Norte, más del 70% de las empresas incluyen ahora al menos una métrica de capital humano en sus planes de incentivos para ejecutivos, siendo la prevalencia más alta la europea, con un 83%. Los elementos que más se miden son el compromiso de los empleados o la gestión de talento. Por otro lado, en Europa, el 80% de las empresas incluyen al menos una métrica ambiental en sus planes de incentivos para ejecutivos. Así, la adopción de políticas de retribución a largo plazo basadas en criterios ESG favorecerá priorizar las necesidades de los distintos grupos de interés, entre ellos los empleados, que se convierten en una herramienta poderosa de cambio cultural y de sostenibilidad. Ello es una muestra clara del compromiso *a favor de los pilares ESG de las empresas, llevados a uno de sus mecanismos fundamentales de motivación, como es la retribución.*

¿Qué aspectos de la E de empleados son los más utilizados en estas métricas de retribución para perfiles directivos?

Dentro de los aspectos sociales, además de la atención a los clientes, las métricas retributivas que predominan tienen que ver con los siguientes elementos:³⁸

- Liderazgo
- Planes de sucesión
- Compromiso y satisfacción del empleado
- Diversidad, equidad e inclusión (DEI), en particular de género y brecha salarial
- Salud y bienestar (sobre todo, las ratios de accidentes)
- Formación y desarrollo
- Salario digno

37 Willis Towers Watson (2023): *2023 Global Report on ESG Metrics in Executive Incentive Plans*.

38 Diversas fuentes: Willis Towers Watson (2023): *2023 Global Report on ESG Metrics in Executive Incentive Plans*. Deloitte (2022): *Incorporating ESG performance in board remuneration – A practical guide*. Cohen, S., et al. (2023): "Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence", *Journal of Accounting Research*, 61(3): 805-853. Longjie, L. (2023): "ESG-based remuneration in the wave of sustainability", *Journal of Corporate Law Studies*, 23(1): 297-339.

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas de retribución directiva ESG

- Definir un cuadro de mando que permita hacer un seguimiento de dichos indicadores a largo plazo. Se pueden adoptar dos modelos: escoger unas pocas métricas esenciales o bien optar por un enfoque holístico que incluya métricas de diferentes aspectos relacionados con los empleados.
- Establecer prácticas materiales, es decir, alineadas con el negocio y que sean significativas.
- Atender las expectativas y las preocupaciones de la plantilla, como la inclusión, el bienestar de los empleados o el liderazgo, para que tenga coherencia interna.
- Valorar si pueden ser útiles para las necesidades de reporte y como herramienta de transparencia.
- Fijar unas métricas que sean fácilmente cuantificables.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Análisis del contexto

Las dos necesidades más recurrentes de los empleados en los años recientes son la flexibilidad en el puesto del trabajo y el bienestar.³⁹ Según la AEDIPE,⁴⁰ los tres aspectos más relevantes en un futuro próximo para las direcciones de recursos humanos se centran en el liderazgo y la cohesión de los equipos, la digitalización y la gestión del tiempo de trabajo. Por ello, en cuanto a la formación requerida a los líderes, además de la tecnología, también se promueven *las habilidades de gestión de los espacios y la organización del trabajo*.

Desde la perspectiva de los empleados, The Adecco Group⁴¹ ha observado un retroceso en las relaciones, la motivación y el sentido de pertenencia a un equipo. Así lo confirma la consultora BCG⁴² cuando señala que el 94% de los empleados esperan que sus empresas lancen iniciativas relativas a nuevas formas de trabajar para aumentar su compromiso y su sentimiento de pertenencia. Es más, este estudio afirma que el 90% de los directivos apuestan por hacer evolucionar su modelo de liderazgo con el fin de adecuarlo a las nuevas formas de trabajar.

Parecen claras las expectativas de los trabajadores en cuanto a la necesidad de cambiar las formas de organizar el trabajo. En un reciente estudio de ManpowerGroup,⁴³ el 81% de trabajadores dicen que la pandemia ha afectado a su concepción del trabajo. Además, el 31% cambiarían de rol en el próximo mes si se les ofreciera una mejor combinación de trabajo y estilo de vida. El 61% creen que el trabajo asíncrono es mejor para la conciliación y el 42%, que es el futuro del trabajo. Si nos fijamos en las diferentes generaciones, el 42% de los *millennials* quieren más conciliación y un mayor equilibrio entre la vida personal y la profesional.

39 A partir de varios estudios en: Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade-ISS.

40 AEDIPE (2022): *Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España*.

41 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

42 BCG (2021): *Nuevas formas de trabajar: reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*.

43 ManpowerGroup (2023): *The New Human Age: 2023 Workforce Trends*.

Esta nueva realidad implica una mayor flexibilidad en tres dimensiones: temporal, con horarios más abiertos y jornadas adecuadas; espacial, sobre todo en el modelo de trabajo híbrido, y de organización del trabajo, como el trabajo por proyectos. No olvidemos, finalmente, que las características de la actividad de la empresa serán determinantes para poder ofrecer, o no, estos tipos de flexibilidad.

El espacio de trabajo: modelo de trabajo híbrido y conciliación

Si consideramos el lugar de trabajo como el espacio donde los empleados y, en ocasiones, los clientes y los colaboradores de la cadena de valor, desarrollan su actividad, comparten sus experiencias y dan curso a un propósito compartido, entonces parece evidente que **un lugar de trabajo sostenible también ha de formar parte de lo que puede ofrecer la empresa como valor social**. A la vez, muestra la coherencia de su compromiso con los equipos y refleja que su cultura y sus valores están alineados con la sostenibilidad. La configuración del espacio de trabajo también indica cómo la empresa entiende y cuida las relaciones. Finalmente, *adecuar los espacios a las necesidades de flexibilidad de sus empleados* consolidará en la realidad física una auténtica actitud de escucha de esas expectativas.

El modelo de trabajo flexible más consolidado desde esta dimensión espacial es, sin duda, el modelo de trabajo híbrido, como reflejamos en este estudio propio de 2023.⁴⁴ Así lo confirma este estudio de McKinsey,⁴⁵ según el cual más de 4 de cada 5 empleados que han trabajado en el modelo híbrido en los dos últimos años quieren mantenerlo. De hecho, el 64% buscarían un nuevo trabajo si tuvieran que volver al modelo presencial.⁴⁶ En la misma línea, optarían por esta solución 6 de cada 10 trabajadores, según datos de Gallup,⁴⁷ y el 82% según este estudio de la OCDE.⁴⁸

Podemos afirmar que el valor del modelo híbrido es aprovechar lo mejor de cada formato: remoto o presencial. Según este estudio,⁴⁹ la motivación principal para volver a la oficina es la interacción social (39%) y la colaboración eficiente (26%), y prácticamente la mitad de las personas encuestadas creen que la creatividad es mayor en el formato presencial. Como concluye el Barómetro de Sostenibilidad en el *Workplace* de Esade,⁵⁰ aunque los espacios físicos han dejado de ser el epicentro de la organización, continúan siendo cruciales para nutrir la cultura organizacional. Es más, son espacios sostenibles que posibilitan la escucha activa, la comunicación y la transparencia.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad en el rediseño de los espacios físicos, el 96% de las empresas priorizan establecer planes específicos de mejora de la eficiencia energética,⁵¹ integrando criterios de sostenibilidad ambiental con medidas de ahorro y eficiencia energética, de agua y de recursos, la reducción de residuos o la integración de elementos de la naturaleza en los espacios de trabajo y en el entorno inmediato.

Todas estas claves, como el impacto en la cultura o la sostenibilidad, implican que el modelo de trabajo híbrido requiere un propósito y unas reglas marcadas, que son todavía una asignatura pendiente para las empresas, ya que menos de la mitad de ellas (45%) disponen de una política

44 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade-ISS.

45 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

46 ManpowerGroup (2022): *Consumer Study*.

47 Gallup (2024): *State of the Global Workplace 2023 Report. The voice of the world's employees*.

48 OCDE (2023): *Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work*.

49 CBRE (2023): *Spring 2023 U.S. Office Occupier Sentiment Survey*.

50 Esade (2024): *Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el Workplace*. Instituto de Innovación Social-ISS

51 Esade (2024): *Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el Workplace*. Instituto de Innovación Social-ISS

formal al respecto⁵² y 3 de cada 4 todavía no han establecido normas en sus equipos y ni formado a sus líderes para gestionar equipos híbridos o en remoto.⁵³ En este sentido, es esencial delimitar qué actividades corresponden al trabajo remoto y cuáles al presencial, así como si se realizan de forma síncrona o asíncrona.⁵⁴

Con relación a la productividad, los estudios arrojan todavía cifras diversas. Bloom, Han y Liang⁵⁵ demuestran que el trabajo híbrido mejoró la satisfacción de los empleados, redujo la ratio de abandono en un tercio y cambió, de negativa a positiva, la percepción del rendimiento entre los directivos. En otro estudio,⁵⁶ se afirma que 3 de cada 5 empleados consideran que su productividad en remoto ha aumentado, lo cual contrasta con la percepción distinta de sus responsables, pues 2 de cada 3 consideran que aquella no ha cambiado.

Muy relacionada con el trabajo híbrido y la flexibilidad en el ámbito laboral está la *conciliación entre la vida personal y profesional*. Según un reciente estudio de Randstad,⁵⁷ casi dos tercios de los encuestados (60%) consideran que la vida privada es más importante que la vida laboral. Es más, la conciliación de la vida laboral y la familiar se sitúa en la misma posición que el salario en la lista de prioridades de los trabajadores (93%), por encima de cualquier otra prioridad. El 57% de las personas encuestadas no aceptarían un trabajo que perjudicara la conciliación de la vida laboral con la familiar (el 59% en España).

Es verdad que hoy la conciliación ha quedado englobada dentro de las formas de trabajo flexibles, ya que cualquier medida que se adopta para flexibilizar el horario o los espacios tiene un impacto positivo para esta conciliación.

El tiempo de trabajo: jornada digna

Cuando el criterio para organizar el trabajo es el tiempo, encontramos dos aspectos. El primero es el tiempo excesivo de dedicación en la jornada, muy relacionado con lo que se trata en el apartado de salud y bienestar. Y el segundo consiste, por el contrario, en la no poder disponer de una *jornada digna* que garantice la seguridad económica de la persona trabajadora.

Esta jornada digna ofrecerá mejores condiciones laborales si cuenta con:

- un número mínimo de horas suficiente para que el salario permita llevar una vida digna;
- una distribución adecuada que reduzca los tiempos de desplazamiento entre los diferentes centros de trabajo, en su caso;
- una planificación adecuada para disponer de un preaviso de turnos y horarios de trabajo conocidos con antelación.

52 CIPD (2023): *Flexible and hybrid working practices in 2023*.

53 TechSmith (2024): *The 2024 Workplace Flexibility Trends Report. Balancing employer & employee preferences*. Snagit; Global Workplace Analytics; Caryatid.

54 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social-ISS de Esade.

55 Bloom, N.; Han, R.; Liang, J. (2024): "Hybrid working from home improves retention without damaging performance". *Nature*, 630, 920-925. Disponible en: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

56 UNSW (2024): *Hybrid Working: from 'the new normal' to 'business as usual'*.

57 Randstad (2024): *Workmonitor 2024*.



En ISS, se analiza de forma exhaustiva cada puesto de trabajo, las horas requeridas y los salarios correspondientes que se aplican, para procurar que las personas puedan aspirar a jornadas completas, siempre de acuerdo con el marco legal establecido. Si las circunstancias lo permiten, se ofrece a las personas trabajadoras la posibilidad de acceder a un empleo a tiempo completo, ya que generalmente proporciona un salario más alto y estable, de modo que puedan cubrir sus necesidades básicas y vivir dignamente. Además, la empresa procura proveer empleos cercanos al lugar de residencia de las personas trabajadoras, para facilitar sus desplazamientos.

Este estudio aporta otros ejemplos:⁵⁸ en 2018, Gap impulsó una iniciativa, con la ayuda de la tecnología a través de una aplicación del teléfono móvil, que permitía a los empleados escoger e intercambiar turnos, y así mejoró la programación de los horarios. *“Cuando los trabajadores de Gap tuvieron unos horarios más predecibles y de calidad, la productividad de las tiendas mejoró al menos un 5% de media y, en el caso de las tiendas con mayor cumplimiento, más de un 16%.”* Otro ejemplo es Aviva, acreditada como empleador de “horas vivas”, es decir, además de pagar un salario digno, también proporciona un mínimo garantizado y estable de horas de trabajo a la semana. Además, existe el compromiso de avisar con al menos cuatro semanas de antelación a cada turno.

La voluntad de una jornada digna también guarda relación con el colectivo de los *trabajadores a tiempo parcial (part-time workers)*, los cuales, por sus propias necesidades, no pueden o no quieren asumir una jornada completa. Y conectan así con la necesidad de las empresas que, por razón de su actividad, necesitan este tipo de trabajadores. La mitad de estas personas no desean un trabajo a tiempo completo ya que comparten el apoyo económico en su entorno,⁵⁹ con lo cual la adopción de fórmulas de flexibilidad en su relación con estas personas puede ser beneficiosa para ellas y para la empresa.

Antes de concluir este apartado sobre los tiempos de trabajo, nos referimos a *la jornada laboral de cuatro días*. Cada vez existen más experiencias en este sentido. Así, los trabajadores de más de 60 empresas del Reino Unido ⁶⁰ ensayaron una semana laboral de cuatro días durante seis meses y más del 90% de los comercios participantes optaron por continuar con la semana de cuatro días, al valorar que los niveles de productividad se habían mantenido y que habían mejorado la retención y el bienestar, además de reducirse un 65% el número de días de enfermedad. También es cierto que, pese a estas ventajas, como reconoce el mismo estudio, este modelo no se adapta a todas las industrias o puestos y puede ocasionar costes adicionales. Un informe de CIPD⁶¹ ofrece datos de varias experiencias que concluyen que aumenta la productividad; mejora la salud física y mental, y reduce las emisiones de CO₂.

58 BCTi y WBSDC (2023): *Combatir la desigualdad: una agenda para la acción empresarial*.

59 Fuller, J. B.; Raman, M.; Hintermann, F. (2023): *Hidden Workers: Part-Time Potential*. Harvard Business School.

60 WEF (2023): “The world’s biggest trial of the four-day work week has come to an end. These are the results”. *The European Sting*, 13 de marzo.

61 CIPD (2022): *The Four-Day-Week. Employer perspectives on moving to a shorter working week*.

Nuevas formas de organización del trabajo

Además de las diferencias por espacio o tiempo, se pueden diferenciar las nuevas formas de trabajar sobre la base de otros criterios:

- por la forma en que se contrata el desempeño del trabajo: en virtud de unos acuerdos más flexibles (por ejemplo, gig workers);
- por la forma en que se organiza el trabajo: trabajo por proyectos o metodologías más ágiles.⁶²

Según Mercer,⁶³ nada menos que el 98% de las empresas prevén cambios en el diseño y la organización de su trabajo en 2024. De hecho, ya tienen en marcha o prevén realizar a corto plazo cambios como el trabajo ágil (83%), compartir trabajo entre diversos profesionales (82%), identificar habilidades para trabajadores autónomos (80%) o determinar los puestos más adecuados para la adopción del modelo híbrido (85%).

Son múltiples los factores que están influyendo en las expectativas de cambio de las formas de trabajar y, entre ellas, la forma de organizar el propio trabajo. Posiblemente el factor más determinante es el acelerado desarrollo tecnológico, en especial a raíz de la aparición de la inteligencia artificial. Parece claro, pues, que la velocidad de los cambios vendrá determinada por las nuevas tecnologías. Para Cognizant,⁶⁴ solo el 13% de las empresas adoptarán la inteligencia artificial en los próximos 3-4 años y el 46%, en 10 años. Sin embargo, su impacto afectará al 90% de los trabajos actuales, de manera especial al 52%. Los trabajadores lo están advirtiendo, y por ello el 66% esperan incrementar la productividad en los próximos tres años, gracias a esta tecnología,⁶⁵ y el 24% creen que podrían automatizar hasta la mitad de su trabajo. No sorprende, pues, que el 72% consideren clave actualizar estas habilidades y el 62% valoren la inversión de su empresa en esta formación a la hora de incorporarse, permanecer en ella o dejarla.

La digitalización también está cambiando los modelos de relación con los clientes hacia un entorno más virtual y se están consolidando nuevos hábitos de trabajo a partir del modelo híbrido. Por último, el hecho de que estemos viviendo una época en que la convivencia de diferentes generaciones es más diversa que nunca propicia aún más la necesidad de adaptarse a las diferentes necesidades de cada colectivo.

En cuanto a las formas de organizar el trabajo, un estudio de la AEDIPE⁶⁶ señala que cada vez es menos frecuente el modelo de organización del trabajo por departamentos o por áreas funcionales, al tiempo que prolifera el modelo de trabajo por proyectos,⁶⁷ especialmente en empresas de menos de 500 trabajadores. El trabajo por proyectos supone una forma menos jerarquizada y más horizontal de trabajar, que proporciona una gran autonomía sobre el proceso y únicamente se produce un cierto control en el resultado esperado. Esta forma de trabajar se basa más en las competencias que en los roles o puestos con unas habilidades técnicas específicas. Contribuye así al desarrollo del talento interno y evita el funcionamiento por silos, al favorecer la lógica interdepartamental.

62 Adaptado de Alfes, K., et al. (2023): "New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research". *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385.

63 Mercer (2024): *Fuerza de trabajo 2.0*.

64 Cognizant (2023): *New work, new world*.

65 KPMG (2024): *Future of work. Shaping the workforce of the future with AI*.

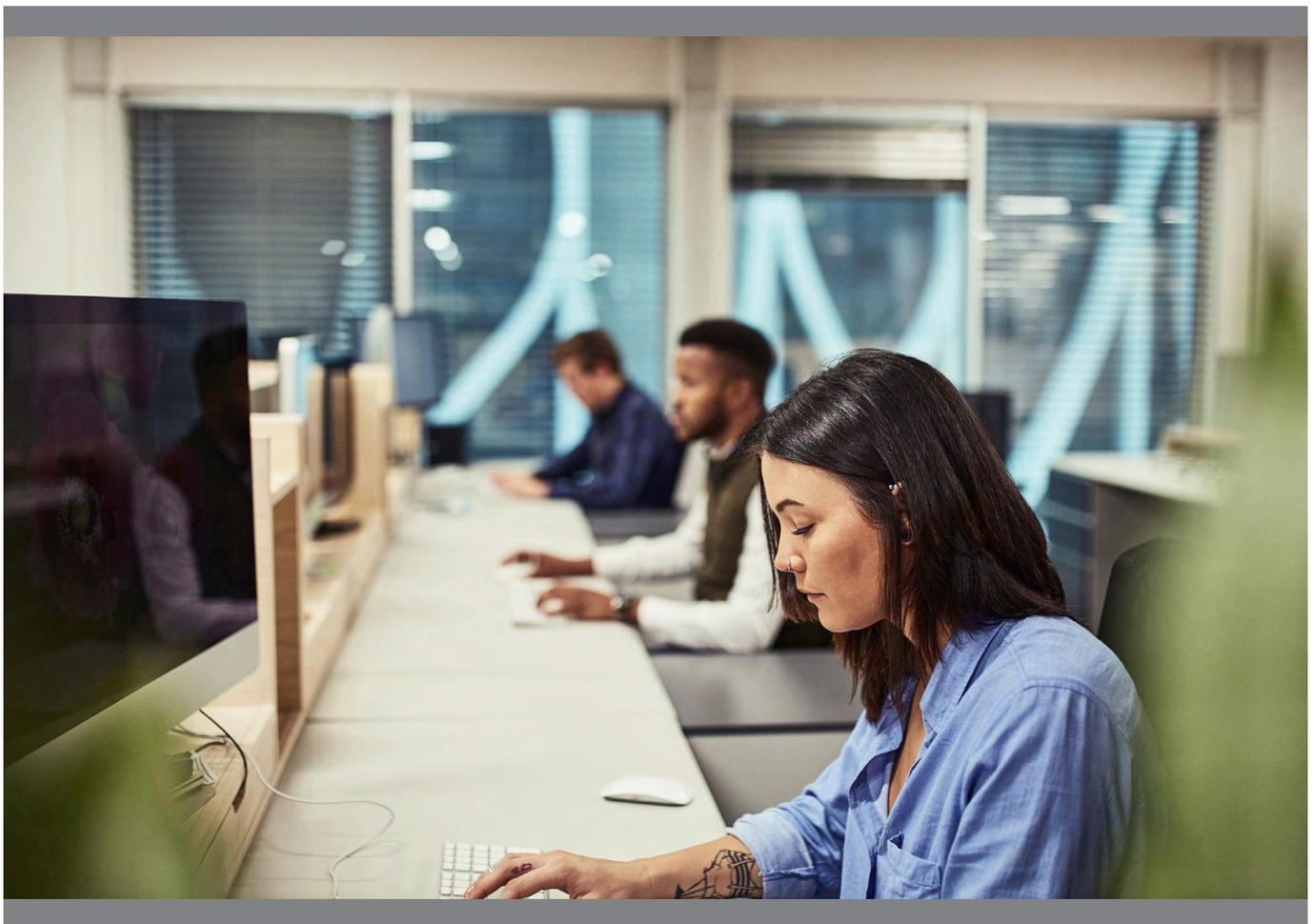
66 AEDIPE (2022): *Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España*.

67 Forbes (2021): *How Organizations Can Become Project-Based in the Future of Work*.

En función de estas diferentes formas de organizar el trabajo, no cabe duda de que la experiencia del colaborador es diferente y tiene implicaciones en el bienestar o en el sentido de pertenencia. Por otro lado, no podemos obviar que este entorno cada vez más líquido requiere de habilidades nuevas, tanto en los profesionales como en los líderes. Para los primeros, significa saber manejarse con una mayor flexibilidad y autonomía. Y, para los responsables de equipos, implica un mejor seguimiento de los objetivos, apoyado muchas veces en la tecnología, así como la capacidad de crear relaciones en entornos de trabajo más flexibles.

Por ello, también cabe señalar que los nuevos modelos de trabajo están detrás muchas veces de los problemas de falta de desconexión o de exceso de carga de trabajo.⁶⁸ Además, solo el 42% de los líderes se sienten cómodos liderando equipos en remoto y únicamente el 15% se sienten muy cómodos.⁶⁹

La verdad es que la realidad del trabajo está cambiando: un informe reciente del MIT y Deloitte⁷⁰ encontró que los directivos están pensando cada vez más en su fuerza laboral como un ecosistema, aprovechando la diversidad de habilidades del conjunto de colaboradores del entorno, tanto de plantilla como autónomos, trabajadores por proyectos temporales (*gig workers*) o con cualquier otra forma de vínculo con la empresa.



68 DCH (2022): *La revolución de las formas de trabajo*.

69 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

70 MIT; Deloitte (2021): *Workforce Ecosystems. A New Strategic Approach to the Future of Work*.

2.2. Seguridad, salud y bienestar

SALUD Y BIENESTAR EN GENERAL

Una de las expectativas más reiteradas por las personas que quieren trabajar en empresas y que se ha acentuado especialmente tras la pandemia es la del cuidado de la salud y el bienestar.

¿Qué incluye la salud y el bienestar?

De manera no exhaustiva, apuntamos algunos aspectos destacables:

Salud física:

- integridad física: prevención y protección de accidentes y lesiones
- medidas para evitar todo tipo de acoso
- ejercicio físico
- hábitos de vida saludables
- cuidado de la alimentación y buenos hábitos alimenticios
- calidad ambiental de los espacios de trabajo
- aspectos ergonómicos del puesto de trabajo

Salud mental:

- distribución de las cargas de trabajo. Incluye un horario digno, tanto en la cantidad de horas como en su previsibilidad, es decir, conocer con suficiente antelación los horarios o sus modificaciones.
- capacidad de las personas y de los responsables de los equipos en la gestión del estrés
- apoyo psicológico experto, interno o externo
- conciliación con la vida personal (*work-life balance*)
- gestión de conflictos
- salud digital, a través de la desconexión digital fuera del horario laboral

Salud social:

- seguridad psicológica
- bienestar social en las relaciones entre las personas de la empresa
- sentido de pertenencia e inclusión
- adecuación de las formas de trabajo, sobre todo en el modelo híbrido, para reforzar la conexión desde el trabajo remoto o en los momentos presenciales.

Salud financiera:

- salario digno a partir desde la seguridad económica que ofrezca el trabajo
- dotar a los empleados de los conocimientos suficientes para su propia gestión financiera.

SEGURIDAD Y SALUD FÍSICA

La Organización Mundial de la Salud define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia”. Por tanto, las empresas tienen la responsabilidad de garantizar una cultura del trabajo que proteja y promueva la salud en sus dimensiones de bienestar físico y mental. Lo primero será asegurar que esta base queda cubierta cumpliendo con los mínimos definidos por la ley, por ejemplo, en materia de accidentes o lesiones en el lugar de trabajo. Y, a partir de ahí, avanzar hacia otros elementos que mejoren el bienestar, una vez cubiertos los factores higiénicos.⁷¹

Dentro de estos elementos esenciales, se incluye también el acoso en el trabajo. Según la OIT,⁷² 1 de cada 5 personas empleadas (22,8%) ha experimentado al menos una forma de violencia o acoso laboral a lo largo de su vida laboral. Por ejemplo, las mujeres jóvenes tienen el doble de probabilidades de sufrir acoso que los hombres jóvenes, y las mujeres migrantes también el doble respecto de las que no lo son. Además, poco más de la mitad de las víctimas (54,4%) lo comunican. Cabe recordar que la labor de protección tiene un importante componente de prevención del acoso, en sus diferentes formas.

En este apartado, consideramos todos los elementos que se definen como los mínimos requeridos por la ley, normalmente referidos a la salud física o a cualquier tipo de acoso. Es indispensable reseñarlos para no olvidar su relevancia, en particular en un aspecto tan central como es la salud. En España, la legislación sobre prevención de riesgos laborales aborda de manera muy completa estos aspectos, así como la regulación sectorial a través de los convenios colectivos. A continuación, tratamos de la responsabilidad de las organizaciones más allá de la normativa legal, donde centramos el modelo E.ESG.

BIENESTAR EMOCIONAL

Dentro del bienestar, la salud emocional ocupa un lugar central, especialmente en los últimos años, pues la salud mental es una preocupación y una prioridad evidente no solo para las empresas, sino también para las instituciones públicas y para la sociedad en general.

Según un estudio de Microsoft,⁷³ las dos primeras razones por las cuales los empleados dejan el trabajo son el bienestar y la salud mental (24%) y la conciliación (24%). Asimismo, señala que los principales aspectos que buscan los empleados en el trabajo son una cultura positiva (46%), salud mental y bienestar (42%), un propósito (40%) y flexibilidad laboral (38%). Ello explica que el 63% de los responsables de recursos humanos consideren que preservar la salud y el bienestar de los empleados es la máxima prioridad de sus organizaciones⁷⁴ y es que el 49% de los empleados prefieren trabajar para una empresa que se ocupe de su salud y bienestar⁷⁵ y 3 de cada 4 (74%) esperan que su empresa se ocupe de este problema.⁷⁶ Además, Gallup ha encontrado que existe una relación recíproca entre el bienestar y el compromiso: en caso de no existir ese bienestar, la probabilidad de sentirse “quemados” llega al 61% y la de sufrir estrés cotidiano, al 48%.

71 Teoría bifactorial de Herzberg: factores higiénicos y motivadores.

72 OIT (2022): *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*.

73 Microsoft (2022a): *2022 Work Trend Index Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*.

74 ManpowerGroup (2022): *El impacto de lo híbrido*. ManpowerGroup, LLYC, The Move Zityhub

75 Mercer (2021): *Win with empathy. Global Talent Trends 2020-2021*.

76 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

Sin embargo, los líderes tienen dificultades para responder a estas expectativas, ya que a la mitad (51%) les resulta difícil identificar cuándo sus equipos se encuentran con problemas de exceso de trabajo o agotamiento. Sus colaboradores no son más optimistas, pues el 67% de ellos opinan que sus líderes no están a la altura de sus expectativas sobre cómo cuidar la salud mental.

Con la aparición del modelo de trabajo híbrido, especialmente tras la pandemia, emerge un nuevo concepto, el de *salud digital*, que evoluciona en relevancia del 38% al 69%; sin embargo, no va acompañado de la implementación de medidas al respecto, ya que, según un estudio de Cobee,⁷⁷ solo 1 de cada 3 españoles afirma que en su empresa existen políticas de desconexión digital al salir del trabajo y durante las vacaciones, y más preocupante es el 19% de las personas consultadas que aseguran que su empresa tiene políticas de desconexión pero que no se cumplen. Esta situación está mejorando, según InfoJobs, aunque todavía el 72% de los trabajadores españoles admiten que no desconectan del trabajo fuera del horario laboral.

Se ha demostrado que, para que las medidas de bienestar sean eficaces, no es suficiente ponerlas en marcha. Un artículo de la HBR⁷⁸ basado en datos de una encuesta de Gartner nos lleva a reflexionar acerca de su uso: aunque el 87% de los empleados tienen acceso a programas de bienestar mental y emocional, solo el 23% los utilizan. Entre las razones, destaca el miedo a la estigmatización, especialmente en temas de salud emocional, la falta de apoyo del líder (solo el 49% creen que su responsable comprende esta necesidad) y la falta de tiempo (38%).

Generar una cultura que normalice, sobre todo, la salud mental y emocional, y que se vea reflejada en los líderes resulta fundamental. De entre unos 15.000 encuestados de 25 países,⁷⁹ 3 de cada 4 afirman que es importante que los líderes promuevan una cultura de equipo sólida, pero apenas el 37% creen que sus líderes tengan un entorno de trabajo y una cultura de equipo adecuados.

Al menos, sí parece existir esta conciencia entre los líderes: el 91%⁸⁰ saben que sus acciones afectan a los equipos, si bien solo el 24% han recibido algún tipo de formación en salud mental. Desde la perspectiva de los colaboradores, solo uno de cada tres⁸¹ cree que su responsable acierta al reconocer el impacto que tiene en la salud mental de su equipo. Así, el 69% afirman que el impacto del líder en su salud mental es mayor que el de los médicos (51%) y terapeutas (41%) y equivalente al de su pareja (69%).⁸²

En este escenario, es evidente que la empresa debe proveer la formación necesaria para el desarrollo de habilidades de gestión emocional, especialmente entre sus perfiles directivos. Y es que la mitad de los responsables de equipos han vivido como un desafío identificar problemas de bienestar mental, agotamiento y presión laboral. No es de extrañar que el 69% de los responsables de equipos consideren importante que las empresas ofrezcan orientación y coaching en relación con las habilidades de los líderes.

77 Cobee (2024): *Informe sobre Tendencias en Beneficios para Empleados y Empleadas 2024*.

78 Valencia, Carolina (2021): "How to Get Employees to (Actually) Participate in Well-Being Programs". *Harvard Business Review*.

79 The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

80 Gallagher (2023): *Elevating Leadership: The Importance of Mental Health Training in the Workplace*.

81 Eckart, Tonya (2023): "Managers Impact Our Mental Health More Than Doctors, Therapists — and Same as Spouses". UKG, 24 de enero. Véase también: Augusty, P.A.; Jain, Mathew (2020): "Theoretical framework of the Relationship between Emotional Intelligence and Effective Leadership to Ensure Sustainability". *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03): 6314-6320.

82 UKG Workforce Institute (2023): *The Impact of Work on Mental Health*.

En un estudio realizado en los Estados Unidos, el Canadá, el Reino Unido y Australia en 2023 por Deloitte,⁸³ el 84% de los encuestados creen que mejorar su bienestar es la máxima prioridad, por encima del desarrollo de su carrera. Incluso 2 de cada 3 cambiarían a otra empresa donde tuvieran mayor bienestar. Y aunque casi todos coinciden (el 94% de los trabajadores y el 96% de los responsables de equipos) en que los líderes tienen responsabilidad en el bienestar, solo el 54% de los responsables preguntan a sus equipos cómo están y únicamente el 48% se aseguran de que la carga de trabajo sea razonable. Además, poco más de un tercio (38%) animan a utilizar los beneficios de bienestar de la empresa, modelan comportamientos saludables (30%) o lideran actividades de bienestar en equipo (26%). Entre los límites externos, el 70% de los líderes identifican barreras organizativas como las políticas de la empresa, la carga de trabajo o el hecho de no disponer de las habilidades necesarias. Y solo el 42% se sienten capaces de alcanzar los compromisos de bienestar de la empresa. Por otro lado, el 72% consideran que los bonus deberían vincularse a las métricas del bienestar.

Si centramos el análisis segmentando por generaciones, McKinsey⁸⁴ concluye que la generación Z reporta niveles más bajos de bienestar emocional y social que las generaciones anteriores. Así, uno de cada cuatro encuestados de esta generación informaba sentirse más angustiado emocionalmente (25%), casi el doble de los niveles reportados por los encuestados *millennials* y de la generación X (13%) y más del triple de los niveles reportados por los encuestados de la generación del *baby boom* (8%). Parece que valoran como prioridad la salud mental y evitar situaciones estresantes que puedan afectar negativamente a su estabilidad emocional,⁸⁵ una característica que se refleja acaso en la llamada “ambición silenciosa”, pues solo el 37% aspiran a ser responsables de equipos.

SALUD SOCIAL

La salud social tiene que ver con el sentido de pertenencia organizativa y de inclusión comunitaria, mencionados en otros apartados de este documento. También incluye el bienestar social referido al buen clima laboral y a las relaciones saludables con las demás personas de la empresa.

Tener seguridad psicológica en los equipos es esencial para la salud social. Esta cultura del trabajo, surgida a partir de los estudios de la profesora Amy Edmondson, se concreta en factores como la legitimación del error, la conexión con el propósito y la apertura al *feedback*.⁸⁶

Como ejemplo, mencionamos esta práctica de Momentum con sus espacios “*time to talk*”, “*time to play*”, “*time to contribute*”, destinados a parar y relajarse en el lugar de trabajo el primero, crear conexión entre los equipos el segundo y aportar ideas el último.⁸⁷

La adecuación de las formas de trabajo, en particular en el modelo de trabajo híbrido, es otra área de actuación para mejorar la salud social. La clave es lograr un equilibrio entre el trabajo remoto y los momentos presenciales. Por un lado, vigilando la conexión de los equipos, como avanzaba ya *The*

83 Deloitte Insights (2023): *Advancing workforce well-being*.

84 McKinsey (2022): *Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z*.

85 Visier (2023): “A Looming Succession Problem: New Research Shows Individual Contributors Shun Management in Favor of Free Time”.

86 Cortés, C. (2023): *La seguridad psicológica en los equipos: 3 pilares y sus conductas*. Centro del Coaching.

87 Momentum Group (2023): *Annual Health, Safety and Wellbeing Report*.

Atlantic,⁸⁸ puesto que en el trabajo remoto se produce, como se argumenta en este artículo, un “retroceso de la confianza” entre los compañeros de trabajo, como resultado de la separación física que los trabajadores experimentan. Y, por otro, aprovechando las ventajas del modelo híbrido, que, según un estudio de Cisco,⁸⁹ ha mejorado el bienestar para el 77,9% de los trabajadores, a juicio de las más de 28.000 personas encuestadas al respecto.

SALUD FINANCIERA

Un aspecto novedoso en el ámbito del bienestar es la *salud financiera*.

Se puede considerar desde dos perspectivas: un primer aspecto básico es que exista un salario digno que aporte la seguridad económica necesaria, además de proporcionar a los empleados los conocimientos suficientes para su propia gestión financiera.

Según un estudio de BrightPlan,⁹⁰ el 72% de los empleados admitían sentirse estresados con respecto a su situación financiera, preocupación que normalmente se incrementa en los contextos económicos más delicados de inflación o recesión. De hecho, 9 de cada 10 esperaban de sus empresas la oferta de recursos financieros, como inversiones o formación en finanzas, lo cual les haría sentirse financieramente más seguros (59%) y más comprometidos y productivos (58%), así como permanecer en la empresa (34%). En esta línea, el 57% de las empresas⁹¹ promovieron la salud financiera en 2023.

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas en salud

A continuación, señalamos algunas medidas que pueden adoptarse para apoyar el bienestar y la salud:

- Cuidado de los hábitos de salud física y de los hábitos de alimentación.
- Mecanismos de ayuda psicológica externos o internos a la propia empresa.
- Formación a los responsables de los equipos en inteligencia emocional, para identificar sus propias emociones y las de sus colaboradores, así como el estrés.
- Creación de una cultura de la naturalización del conflicto y formación a los responsables, acompañada de sistemas de gestión de conflictos.⁹²
- Procesos de coaching y mentoría para identificar situaciones de estrés.
- Políticas de desconexión digital.
- Programas de habilidades de liderazgo sobre cómo abordar situaciones de estrés o de conflicto y cómo prevenirlas.

88 Useem, J. (2021): “The End of Trust”. *The Atlantic*, 24 de noviembre.

89 Cisco (2022): *Employees are ready for hybrid work, are you? Cisco Global Hybrid Work Study 2022*.

90 Morris, Rebecca (2022): “How Economic Uncertainty Is Impacting Employee Engagement”. BrightPlan.

91 CIPD (2023): *Health and wellbeing at work*. Survey report.

92 Fowler, A., et al. (2019): “The Upside of Conflict”. *Stanford Social Innovation Review*. Winter.

- Sistemas de recompensa a los líderes que impulsen y mejoren la salud de la organización y del equipo.
- Creación de entornos de seguridad psicológica, impulsando una cultura en que se
- admita el error y se promuevan el feedback, las relaciones de confianza y la cohesión y la interdependencia de los equipos, con herramientas como el coaching de equipos.

Los sistemas más utilizados⁹³ son los programas de asistencia al empleado (82%) y los servicios de asesoría (77%). La importancia del desarrollo de las habilidades en los responsables de los equipos la muestran el 30% de las organizaciones.

Para completar un sistema de empresa saludable, es recomendable *la participación y la consulta de las personas trabajadoras en su planificación, implementación y evaluación*, para ajustar la respuesta a las expectativas reales, comunicar con eficacia los programas disponibles, legitimar su valor y propiciar su aprovechamiento.

Otra herramienta muy eficaz es la fijación de métricas de bienestar.⁹⁴ En materia de salud física y mental, son habituales las ratios de bajas, absentismo, rotación, incidentes en el lugar de trabajo o los indicadores de discriminación, violencia o acoso en el trabajo. En cuanto a la salud social y emocional, los estudios en profundidad sobre la seguridad psicológica ofrecen numerosos sistemas de medición de este tipo de cultura del bienestar. También es relevante medir la participación de los empleados en programas de apoyo a la salud mental.

“

*En **Sopra Steria**, se ha creado la figura de los “embajadores para la salud mental”, que orientan a los equipos para la gestión emocional de las situaciones difíciles que atraviesan. En el **Hospital Sant Joan de Déu**, existe un equipo de primera intervención en los conflictos que aborda las situaciones desde la proximidad. Y, si la situación deviene más compleja, cuenta con mediadores externos. En **Aalsea**, existe preocupación e interés por implantar un modelo de liderazgo con sentido humano para los equipos. Todas estas iniciativas se enmarcan en este contexto de salud emocional y social de las empresas. **Leroy Merlin** ha implementado diversas iniciativas para promover la seguridad psicológica y fomentar una cultura de feedback constructivo entre sus colaboradores, con programas como “Talento Diverso: un recorrido sin etiquetas”, que subrayan la importancia de entornos inclusivos, la seguridad psicológica para el bienestar y la productividad de los empleados.*

***B. Braun** considera que la salud financiera es uno de los pilares del bienestar e incorpora el plan de jubilación como principal herramienta de apoyo. En **Damm**, se apuesta por un plan de bienestar generalizado, que incluye aspectos físicos, de salud mental y de lugar de trabajo saludable, yendo más allá de las exigencias legales de prevención de riesgos laborales.*

93 CIPD (2023): *Health and wellbeing at work*. Survey report.

94 Elaboración propia a partir de los informes: OCDE (2022): *Measuring the Social Performance of Firms through the Lens of the OECD Wellbeing Framework* y CIPD (2023): *Health and wellbeing at work*.

Finalmente, la extensión del cuidado de la salud y el bienestar a la cadena de suministro y a sus trabajadores será una acción coherente y sostenible de estas medidas, si bien son aspectos que en cierto modo exceden el alcance de esta publicación.

2.3. Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

DIVERSIDAD

En España, la necesidad de informar de las medidas en materia de diversidad se establece en la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad,⁹⁵ dentro del marco regulatorio de las directivas de reporte y sostenibilidad de la Unión Europea. Esta norma dispone que “el estado de información no financiera no consolidado incluirá la información necesaria [...] respecto, al menos, a cuestiones [...] relativas al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal”.

A partir de ahí, surgen en España diferentes normas, sobre todo en materia de igualdad de género,⁹⁶ igualdad retributiva⁹⁷ e igualdad de oportunidades.⁹⁸ En materia de diversidad sexual, en 2023 entra en vigor la Ley para la igualdad de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI,⁹⁹ que incluye, entre las posibles causas de discriminación de los trabajadores por cuenta ajena, la “orientación e identidad sexual”, la “expresión de género” y las “características sexuales”. Otra normativa que vale la pena mencionar en relación a la diversidad es la relativa a la accesibilidad universal y a la no discriminación de las personas con discapacidad.¹⁰⁰

Según el sexto informe del Observatorio de los ODS de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade,¹⁰¹ el 85% de las empresas reportan la existencia de políticas de diversidad de género. Sin embargo, solo una de cada cuatro las describe de manera ambiciosa¹⁰² y la mayoría (59%) siguen haciendo una mención poco detallada (de naturaleza intencional), pues no proporcionan datos concretos en relación con el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas.

95 Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

96 Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

97 Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

98 Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

99 Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.

100 Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los bienes y servicios a disposición del público.

101 Esade (2023): *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Sexto informe. Observatorio de los ODS, iniciativa de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade, con la colaboración de la Fundación Bancaria "la Caixa". Mayo de 2023.

102 Este estudio habla de “mención ambiciosa” cuando la empresa ofrece información detallada, de modo que los grupos de interés pueden conocer cómo aborda el ámbito en cuestión. Y de “mención intencional” cuando la empresa menciona la cuestión analizada, pero no facilita suficiente información para evaluar la situación y su evolución.

Existen muchos tipos de diversidad, siendo la de género y la de edad las dos más relevantes que actualmente están trabajando las empresas, con diferencias según la zona geográfica. Veamos algunos datos de contexto de las más actuales.

En un extenso informe a escala global de la OIT,¹⁰³ el 62% de las personas encuestadas sostienen que su empresa tiene una política de DEI referida, sobre todo, a la edad (50%) y al género (46%). En cambio, la presencia de estas políticas disminuye cuando se refieren al origen étnico (38%) o a la discapacidad (37%).

En cuanto al *género*, según el séptimo informe del Observatorio de los ODS de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade,¹⁰⁴ la brecha salarial bruta (diferencia media entre los sueldos de los hombres y las mujeres) de la muestra se sitúa en el 17%, por debajo de la brecha salarial española, que está en el 28%, según el *Global Gender Gap Report 2022*,¹⁰⁵ en que España ocupa el puesto número 17 en paridad de género.

Fuera de España, según un estudio realizado por McKinsey,¹⁰⁶ en los Estados Unidos y en Canadá, por cada 100 hombres que ascendían del nivel inicial al de gerente, solo lo hacían 87 mujeres, y únicamente 73 mujeres de raza negra.

En cuanto a la *diversidad generacional*, nunca antes habían coincidido en las empresas tantas generaciones diferentes. Actualmente, confluyen cuatro generaciones con distintas motivaciones y formas de entender el trabajo. El año 2020 fue el que registró más diversidad en las empresas, un 82% (según el índice del *mix generacional*),¹⁰⁷ porcentaje que se estima que irá descendiendo gradualmente hasta situarse en el 75% en 2030.

Merece especial mención el talento senior,¹⁰⁸ los mayores de 50 años, que actualmente son el 32% de los ocupados en España, con un 81% de empleos creados en los últimos diez años para este segmento de población. Pese a ello, representan el 29% de los parados, porcentaje que asciende hasta el 39% entre los que llevan más de un año buscando empleo. Y es que la edad está presente en sus limitaciones profesionales, por tres motivos: los candidatos de más edad son rechazados en los procesos de selección (62%), las empresas son reacias a contratar trabajadores sénior (49%) y, por tanto, no invierten en ellos (27%).

Con respecto a la *diversidad funcional*, según el séptimo informe del Observatorio de los ODS de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade,¹⁰⁹ la incorporación de las personas con diversidad funcional en la plantilla se sitúa en el 1,42%. La mayoría de las empresas analizadas no alcanzan el 2% de empleados con discapacidad en territorio español y utilizan vías alternativas para cumplir con la normativa vigente.

103 OIT (2022): *Transformar las empresas a través de la diversidad y la inclusión*.

104 Esade (2024): *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Séptimo informe. Observatorio de los ODS, iniciativa de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade, con la colaboración de la Fundación Bancaria "la Caixa". Abril de 2024.

105 WEF (2022): *Global Gender Gap Report 2022. Insight Report*.

106 McKinsey (2023): *Women in the Workplace*.

107 Esto lo podemos medir a través del índice del *mix generacional*, que cuantifica el grado de presencia de distintas generaciones dentro de una misma empresa o sector. Datos extraídos de: Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

108 Randstad Research (2023): *Mercado laboral de los seniors. Retos y oportunidades*.

109 Esade (2024): *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Séptimo informe. Observatorio de los ODS, iniciativa de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade, con la colaboración de la Fundación Bancaria "la Caixa". Abril de 2024.

Además, la diversidad es un aspecto que importa a las personas. Según la encuesta *Workmonitor* de Randstad,¹¹⁰ realizada a 35.000 trabajadores de todo el mundo, el 77% consideran que los valores y el propósito de la empresa, incluidas la sostenibilidad, la diversidad y la transparencia, son importantes a la hora de elegir a un empleador. Los trabajadores esperan que sus empleadores estén verdaderamente interesados en construir una plantilla diversa e inclusiva, hasta el punto de que el 44% afirman que no aceptarían un puesto de trabajo en una empresa que no hiciera un esfuerzo proactivo por mejorar sus prácticas en materia de diversidad y equidad. Esta capacidad de atracción se confirma en numerosos estudios. Según una encuesta de CEGOS,¹¹¹ si tuvieran que cambiar de trabajo mañana, el 84% de los empleados indican que el nivel de inclusión de la organización sería un criterio importante a la hora de elegir al nuevo empleador.

INCLUSIÓN

En el ámbito laboral, el concepto de diversidad no puede dissociarse de la idea de inclusión,¹¹² entendida no solo como el hecho de disponer de la representación de grupos diversos (mera diversidad), sino también como **la incorporación real de estos colectivos a la toma de decisiones como reconocimiento a su contribución a los beneficios organizativos**. Como decía Vernā Myers de una forma muy gráfica y brillante: *“La diversidad es que te inviten a la fiesta; la inclusión es que alguien te saque a bailar.”*

Es más, a las siglas D&I (diversidad e inclusión), se ha añadido la idea de equidad, entendida como la igualdad de oportunidades en función de las circunstancias de cada persona, convirtiendo el acrónimo en DEI para referirse a estos tres conceptos: diversidad, equidad e inclusión. En otro estudio del Instituto de Innovación Social de Esade y Fundación Randstad,¹¹³ puede consultarse un cuadro de diferencias entre los tres conceptos, así como las medidas que pueden aplicarse a cada una de estas dimensiones y los indicadores de medición más adecuados para cada concepto.

La inclusión se puede medir de manera cuantitativa, pero también es una percepción medible subjetivamente. Se trata de identificar cuándo los empleados sienten que pertenecen a un grupo o al colectivo de la empresa y son aceptados por ella.¹¹⁴ Y ello sucede cuando la empresa pasa del reconocimiento de la diversidad a las prácticas reales de inclusión. Una gran parte de las empresas (79%) miden el nivel de inclusión de su organización en las encuestas anuales de satisfacción de los empleados.¹¹⁵

Según un extenso estudio de CEGOS,¹¹⁶ el 87% de los empleados afirman sentirse “totalmente incluidos” en su organización y el 75% creen que la estructura corporativa de su organización refleja fielmente la diversidad de la sociedad. En cuanto a los intereses de las generaciones, un informe de Deloitte¹¹⁷ concluye que el 83% de los millennials están activamente comprometidos con su empresa cuando esta impulsa una cultura inclusiva, frente al 60% que lo estarían sin ese impulso.

110 Randstad (2023): *Workmonitor*.

111 CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

112 Sherbin, L.; Rashid, R. (2017): “Diversity Doesn’t Stick Without Inclusion”. *Harvard Business Review*, 1 de febrero.

113 Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

114 Jerónimo, H. M.; Henriques, P. L.; Carvalho, S. I. (2021): “Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement”. *Management Research*, 23 de diciembre.

115 Michael Page (2022): *Estudio sobre diversidad e inclusión en España*.

116 CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

117 Deloitte University (2015): *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence*.

A la hora de incorporar métricas de diversidad e inclusión, conviene diferenciar entre sus distintos indicadores:

- Indicadores de diversidad: se trata de medir cuántas personas, segmentadas por colectivos, se incorporan o forman parte de la empresa.
- Indicadores de inclusión: se trata de medir el compromiso, el sentido de pertenencia o la presencia de cada colectivo en los ámbitos de representación de la empresa.

Por ejemplo: saber cuántas personas con discapacidad trabajan en la organización nos da una idea de la diversidad, mientras que identificar cuántas de ellas ocupan puestos de responsabilidad nos habla de su inclusión.

Una práctica de diversidad es el diseño de procesos que amplíen las fuentes de reclutamiento para asegurar una mayor diversidad entre las candidaturas. Se puede ir más allá con una buena práctica de inclusión consistente en asegurar y medir el acceso a puestos de responsabilidad de personas de diferentes colectivos, como por ejemplo las personas con discapacidad.

SESGOS

Los sesgos inconscientes tienen un gran impacto en la diversidad. Los sesgos son atajos cognitivos, fruto de un sistema de pensamiento rápido y automático, que nos llevan a clasificar a las personas de forma intuitiva e inconsciente. Por ejemplo, un sesgo puede hacer que sintamos una preferencia natural hacia determinadas personas por afinidad o por pertenencia a un grupo. En realidad, todos los sesgos tienen efecto en las acciones cotidianas y en las decisiones que tomamos, pero algunos pueden tener más influencia en las cuestiones de diversidad.

A veces, estos sesgos son conscientes y los podemos denominar *estereotipos*, y en el contexto de la diversidad existen numerosos “mitos”, es decir, creencias que no se corresponden con la realidad. Veamos algunos ejemplos.

Género. MITO: “Las mujeres son menos ambiciosas.”

Según un estudio de McKinsey de 2023,¹¹⁸ las mujeres y los hombres son ambiciosos por igual, y no existen diferencias si trabajan en remoto, en modo híbrido o presencial.

Género. MITO: “las mujeres son las que más valoran el trabajo flexible.”

El mismo estudio concluye que tanto los hombres como las mujeres valoran la flexibilidad como beneficio interesante para su éxito en la empresa.

Edad. MITO: “Las competencias tecnológicas son mayores entre los jóvenes.”

Es cierto que las redes sociales tienen un uso distinto en función de las distintas generaciones, así como la utilización de los métodos audiovisuales.¹¹⁹ Sin embargo, en las demás competencias tecnológicas, todas las generaciones presentan unos niveles de uso similares (correos electrónicos y otras herramientas de mensajería), con porcentajes superiores al 90%. Es decir, el uso de las herramientas digitales no registra diferencias entre generaciones, aunque sí cambian los usos que hacen de ellas.

¹¹⁸ McKinsey (2023): *Women in the Workplace*.

¹¹⁹ Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

Edad. MITO: “Los perfiles sénior no tienen ya interés en aprender.”

El 86% de los encuestados (casi 1.400 personas mayores de 50 años)¹²⁰ se han preocupado por formarse en los últimos cinco años para buscar un mejor desarrollo profesional y actualizar sus conocimientos. Estos motivos se sitúan, además, muy por encima de la mejora del salario. Además, casi 3 de cada 4 encuestados están abiertos a cambiar de sector, ámbito de trabajo y empresa.

Una investigación de AARP¹²¹ refuerza esta idea, al concluir que dos elementos esenciales de un trabajo ideal para los perfiles sénior son la oportunidad de aprender algo nuevo (80%) y el *on-the-job training* (más del 70%).

Edad. MITO/REALIDAD: “Los jóvenes ya no quieren permanecer muchos años en la misma empresa.”

En este caso, los datos confirman esta afirmación:¹²² el 42% de los baby boomers llevan más de 20 años en su puesto de trabajo, mientras que el 38% de los de la generación X llevan entre 11 y 20 años en el mismo trabajo. Sin embargo, el 43% de los *millennials* llevan menos de dos años en su actual trabajo, muy por encima que los pertenecientes a la generación X (17%) y los *baby boomers* (7%). Además, el 56,7% de los *millennials* consideran muy probable cambiar de trabajo en los próximos meses, un porcentaje que baja hasta el 45% en la generación X y hasta el 34% en los *boomers*.

Edad. MITO: “Los jóvenes prefieren el teletrabajo antes que el presencial.”

Las generaciones más jóvenes desean pasar más tiempo en la oficina. Los trabajadores de la generación Z, por ejemplo, quieren pasar el 56 % de su tiempo de trabajo en la oficina.¹²³ Por lo general, cuanto más joven es el encuestado, más probabilidades hay de que tienda a querer pasar más tiempo en la oficina. Ello sugiere que necesitan contar con expertos a su alrededor que puedan ayudarles en persona, mientras que el trabajador sénior ya tiene la experiencia y conocimientos suficientes para trabajar con autonomía.

Volviendo a los sesgos inconscientes, según los estudios de Tessa Charlesworth,¹²⁴ los prejuicios de género se redujeron un 64% en 14 años, pero, con relación a la discapacidad, los sesgos durante ese mismo período apenas han cambiado un 5%. Según esta investigadora, si continuamos con la misma tasa de movimiento de los sesgos inconscientes relacionados con la discapacidad, es probable que pasen más de 150 años antes de que se neutralicen.

¹²⁰ Randstad Research (2023): *Mercado laboral de los seniors. Retos y oportunidades*.

¹²¹ Weinstock, S. (2019): “Age is Just a Number”. *AARP International Journal*, 23 de enero.

¹²² Pluxee (2024): *El mix generacional en las empresas españolas*.

¹²³ The Adecco Group (2021): *Resetting Normal. Defining the new era of work*.

¹²⁴ Rojas, Nikki (2022): “Why disability bias is a particularly stubborn problem”. *The Harvard Gazette*, 10 de enero. Charlesworth, T.; Banaji, M. (2020): *What Works? Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace*. University of Massachusetts Amherst. Charlesworth, T.E.S.; Banaji, M.R. (2019): “How Americans’ Biases Are Changing (or Not) Over Time”. *Harvard Business Review*, 2 de agosto.

Frente a los mitos, los datos. Y, para los sesgos, formación.

Efectivamente, para luchar contra los sesgos existen varias herramientas:¹²⁵

- El primer paso es tomar conciencia de su existencia. De ahí la importancia de realizar formaciones sobre sesgos inconscientes, y la buena noticia es que ya están en la agenda de muchas organizaciones.¹²⁶
- Sensibilizar en materia de diversidad e inclusión y desarrollar habilidades, por ejemplo, para los líderes o para los responsables de la contratación y de las promociones internas.
- Contactar con otros grupos con creencias contrarias o constituir los llamados *grupos de afinidad*, personas de la empresa que voluntariamente se unen para intercambiar experiencias. El 90% de las empresas del *Fortune 500* cuentan con estos grupos.
- Validar los algoritmos de la inteligencia artificial desde su creación para asegurarse de que no incorporan sesgos inconscientes.
- Ser prudentes en el uso de términos que cataloguen a determinados colectivos (por ejemplo, la generación Z, los boomers...), que pueden reflejar una mirada eurocéntrica de la realidad no extrapolable a otras geografías o culturas.¹²⁷

DIVERSIDAD SOCIOECONÓMICA

Aumentar la diversidad socioeconómica en el mundo del trabajo es importante no solo por la defensa de valores como la justicia y la igualdad de oportunidades, sino también por la ventaja que supone aprovechar al máximo el talento de las personas económicamente desfavorecidas. **Si una persona nace inteligente, pero menos privilegiada, a menudo es pasada por alto en profesiones y en puestos de alto nivel.** Así lo confirman los datos.

En los Estados Unidos, los trabajadores con orígenes de clase social más baja tienen un 32% menos de probabilidades de convertirse en gerentes que los que provienen de una clase social más alta.¹²⁸ En Europa, el 62% de los ejecutivos de las empresas francesas tienen padres que también fueron ejecutivos, frente a un parco 4% de ejecutivos franceses con padres cuyas ocupaciones son de "trabajo manual". En el Reino Unido, un estudiante de un entorno desfavorecido que obtenga un título en una de las mejores universidades tiene menos probabilidades de conseguir un trabajo de élite que un estudiante de entorno más privilegiado.¹²⁹

¹²⁵ Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

¹²⁶ El estudio de la Fundación Diversidad y la Fundación IE sobre innodiversidad señala que los cursos sobre sesgos son especialmente eficaces, estando presentes en el 87,5%.

¹²⁷ Seidl, J., et al. (2022): "Age diversity management in organizations scale: development and evidence of validity". *Psico-USF*, 27(2): 251-263.

¹²⁸ Ingram, Paul (2021): "The Forgotten Dimension of Diversity. Social class is as important as race or gender". *Harvard Business Review*, enero-febrero.

¹²⁹ Anderton, Robert (2023): "Socioeconomic diversity in the workplace and education. Smart, underprivileged, and overlooked means missed opportunities for all". *VoxEU*, 26 de mayo.

Es más, sus salarios anuales son inferiores en un 18%, y las personas de origen socioeconómico más bajo tienen un 28% menos de probabilidades de lograr roles de dirección. Sin embargo, estos perfiles están más satisfechos con su desarrollo profesional y es más probable que se queden. Esta paradoja puede explicarse acaso por sus expectativas más bajas, ya que solo el 38% aspiran a ser promocionados, frente al 50% de sus pares.¹³⁰ Además, las empresas que se focalizan en la movilidad social son más productivas. A veces, la explicación es simple: amplían su búsqueda de talento más allá de los marcos habituales (titulación), a otras habilidades y competencias.

No sorprende, pues, que una tendencia reciente en la gestión del talento sea contratar por competencias y experiencia, y no tanto por requisitos de titulación. Conecta muy directamente con las necesidades sociales actuales y, además, atiende a la necesidad de las empresas de acceder a nuevas canteras de talento.

Evitar la inercia de incluir solo la titulación en las ofertas de empleo, al menos cuando no es imprescindible, supone eliminar una barrera importante para las personas con una situación socioeconómica de origen menos privilegiada, que no por ello dejan de aportar su talento a las empresas.

La realidad es que esto aún no está sucediendo. Como menciona este artículo de la HBR,¹³¹ un estudio reciente concluyó que el 67% de las ofertas de trabajo de “supervisor de producción” en los Estados Unidos requerían una licenciatura, a pesar de que solo el 16% de las personas que ya ocupaban el puesto tenían esa cualificación.

Ahora bien, algunas empresas como E&Y, Google o IBM sí han dado el paso de eliminar el requisito de un título como calificación indispensable para incorporarse a ellas, midiendo sobre todo las capacidades en el proceso de reclutamiento. Ello favorecerá el acceso de colectivos como los NEET (*not in employment, education or training*), los jóvenes sin estudios¹³² o las personas de clase social menos privilegiada, además de ampliar la búsqueda de talento. Sin embargo, en 2020 ninguna de las empresas de la lista de las “50 mejores empresas para la diversidad” publicada por DiversityInc mencionó la clase social en sus programas de diversidad e inclusión. *El requisito de titulación, muchas veces no siendo necesario, actuaba, en realidad, como una barrera social y además significaba un límite para un reclutamiento adecuado.*

130 Accenture (2022): *A fair chance to advance. The power of culture to break socioeconomic barriers in the workplace.*

131 Ingram, Paul (2021): *Op. cit.*

132 OIT (2023): *Global Employment Policy Review: Macroeconomic policies for recovery and structural transformation.*

Beneficios DEI (diversidad, equidad, inclusión)

Entre los numerosos y evidentes beneficios de disponer de políticas de diversidad e inclusión, mencionaremos solo algunos. Su denominador común tiene que ver con la atracción y la fidelización del talento, ya que las personas quieren trabajar cada vez más en entornos inclusivos. Por esta razón, creemos que incorporar el modelo DEI a la cultura de la empresa es una muestra clara del modelo E.ESG que proponemos en este estudio.

- ✓ Las organizaciones con cultura de inclusión y diversidad desarrollan 10 veces más potencial en su liderazgo y multiplican por 3,2 el compromiso y la retención del talento.
- ✓ Las personas con mayor sentido de pertenencia e inclusión en el trabajo registran un NPS (net promoter score) más alto (un 167%), tienen menos riesgo de rotación (un 50%) y ofrecen un mayor desempeño (un 56%).¹³³
- ✓ Las empresas cuyos líderes se sitúan por encima de la media en diversidad incrementan del 26% al 45% sus resultados, gracias a la innovación.¹³⁴
- ✓ Las empresas situadas en el cuartil alto en diversidad de género o étnica de sus equipos directivos tienen un 39% más de probabilidades de superar la media de productividad que las empresas del cuartil bajo.¹³⁵

Para profundizar en los beneficios, remitimos a un estudio del Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación Randstad¹³⁶ del que hemos extraído el cuadro adjunto.

Cuadro 8: Ventajas de las políticas de DEI



Fuente: Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

133 Carr, E. W.; Reece, A.; Kellerman, G. R.; Robichaux, A. (2019): "The Value of Belonging at Work". *Harvard Business Review*, 16 de diciembre.

134 Boston Consulting Group (2018): *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*.

135 McKinsey (2023): *Diversity matters even more*.

136 Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas de DEI

Compartimos aquí las conclusiones del mencionado estudio del Instituto de Innovación Social de Esade sobre diversidad:¹³⁷

Cuadro 9: Políticas y prácticas en diversidad e inclusión.

- 01 Aprovechar el marco normativo para impulsar la diversidad y, para la inclusión, apoyarse en la voluntad de la organización, concretada en estrategias y en políticas efectivas.
- 02 Extender la diversidad funcional a todas las fases del itinerario de vida profesional.
- 03 Contagiar la cultura inclusiva: una diversidad llama a otra.
- 04 Priorizar la sensibilización y la concienciación.
- 05 Aprovechar los datos, fijar objetivos y medir.
- 06 Abordar la diversidad desde un enfoque multifactorial.

Fuente: Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.

Desde la perspectiva de las alianzas, alineando el ODS 17 con la diversidad, añadimos dos prácticas más:

- Colaboración empresarial para aumentar la diversidad, como la Carta de la Diversidad, suscrita por 1.500 empresas españolas y otras 13.000 organizaciones europeas.
- Colaboración con innovadores sociales,¹³⁸ para dar acceso (indirecto) a un empleo a emprendedores que en muchas ocasiones pertenecen a grupos o colectivos marginados o que trabajan con ellos y conocen bien los problemas de la desigualdad, además de poseer el talento necesario.

¹³⁷ Cortés, C. (2023): *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión*. Instituto de Innovación Social de Esade, Fundación Randstad.Op. cit.

¹³⁸ WEF (2024): *Innovating for Equity. Unlocking Value for Communities and Businesses*.

Para facilitar un orden en las buenas prácticas de diversidad generacional, proponemos esta matriz, adaptada a partir de dos categorías de clasificación de la literatura científica: *age-neutral practices* v. *age-specific practices*. Es decir, prácticas neutrales que promueven la diversidad generacional centradas en la totalidad de los colectivos y prácticas específicas para un colectivo determinado. Ambas son complementarias para la gestión de la diversidad generacional.

El otro eje ofrece la perspectiva individual de cada persona frente al enfoque organizativo, mediante procesos e iniciativas desde su área de gestión de la diversidad.

Cuadro 10: Matriz de gestión de diversidad generacional



Fuente: elaboración propia.

Clasificación de medidas y buenas prácticas,¹³⁹ ordenadas según la matriz:

1. SEGOS

- Formar en sesgos de la generación propia y de las demás generaciones.
- Medir y generar datos objetivos para contrarrestar los mitos o estereotipos.

2. INCLUSIÓN

- Tomar conciencia del significado y el valor de la diversidad en los equipos de trabajo.
- Compartir proyectos y habilidades como forma de colaboración o de resolución de conflictos.
- Desarrollar habilidades de liderazgo de equipos multigeneracionales.
- Formación entre pares (*peer-to-peer training*).

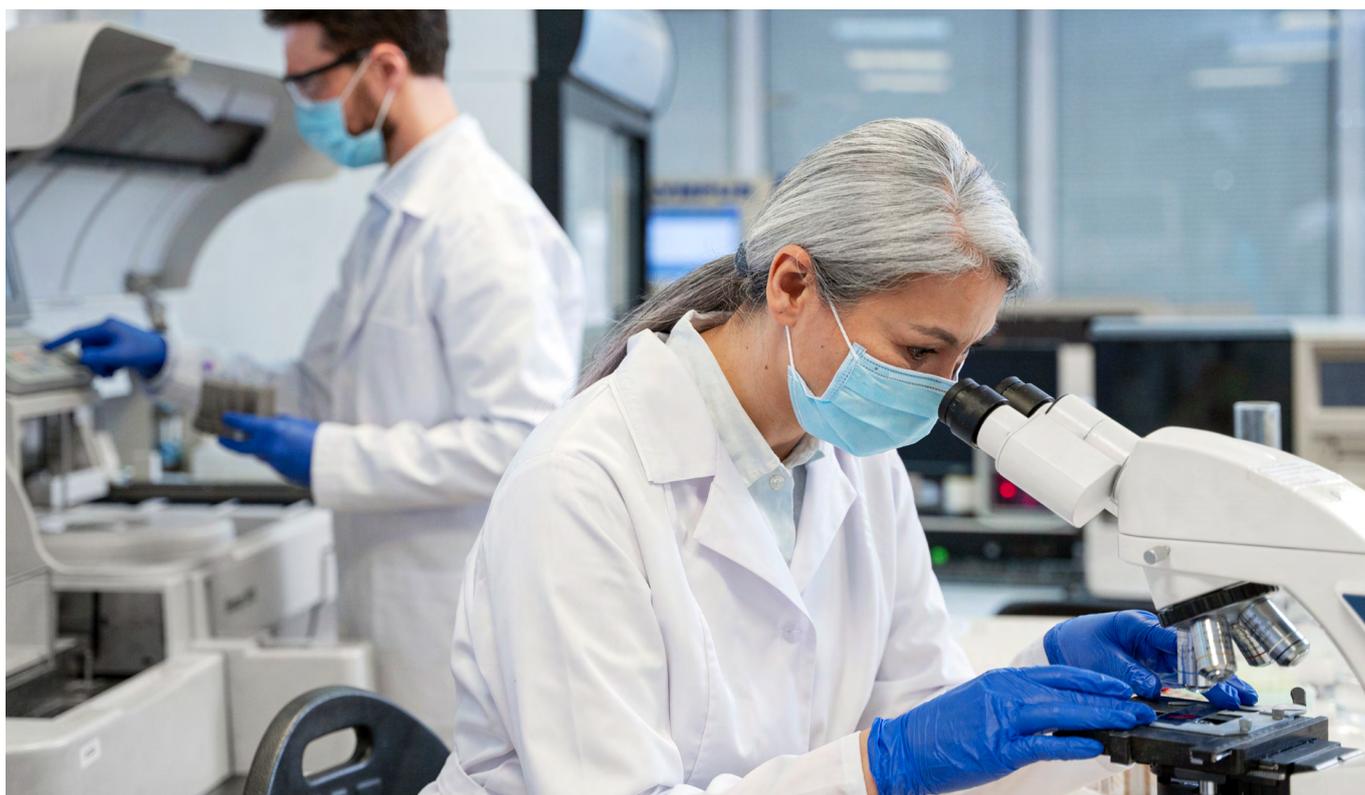
¹³⁹ Fuentes de las medidas expuestas: Center for Work, Organisation and Wellbeing (2023): *Multi-Generational Workplaces Research*. Griffith University. Collinson, C.; Hodin, M. (2023): "Best Practices for Engaging a Multigenerational Workforce". *Harvard Business Review*, 17 de octubre. Anderson, G. Oscar (2019): *Mentorship and the Value of a Multigenerational Workforce*. Washington, DC: AARP Research. Boehm, S. A., et al. (2021): *Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes and conceptualizations*.

3. SEGMENTACIÓN

- Favorecer políticas de apoyo específico a los empleados cuidadores¹⁴⁰ o facilitar una vida laboral más larga, ofreciendo una jubilación flexible.
- Ofrecer horarios de trabajo flexibles y acuerdos de trabajo híbrido (44%).¹⁴¹
- Concienciar sobre las diferentes necesidades de cada generación.

4. MENTORING

- Cultivar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, al margen de la edad.
- Diseñar sistemas de carrera y promoción neutros en cuanto a la edad.
- Crear programas de mentoría y de mentoría inversa, que reconozcan el valor de todas las generaciones. Por ejemplo, los empleados de más edad suelen tener experiencias útiles y sabiduría para compartir, mientras que los trabajadores más jóvenes suelen aportar una nueva perspectiva y unas habilidades técnicas innovadoras.¹⁴²
- Formar a líderes sobre el valor de la diversidad y la inclusión, así como la promoción de una cultura corporativa más inclusiva.



¹⁴⁰ Trabajadores/as cuidadores/as de un padre o familiar dependiente (algunos datos dicen que son el 36%), especialmente entre los *millennials* (40%). Casi 9 de cada 10 cuidadores han realizado ajustes para ello.

¹⁴¹ Los empleadores innovadores que se están adaptando a los tiempos ofrecen horarios de trabajo flexibles (58%), la capacidad de ajustar las horas de trabajo (51%) y acuerdos de trabajo híbrido (44%).

¹⁴² 7 de cada 10 trabajadores dicen que les gusta trabajar con generaciones distintas a la suya. Para los trabajadores de más edad, sus colegas más jóvenes les ofrecen la oportunidad de transmitirles sus habilidades y conocimientos (79%) y aportan creatividad al entorno laboral (73%). Entre los trabajadores más jóvenes, los colegas de más edad son valorados por su habilidad como profesores (77%), por brindarles la oportunidad de considerar una perspectiva diferente (76%) y por hacer que el lugar de trabajo sea más productivo (69%).

2.4. Desarrollo profesional y gestión del talento

ATRACCIÓN DE TALENTO

El modelo de gestión E.ESG está presente desde el primer momento del itinerario del empleado: la atracción del talento. Consiste en que las personas preparadas se sientan también atraídas para trabajar en nuestra empresa pues valoran que dará respuesta a sus expectativas. También significa cuidar el proceso de entrada, desde el reclutamiento hasta la acogida (*onboarding*), de modo que sea objetivo y responsable.

Por tanto, importa mucho realizar un buen proceso de selección y contratación. Un primer elemento, que llegará por ley, **es la transparencia salarial en las ofertas y en los procesos de selección**, como plantea la Directiva europea 2023/970.¹⁴³ Dar a conocer el salario del puesto, como propone la norma, permitirá un proceso mejor informado y más cuidado. Además, ello conecta dos elementos fundamentales del itinerario de la vida profesional, que no siempre han estado en el ámbito de la transparencia: la selección y la retribución. Aquí la norma puede retar el cambio de cultura de cada organización.

Y no es la única información relevante. En un estudio sobre la movilidad del talento,¹⁴⁴ se observó que más del 70% de los trabajadores están interesados en obtener información sobre las oportunidades de crecimiento profesional durante el proceso de contratación. Una vez dentro de la empresa, el 73% de los empleados indican que están interesados en tener información sobre nuevos puestos en sus organizaciones.

Durante el proceso, a raíz de la incorporación de la inteligencia artificial, también es preciso *adecuar el uso de estas tecnologías para los gestores del talento*. Sus aplicaciones van desde la redacción de descripciones de puestos de trabajo hasta la búsqueda de candidatos, el análisis de CV y las herramientas de preselección. Es esencial vigilar los sesgos de estas herramientas tecnológicas para que su indudable eficiencia no se vea malograda por valoraciones sesgadas.

Por último, **incorporar la diversidad desde el mismo momento de la selección** supone también una gestión responsable. Según la Red Acoge,¹⁴⁵ los tipos de diversidad que las empresas favorecen dentro de su estrategia de selección son el género (70%), la edad (64%) y, en tercer lugar, la discapacidad (47%). A la hora de fijar objetivos cuantitativos de contratación, el 56% lo hacen en materia de género y el 37%, en discapacidad. Creemos que todavía hay recorrido en este aspecto. Y esto es importante, porque algunas personas pueden no querer continuar en el proceso: casi el 40% de ellas han desistido de una oferta de empleo al percibir falta de cultura inclusiva en la empresa.¹⁴⁶

¹⁴³ Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.

¹⁴⁴ Cornerstone Lighthouse Research & Advisory (2023): *Preparados, listos, a crecer: Los componentes básicos de una movilidad del talento de alto impacto*. Edición EMEA.

¹⁴⁵ Red Acoge (2021): *Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2021*. 6.ª edición.

¹⁴⁶ McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?" McKinsey & Company.

La **apertura del reclutamiento a colectivos en riesgos de exclusión** es otra práctica muy poderosa para dar respuesta a las necesidades sociales. Un ejemplo es llegar a perfiles con diversidad socioeconómica, que se puede traducir en bajar las barreras de entrada a determinados colectivos centrandolo la búsqueda más en las competencias que en las titulaciones.

El *cuidado emocional durante el proceso de selección*, ofreciendo información regular y un buen *feedback* a las candidaturas descartadas, puede ser otro elemento diferencial.

Una vez incorporada la persona, el proceso de acogida y socialización (*onboarding*) determinará la coherencia de todo el proceso, estableciendo un vínculo entre la selección y el desarrollo de la persona dentro de la empresa.

“

*En **Sopra Steria** se ofrecen procesos de onboarding no solo en las nuevas contrataciones, sino en las incorporaciones de personas a un nuevo proyecto o puesto. En estos procesos, se explican las nuevas funciones del proyecto, las necesidades del cliente y el sentido del trabajo que ahora supone un nuevo reto para la persona. Es una mirada de acogida continuada y para el cambio de responsabilidad, y no solo en el momento de la contratación.*

Finalmente, a las personas candidatas, y cada vez más entre las generaciones más jóvenes, les importa lo que lleva a cabo la empresa en *cuestiones medioambientales*. Según KPMG,¹⁴⁷ en el Reino Unido, el 20% no seguirían con una oferta de trabajo si los compromisos de la empresa con los criterios ESG no están alineados con sus valores, porcentaje que se eleva al 33% entre los menores de 25 años. Lo confirma el 66% que destaca los compromisos de sostenibilidad de la empresa como importantes al inscribirse en una oferta de empleo. Es más, la probabilidad de trabajar en una empresa que impulsa el cumplimiento de los criterios ESG se sitúa en torno al 85%, según PwC.¹⁴⁸

PROMOCIÓN Y CARRERA

Las herramientas de fidelización de nuestros trabajadores son diferentes a las de atracción, si bien muchas veces están conectadas. Dentro de un modelo que pone a la persona en el centro, importa dar respuesta a las expectativas de las personas que ya trabajan en nuestra organización. Entre las estrategias con más impacto para la fidelización del talento se encuentran la actualización o reciclaje en habilidades (*reskilling & upskilling*), y el desarrollo de programas de carrera y el reconocimiento¹⁴⁹.

Según un estudio de Michael Page¹⁵⁰, a 1 de cada 2 profesionales le preocupa la carrera profesional y lo mencionan como una razón para buscar un nuevo empleo. Sin embargo, solo 2 de cada 10 cree que es probable que le promocionen. De ahí la importancia de ofrecer visibilidad a las oportunidades de desarrollo. En este sentido, según este informe¹⁵¹, uno de cada cinco encuestados, a pesar de su

147 KPMG (2023): "Climate quitting - younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments".

148 PwC (2021): *2021 Consumer Intelligence Series survey on ESG*.

149 Ojaokomo, Nathan (2023): *A Crowdsourced Guide to Employee Retention Strategies in 2024*.

150 Michael Page (2023): *Talent trends 2023 España – La revolución invisible*.

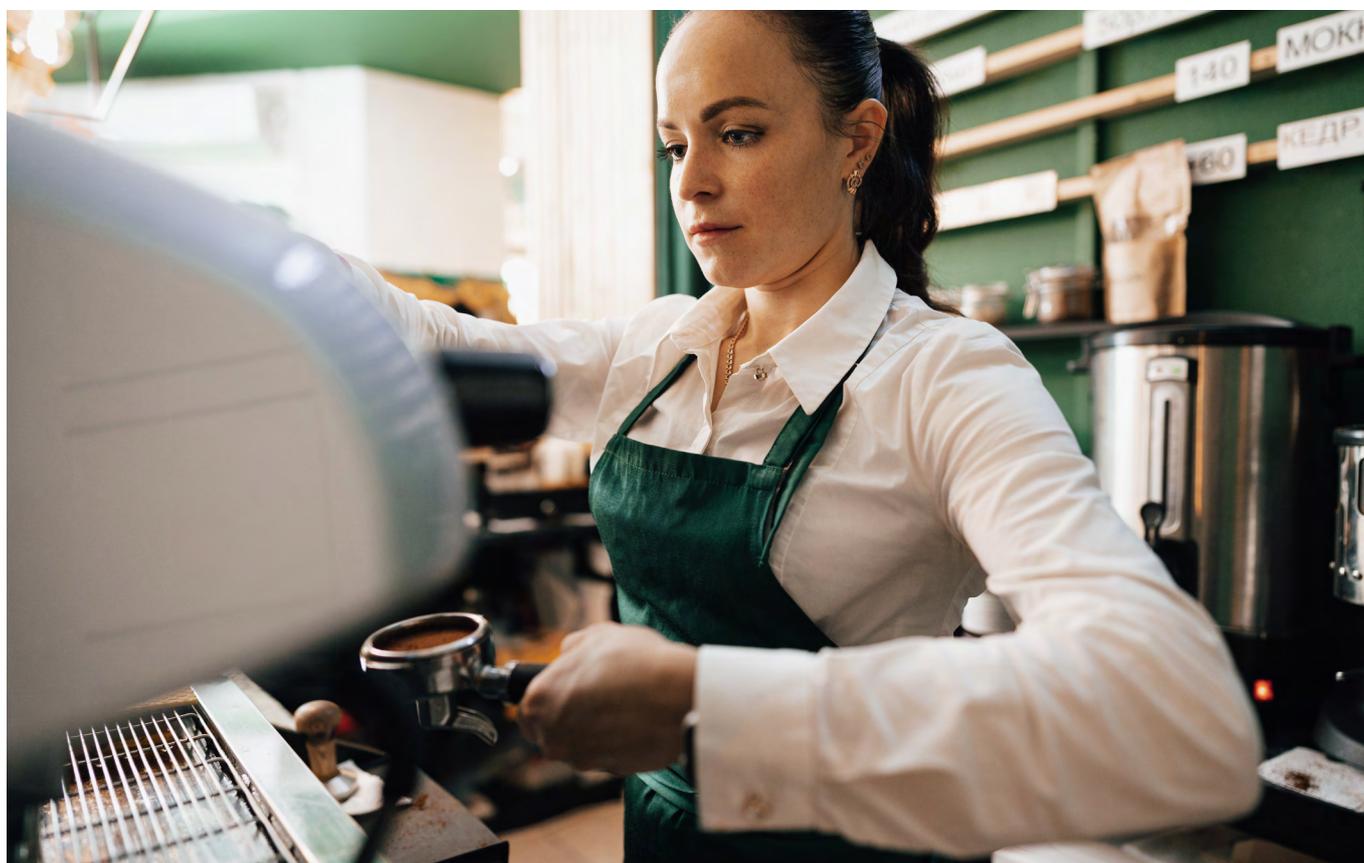
151 Cornerstone Lighthouse Research & Advisory (2023): *Preparados, listos, a crecer: Los componentes básicos de una movilidad del talento de alto impacto*. Edición EMEA.

interés, afirmaba no tener visibilidad de las oportunidades laborales en su empresa. El impacto es que, para estos últimos, es casi tres veces más probable afirmar que no están interesados en otros puestos dentro de la empresa. Y más de la mitad de los empleados afirman que tener la posibilidad de explorar otras oportunidades laborales dentro de la empresa aumentaría su probabilidad de quedarse en ella.

La realidad es que, como señala el estudio de Michael Page, el 55% de las personas entrevistadas están en búsqueda activa de empleo actualmente o tienen previsto hacerlo en los próximos 6 meses. Y más de un tercio de los profesionales que comenzaron a trabajar en 2022 están también en búsqueda activa.

Por este motivo, para fidelizar a sus trabajadores, las empresas no deben poner el foco solo en la atracción (por ejemplo, sobreestimando el valor de su marca, que ocupa el decimosegundo lugar en importancia para los profesionales), *sino también en la fidelización a través de políticas transparentes de desarrollo de la carrera. Si no ofrecemos movilidad dentro de la empresa, nuestros trabajadores la buscarán fuera.*

Y es que el coste de la rotación —en realidad, el de sustitución— puede ser muy alto e incluso llegar a duplicar el salario de la persona que se va.¹⁵² Sin contar otros costes intangibles, como la pérdida de conocimientos de la empresa, la confianza ganada con los clientes, en algunos casos, o el impacto en el equipo que se queda.



¹⁵² Workhuman (2021): *How the Great Resignation Will Shape HR and the Future of Work.*

Cómo ejecutarlo: las buenas prácticas de promoción

Proponemos, en primer lugar, unos sistemas de promoción transparentes: bien informados y que especifiquen con claridad lo que cada persona debe hacer para promocionar. Ello implica identificar los sesgos en la promoción, para que sea equitativa por objetiva. Para ello, dos medidas eficaces pueden ser un sistema de valoración objetivo y una formación en sesgos dirigida a los responsables de equipos.

Como segunda recomendación, un documento interesante¹⁵³ de las Naciones Unidas propone una herramienta sencilla y potente: animar a los líderes a tener conversaciones sobre los objetivos de la carrera con sus equipos, ya sea entre iguales o con mentores. El objetivo es ayudar a identificar y a alcanzar los objetivos profesionales con una estrategia propia de desarrollo. Servirá para reforzar la cultura del crecimiento y mejorar la gestión de las expectativas, el compromiso y el sentido de pertenencia, además de fortalecer la figura del líder y la confianza con el responsable del equipo.

Algunas recomendaciones que aportamos son:

- El sistema de promoción puede extenderse a una promoción horizontal, es decir, a crecer en habilidades y no necesariamente en responsabilidad, dado que hoy no todas las personas aspiran a hacer carrera en la misma empresa y esta promoción horizontal aportará empleabilidad.
- No hablar de la carrera en la misma conversación sobre el desempeño y no generar expectativas dentro de la empresa si son difíciles o poco claras.
- La conversación sobre la carrera puede ser incluso informal y con más preguntas que consejos.
- La conversación puede también servir para fidelizar apostando por una carrera futura fuera de la empresa: pensando en clave de empleabilidad.

“

B. Braun promueve un desarrollo integral de las personas, basado en fomentar el aprendizaje experiencial en el puesto de trabajo y a través de la movilidad entre departamentos. Además, se potencia la figura del líder-coach que empodera y responsabiliza a la persona para que lidere su propio desarrollo.

¹⁵³ UN Office of Human Resources (2023): *Career Development Conversations: A Guide for Managers*.

RECICLAJE Y ACTUALIZACIÓN DE HABILIDADES

Según el WEF,¹⁵⁴ se estima que el 44% de las habilidades necesarias para el trabajo cambiarán de forma significativa en los próximos cinco años. En consecuencia, 6 de cada 10 profesionales requerirán formación antes de 2027. En esta línea, entre 2023 y 2035 se espera que dos de cada tres (67%) puestos de trabajo creados requerirán un alto nivel formativo, frente a solo el 4% de bajo nivel. Sin embargo, casi la mitad de los trabajadores (el 44%) no podrán acceder a la formación que necesitan.¹⁵⁵ Se espera un mayor apoyo de la Unión Europea, cuyo objetivo es que en 2030 al menos el 60% de los adultos reciban formación todos los años.¹⁵⁶

En cuanto a los mecanismos que utilizan las empresas para mejorar la obtención de talento, en los próximos cinco años optarán por las prácticas de empleabilidad y por la cultura del aprendizaje: carrera y promoción (48%) y programas de *re&upskilling* (34%). Ambas se enmarcan en la estrategia de construcción interna del talento (*build*), que se valora como la más sostenible, frente a las otras dos: contratarla fuera (*buy*) o conseguirla por períodos cortos de tiempo (*borrow*).

De hecho, los trabajadores están cada vez más motivados por desarrollar sus propias habilidades que por obtener títulos o jerarquía dentro de las empresas. El 57% ya están formándose fuera del trabajo¹⁵⁷ porque consideran que su empresa no los forma o no lo hace en las habilidades necesarias para el desarrollo de su carrera y empleabilidad. Las nuevas generaciones rebajan sus expectativas de promocionar frente a la necesidad de desarrollar una carrera, reforzando así las iniciativas de promoción horizontal, es decir, de ampliar las habilidades, y no solo la responsabilidad.

Otra cuestión a valorar es que no siempre la respuesta de las empresas alcanza a toda la plantilla. Todavía priorizan sus esfuerzos de formación en un 54% para los puestos clave y estratégicos, un 41% para los perfiles con alto desempeño y solo un 33% para personas en riesgo por la transformación digital.¹⁵⁸ **Lograr que las herramientas de formación alcancen a toda la plantilla, una suerte de “democratización” del acceso a las habilidades, todavía es un reto pendiente.**

El Foro Económico Mundial (WEF) menciona algunos ejemplos de buenas prácticas¹⁵⁹ en la extensión de la formación a todos los colectivos, como los procesos de *upskilling* en Sanofi, dirigidos a perfiles sénior para la transformación digital, o en Siemens, que ofrece a todos sus empleados acceso a una plataforma de formación con autoevaluación de habilidades y a referencias de otros colegas y responsables de equipos, con recomendaciones para cubrir las carencias formativas que pudieran existir para futuros puestos.

¹⁵⁴ WEF (2023): *The Future of Jobs Report 2023*.

¹⁵⁵ Randstad Research (2023): *Tendencias de formación. Anticipando la formación del futuro desde las tendencias estructurales de cambio del mercado laboral*.

¹⁵⁶ El Pacto por las Competencias (*Pact for Skills*, una iniciativa de la European Skills Agenda) ha impulsado ya la formación de dos millones de trabajadores en la UE. También se puede visitar: <https://reskilling4employment.eu/en/>

¹⁵⁷ ManpowerGroup (2023): *The New Human Age: 2023 Workforce Trends*.

¹⁵⁸ WEF (2018): *The Future of Jobs Report*.

¹⁵⁹ WEF (2024): *Putting Skills First. Opportunities for Building Efficient and Equitable Labour Markets*.

Nuevas tecnologías y formación

La actualización de habilidades es especialmente relevante en el ámbito de las nuevas tecnologías. El mismo estudio del WEF afirma que el 23% de los trabajos de todo el mundo se espera que se transformen en los próximos cinco años, sobre todo por los cambios tecnológicos, en particular por la inteligencia artificial (en adelante, IA). Según dicho estudio,¹⁶⁰ el 68% de las empresas entrevistadas están de acuerdo en que la IA exige la imperiosa necesidad de formación y recualificación a una parte de la plantilla.

De ahí la importancia de proporcionar a los empleados la formación o la actualización necesaria de sus habilidades para poder adaptar su trabajo a la IA. Además, en este modelo de sostenibilidad, es importante garantizar que estos programas sean inclusivos, para no dejar a nadie atrás, especialmente aquellos colectivos cuyo puesto se pueda ver más alterado por la irrupción de estas tecnologías.¹⁶¹

Una investigación del WEF sugiere que los líderes¹⁶² contribuyan del modo siguiente:

1. Antes de ponerlo en marcha, comunicar el para qué de las nuevas tecnologías y los beneficios que se esperan obtener.
2. Durante el proceso, establecer unos plazos realistas y proporcionar medios de apoyo. Se puede aprovechar el rol de algunos trabajadores como “superusuarios”.
3. Tras la puesta en marcha, hacer el seguimiento para actualizar los recursos de capacitación, incorporar a nuevos empleados y reconocer los éxitos.
4. También se pueden aprovechar los conocimientos de los trabajadores a fin de desarrollar nuevos usos para las tecnologías que ya están instaladas. Sorprendentemente, casi todos los entrevistados en el estudio compartieron nuevos posibles usos para las tecnologías implementadas e ideas sobre formas de innovar.

Para asegurar un uso eficiente de las tecnologías y, a la vez, sin sesgos ni problemas de discriminación o privacidad, pueden realizarse las siguientes acciones:¹⁶³

1. Promover la transparencia en el uso de la IA, por ejemplo, exigiendo a los reclutadores que informen de ello a los solicitantes de empleo y obtengan su consentimiento antes de utilizar la IA.
2. Garantizar la presencia de un humano en el circuito y evitar la mera aprobación de la toma de decisiones automatizada.
3. Luchar contra los sesgos y la discriminación a través de una serie de instrumentos, entre ellos las auditorías o la revisión de los sesgos a partir de los resultados.
4. Contar con profesionales que posean las habilidades adecuadas para trabajar con la IA.

¹⁶⁰ Randstad Research (2024): *Tendencias de RRHH 2024: déficit de talento y adopción de IA*.

¹⁶¹ Business Fights Poverty (2023): *Generative AI and Social Impact: Role of Business*.

¹⁶² WEF (2024): *Views from Manufacturing Front Line: Workers' Insights on How to Introduce New Technology*.

¹⁶³ OCDE (2023a): *Artificial intelligence and labour market matching*.

Por ejemplo, la conocida como Ley Rider¹⁶⁴ garantiza al empleado ser informado por la empresa de los parámetros, las reglas e instrucciones en que se basan los algoritmos o sistemas de inteligencia artificial que afectan la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y el mantenimiento del empleo.

Para valorar el impacto de la IA sobre la fuerza laboral de la empresa nos podemos preguntar:¹⁶⁵

1. ¿La IA sustituye algún puesto de trabajo?
2. ¿La IA aumenta la productividad lo suficiente para crear nuevos puestos de trabajo?
3. ¿La aplicación de IA cambia la calidad o las tareas de los trabajos tal como ahora se están realizando? ¿Cambia la forma en que se supervisa o gestiona el trabajo?
4. ¿La aplicación de IA permite a los trabajadores realizar tareas a distancia?
5. ¿La aplicación de IA beneficia a algunos grupos más que a otros?
6. ¿Se ha revisado si los procesos afectados cumplen los criterios de IA responsable?
¿Se han tenido en cuenta los diferentes sesgos de las personas que configuran los procesos de la IA?

EMPLEABILIDAD

Se explica así que **una herramienta poderosa de fidelización sea apostar por la empleabilidad de toda la plantilla**. Y hablamos de *empleabilidad* en sentido amplio, es decir, la interna, para mejorar las habilidades del puesto que ocupa la persona en nuestra organización, y la externa, consolidando nuevas habilidades que se llevará la persona a sus futuras experiencias laborales. Es la paradoja de que logramos fidelizar formando a una persona para cuando se vaya.

Consiste en desarrollar las capacidades que necesita el trabajador para seguir siendo competitivo en el mercado laboral y alcanzar sus objetivos profesionales. *Para ello, las empresas han de anticiparse a las nuevas tendencias y a las habilidades que se requerirán en el futuro para ofrecerlas a su plantilla.*

También implica un enfoque de aprendizaje continuo (*lifelong learning*), universalizando el acceso a la formación a todos los colectivos de la empresa, y no solo a los que ofrecen más potencial. En este sentido, es un reto frente a los modelos clásicos de identificación del talento, pero incorpora ciertamente un aspecto de valor para la sociedad, que sin duda repercutirá en la fidelización y el sentido de pertenencia de la plantilla.

Hablar de empleabilidad significa también ayudar a los trabajadores con más riesgo de quedarse atrás en su transición a nuevos puestos de trabajo fuera de la empresa. Contribuyen a ello las plataformas de formación accesibles a toda la plantilla, donde cabe la posibilidad de acceder a aprendizajes no necesarios para el puesto o a la oferta de becas para formaciones externas. Se trata de mostrar sensibilidad frente a quienes se están quedando atrás o están en riesgo de quedarse.

¹⁶⁴ Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

¹⁶⁵ OCDE (2023b): *Defining and classifying AI in the workplace*.

“

*Es el caso de **Damm**, que dispone de un programa que contacta con colectivos en riesgo de exclusión para ayudarles a preparar su CV y ofrecerles recomendaciones para la vida laboral. También les comunica cómo lo pueden hacer si quieren trabajar en la empresa, aunque el objetivo inicial es impulsar la empleabilidad.*

***Bonpreu** libera durante 6-9 meses a sus profesionales antes de que asuman nuevas responsabilidades en la gestión de sus establecimientos, con la supervisión de un tutor. Es una forma de poner en el centro la formación y garantizar el éxito en las nuevas tareas.*

FORMACIÓN EN SOSTENIBILIDAD

Un aspecto específico dentro de las habilidades son las llamadas *green skills*, es decir, habilidades asociadas a puestos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos climáticos. Según el WEF,¹⁶⁶ basándose en datos proporcionados por LinkedIn, ha aumentado la contratación de puestos relacionados con la sostenibilidad, que constituyen tres de los diez puestos que han crecido más rápidamente en LinkedIn en los últimos cuatro años. En cuanto a las habilidades, aunque solo el 16% de las empresas identifican estas *green skills* como importantes, el 42% indican que crecerán en los próximos cinco años y el 21% se centrarán estratégicamente en desarrollarlas en sus equipos. Por su parte, el 39% de trabajadores afirman que las habilidades ecológicas serán importantes para su desarrollo profesional en los próximos cinco años y el 47% confían en que su empleador les proporcionará las herramientas y los recursos para desarrollarlas.

Se trata de una labor de sensibilización que incluso es obligatoria en algunos países, que deben informar a sus empleados sobre la gestión de residuos y proporcionarles programas de formación sobre esta materia.¹⁶⁷

Podemos extender estas habilidades también a las relacionadas con la S de social, es decir, a las temáticas de derechos humanos y, en general, a los conocimientos de sostenibilidad alineados con los ODS. *Contar con una plantilla con una formación sólida en los objetivos de desarrollo sostenible, no necesariamente relacionados con su puesto, es también una práctica sostenible, alineada con unos valores éticos universales y que puede generar sentido de pertenencia en la plantilla.*

¹⁶⁶ WEF (2023): *The Future of Jobs Report 2023*.

¹⁶⁷ OIT (2022): *Greening Enterprises: Transforming processes and workplaces*.

En esta misma dirección, vale la pena diferenciar entre las competencias del negocio (*shareholder skills*) y las competencias más humanistas (*stakeholder skills*), cada vez más presentes y solicitadas. De estas últimas, cabe destacar cuatro dimensiones de habilidades a desarrollar en cada persona:

1. las competencias profesionales para la empleabilidad;
2. las competencias personales, de gestión emocional;
3. las competencias humanistas, de sensibilización con la diversidad y ESG, éticas...

Este puede ser un buen mapa de ejemplo de competencias,¹⁶⁸ al cual podríamos añadir

4. las habilidades tecnológicas, tanto en su perspectiva técnica como en el aspecto más actitudinal de la competencia.



168 Disponible en: <https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html>

Herramienta para el desarrollo profesional

Recogiendo las diferentes formas de abordar el desarrollo profesional, proponemos un modelo integral que ayude a identificar el tipo de acción más adecuado según el entorno de aplicación y sus objetivos.

Cuadro 11: Matriz de desarrollo de habilidades. Cuatro dimensiones.



Fuente: elaboración propia.

El eje Interno/Externo se refiere al enfoque del desarrollo, si la expectativa es que se produzca dentro de la empresa o fuera (empleabilidad).

El eje Procesos-RR.HH. y Manager se refiere a quién provee del recurso que facilitará el desarrollo de las habilidades de la persona.

Con este esquema, se generan cuatro formas de intervenir en el desarrollo del talento, según dónde esté cada colectivo dentro de la organización, para así ajustar las medidas de cada uno. Por ejemplo, para las salidas planificadas (fin de un proyecto, procesos de outplacement), importa el eje Externo. Y para fortalecer el talento de la propia empresa, el Interno.

- 1. PROMOCIÓN Y CARRERA.** *Re&upskilling* adecuado a la estrategia de la empresa. Planes de carrera y de promoción transparentes.
- 2. DESEMPEÑO Y MODELAJE.** Evaluaciones del desempeño, *feedback* constante, *job shadowing* para el modelaje. Enfoque en el desarrollo de las habilidades horizontales, y no solo verticales, por ejemplo, organizando el trabajo por proyectos y con equipos multidisciplinares.
- 3. EMPLEABILIDAD.** Formación accesible a toda la plantilla (LMS y plataformas tecnológicas de aprendizaje). Formación en habilidades generales requeridas por el mercado.
- 4. CONVERSACIONES DE CARRERA.** Mentorías o apoyo de los pares o referentes para el desarrollo de la carrera de la persona, más allá del puesto que ocupe.

DESVINCULACIÓN RESPONSABLE – OFFBOARDING

Una práctica a la cual se dedican pocos análisis y que, sin embargo, está muy presente en este modelo es la desvinculación, entendida como *cualquier proceso por el cual una persona deja de pertenecer, de manera voluntaria o forzosa, definitiva o provisionalmente a la organización*. Incorporar a estos procesos la perspectiva social y poner así al trabajador en el centro en estas situaciones es tan relevante o más que en los momentos de incorporación y de desarrollo de la persona. Asumir la finalización del vínculo de manera responsable por parte de la empresa, sin limitarse a cumplir lo que exige la ley, convierte esta práctica en lo que denominamos una desvinculación responsable, de acuerdo con la cultura de la organización, y también con sus valores y con el principio de sostenibilidad en la gestión de equipos.

Antes de la salida

No es fácil encontrar estudios que revisen las prácticas de las empresas y ofrezcan datos acerca del proceso de desvinculación (*offboarding*). Entre las pocas referencias, destaca un manual de la OIT¹⁶⁹ que presenta buenas prácticas para estos casos. Además de diferenciar entre diferentes casos de desvinculación, según sus causas, destaca la importancia de disponer de una *política de desvinculación que asegure la objetividad y la equidad en el trato de las personas implicadas. Esta política se concreta en unos protocolos de salida, ya sea voluntaria o por despido, para ayudar a los involucrados en el proceso a seguir las mismas pautas y como guía de buenas prácticas*.

Una primera circunstancia que puede pasar desapercibida, pero que está relacionada realmente con la salida, es **la contratación y el dimensionamiento responsables**. Es el primer momento para valorar la desvinculación responsable. Crecer y dimensionar la empresa de una manera sostenible es la mejor forma de anticipar y gestionar bien los despidos. Como ejemplo, es conocida la oleada de despidos masivos que han registrado en los últimos años las empresas del sector de la tecnología. Entre otras muchas causas, de coyuntura económica y sectoriales, se suele añadir la asunción por parte de estas empresas de una cuantía excesiva de contrataciones. Y, cuando ha llegado el momento, no ha sido posible sostener esa plantilla y, con frecuencia, las personas afectadas se sienten defraudadas por la falta de previsión de su empleador.

Pasando a los supuestos de las salidas planificadas, cabe señalar la importancia de preparar *planes de transición ordenada, de sucesión o de relevo, y mecanismos de preparación para la jubilación* de los perfiles sénior, destacando su contribución y el legado que han dejado en la empresa.

También son salidas planificadas las *finalizaciones de contrato o de proyecto*. En estos casos, la empresa se puede anticipar aportando mecanismos de empleabilidad durante el proceso, un principio cuyo valor para los trabajadores ya hemos tratado en este documento. Es lo que un estudio de Jobs for the Future (JFF)¹⁷⁰ denomina *ethical offboarding roadmap*, que establece soluciones de formación en habilidades que sean requeridas en el futuro, para que las personas que finalizan su contrato tengan más posibilidades de acceder a un nuevo empleo. La *formación continua (lifelong learning)* es otra herramienta poderosa para la empleabilidad.

169 OIT (2023): "Tool 7: Separation practices". En: *Human resource management: A manual for employer and business membership organizations*.

170 JFF (2023): *A Better Approach to Layoffs*.

Valorar, en estos casos, posibles *reubicaciones en otros lugares de la empresa* o los procesos de reciclaje (*reskilling*) reforzará la voluntad de la empresa de cuidar los procesos de desvinculación.

También pueden aplicarse los criterios de la desvinculación responsable en los casos de *un cambio significativo del proyecto o puesto para el cual se incorporó la persona*. Son casos en que, literalmente, el vínculo inicial cambia y comienza otro nuevo. La acogida y el propósito del nuevo puesto y de las nuevas condiciones suceden a una adecuada despedida del proyecto saliente, con los aprendizajes y el legado que se hayan logrado.

Finalmente, y por desgracia, *la ruptura del vínculo es, en ocasiones, solo emocional o de motivación*. La persona sigue en la organización y en el puesto de trabajo, pero ha perdido el compromiso. Si bien esta perspectiva se puede abordar igualmente desde la lógica del desarrollo y el sentido de pertenencia, tiene un claro elemento de alteración significativa del vínculo que vale la pena mencionar en este apartado.



Sopra Steria realiza un cuidadoso proceso de cierre de proyecto y acogida del nuevo, algo frecuente en sus equipos por la naturaleza de su actividad. Comunica el nuevo propósito para dar fuerza a este cambio de vínculo.

B. Braun trabaja los planes de sucesión de posiciones clave como parte de la estrategia de gestión del talento. Tiene como objetivo la identificación y preparación de las personas para roles futuros que les permitan un desarrollo personal y profesional enriquecedor.

¿Qué prácticas pueden seguirse antes de la desvinculación?

- Aplicación de sistemas de contratación y dimensionamiento responsables
- Preparación de políticas y protocolos de salida
- Definición de planes de sucesión y de relevo
- Previsión de estrategias de desvinculación dentro de la empresa: cambio del vínculo inicial para asumir otro proyecto o puesto
- Planificación de las finalizaciones de contrato mediante políticas de reubicación o reciclaje
- Prevención y sistemas de detección de la desvinculación emocional

Durante y después de la salida

Cuidar la desvinculación es un factor crítico durante el proceso de salida y justo después. En este artículo,¹⁷¹ se presentan los ejemplos de las cartas de Meta y Stripe en sus respectivos procesos de despidos masivos. Lo que podemos aprender de estos casos es el valor de *la comunicación transparente, así como el apoyo y el seguimiento durante el proceso a través de los llamados paquetes de salida (severance packages)*, que incluyen, por ejemplo, la continuidad de los beneficios sociales, como el seguro médico, el apoyo a la carrera profesional o la creación de una red de antiguos empleados. Y otra forma de “cuidar” menos tangible e igualmente valiosa es el reconocimiento de los errores propios por parte de la empresa o el mensaje destinado a las personas que se quedan. La comunicación con los que se quedan es especialmente importante, pues puede pasar desapercibida, y evita interpretaciones sesgadas. El equipo ha experimentado una pérdida y tiene que comprender la causa y vivir el duelo. **Para los que se quedan, los responsables de la empresa han de gestionar las emociones del presente y ofrecer una visión esperanzada del futuro.**

Para apoyar la salida, se pueden ofrecer *servicios de recolocación (outplacement)*, ayuda para elaborar el CV y para la búsqueda de empleo, así como apoyo emocional, procesos de coaching o formación para la empleabilidad. Son programas también beneficiosos para la empresa para una transición más suave de la salida y para mejorar su reputación. Y, sobre todo, son útiles para las personas que salen, pues las ayuda a salvar el cambio crítico de su situación, facilitándoles acceso a recursos profesionales de empleabilidad o apoyo emocional.

Continúa el anterior estudio de JFF¹⁷² y su *ethical offboarding roadmap* estableciendo varias soluciones y prácticas en diferentes áreas:

- Reducir los costes emocionales.
- Ayudar a los que se van en la transición a un nuevo empleo.
- Gestionar de forma impecable el proceso de salida, completando con formación las habilidades de los responsables de Recursos Humanos y de los líderes para manejar bien estas situaciones.
- Favorecer las vías de acceso a un nuevo empleo, por ejemplo, ofreciendo credenciales y cartas de recomendación.

En los casos de desvinculación voluntaria, las entrevistas de salida pueden ser también una buena herramienta, si bien su eficacia suele ser limitada. En todo caso, muestran la voluntad de aprendizaje de la empresa. Según el Barómetro DCH,¹⁷³ uno de los pocos informes que aborda el tema de la desvinculación, el 90% de las empresas encuestadas realizan entrevistas de salida para conocer los motivos que han llevado al empleado a dejar la organización.

171 DuRose, R. (2022): “Los comunicados de despido de Meta y Stripe son un ejemplo de cómo las empresas deben aplicar la responsabilidad y la empatía”. *Business Insider*, 10 de noviembre. Disponibles en: <https://stripe.com/es/newsroom/news/ceo-patrick-collison-email-to-stripe-employees> y <https://about.fb.com/news/2022/11/mark-zuckerberg-layoff-message-to-employees/>

172 JFF (2023): *A Better Approach to Layoffs*.

173 DCH (2024): *VIII Barómetro DCH: La Gestión del Talento España, Portugal y Latinoamérica 2023/24*.

Según este Barómetro, el 58% de las empresas participantes no prevén ningún tipo de comunicación con sus exempleados. Esta cuestión es clave y puede abordarse mediante la creación de **programas para antiguos empleados**, que contribuyen a la reputación (*employer branding*) y ayudan a disponer de “embajadores” de la organización (*employee advocacy*), pero sobre todo pueden ser una fuente inesperada de reclutamiento.

“

*En **Sopra Steria**, existe un proceso para la desvinculación voluntaria que incluye una entrevista personal, donde se trata de dejar “la puerta abierta”. El 2% de las personas vuelven a trabajar en la empresa. Una práctica similar adopta Leroy Merlin, que traslada a las personas que salen el mensaje de que la empresa “siempre será tu hogar y las puertas están abiertas para ti”. Además, puede ofrecer recomendaciones a los trabajadores salientes para facilitarles el acceso a otro empleo, si es necesario.*

Finalmente, para los casos de despidos colectivos, cada vez más se están incorporando criterios sociales para los perfiles impactados. Así, ante estas decisiones de impacto generalizado en la plantilla, conviene valorar las probabilidades de empleabilidad de los colectivos que tradicionalmente se han visto más afectados por los procesos de desvinculación, como los mayores de 50 años. El llamado talento sénior representa el 29% de los parados y el 39% entre los que llevan más de un año buscando empleo, y el número de desempleados mayores de 50 años se ha duplicado en España en los últimos diez años.

¿Qué prácticas pueden aplicarse después de la desvinculación?

- ✓ Paquetes de salida con beneficios y recursos para las personas salientes.
- ✓ Cuidado emocional de quienes se quedan.
- ✓ Procesos de empleabilidad para las salidas forzadas, como programas de recolocación o cartas de recomendación.
- ✓ Programas de embajadores o de alumni con los antiguos empleados.
- ✓ Recogida de los aprendizajes internos, por ejemplo, a través de entrevistas de salida, especialmente en los casos de desvinculación voluntaria.
- ✓ Formación a los responsables de RR.HH. y a los líderes para manejar estas situaciones tan delicadas.
- ✓ Inclusión de criterios sociales en los despidos colectivos.

Impacto positivo de una desvinculación responsable

Entre los beneficios de esta práctica, cabe señalar los siguientes:

- ✓ Asegurar la objetividad y la equidad en el trato de las personas implicadas.
- ✓ Diseñar y anticipar un plan de sucesión o de relevo generacional que permita identificar a personas con potencial que se consideren idóneas para sustituir al talento saliente, además de asegurar la continuidad del negocio y el mantenimiento de la cultura y de los mejores hábitos de liderazgo de la empresa.
- ✓ Favorecer el sentido de pertenencia mediante el cuidado de las personas, lo cual significa cuidar a los que se van y también a los que se quedan.
- ✓ Crear reputación de empleador, además de la fuerza que supone contar con embajadores de la organización en aquellas personas que salen de ella de manera responsable y cuidada.
- ✓ Cubrir el ciclo completo de la vida profesional, extendiendo el itinerario desde la contratación del empleado hasta el relevo del talento y más allá, favoreciendo su futura empleabilidad.
- ✓ Conseguir un impacto emocional positivo tanto en los que se van como en los que se quedan.

2.5. Propósito y sentido de pertenencia

PROPÓSITO

Los últimos años han comportado varios cambios significativos en el mercado laboral, sobre todo a partir de las nuevas expectativas de los empleados en cuanto a lo que valoran en el trabajo. El cambio de poder de *shareholder* a *stakeholder* –en este caso, el empleado– pone a las empresas en situación de dar respuesta a estas necesidades. Y, entre ellas, la conexión del trabajo con un propósito ocupa un lugar cada vez más predominante.

Entre los atractores de talento que identifica un estudio reciente,¹⁷⁴ el propósito aparece como el más importante (73%), que define como la necesidad de los empleados de sentirse conectados con el “para qué” existe la empresa y entender cómo su trabajo contribuye a ello. En la misma línea, según un estudio de Microsoft,¹⁷⁵ el 40% de las personas buscan un propósito en el trabajo, solo por detrás de una cultura positiva y del bienestar emocional.

¹⁷⁴ Shift (2024): *2024 Global Culture Report*.

¹⁷⁵ Microsoft (2022a): *2022 Work Trend Index Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*.

Sin embargo, según este informe de McKinsey,¹⁷⁶ el 43% creen que falta comunicación con respecto al propósito y solo el 25% señalan que sus líderes les conectan con dicho propósito. Ello es un riesgo, si pensamos que el 70% consideran que su propósito viene definido por su trabajo.¹⁷⁷

Y es que el “trabajo” ya no es un lugar donde ir, sino una actividad vinculada a un propósito.

Trabajar como medio para lograr un propósito implica que la conexión con la organización ya no solo se sostiene en lo transaccional, sino especialmente en lo relacional y en lo trascendental. Es decir, las empresas ya no pueden moverse solo en el ámbito económico o extrínseco, sino que han de aportar recompensas intrínsecas (desarrollo y relación) y de trascendencia (propósito).¹⁷⁸

Y este propósito incorpora, de forma muy alineada con este estudio, una dimensión de liderazgo responsable, entendido como el que “logra el equilibrio entre la orientación a los resultados y el cuidado y el desarrollo de las personas del equipo, con un propósito basado en unos valores, y que soluciona problemas reales del entorno: medioambientales o sociales.”¹⁷⁹ Para Ignasi Carreras, profesor de Esade, *“la responsabilidad es un reto de liderazgo, de propósito y de innovación por parte de los líderes y los equipos de las empresas. La hoja de ruta de estas en el momento actual es liderar desde el propósito, mediante autenticidad, lo cual les permite generar valor compartido y crear así un mundo más equitativo y justo. En otras palabras, es una forma de convertirse en la solución ante los retos sociales”*.

Algunas publicaciones van más allá, como la de la British Academy,¹⁸⁰ que define el propósito de una empresa como “contribuir a resolver los desafíos de la humanidad de forma rentable, no obtener rentabilidad siendo parte de los problemas”. En este sentido, es muy representativa la iniciativa BCorp como promotora de un modelo de empresas sostenibles que “no solo persiguen fines económicos, sino que cumplen con los altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal”.¹⁸¹

La importancia de la conexión con el propósito se evidencia por su impacto en el compromiso del empleado con la empresa y por el sentido que aporta a su identidad profesional y vital. Los últimos datos del conocido informe anual de Gallup¹⁸² reflejan que solo el 13% de las personas encuestadas en Europa se sienten comprometidas con su trabajo (frente al 23% a escala mundial), mientras que el 72% (el 62% a escala global) no se sienten comprometidas: es el llamado *quiet quitting*. El 15% restante está “activamente no comprometido”.

Lograr el compromiso de los trabajadores proporciona unos beneficios visibles. Para quienes están comprometidos, necesitarían un salario un 31% mayor para considerar la posibilidad de irse a otra empresa, frente al 22% en los demás casos. Además, el absentismo baja un 78%, la rotación en organizaciones con alta rotación disminuye un 21% y, en las de baja rotación, un 51%; además el bienestar mejora un 68% y la productividad, un 23%. Gallup también reseña que **el 70% de la variación del compromiso puede atribuirse al líder, un dato muy relevante y retador.**

176 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*.

177 McKinsey (2021): *Help your employees find purpose—or watch them leave*.

178 Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade-ISS. Febrero.

179 Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade-ISS.

180 The British Academy (2019): *Principles for Purposeful Business*.

181 Véase: <https://www.bcorpSpain.es/>

182 Gallup (2024): *State of the Global Workplace 2023 Report: The voice of the world's employees*.

En conclusión, si las empresas contribuyen a esta conexión con el propósito y la pertenencia de las personas empleadas, pueden convertir una dificultad (*great resignation/quiet quitting*) en una oportunidad (*great reshuffle*).

“

En Aalsea, se entiende la necesidad de dignificar la profesión con el objetivo de que las personas que trabajan en la restauración organizada compartan orgullosas su trabajo y su contribución a la economía y a la sociedad.

Bonpreu apuesta por reivindicar con orgullo su actividad profesional, como un oficio que aporta valor a la sociedad y con posibilidades reales de crecimiento.

ESCUCHA Y PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA

Uno de los factores más determinantes para crear sentido de pertenencia es la sensación de formar parte de un grupo, para lo cual la participación en las actividades de la organización es un impulso importante.¹⁸³ Las empresas que quieran dar respuesta a las expectativas de sus trabajadores y, a la vez, reforzar el sentido de pertenencia tienen, pues, en la escucha y en la participación de estos su palanca principal.

Se trata de llevar a cabo un proceso real de participación en que se dé a las personas trabajadoras la capacidad de influir realmente en las decisiones. La realización de estudios de clima y compromiso es una buena herramienta, pero no suficiente. La voz de la plantilla requiere un lugar en los niveles de dirección y gestión a través de mecanismos diferentes, como mesas de diálogo y grupos de discusión.¹⁸⁴ Por esta razón, y con ánimo de fidelizar a sus equipos, las empresas están cocreando propuestas de valor con sus trabajadores.¹⁸⁵ Se trata de implicar a las personas en las soluciones: desarrollo de políticas de recursos humanos o relacionadas con temas centrados en los valores de la empresa.

183 Haim-Litevsky, D., et al. (2023): "Sense of Belonging, Meaningful Daily Life Participation, and Well-Being: Integrated Investigation". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5): 4121.

184 BCTi & WBSDC (2023): *Combatir la desigualdad: Una agenda para la acción empresarial.*

185 McKinsey (2023): *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations.*

“

*Es el caso de muchas de las empresas entrevistadas por razón de este estudio. **Aisea** ha creado un consejo asesor del Comité de Dirección formado por los mejores líderes de las tiendas, con el objetivo de abrir un espacio de conexión y escucha activa entre la operación y los líderes de la empresa. Participan en proyectos, trasladan sus inquietudes y emergen una serie de compromisos entre la operación y la Dirección. **Sopra Steria** realiza talleres para toda la plantilla o específicos con un colectivo o sobre una temática. En **Leroy Merlin**, los HRBP (responsables de recursos humanos) colaboran con los comités de dirección a recoger las necesidades de los colaboradores para transformarlas en acciones estratégicas, diseñando políticas de personas ad hoc en cada tienda. En el **Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona**, existen comisiones y otros instrumentos de comunicación interna (grupo focal de experiencia de la persona trabajadora, cafés con la Dirección, etc.) para trabajar las problemáticas de la plantilla, con un alto porcentaje de participación de los/as profesionales. **Suara**, en su forma de cooperativa, incorpora por naturaleza el apoderamiento de los equipos en la toma de decisiones y la participación de los profesionales para determinar los retos estratégicos que han de guiar la entidad.*

Así, cuando se da voz a los empleados,¹⁸⁶ se multiplica por 8 la creencia de que la organización pone a la persona en el centro, y también se multiplica por 8 la confianza y por 5 el sentido de colectividad.

Se trata, además, de escuchar no solo sus expectativas sobre el trabajo, sino también sobre su vida en general. **Cada vez más los empleados quieren que las empresas se preocupen de los mismos temas que ellos, en particular de los aspectos sociales y medioambientales.** Están muy presentes las cuestiones relacionadas con la diversidad, la pertenencia o la empleabilidad, así como las medioambientales.

En 2030, el 30% de la fuerza de trabajo estará integrada por personas de la generación Z, con unas nuevas expectativas que antes no existían, lo cual convierte en crucial esta necesidad de escucha.¹⁸⁷ Por ejemplo, el 86% de los perfiles de la generación Z plantean participar en las estrategias DEI de la empresa. Y ya hemos mencionado un estudio de KPMG¹⁸⁸ que sostiene que el 20% de los candidatos no seguirían con una oferta de trabajo si los compromisos sociales o medioambientales de la empresa no están alineados con sus valores: el 33% en perfiles menores de 25 años.

De esta manera, si las empresas no establecen unos mecanismos sólidos y auténticos de escucha, se estará generando una brecha de empatía¹⁸⁹ entre lo que las personas reclaman y lo que les ofrecen las organizaciones.

Merece una mención especial la **necesidad de acompañar este modelo de sostenibilidad de las personas y su puesta en marcha con un sólido liderazgo responsable que impulse la cultura de la sostenibilidad en la gestión de personas.** En este mismo documento, definimos este concepto y nos referimos a su valor esencial por su sentido transversal tan evidente.

186 Shift (2024): *2024 Global Culture Report*.

187 People element (2023): *Engagement trends annual report: economic pressures, talent shortages & flexible work*.

188 KPMG (2023): *Climate quitting - younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments*.

189 Cortés, C. (2023): "La brecha de empatía". Esade. Disponible en: <https://www.esade.edu/es/articulos/la-brecha-de-empatia>

¿Cuáles son estas expectativas?

Para ofrecer contexto sobre cuáles son las expectativas de los empleados con respecto a sus organizaciones, recogemos algunas tendencias globales, si bien cada empresa deberá preguntar en su contexto y en función de su sector.

Según el BCG,¹⁹⁰ el 94% de los empleados esperan que sus empresas lancen iniciativas relativas a nuevas formas de trabajar para aumentar su compromiso y su sentimiento de pertenencia. Para completar esta mirada, según Mercer,¹⁹¹ 1 de cada 3 empleados prefieren trabajar para una organización que sea responsable con sus stakeholders: el 50% quieren trabajar para una organización que ofrezca sistemas de recompensas responsables y el 37% se sienten muy motivados con el propósito y los valores de su organización.

Algunas expectativas son más acusadas en función de la generación. En concreto, los millennials y la generación Z requieren más conexión con el propósito y con los valores de la empresa. ManpowerGroup¹⁹² sostiene que la generación Z es la que está reclamando más a las empresas: el 52% de sus miembros creen que estas no hacen lo suficiente en materia de diversidad, inclusión o cambio climático; en particular, el 68% no están satisfechos con lo que las empresas hacen para lograr una cultura inclusiva. Un estudio de Michael Page muestra que la edad es el motivo más denunciado de discriminación en el trabajo: 1 de cada 3 encuestados dice que ha sido discriminado por motivos de edad al menos una vez en el último año.¹⁹³ No es extraño que casi el 40% de candidatos y candidatas hayan desistido de una oferta de empleo al percibir falta de cultura inclusiva en la empresa.¹⁹⁴

También hay demandas en materia de sostenibilidad. En este estudio de Deloitte,¹⁹⁵ la mayoría de los perfiles ejecutivos encuestados (89%) creen que su empresa está avanzando en sostenibilidad, en clara desconexión con la valoración de sus empleados: solo el 41% están de acuerdo. Al menos cabe señalar que casi la mitad (45%) acogerían favorablemente programas de formación directiva en sostenibilidad. Según Michael Page,¹⁹⁶ el 38% de los trabajadores y las trabajadoras piensan que su empresa es suficientemente sostenible, frente al 27% que creen que no lo es.

Estos datos confirman un mayor activismo por parte de los empleados de las empresas (*employee activism*) al exigir ese compromiso por parte de las empresas donde trabajan. Una investigación sobre este tema sostiene que el 38% de los entrevistados se definen como empleados activistas (el 48% entre los *millennials*), mientras que un 11% adicional están considerando exigir más de las políticas medioambientales, sociales y de gobernanza de sus empresas.¹⁹⁷

A partir de estas expectativas sociales y medioambientales de las personas trabajadoras como *stakeholders*, **solo queda espacio en las empresas para la coherencia como oportunidad: adoptar el modelo E.ESG coincide plenamente con lo que ahora requieren los profesionales, como reflejo que son de la sociedad.**

190 BCG (2021): *Nuevas formas de trabajar: reflexiones sobre el futuro del trabajo en España*.

191 Mercer (2021): *Win with empathy. Global Talent Trends 2020-2021*.

192 ManpowerGroup (2023): *2023 Workforce Trends Report - The New Human Age*.

193 Michael Page (2022): *Sostenibilidad en el trabajo*.

194 McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?"

195 Deloitte Insights (2023): *Advancing workforce well-being*.

196 Michael Page (2022): *Sostenibilidad en el trabajo*.

197 Weber Shandwick, United Minds, KRC Research (2019): *Employee Activism in the Age of Purpose: Employees (UP) Rising*.

Anexos

Anexo I

El modelo E.ESG y las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS)

Las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS), conocidas internacionalmente como ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), constituyen el marco normativo de la Unión Europea para garantizar la transparencia, la trazabilidad y la comparabilidad en la divulgación de información ambiental, social y de gobernanza (ESG). Desarrolladas en el contexto de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), estas normas establecen unos requisitos específicos que las empresas deben cumplir para informar sobre su desempeño en materia de sostenibilidad. Su implementación será escalonada entre 2024 y 2028, y afecta a grandes empresas de interés público (2024), otras grandes empresas (2025), pymes cotizadas y determinadas entidades pequeñas (2026), así como a filiales o sucursales de empresas de fuera de la UE con un volumen de negocio elevado en la UE (2028).

En la actualidad, las NEIS se componen de un total de 12 estándares: 2 de carácter transversal, 5 específicos del ámbito ambiental, 4 del ámbito social y 1 enfocado en la gobernanza. Dentro de los estándares sociales, el NEIS S1 se centra exclusivamente en las obligaciones de divulgación relacionadas con el "personal propio" (*own workforce*). Este estándar incluye un total de 19 requisitos de divulgación (en adelante, RD), organizados en tres áreas principales:

- **Estrategia:** Los dos primeros RD del estándar NEIS S1 se relacionan con el segundo estándar transversal, el NEIS 2. El primero (SBM-2) exige que las empresas expliquen cómo los intereses, las opiniones y los derechos humanos de su personal propio sirven de base para su estrategia y su modelo de negocio. El segundo (SBM-3) se centra en identificar los impactos,¹⁹⁸ los riesgos y las oportunidades materiales (en adelante, IRO) relacionados con el personal propio y su interacción con el modelo de negocio.
- **Gestión de los IRO:** Este bloque aborda las políticas y los procedimientos destinados a identificar, gestionar y mitigar los riesgos e impactos relacionados con el personal propio. Incluye cuatro RD que prevén la divulgación de las políticas internas, los procesos de participación, los sistemas de reclamación y remediación, así como acciones específicas para afrontar los impactos detectados (S1-1 al S1-4).
- **Métricas y objetivos:** El tercer pilar engloba 13 RD (S1-5 al S1-17) que abarcan temas diversos vinculados a los trabajadores, como las características del personal propio y de los trabajadores no-empleados, indicadores sobre negociación colectiva y diálogo social o parámetros de diversidad y remuneración, entre otros.

198 En la traducción oficial de las ESRS al castellano, se utiliza el término *incidencia* para traducir *impact*. En este apéndice, utilizamos los términos *incidencia* e *impacto* como sinónimos.

La mayoría de los RD incluidos en el estándar NEIS S1 están sujetos a los resultados del análisis de doble materialidad (o doble importancia relativa),¹⁹⁹ lo cual significa que las empresas deben evaluar si los temas relacionados con los trabajadores son materiales desde el punto de vista financiero o de impacto, o ambos. Sin embargo, algunos RD incluyen información que las empresas deben divulgar obligatoriamente, ya que están vinculados a legislación europea preexistente. Esto incluye, por ejemplo, datos sobre la brecha salarial de género (S1-16) o información sobre impactos graves relacionados con los derechos humanos (S1-17). Adicionalmente, el estándar introduce disposiciones transitorias para facilitar su implementación. Por ejemplo, durante el primer año, las entidades con menos de 750 empleados podrán omitir los RD sujetos al análisis de doble materialidad en el NEIS S1. Estas flexibilidades buscan ayudar a las empresas a adaptarse progresivamente al nuevo marco de divulgación.

Si nuestra aproximación al modelo E.ESG propone una primera estructuración de la sostenibilidad de los trabajadores en torno a distintas temáticas, las NEIS lo complementan ofreciendo un marco normativo que facilita la divulgación y fomenta la trazabilidad con relación a muchos de los aspectos considerados clave para los trabajadores.

Al final de este apéndice, el lector encontrará una tabla que relaciona los RD del estándar NEIS S1 con las temáticas y subtemáticas del modelo E.ESG. A continuación, valoramos algunos puntos de convergencia entre ambos marcos:

- **La relevancia de la transparencia, las métricas y los objetivos**

El modelo E.ESG subraya la transparencia como un pilar fundamental para garantizar la trazabilidad y la claridad en la divulgación de las políticas y las prácticas laborales, argumentando que este enfoque no solo permite alinear las expectativas de los empleados con los valores y compromisos de la organización, sino que también mejora la capacidad de las empresas para gestionar sus prácticas de un modo más efectivo. Además, también destaca la importancia de establecer métricas específicas relacionadas con sus distintas temáticas y subtemáticas, para evaluar el desempeño actual, fijar objetivos y diseñar estrategias que fomenten un entorno laboral sostenible.

Por su parte, las NEIS proporcionan un marco normativo detallado que asegura la transparencia y la comparabilidad de las divulgaciones entre empresas. Estas normas no solo exigen la divulgación de métricas clave vinculadas a la sostenibilidad en la gestión de los trabajadores, sino que también ponen énfasis en la fijación de unos objetivos específicos y medibles como una herramienta indispensable para impulsar mejoras tangibles en las organizaciones (NEIS S1-5). La transparencia, según las NEIS, es más que un requisito normativo: es un medio para integrar la sostenibilidad en las estrategias empresariales y para identificar y gestionar impactos, riesgos y oportunidades de manera estructurada.

Ambos marcos convergen en la idea de que la transparencia, las métricas y los objetivos vinculados a la sostenibilidad de los trabajadores no solo son esenciales para la rendición de cuentas, sino que también tienen un impacto directo en la gestión empresarial, la cultura organizativa y el bienestar de los equipos.

¹⁹⁹ En la traducción oficial de las ESRS al castellano, se utiliza la locución *doble importancia relativa* como traducción de *double materiality* (generalmente conocida en castellano como “doble materialidad”) y *de importancia relativa* para *traducir material* (generalmente conocida en castellano como “material”). En este apéndice, utilizamos ambos términos como sinónimos.

• El respeto a los derechos humanos como un requisito mínimo

El estándar NEIS S1 incluye RD relacionados con los derechos humanos, como incidentes graves (NEIS S1-17) o las políticas de no discriminación y de libertad de asociación (NEIS S1-1). Si bien muchas divulgaciones están sujetas a los resultados de la doble materialidad, las divulgaciones vinculadas a los derechos humanos suelen ser obligadas para las empresas. Nuestra aproximación a la sostenibilidad en la gestión de las personas trabajadoras a través del modelo E.ESG, también entiende los derechos humanos como un estándar mínimo transversal, pero busca incentivar comportamientos proactivos que trasciendan los mínimos legalmente establecidos, razón por la cual no se dedica una temática específica a los derechos humanos. Sin embargo, aunque los derechos humanos no se vinculen directamente a las temáticas del modelo E.ESG, también los consideramos un requisito esencial para la sostenibilidad laboral.

• La voz de los empleados como eje de la estrategia empresarial

En esta primera aproximación hacia un modelo E.ESG que sitúe al trabajador en el centro de la gestión empresarial, hemos destacado la importancia de establecer procesos efectivos de participación y escucha activa. Estos deben garantizar que los empleados puedan expresar sus expectativas, inquietudes y propuestas, permitiendo su alineación con las estrategias corporativas. También hemos subrayado el papel fundamental de la representación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, promoviendo una cultura organizativa inclusiva, participativa y orientada al diálogo. Además, hemos insistido en la necesidad de implementar unos canales de remediación accesibles y justos, que no solo aborden las preocupaciones de manera eficaz, sino que también mitiguen riesgos laborales y fortalezcan la confianza entre los empleados y la organización.

Las NEIS se alinean con este enfoque aportando un marco normativo que permite dar a conocer la centralidad de los empleados en la estrategia y la acción empresarial desde diversos ángulos.

Los DR vinculados a la estrategia exigen que las empresas informen sobre cómo los intereses, las opiniones y los derechos de los trabajadores fundamentan su estrategia y su modelo de negocio (NEIS 2 SBM-2) y cómo los IRO materiales relacionados con los empleados se integran en la planificación estratégica (NEIS 2 SBM-3). Para poder evaluar la efectividad de esta conexión, también se requiere la divulgación de procesos específicos de colaboración con el personal y sus representantes (NEIS S1-2), así como de canales accesibles para expresar inquietudes y participar en el remedio de los impactos negativos (NEIS S1-3). Además, las empresas deben detallar las actuaciones realizadas y su eficacia en la gestión de IRO relacionados con el personal propio (NEIS S1-4) y especificar tanto sus objetivos como los procesos que han seguido para fijarlos, incluyendo la posible colaboración de los empleados o sus representantes (NEIS S1-5). En caso de que estas prácticas, procesos o medidas no existan, las empresas están obligadas a explicar su ausencia y a justificar las razones de esta, siguiendo el principio de comply or explain.²⁰⁰

200 Comply or explain: "Cumplir o explicar" es un enfoque regulatorio que se utiliza en el campo de la gobernanza corporativa y de la supervisión financiera. En lugar de establecer leyes vinculantes, los reguladores establecen un código que las empresas pueden cumplir o no, pero, si no lo hacen, han de explicar públicamente por qué.

· Las NEIS como punto de partida para la evaluación del modelo E.ESG

Como hemos podido comprobar, las NEIS no solo ofrecen un marco para la divulgación de muchos aspectos considerados clave en el modelo E.ESG, sino que también existen puntos de convergencia en sus enfoques a la sostenibilidad de los trabajadores. Sin embargo, consideramos que las NEIS no pueden ser el único instrumento para la evaluación del modelo E.ESG, que situamos como un punto de partida. Ello se debe principalmente a dos motivos.

Por un lado, a pesar de que casi todos los RD de las NEIS se pueden vincular a alguna temática del modelo E.ESG, existen subtemáticas que el marco actual de las NEIS deja huérfanas de métricas e indicadores. Estas suelen ser las áreas menos maduras o asentadas, o que implican una responsabilidad ampliada con relación a los trabajadores. Algunos ejemplos de áreas que quedan huérfanas de RD son el bienestar emocional, la salud social, la movilidad socioeconómica, la desvinculación responsable o el propósito.

Además, en línea con un enfoque que sitúa las necesidades, aspiraciones y expectativas del trabajador en el centro de la gestión sostenible empresarial, consideramos fundamental reflexionar sobre la necesidad de complementar los RD de las NEIS con herramientas adicionales que permitan captar la realidad subjetiva de los trabajadores. Para lograr que el trabajador ocupe un lugar central, no basta con disponer de elementos que describan objetivamente su situación (p. ej., su compensación anual), sino que es imprescindible desarrollar también mecanismos que permitan captar sus valoraciones y percepciones con relación a los ámbitos considerados relevantes para su sostenibilidad (p. ej., su satisfacción con la compensación percibida).

En definitiva, aunque los RD de las NEIS constituyen un marco inicial sólido para abordar la sostenibilidad de la gestión de los trabajadores, el modelo E.ESG tiene el potencial de ir más allá, evolucionando de un modo más ambicioso para abordar áreas estratégicas todavía no cubiertas por el marco normativo y explorando nuevas herramientas y enfoques de evaluación. Entre las posibles líneas de desarrollo, podría incluirse la creación de parámetros específicos para las subtemáticas menos maduras, así como la definición de instrumentos que permitan una comprensión más profunda de la situación y las vivencias de los trabajadores, y la efectividad de los mecanismos y de las prácticas implementadas para su mejoría. Para avanzar en estas direcciones, será fundamental colaborar con empresas comprometidas con la sostenibilidad y con las personas trabajadoras, cuyos aportes permitan no solo enriquecer el diseño del modelo propuesto, sino también validar su aplicabilidad y utilidad práctica en contextos reales de gestión empresarial.

A continuación, presentamos la relación entre el esquema de temáticas propuesto en esta aproximación al modelo E.ESG y los RD del NEIS S1. La tabla tiene como objetivo ilustrar, a grandes rasgos, la correspondencia entre las subtemáticas del modelo y los RD de las NEIS S1, pero no pretende ofrecer una descripción exhaustiva de los RD ni detallar con precisión su funcionamiento. Debido a la complejidad de la normativa, para una comprensión exhaustiva de las disposiciones y la implementación de las divulgaciones relacionadas con la sostenibilidad de los trabajadores según las NEIS, recomendamos consultar directamente el Anexo I del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772²⁰¹ que desarrolla la Directiva CSRD.

201 Véase: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A02023R2772-20231222>

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
CONDICIONES DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES	SALARIO DIGNO Y RETRIBUCIÓN EQUITATIVA	<p>NEIS S1-10: Salarios adecuados</p> <ul style="list-style-type: none"> · Información sobre si todos los asalariados perciben un salario adecuado, conforme a los índices de referencia aplicables. · En caso de que no todos lo perciban, se deberán indicar los países afectados y el porcentaje de asalariados en esa situación por país. · Opcionalmente, esta información puede incluirse también referida a los trabajadores no asalariados del personal propio. <p>NEIS S1-11: Protección social</p> <ul style="list-style-type: none"> · Información sobre si todos los asalariados están cubiertos por la protección social frente a la pérdida de ingresos debida a acontecimientos vitales importantes (enfermedad, desempleo, accidentes de trabajo, permiso parental y jubilación), ya sea a través de programas públicos o de prestaciones ofrecidas por la empresa. · En caso de que no todos estén cubiertos, indicar los países donde no existe cobertura y especificar los tipos de asalariados afectados para cada acontecimiento. · Opcionalmente, esta información puede incluirse también para los trabajadores no asalariados del personal propio. <p>NEIS S1-16: Parámetros de remuneración (brecha salarial y remuneración total)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Brecha salarial de género, definida como la diferencia entre los niveles retributivos medios de asalariados femeninos y masculinos, expresada como porcentaje del nivel retributivo medio de los asalariados masculinos. · Relación entre la remuneración anual total de la persona mejor pagada y la remuneración anual total media del conjunto de asalariados (excluyendo a la persona mejor pagada). · Opcionalmente, la brecha salarial de género puede desglosarse por categoría de asalariados, país o segmento, diferenciando entre sueldo base y complementos variables, o ajustada por diferencias de poder adquisitivo entre países (incluyendo la metodología utilizada).

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
	FACTORES ESG EN LA RETRIBUCIÓN²⁰³	<p>NEIS 2 SBM-3:²⁰⁴ Incidencias, riesgos y oportunidades de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> Divulgación de cómo las incidencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con la sostenibilidad influyen en la estrategia y en el modelo de negocio de la empresa. Explicación de si y cómo estas incidencias fundamentan o contribuyen a adaptar las políticas de la empresa, incluidas las de remuneración variable. Descripción opcional de la relación entre los objetivos ESG y las decisiones estratégicas de remuneración, si está alineada con la sostenibilidad. Ejemplos de cambios realizados en la estructura de remuneración como consecuencia de la integración de riesgos y oportunidades ESG. <p>NEIS E1-1:²⁰⁵ Transición hacia una economía sostenible y limitación del calentamiento global a 1,5 °C</p> <ul style="list-style-type: none"> Divulgación de si los aspectos climáticos se toman en consideración en la remuneración variable de los órganos de administración, dirección y supervisión. Explicación de cómo se evalúa el desempeño en relación con las metas de reducción de emisiones y transición climática. Porcentaje de la remuneración variable vinculado a las consideraciones climáticas.
	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<p>NEIS S1-15: Parámetros de conciliación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de asalariados con derecho a permisos por motivos familiares. Porcentaje de asalariados que, teniendo este derecho, se acogieron a permisos por motivos familiares, desglosado por género.

²⁰³ Aunque la inclusión de factores ESG en la retribución no se requiere explícitamente en la NEIS S1, otros estándares, como los relacionados con la gobernanza (NEIS G) o con la descarbonización (NEIS E1) ofrecen la posibilidad de divulgar voluntariamente la vinculación de la remuneración con los objetivos ESG, particularmente en relación con las metas climáticas, la transición sostenible o la estrategia corporativa.

²⁰⁴ El NEIS 2 SBM-3 forma parte del segundo estándar transversal NEIS 2 - Información general. En el enfoque y la exposición del RD SBM-3 en el NEIS S1, no se mencionan explícitamente los factores ESG en la retribución.

²⁰⁵ El NEIS E1-1 forma parte del estándar específico ambiental NEIS E1 – Cambio climático.

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR LABORAL	SEGURIDAD Y SALUD FÍSICA	<p>NEIS S1-14: Métricas de salud y seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de personal propio cubierto por el sistema de gestión de salud y seguridad, basado en requisitos legales o normas/directrices reconocidas. · Número de muertes relacionadas con lesiones y problemas de salud en el trabajo (incluidos los trabajadores en los emplazamientos de la empresa, como los de la cadena de valor). · Número y tasa de accidentes de trabajo registrados. · Número de casos de problemas de salud relacionados con el trabajo entre asalariados (opcionalmente, desglosado para los no asalariados). · Número de días perdidos por lesiones, muertes y problemas de salud relacionados con el trabajo o enfermedades entre asalariados (opcionalmente, desglosado para los no asalariados). · Opcionalmente, porcentaje de trabajadores propios cubiertos por sistemas auditados internamente o certificados por terceros.
	BIENESTAR EMOCIONAL	
	SALUD SOCIAL	<p>NEIS S1-15: Parámetros de conciliación laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de asalariados con derecho a permisos por motivos familiares. · Porcentaje de asalariados que, teniendo este derecho, se acogieron a permisos por motivos familiares, desglosado por género.
	SALUD FINANCIERA	

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN	DIVERSIDAD	<p>NEIS S1-6: Características de los asalariados de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> Número total de asalariados, desglosado por género y país (en países con más de 50 empleados que representen al menos el 10 % del total). Plantilla total (o equivalente a jornada completa), desglosada por género y por tipo de contrato (indefinido, temporal, por horas). Número de asalariados que han abandonado la entidad durante el ejercicio de referencia y tasa de rotación. <p>NEIS S1-7: Características de los trabajadores no asalariados</p> <ul style="list-style-type: none"> Número total de trabajadores no asalariados en el personal propio, incluyendo a los trabajadores por cuenta propia y a las personas proporcionadas por empresas dedicadas a actividades relacionadas con el empleo (p. ej., ETT). Tipologías más comunes de trabajadores no asalariados y tipo de trabajo que realizan, cuando proceda. Información contextual, cuando proceda, sobre fluctuaciones significativas del número de trabajadores no asalariados durante el ejercicio de referencia. <p>NEIS S1-9: Parámetros de diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución por género en la alta dirección, en número y porcentaje. Distribución de asalariados por grupos de edad: de menos de 30 años, de entre 30 y 50 años y de más de 50 años.
	INCLUSIÓN	<p>NEIS S1-12: Personas con discapacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de asalariados con discapacidad, sujeto a las restricciones legales sobre la recogida de datos. Opcionalmente, este porcentaje puede desglosarse por género.
	SESGOS	
	DIVERSIDAD SOCIOECONÓMICA	

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
DESARROLLO PROFESIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO	ATRACCIÓN DE TALENTO	
	PROMOCIÓN Y CARRERA	<p>NEIS S1-14: Métricas de salud y seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de personal propio cubierto por el sistema de gestión de salud y seguridad, basado en requisitos legales o normas/directrices reconocidas.
	RECICLAJE Y EMPLEABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> · Número de muertes relacionadas con lesiones y problemas de salud en el trabajo (incluidos los trabajadores en los emplazamientos de la empresa, como los de la cadena de valor). · Número y tasa de accidentes de trabajo registrados. · Número de casos de problemas de salud relacionados con el trabajo entre asalariados (opcionalmente, desglosado para los no asalariados).
	FORMACIÓN SOSTENIBLE	<ul style="list-style-type: none"> · Número de días perdidos por lesiones, muertes y problemas de salud relacionados con el trabajo o enfermedades entre asalariados (opcionalmente, desglosado para los no asalariados). · Opcionalmente, porcentaje de trabajadores propios cubiertos por sistemas auditados internamente o certificados por terceros.
	DESVINCULACIÓN RESPONSABLE	

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
PROPÓSITO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	PROPÓSITO	
	<p>ESCUCHA Y PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA</p>	<p>NEIS S1-8: Cobertura de la negociación colectiva y diálogo social</p> <ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de asalariados cubiertos por convenios de negociación colectiva, desglosado por país dentro del Espacio Económico Europeo (EEE) (en países con más de 50 asalariados que representen al menos el 10 % del total) y por región fuera del EEE. · Para asalariados no cubiertos por convenios colectivos, información sobre si sus condiciones laborales se determinan sobre la base de convenios colectivos internos o de otras empresas. · Porcentaje de asalariados representados por representantes de los trabajadores, con desglose nacional en países del EEE con empleo significativo. · Información sobre la existencia de acuerdos con los asalariados para su representación por comités de empresa europeos, de sociedad europea (SE) o de sociedad cooperativa europea (SCE). <p>NEIS S1 SBM-2: Intereses y opiniones del personal propio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desglose de la forma en que los intereses, las opiniones y los derechos del personal propio fundamentan la estrategia y el modelo de negocio. · Identificación de los principales grupos de trabajadores consultados y descripción de los resultados considerados. · Cambios realizados o previstos en la estrategia o en el modelo de negocio en respuesta a las expectativas y necesidades del personal propio. · Comunicación de los intereses y de las opiniones del personal propio a los órganos de administración y supervisión. <p>NEIS S1 SBM-3: IRO de importancia relativa y su interacción con la estrategia y el modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desglose de cómo las incidencias, los riesgos y las oportunidades del personal propio fundamentan y contribuyen a la estrategia y al modelo de negocio. · Identificación de incidencias negativas y positivas, así como de grupos de trabajadores afectados. · Medidas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades derivadas de la dependencia hacia determinados grupos de trabajadores. · Evaluación de los riesgos asociados a los planes de transición climática, incluyendo impactos laborales como reestructuraciones o la creación de empleo.

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
	<p>ESCUCHA Y PARTICIPACIÓN DE LA PLANTILLA</p>	<p>NEIS S1-2: Procesos para colaborar con el personal propio y con los representantes de los trabajadores en materia de incidencias</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descripción de los procesos de colaboración para gestionar incidencias reales y potenciales que afectan al personal propio, considerando sus perspectivas en la toma de decisiones. · Explicación de cómo se lleva a cabo la colaboración (directa o a través de representantes), su frecuencia, su tipo y sus responsables operativos. · Medidas específicas para comprender las perspectivas de trabajadores en situaciones de vulnerabilidad o marginación, como las mujeres, los migrantes o las personas con discapacidad. · Evaluación de la eficacia de estos procesos y, en caso de ausencia, plazos previstos para implementarlos. <p>NEIS S1-3: Procesos para reparar las incidencias negativas y canales para que el personal propio exprese sus inquietudes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descripción del enfoque y de los procesos generales para reparar los impactos negativos materiales sobre el personal propio, incluyendo la evaluación de su efectividad. · Información sobre la existencia de canales específicos para que el personal exprese sus inquietudes o necesidades, y mecanismos de gestión de reclamaciones laborales. · Procesos para garantizar la disponibilidad de estos canales en el lugar de trabajo, incluyendo su seguimiento y control y la evaluación de su eficacia. · Medidas para evaluar la confianza en los canales y políticas de protección contra represalias hacia quienes los utilizan. · En caso de ausencia de estos procesos o mecanismos, desglose de los planes y plazos para adoptarlos. <p>NEIS S1-4: Actuaciones relacionadas con IRO de importancia relativa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descripción de las actuaciones previstas o en curso para prevenir, mitigar o reparar las incidencias negativas y generar incidencias positivas relacionadas con el personal propio. · Procesos para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades de importancia relativa, incluyendo el seguimiento y la evaluación de su eficacia. · Recursos asignados para la gestión de IRO de importancia relativa. · Garantías de que las prácticas empresariales no causan ni contribuyen a incidencias negativas sobre el personal propio. <p>NEIS S1-5: Metas relacionadas con la gestión de IRO de importancia relativa</p> <ul style="list-style-type: none"> · Metas acotadas en el tiempo y orientadas a resultados para: a) reducir incidencias negativas, b) impulsar incidencias positivas y c) gestionar riesgos y oportunidades de importancia relativa relacionados con el personal propio. · Descripción del proceso para establecer metas, indicando cómo colabora la empresa con el personal propio o con sus representantes en su fijación, seguimiento y mejora. · Explicación de cómo se evalúan los avances en relación con las metas y las lecciones aprendidas para mejorar futuros resultados.

TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	REQUISITOS DE DIVULGACIÓN (NEIS S1)
DERECHOS HUMANOS ²⁰⁶		<p>NEIS S1-1: Políticas relacionadas con el personal propio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Descripción de los compromisos en materia de derechos humanos, incluidos los derechos laborales, y el cumplimiento de los instrumentos internacionales como los Principios Rectores de las Naciones Unidas. · Explicación de cómo las políticas abordan la trata de seres humanos, el trabajo forzoso, el trabajo obligatorio y el trabajo infantil. · Información sobre la existencia de políticas específicas contra la discriminación, para fomentar la igualdad y promover la diversidad y la inclusión. · Indicación de si existe un sistema de gestión o una política para la prevención de los accidentes laborales. · En caso de ausencia de estas políticas, detalle de los planes para adoptarlas. <p>NEIS S1-17: Incidentes, reclamaciones e incidencias graves relacionadas con los derechos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Número de casos de discriminación, incluido el acoso, reportados durante el ejercicio de referencia. · Número de reclamaciones presentadas por el personal propio a través de los canales internos o en los Puntos Nacionales de Contacto de la OCDE. · Número de incidencias graves relacionadas con los derechos humanos (p. ej., trabajo infantil, trabajo forzoso o trata de seres humanos), indicando si constituyen incumplimientos de estándares internacionales como los Principios Rectores de las Naciones Unidas, la Declaración de la OIT o las Directrices de la OCDE. · Importe total de las multas, sanciones e indemnizaciones por daños y perjuicios, conciliado con los estados financieros.

²⁰⁶ El modelo E.ESG considera la protección de los derechos humanos y su divulgación un aspecto fundamental en la gestión de los trabajadores. Sin embargo, no la identifica como una temática clave en su modelo, al considerarla un requisito mínimo esperado de las empresas.

Anexo II

Resultados del *focus group*

Detalles de la sesión:

- Temática: **Aproximación al modelo E.ESG**
- Objetivo: **Compartir las conclusiones de las entrevistas individuales e identificar elementos comunes, validar las temáticas y subtemáticas del modelo, y compartir prácticas relacionadas.**
- Fecha y lugar de realización: **20 de septiembre del 2024 en Esade Barcelona.**

Participantes:

- Alsea: Mar Romero
- B. Braun: Antonio Jódar
- Damm: Alba Linares
- Frime: Carme Tomás
- Fundación ISS: Eulàlia Devesa
- Leroy Merlin: Fernando Álvarez
- Suara: Mònica Vázquez

Dinamización y apoyo:

- Carlos Cortés, profesor de Esade e investigador del proyecto
- Àngel Castiñeira, director de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade
- Ferran Montserrat, investigador de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade
- Ariadna Bello, directora de proyectos de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade
- Julia Cruz, *officer* de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade

Metodología:

Antes de la sesión, los participantes recibieron documentación explicativa sobre el enfoque del modelo E.ESG y el funcionamiento del *focus group*.

Durante el encuentro, se utilizó la metodología *World Café*, que permitió a los asistentes trabajar en grupos reducidos. Estos grupos rotaron entre mesas para enriquecer las conversaciones desde diferentes perspectivas. Posteriormente, se compartieron las principales conclusiones en una sesión plenaria con todos los participantes.

Las preguntas que guiaron la discusión y el análisis del modelo E.ESG fueron:

1. ¿Cuáles son las principales palancas y barreras para la implementación de un modelo E.ESG que ponga al trabajador en el centro? ¿Cómo crees que se debería articular este modelo?
2. ¿Qué prácticas destacarías dentro de cada una de las temáticas que identificamos en el modelo E.ESG? ¿Hemos olvidado algún tema relevante para los trabajadores?

A continuación, se presentan las principales conclusiones vinculadas a la primera de las preguntas. Por su parte, las respuestas a la segunda pregunta han sido incorporadas explícitamente en el informe o consideradas como base para su desarrollo.

RESULTADOS: PALANCAS, BARRERAS Y ARTICULACIÓN DEL MODELO E.ESG

PALANCAS

- Enfocar los temas relacionados con los empleados como parte integral de la estrategia de negocio.
- Adoptar un liderazgo inclusivo y una cultura organizativa orientada al propósito.
- Visibilizar el impacto de las tareas diarias para dignificar la profesión y reforzar el sentido de pertenencia.
- Fomentar la transparencia y la comunicación bidireccional para construir confianza y credibilidad.
- Dar poder de decisión a los trabajadores y generar mecanismos *bottom-up*.
- Desarrollar políticas que antepongan la confianza al control, generando espacios de autonomía y priorizando el empoderamiento del empleado.
- Diseñar sistemas de trabajo flexibles en función del sector y de las características del puesto: teletrabajo, turnos claros y atención a contextos específicos.
- Incorporar indicadores clave de desempeño (KPI) para cuantificar y evaluar el impacto de las iniciativas relacionadas con los trabajadores.
- Reconocer y valorar los beneficios concretos que aporta la sostenibilidad, incluso si inicialmente son difíciles de medir.

BARRERAS

- Falta de alineación entre los ejecutivos, los consejos de administración y los accionistas o inversores.
- Falta de mecanismos de coordinación.
- Dificultad para alinear la implementación operativa con las políticas definidas.
- Costes asociados al impulso de iniciativas sostenibles (tiempo, recursos y personas).
- El cumplimiento de determinadas obligaciones no financieras si estas no están completamente integradas en la cultura de la organización.
- Exigencias regulatorias que generan frenos, en lugar de facilitar la sostenibilidad (p. ej., las obligaciones del teletrabajo).

- Sesgos inconscientes y estereotipos que dificultan la adopción de nuevas prácticas.
- La tecnología como barrera para algunos colectivos, especialmente en cuestiones de accesibilidad digital.
- La dificultad de empoderar y dar sentido de pertenencia a los empleados en determinados sectores con una alta rotación laboral, como la producción, la restauración o la limpieza.

ARTICULACIÓN

- Liderar la implementación desde el Comité de Dirección, asegurando un enfoque holístico, presupuesto y alineación estratégica con los departamentos de sostenibilidad y recursos humanos.
- Incluir al CEO o a miembros clave de la Dirección como impulsores principales del modelo.
- Promover la figura del ESG *officer* como coordinadora de temáticas transversales y responsable de supervisar las acciones en diferentes departamentos.
- Establecer una comunicación interna clara, bidireccional y frecuente para alinear las expectativas y los objetivos entre todos los niveles de la organización.
- Diseñar estructuras participativas, como consejos asesores o comisiones transversales, que incluyan la representación de diferentes áreas y responsabilidades, para recoger perspectivas diversas y fomentar la participación y la implicación.
- Fomentar la colaboración entre equipos especializados y transversales para abordar las temáticas desde perspectivas complementarias.
- Desarrollar proyectos piloto y aplicar metodologías de ensayo y error para adaptar el modelo a la realidad de cada organización antes de escalarlo a nivel global.
- Diseñar dinámicas que favorezcan la autonomía de los equipos y de las personas dentro de un marco estratégico claro.

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Center for
Leadership
& Sustainability

Alsea 

Do Good.
Do Better.