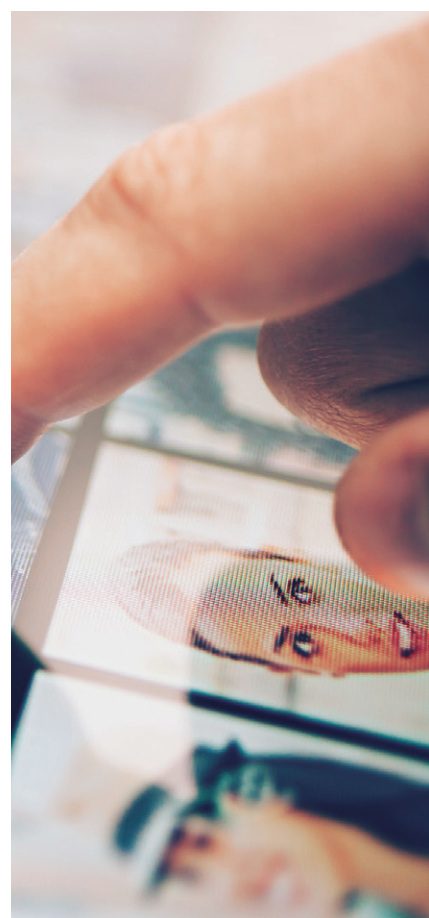


Contribución de la Gestión de Personas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible







Contenido

1

Introducción

02

2

Entendimiento del Entorno

- El impacto de los ODS a nivel global
- Los ODS en las empresas españolas
- La contribución del área de gestión de personas a los ODS

06

3

Contribución de la Gestión de Personas a la Agenda 2030

12

4

Best practices

26

5

Conclusiones: de cara al futuro

32

6

Anexo: resultados de la medición por indicadores

34



Introducción

Impulsando la sostenibilidad desde la perspectiva de la Gestión de Personas en las empresas españolas

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establecida por Naciones Unidas marcó 17 ambiciosos objetivos, conocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) u Objetivos Globales, con el propósito de construir un mundo sostenible en el que se valoren de igual manera la sostenibilidad del medioambiente, la inclusión social y el desarrollo económico. La consecución de estos objetivos es responsabilidad de todos los actores sociales, siendo las empresas y cada una de las personas que forman parte de ellas un agente de cambio fundamental, por lo que es importante tomar conciencia y actuar en consecuencia.

Para las organizaciones, adoptar y alinearse con los ODS es crucial. Hacerlo sirve para identificar y atajar riesgos e impulsar la innovación, así como para reforzar la confianza de los distintos grupos de interés -incluyendo, entre estos a los inversores, los reguladores, los clientes, los consumidores, los proveedores o los empleados y potenciales empleados-, alineando sus actuaciones e iniciativas a esta agenda de transformación global y buscando las sinergias con el resto de planes encaminados a la consecución de los ODS, contribuyendo de esta manera a estos objetivos comunes.

En este sentido, centrándonos en el ámbito de las empresas, las cuales juegan un rol fundamental en la estructura y desarrollo de las sociedades, resultan tener un gran interés en el cumplimiento de los objetivos. Esto se da tanto desde un punto de vista de responsabilidad social o sostenibilidad como desde negocio, ya que son conscientes de que serían incapaces de prosperar en un mundo donde tiene cabida la pobreza, la desigualdad y los problemas ambientales.

Tal como afirma el informe elaborado por la Red Española del Pacto Mundial *“Contribución de las Empresas Españolas a la Agenda 2030”*, el 79% de las empresas declaran que el trabajo en sostenibilidad y ODS permite obtener ventajas competitivas respecto a otras compañías. Asimismo, en el informe desarrollado por el Pacto Mundial de Naciones Unidas y Global Reporting Initiative, con el soporte técnico de PwC, *“Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide”* se reconoce que al identificar y mitigar los riesgos para las personas y el medioambiente, y al proporcionar nuevos productos y servicios que apoyen el desarrollo sostenible, las empresas pueden obtener beneficios para sí mismas y para los mercados y



las sociedades de los que dependen, siendo ésta la principal razón para comprometerse con los ODS.

Por todo esto, una de las medidas más relevantes en el trabajo con la Agenda 2030 es la integración de estos Objetivos Globales en las diferentes áreas y departamentos. Además, existe una relación positiva entre esta medida y otras como el establecimiento de compromisos cuantificables, ya que, las empresas que integran los ODS en las diferentes áreas, en líneas generales, apuestan también por el establecimiento de compromisos concretos.

Dentro de las distintas áreas que conforman la empresa, el área de gestión de personas es sin duda un pilar fundamental para impulsar la evolución de las compañías y de las personas que trabajan en ellas hacia un mundo más sostenible.

Es por ello que PwC y enClave de personas, han unido esfuerzos, desarrollando este informe que busca poner en valor la contribución del área de gestión de personas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dando visibilidad así al gran aporte que desde este área se puede dar a la Agenda 2030.

El propósito de este trabajo es llevar a cabo una metodología que permita analizar la contribución de la gestión de personas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a la vez que servir de ejemplo y guía para otras organizaciones en su camino a la sostenibilidad desde los recursos humanos.



EnClave de Personas es un “*think tank*” de talento y liderazgo compuesto por 22 miembros directivos de la función de gestión de personas de las principales empresas del país. Este *think tank* nace con el propósito de hacer crecer la función de recursos humanos y ser un lugar de encuentro y diálogo sobre cultura, talento y gestión de personas dentro de las organizaciones.



“Tenemos una importante responsabilidad para contribuir en hacer un mundo mejor y trabajar desde la gestión de personas en la consecución de los ODS es una buena forma de observar si vamos en la dirección correcta.”

Airbus

“Todos podemos y debemos contribuir y comprometernos con la Sostenibilidad, en cada uno de los pasos de nuestra carrera profesional. No es un tema solo de Negocio, sino que nos afecta a todos.”

BBVA

“No solamente ponemos el foco en qué hacemos sino también en cómo lo hacemos, es lo que denominamos Innovación Responsable.”

GSK

“Tenemos como propósito impulsar la transformación sostenible de la industria textil, generando un impacto positivo allí donde estamos. Y para ello, trabajar la gestión de personas desde la perspectiva de los ODS, es una necesidad.”

Inditex

“Trabajamos en alinear los procesos asociados con la función de gestión de personas a los ODS y poner en valor la contribución que realizamos desde allí a la compañía y a la sociedad.”

MAPFRE

“Estamos comprometidos con una transición energética justa en la que no se quede nadie atrás. Y esto tiene que ver con el respeto y cuidado a las personas, no solo a nuestros empleados, sino también a las comunidades en las que operamos.”

Repsol



¿Por qué un informe de contribución sobre los ODS?

Dentro del conjunto de empresas que forman parte de enClave de personas, seis de ellas son las que han participado en la creación de este informe: Airbus, BBVA, Inditex, GSK, MAPFRE y Repsol. A continuación se muestran algunas de sus reflexiones, expectativas y propósito para participar en este informe.

¿Cuál es el principal interés para tu organización en trabajar este tema desde una perspectiva de Personas/ Recursos Humanos?

Todos tenemos responsabilidad en materia de Sostenibilidad: La sociedad, la administración pública, empresas e instituciones, y las personas a título individual. Todos podemos contribuir y dejar un legado mejor a nuestros hijos.

Las empresas son reflejo de la sociedad y el área de gestión de personas además juega un papel fundamental, desde dos puntos de vista:

- Sensibilizando y apoyando a nuestros colaboradores en mejorar sus vidas.
- Promoviendo iniciativas para alcanzar los objetivos de la agenda estratégica.

¿De qué manera puede ayudar este trabajo al resto de organizaciones?

Desde la mirada de la Agenda 2030, gracias al desarrollo de una metodología común, las empresas tienen a su disposición una forma fácil de evaluar su desempeño en materia de gestión del talento de manera asequible y objetiva.

En base a la metodología propuesta, grandes compañías y pequeñas o medianas empresas pueden captar una información más ajustada sobre cómo las acciones desarrolladas a lo largo del ciclo de vida del empleado son también palancas de transformación de los entornos y comunidades donde operan las compañías.

Además, al disponer de referencias para cada indicador que compone la batería propuesta, cada empresa puede definir aquellas estrategias que, de acuerdo con la realidad de su negocio, le permitan realizar una mayor contribución y tener un menor impacto adverso respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

¿Qué ventajas veis de trabajar la gestión de personas desde la perspectiva de los ODS?

La integración de la perspectiva de desarrollo sostenible, que aporta la Agenda 2030, con las funciones y procesos asociados a la gestión de



personas permiten, en primer lugar, establecer un marco de referencia común sobre: los retos, que las empresas afrontamos como parte de la sociedad, y las expectativas, que esperan ser satisfechas por parte de las personas que trabajan en nuestras compañías o de quienes pueden estar interesadas en formar parte de ella.

Indudablemente puede ayudarnos a tener una perspectiva común y ser una referencia a la hora de establecer objetivos que nos permite situar a las personas en el epicentro de los mismos. Al mismo tiempo nos va a servir para atraer y retener talento entre las nuevas generaciones.

¿Por qué es necesario medir la contribución de la gestión de personas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Como dijo Lord Kelvin *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar”*. Intentar crear una metodología de medición, aunque todavía nos quede mucho por hacer y mejorar, es el primer paso para identificar tus puntos fuertes y débiles, y empezar el camino.



Entendiendo el entorno

El impacto de los ODS a nivel global

La Agenda 2030 gira en torno a un total de 17 Objetivos Globales, acompañados de 169 metas que responden a los desafíos ambientales, políticos y económicos más urgentes a los que se enfrenta actualmente el mundo. Estos objetivos constituyen un llamamiento urgente a la acción por parte de todos los países tanto desarrollados como en desarrollo, un llamamiento a los gobiernos, a las instituciones, a las empresas públicas y privadas, así como cualquier persona, que desde su ámbito de actuación, tenga capacidad para impactar positivamente en el cumplimiento de los mismos.

Los gobiernos se han comprometido a la consecución de los ODS, pero ¿qué tan preparadas están las empresas para ayudar a lograrlos? ¿Cuál es su intención y su visión?

Las empresas están tomando conciencia de cómo sus actividades y sus consecuencias (incluso los elementos imprevistos) se relacionan con los ODS, entendiendo cómo sus operaciones habrían identificado, valorado y medido cómo contribuyen a cada Objetivo

Global, monitoreando su impacto e implementando nuevas ideas para lograr mejoras. La conciencia del impacto de los ODS no se limita a un proyecto de exhibición específico, sino que se integra en una nueva forma de trabajar que prioriza el impacto en los Objetivos Globales junto con los objetivos del negocio.



Si la Agenda 2030 marca que los 17 Objetivos y 169 metas son los temas críticos para países y organizaciones en la próxima década, a las empresas no les queda más remedio que dar un paso atrás, resetearse y analizar cuáles son prioritarios en su cadena de valor y en cuáles encuentran riesgos u oportunidades de negocio. Tomar decisiones estratégicas en base a los ODS pueden generarles mayores ingresos y abrir nuevas líneas de trabajo, servicios y productos alineados con las necesidades futuras.



Pablo Bascones, socio responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.



Gráfico 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Referencias

[https://www.undp.org/sustainable-development-goals#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs\)%2C%20also%20known%20as%20the,people%20enjoy%20peace%20and%20prosperity.](https://www.undp.org/sustainable-development-goals#:~:text=The%20Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs)%2C%20also%20known%20as%20the,people%20enjoy%20peace%20and%20prosperity.)
<https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/sdg-research-results.html>
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/sostenibilidad/empresas-desafio-ods.html>
<https://www.unglobalcompact.org/library/5628>

Los ODS en las empresas españolas

En España, conscientes de la responsabilidad que tienen los estados en el cumplimiento de los ODS, el gobierno ha estado impulsando acciones y mecanismos que contribuyan al cumplimiento de la Agenda 2030. Esta implicación nacional, involucra de manera expresa al tejido empresarial nacional, capaz de realizar una contribución muy destacada gracias a su facultad de transformación económica y las repercusiones sociales y ambientales de sus actividades. La visión de las empresas ha sido, es y será imprescindible para identificar los retos en el cumplimiento de estos ODS, así como las actuaciones que sería necesario llevar a cabo por parte de las propias organizaciones, aprovechando de esta manera al máximo su repercusión y experiencia.

La Agenda 2030 se ha convertido en el principal marco de referencia para canalizar acciones de sostenibilidad empresarial en España. Es de especial relevancia el incremento por la preocupación en materia de sostenibilidad que han vivido las empresas españolas los últimos años. Tal como afirma el informe “Contribución de las Empresas Españolas a la Agenda 2030”

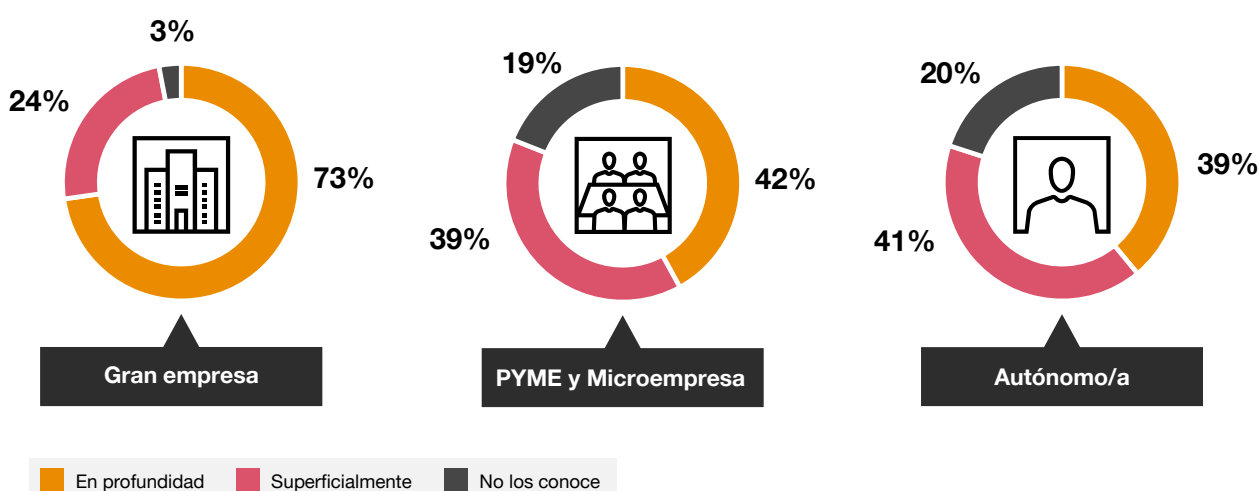
elaborado por la Red Española del Pacto Mundial, en 2022 el porcentaje de empresas españolas que conocían los ODS en 2018 era del 69%, mientras que actualmente un 86% de las empresas no solo los conocen, sino que afirman tener impacto en los objetivos de la Agenda 2030.

Pero no todas las empresas tienen el mismo nivel de conocimiento en materia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mientras que una amplia mayoría de las grandes empresas tienen un conocimiento profundo de la Agenda 2030 (73%) y tan solo un 3% de ellas los desconocen; en el ámbito de las pymes sólo un 42% conocen este marco en profundidad y el 19% de estas no son conocedoras de los objetivos.

Otro dato a destacar es que una amplia mayoría de las empresas (89%) llevan a cabo acciones o proyectos relacionados con los ODS.

De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, aquellos sobre los que las empresas españolas han focalizado sus esfuerzos los últimos años han sido: el ODS 5 *Igualdad de Género*, ODS 7 *Energía Asequible y No Contaminante*, ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico* y el ODS 12 *Producción y Consumo Responsable*. A

Gráfico 2 Nivel de conocimiento en materia de los ODS en las empresas



Referencias

<https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>

https://www.agenda2030consultaempresarial.org/wp-content/uploads/2022/07/Contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_la_Agenda_2030.pdf



diferencia del año 2020, donde los más trabajados fueron, además del ODS 5 *Igualdad de Género* y ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*, el ODS 3 *Salud y Bienestar* y el ODS 13 *Acción por el Clima*.

A su vez, los objetivos menos atendidos por las empresas debido a su naturaleza son: el ODS 2 *Hambre Cero* y el ODS 14 *Vida Submarina*.

Adicionalmente, la formación en materia de ODS es un punto débil entre las empresas españolas: solo un 33% de las empresas forma a sus directivos en ODS, un 29% a sus mandos intermedios y un 30% al resto de empleados. Si bien es cierto que las pymes no pueden competir con las grandes empresas, a nivel de dimensión o impacto de las acciones realizadas, no deja de ser cierto que el tejido de la pequeña y mediana empresa tiene un espacio propio y una amplia implantación en España, desde donde podrían contribuir a este cumplimiento a través de iniciativas o acciones concretas llevadas a cabo por las distintas áreas de la empresa, incluida el área de gestión de personas, causando entre todas un gran impacto al cumplimiento de los ODS y a la sostenibilidad global.

La contribución del área de gestión de personas a los ODS

La gestión de personas es, sin duda, la palanca para impulsar la evolución de las empresas y de las personas que trabajan en ellas hacia un mundo más sostenible. Las empresas hoy más que nunca están llamadas a crear la estrategia de personas necesaria para cumplir con el propósito empresarial y con la sostenibilidad global.

El área de gestión de personas es la más humana y cercana a los empleados, por lo que las funciones están relacionadas con la supervisión, gestión y optimización de la experiencia de las personas en la empresa. Esta estrecha relación explica también la necesidad de que se responda con rapidez a las necesidades de los trabajadores, que a su vez responden a lo que sucede en el entorno, con lo cual la presión y la búsqueda de respuestas de coherencia entre el negocio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, son ya para muchas empresas una demanda explícita de la plantilla.



Al mismo tiempo, los empleados cada vez reclaman más compromiso por parte de las organizaciones de cara a involucrarse en la prosperidad y sostenibilidad del planeta a todos los niveles. Necesitan ver que su empresa tiene un propósito y que a su vez ellos se sienten identificados con el mismo. En este sentido, el liderazgo y la comunicación tendrán un papel fundamental. PwC, en el año 2021, a través de su encuesta *ESG Consumer Intelligence Survey* destaca que el 86% de los empleados prefieren apoyar o trabajar para empresas que se preocupan por los mismos problemas que ellos.

Por otro lado, según la encuesta de cultura global que PwC llevó a cabo en 2021, resalta que mientras un 79% de Comités de Dirección afirmó que lo que su cultura predicaba se alineaba con la manera en que la gente actuaba en el día a día en sus organizaciones, sólo un 58% de los empleados de primera línea dijeron lo mismo. Así que el reto no es sólo la conciencia y acciones empresariales, si no la correcta comunicación, involucramiento y coherencia con las acciones diarias en la experiencia de los empleados.



Sabemos que hablar sobre nuestro propósito es una cosa, y estar a la altura de él es otra. Se debería informar sobre todo lo que hacemos, especialmente en tiempos de cambio e incertidumbre.

Phillippa O'Connor, socia líder nacional de rewards y employment practice. PwC UK.



Por lo que tener una cultura que no solo afirme y promulgue, sino que demuestre estar involucrada con la prosperidad del planeta a todos los niveles; medioambiental, social y económico es vital para la atracción y retención

del talento y por lo tanto para el progreso de la compañía. Y la gestión de personas es uno de los pilares fundamentales para desarrollar esa cultura.

En la cultura se ve reflejado cuál es el propósito de la empresa, cuáles son sus preocupaciones más allá del negocio, y debe estar claramente plasmada también en las propias políticas de empresa, políticas que están íntimamente relacionadas con los distintos ODS y por lo tanto evidencian parte de la contribución que se realiza desde la gestión de personas a la Agenda 2030. Políticas tales como las siguientes:

- Políticas de diversidad e inclusión – ODS 10 *Reducción de las Desigualdades*.
- Políticas específicas relacionadas con la salud mental y el bienestar – ODS 3 *Salud y Bienestar*.
- Políticas relacionadas con la formación – ODS 4 *Educación de Calidad*.
- Políticas orientadas a la integración de la mujer – ODS 5 *Igualdad de Género*.
- Políticas de selección, promoción, movilidad y/o remuneración – ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*.

La existencia en sí de estas políticas refleja ya un compromiso real por parte de las empresas en fomentar un mundo más próspero y sostenible, donde tenga cabida la igualdad entre las personas, en este caso entre los empleados, independientemente de su origen, edad, género u orientación sexual. Además, algunas de estas políticas promueven también un estilo de vida saludable, así como una formación de calidad y en igualdad de oportunidades entre los empleados de la empresa.

Pero la cultura no solo se evidencia en las políticas, sino en los comportamientos individuales de cada uno de los empleados. Una cultura que promueva la sostenibilidad promoverá que los propios empleados de la compañía desarrollen conductas sostenibles.

Referencias

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>
<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/contribucion-empresarial-eds.pdf>





3



Contribución de la gestión de personas a La Agenda 2030

Para poder identificar acciones e iniciativas que cumplan los objetivos empresariales, sin descuidar el compromiso con la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para cada organización, es necesario encontrar un punto de partida práctico y común para todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector de actividades, o ámbito de actuación.

En este sentido, desde PwC y enClave de Personas se ha trabajado desde el Ciclo de Vida del Empleado (ver gráfico 3), para el que se han identificado 5 fases: **Atracción, Selección y Onboarding, Desarrollo, Fidelización y Desvinculación**, desde las cuales poder identificar acciones así como un sistema de medición para poder calcular la contribución de cada una de ellas a los Objetivos Globales.

El objetivo principal de este informe es visitar dichas fases del ciclo de vida del empleado y

analizar la contribución de cada una de ellas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, para poder medir dicha contribución, se han establecido una serie de indicadores acordados por el grupo de empresas que conforman este trabajo.

Se presenta el análisis para las 5 fases del ciclo de vida del empleado definidos previamente, en los cuales por la naturaleza del rol de las empresas y específicamente del área de gestión de personas, se ha concluido que, de los 17 ODS, se contribuye con mayor impacto en 7: ODS 3 *Salud y Bienestar*, ODS 4 *Educación de Calidad*, ODS 5 *Igualdad de Género*, ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*, ODS 10 *Reducción de las Desigualdades*, ODS 13 *Acción por el clima* y ODS 17 *Alianzas para lograr los objetivos*.

Con la intención de brindar un enfoque integral a este informe, las empresas participantes decidieron dar un paso adelante y medir, de acuerdo a los indicadores e iniciativas



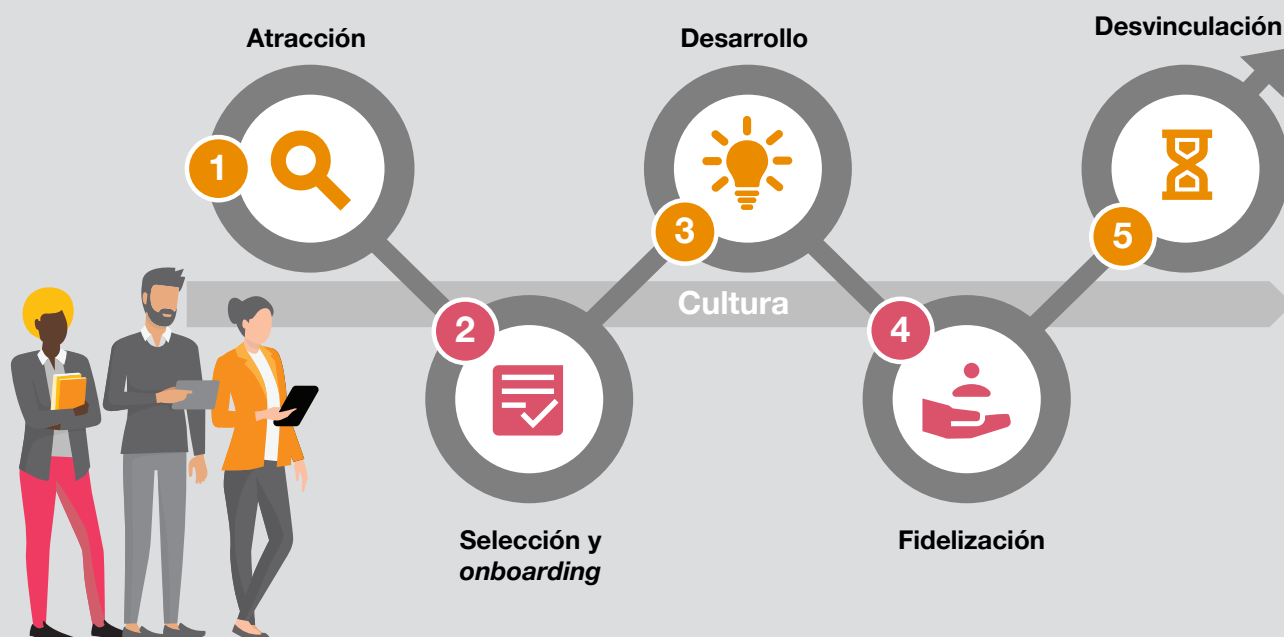
de la mano con PwC, hicieron un gran esfuerzo para conseguir la información necesaria para hacer realidad la medición planteada y mostrar la contribución actual de dichas empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto además tiene como objetivo servir de base para que otras empresas interesadas en avanzar en los aspectos de sostenibilidad, puedan identificar su contribución desde el área de Gestión de Personas.

Para realizar esta medición, se realizó una encuesta que cuenta con un total de 40 indicadores en las diferentes fases del ciclo de vida del empleado, expuestas en el apartado anterior. Tras un exhaustivo estudio, se analizaron tanto los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como cada una de las metas que estos tienen asociadas, considerando los datos de cada organización tanto para el año 2019 como para el 2021, con la finalidad de analizar no sólo la contribución actual, sino también la evolución y el esfuerzo realizado en los últimos años. La elección de los años 2019 y 2021 se realizó para analizar el posible impacto de la pandemia en los indicadores, descartando 2020 al tratarse de un año excepcional que podría desvirtuar el estudio. Tras el análisis de los indicadores, se ha determinado que no hay diferencias significativas entre 2019 y 2021, lo cual refleja el enorme esfuerzo puesto por las empresas a pesar de la crisis provocada por la pandemia.

identificadas, cómo se comportan sus organizaciones. Así mismo, se definieron de manera consensuada objetivos cualitativos o cuantitativos para cada uno de los indicadores del informe.

En este sentido, los equipos de Gestión de Personas, con el apoyo de los equipos de Sostenibilidad de las empresas participantes,

Gráfico 3 Ciclo de vida del empleado





La medición se centra en el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados para cada uno de los indicadores. Lo que quiere decir que un porcentaje de consecución del 100% en un ODS no significa que se contribuya un 100% a ese Objetivo en términos generales, pero sí que se ha cumplido con todos los objetivos marcados para cada uno de los indicadores establecidos para ese Objetivo Global.

Para cada fase del ciclo de vida del empleado que se describe a continuación, se presenta el razonamiento de dicha fase, así como una tabla resumen que contiene: ODS y meta del mismo sobre la que estamos contribuyendo, la contribución de recursos humanos, que no es más que la adaptación de la propia meta a las organizaciones, puesto que estas están pensadas a nivel de Estados, el indicador en cuestión, así como el objetivo a cumplir definido para ese indicador y el porcentaje de cumplimiento de ese objetivo para las empresas del grupo en 2021.



1. Atracción

En toda organización es imprescindible contar con un equipo de alto rendimiento que haga posible que ésta prospere e incluso supere las expectativas y objetivos establecidos. Posicionarse como una buena marca de empleador consiste en mejorar la imagen y reputación de la empresa tanto dentro de la organización, es decir hacia los propios empleados, como fuera de ella, hacia futuros candidatos y hacia el mercado.

Proporcionar las mismas oportunidades a todas las personas, independientemente de su edad, género, etnia, etc., y promover la inclusión de diferentes colectivos en el mundo laboral a través de iniciativas concretas, contribuye de manera significativa a tener una sociedad donde la inclusión y el desarrollo económico de todas las personas sea la prioridad.

Desde la fase de Atracción se contribuye con los objetivos de la Agenda 2030, principalmente con programas de atracción específicos dirigidos a colectivos minoritarios por edad, género, discapacidad, raza, entre otros. Acciones que impactan directamente al ODS 10 *Reducción de las Desigualdades* y al ODS 5 *Igualdad de Género*.

Como se muestra en la tabla a continuación, en cuanto a los indicadores definidos relacionados con la fase de Atracción, el porcentaje de cumplimiento total sobre los objetivos establecidos fue de un 84%. Esto se debe a que la mayoría de los objetivos marcados para los indicadores relacionados con esta fase se han alcanzado en porcentajes muy elevados. Como

se puede ver en el detalle siguiente, gran parte de los objetivos marcados se han alcanzado en su totalidad y otros se encuentran muy cerca de alcanzarlo. Sin embargo, uno de los objetivos marcados relacionado con la publicación de los rangos salariales en las ofertas de trabajo está muy lejos de ser alcanzado.

Indicadores definidos para la fase de atracción					
ODS	Meta	Contribución RRHH	Indicador	Objetivo	Porcentaje cumplimiento 2021
	4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Disponer de programas de desarrollo de capacidades impartidos por empleados.	SI	100%
	5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.	Aprobar y fortalecer programas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres en la empresa.	Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de mujeres.	SI	100%
	8.6. De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados.	Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de jóvenes.	SI	100%
	8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Promover políticas e iniciativas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas y la creación de nuevos puestos de trabajo decentes.	Publicación de los rangos salariales en las publicaciones de ofertas de trabajo.	SI	0%
	10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, promoviendo medidas adecuadas a ese respecto.	Número de colectivos con programas de atracción específicos.	5	87%
	17.17. Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y privada, aprovechando la experiencia de las distintas empresas.	Ha patrocinado algún evento, con asociaciones relevantes, que fomenten el cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas.	Sí	100%
	17.17. Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y privada, aprovechando la experiencia de las distintas empresas.	Disponer de alianzas con instituciones públicas o privadas	Sí	100%
Porcentaje de Cumplimiento Total					83,81%



2. Selección y Onboarding

La segunda etapa del ciclo de vida del empleado es la fase de selección que representa el periodo en el que se busca y contrata al mejor talento para que se una a la organización. La selección es un proceso que consiste en identificar la necesidad de un puesto de trabajo, definir los requisitos de este y elegir a la persona más adecuada para el trabajo. Una vez es seleccionado el empleado, le sigue el periodo de incorporación u *onboarding* (acogida), que tiene lugar justo después de haber contratado a aquellas personas identificadas como mejor talento. Este período es fundamental para conseguir que los nuevos empleados se adapten al entorno organizativo y a los aspectos de rendimiento de su nuevo trabajo de la forma más rápida y fluida posible.

Se aspira a que las organizaciones avancen hacia una selección responsable, que proporcione las mismas oportunidades a todas las personas independientemente de su edad, género, etnia, etc., a través de la formación en diversidad e inclusión social a los equipos de reclutamiento y selección evitando así cualquier tipo de sesgo.

Desde Selección y *Onboarding*, a través de su búsqueda de diversidad en la composición de la plantilla, se derivan iniciativas de gran impacto en los objetivos de la Agenda 2030, especialmente al ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico* y al ODS 10 *Reducción de las Desigualdades*.

En cuanto al porcentaje de consecución total sobre los objetivos establecidos para la fase de Selección y *Onboarding* fue de un 77%. A pesar de que algunos objetivos como el porcentaje de mujeres contratadas o el porcentaje de empleados que han recibido formación en onboarding se alcanzan totalmente, los indicadores relacionados con el porcentaje de personas con discapacidad contratadas (PCD) y el porcentaje de personas de más de 50 años contratadas están lejos de alcanzar los objetivos marcados (37% y 20% del objetivo respectivamente). Bien es cierto que los objetivos marcados para estos dos indicadores son muy ambiciosos, pero esto cumple con el propósito de este informe, mirar hacia el futuro y ver cuáles son aquellos aspectos sobre los que tenemos que focalizar nuestros esfuerzos.



Indicadores definidos para la fase de Selección y Onboarding					
ODS	Meta	Contribución RRHH	Indicador	Objetivo	Porcentaje cumplimiento 2021
	4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Porcentaje de empleados que reciben formación durante el proceso de <i>onboarding</i> .	80%	100%
	5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.	Aprobar y fortalecer políticas en el proceso de selección para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres.	Porcentaje de mujeres contratadas / total de contrataciones.	50%	100%
	8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	FTE anual medio por empleado.	100%	97%
	10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Potenciar y promover la inclusión social y económica a través del trabajo de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición a través del empleo o el desarrollo.	Porcentaje de PCD contratadas / total contrataciones.	3%	37%
	10.2 De aquí a 2030, potenciar y pro.mover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Potenciar y promover la inclusión social,y económica a través del trabajo de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición a través del empleo o el desarrollo.	Porcentaje de personas de más de 50 años contratadas / total contrataciones.	15%	20%
	10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Potenciar y promover la inclusión social,y económica a través del trabajo de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición a través del empleo o el desarrollo.	Disponer de iniciativas que permitan la selección de colectivos vulnerables, a través de la eliminación de sesgos.	Sí	83%
	17.17. Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y privada, aprovechando la experiencia de las distintas empresas.	Disponer de acuerdos con entidades para la selección de colectivos vulnerables.	Sí	100%
Porcentaje de Cumplimiento Total					76,65%





3. Desarrollo

El desarrollo de personas en las empresas busca fomentar las habilidades y conocimientos del empleado no solo para mejorar la eficiencia de la empresa sino para alimentar la fidelidad y lealtad de este con la misma, a la vez que mejora como profesional y como persona.

Todas las acciones formativas de las empresas para sus empleados contribuyen al ODS 4 *Educación de Calidad* y directamente sobre la implementación de la meta 4.3 “Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres de la empresa a una formación técnica, profesional y superior de calidad”. De allí la importancia de garantizar internamente las oportunidades de desarrollo a todos los empleados, con independencia de sus características.

Para este análisis, se han tenido en consideración dos puntos importantes que lleva consigo esta fase, el primero y más común es mirar el desarrollo como el aumento de capacidades, habilidades y conocimientos por parte del empleado, y el segundo es ver el desarrollo como su progresión dentro de la empresa. En ambas visiones hay un gran camino por recorrer, así como oportunidades por explorar en cuanto a equidad e igualdad de oportunidades.

El porcentaje de consecución de los objetivos vinculados a los indicadores enmarcados en la fase de Desarrollo es muy elevado (95%), destacando especialmente los resultados obtenidos para los objetivos marcados sobre el “Porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad” y el “Porcentaje de Mujeres que promocionan / total de promociones”, cuya consecución de ambos fue de un 100%. Esto también refleja el enorme esfuerzo puesto por las compañías en la consecución del ODS 5 *Igualdad de Género*.

En lo referido al “Porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad” el objetivo marcado fue de un 40%, objetivo ambicioso teniendo en cuenta que el porcentaje de mujeres que ocupaban puestos directivos en 2021 fue del 18,18% tal como afirma la 15 edición de informe “Brecha Salarial y Presencia Directiva de Mujeres”. Esto pone de manifiesto aún más el excelente resultado obtenido en este caso.



Es prioritario para las organizaciones crear líderes que sean capaces de afrontar retos climáticos, medioambientales y sociales.

Marga de Rosselló, socia de Sostenibilidad y Cambio Climático PwC España.



Indicadores definidos para la fase de Desarrollo					
ODS	Meta	Contribución RRHH	Indicador	Objetivo	Porcentaje cumplimiento 2021
	4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	Asegurar el acceso igualitario de todos los empleados, hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad dentro de la empresa.	Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año.	80%	100%
	4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	Asegurar el acceso igualitario de todos los empleados, hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad dentro de la empresa.	Media de horas/año de formación por empleado.	30	84%
	5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios de la empresa.	Porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad.	40%	100%
	5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios de la empresa.	Porcentaje de mujeres que promocionan / total promociones.	50%	100%
	8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Porcentaje de personas que participan en el proceso de evaluación.	80%	100%
	10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Promover conocimiento que dé cabida a la inclusión de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Porcentaje de empleados que han realizado cursos en cualquier ámbito de la Agenda 2030 (diversidad, igualdad, discapacidad, sesgos, cambio climático).	80%	78%
	10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, promoviendo medidas adecuadas a ese respecto.	Porcentaje de PCD que han recibido formación / total PCD.	80%	100%
Porcentaje de Cumplimiento Total					94,68%





4. Fidelización

Uno de los principales objetivos de toda empresa es lograr fidelizar a su mejor talento. Para ello, será imprescindible fomentar una comunicación fluida y abierta entre los empleados y los directivos, para así poder conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores y poder satisfacerlas.

La etapa de Fidelización está relacionada con multitud de iniciativas que impactan sobre el clima laboral, los beneficios que se ofrecen, la flexibilidad en el trabajo, la retribución, etc. La mayoría de estas acciones o iniciativas son promovidas desde la gestión de personas y muchas de ellas impactan directamente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Otra de las principales razones que fomentan el sentimiento de pertenencia de los empleados con la empresa, es la identificación con los valores y el propósito de la misma. Las empresas que promueven acciones y voluntariados, incentivando medidas sostenibles, promueve el sentimiento de orgullo de pertenencia. Al mismo tiempo, este tipo de actividades puede estar relacionadas con distintos ODS, en función de cuál es el objeto del voluntariado o la medida sostenible.

Los indicadores relacionados con esta fase tuvieron un cumplimiento total de los objetivos establecidos del 95%. Cabe mencionar que tres de los indicadores de esta fase están relacionados con el ODS 3 *Salud y Bienestar*, y todos ellos con porcentajes de consecución de los objetivos elevados: “Disponer de campañas de sensibilización/concienciación sobre salud y bienestar a los empleados” (100%), “Disponer de ayudas para cubrir gastos médicos de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, no cubiertos por otros

sistemas” (83%) o “Disponer de ayudas para el acceso a seguros privados o equivalentes” (100%).

En este sentido, la crisis del Covid-19 ha marcado un antes y un después tanto en la sociedad en general como en el mundo empresarial y las personas que trabajan en él. Cada vez es más relevante la posibilidad de tener acceso a seguros médicos de calidad que tengan una amplia cobertura, así como la sensibilización con la salud y bienestar de los empleados a todos los niveles, tanto físico como mental por parte de las compañías.

Asimismo, en la última edición del índice *ClosinGap “Midiendo la brecha de género en España y cuantificando su impacto económico”*¹ elaborado por PwC España, se detecta que la brecha de género en salud y bienestar se sitúa en un 15,5% en 2021, ya que el riesgo de pobreza o exclusión con la pandemia ha afectado más a las mujeres, ya siendo también anteriormente superior para las mujeres.



La conciliación es un determinante clave en el desarrollo personal, social, profesional y económico de hombres y mujeres y es uno de los aspectos que ha frenado durante muchos años (y continúa haciéndolo) la progresión profesional y económica de la mujer, además de las consiguientes implicaciones en la salud y bienestar.

Anna Merino, directora de Strategy & Economics. PwC España.



1. https://closinggap.com/wp-content/uploads/2022/03/Indice_closinggap_2022.pdf



Indicadores definidos para la fase de fidelización					
ODS	Meta	Contribución RRHH	Indicador	Objetivo	Porcentaje cumplimiento 2021
	3.4. De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	Promover la salud mental y el bienestar.	Disponer de campañas de sensibilización/concienciación sobre salud y bienestar a los empleados.	Sí	100%
	3.7. De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.	Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, para todos los empleados.	Disponer de ayudas para cubrir gastos médicos de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, no cubiertos por otros sistemas.	Sí	83%
	3.8. Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	Lograr el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos los empleados.	Disponer de ayudas para el acceso a seguros privados o equivalentes.	Sí	100%
	5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres en la empresa.	Porcentaje brecha salarial hombres / mujeres.	1% máximo	80%
	8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.	Porcentaje de empleados corporativos que disfrutan de medidas de flexibilidad espacial y temporal.	85%	100%
	13.2. Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.	Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes de la empresa.	Disponer de medidas implementadas para promover la movilidad sostenible.	Sí	100%
	17.17. Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y privada, aprovechando la experiencia de las distintas empresas.	Disponer de acuerdos de colaboración con organizaciones del tercer sector, para promover el voluntariado entre los empleados.	Sí	100%
Porcentaje de Cumplimiento Total					94,76%



5. Desvinculación

Es la última etapa del ciclo de vida del empleado. El momento en el que el empleado se separa de la empresa ya sea por decisión propia, por años de servicio o por decisión del empleador. Mantener el vínculo con aquellas personas que abandonan la empresa, es importante para poder convertirlos en embajadores de marca. Por este motivo, como el objetivo es mantener una óptima relación con el empleado saliente, se debe asegurar una comunicación clara y fluida durante todo el proceso, además de poner todos los esfuerzos por desarrollar iniciativas que mejoren la experiencia del mismo tras la desvinculación y conseguir que este momento sea lo más cómodo y productivo posible.

Esta etapa, al ser la única en la cual no se atienden empleados en activo, es posible que sea más complicado definir qué acciones se pueden llevar a cabo, el cómo contribuir a los ODS con acciones en esta fase, o cómo optimizar la experiencia del empleado, llegado a este punto. Sin embargo, también se puede contribuir de gran manera a la justicia y a la sostenibilidad, llevando a cabo desvinculaciones responsables.

Una de las principales acciones que se llevan a cabo desde gestión de personas es mantener ciertas medidas que estas personas disfrutaban cuando eran empleados en activo. Por ejemplo, iniciativas de cuidado de la salud física y mental para ex-empleados, actividades relacionadas con eventos deportivos o mantenimiento de seguros.

La etapa de Desvinculación es la única de todas las fases del ciclo de vida del empleado que ha mostrado un porcentaje muy reducido en cuanto a la consecución de los objetivos marcados relacionados con los ODS. El cumplimiento total respecto a los objetivos marcados en esta fase ha sido de un **29%**. Existen ciertos indicadores como *“Disponer de iniciativas de atención médica y bienestar mantenidas tras la jubilación”* que presentan porcentajes de cumplimiento más elevados (67%) mientras que otros indicadores contemplados no han alcanzado los objetivos deseados. A pesar de que se han establecido objetivos que buscan colaborar con el bienestar de los ex-empleados y jubilados, vemos que es un área de mejora a futuro.





Indicadores definidos para la fase de Desvinculación					
ODS	Meta	Contribución RRHH	Indicador	Objetivo	Porcentaje cumplimiento 2021
	3.4. De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	Promover la salud mental y el bienestar.	Disponer de iniciativas de cuidado físico y emocional como preparación a la jubilación.	Sí	0%
	3.4. De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	Promover la salud mental y el bienestar.	Disponer de iniciativas de atención médica y bienestar mantenidas tras la jubilación.	Sí	67%
	3.4. De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	Promover la salud mental y el bienestar.	Disponer de iniciativas de deporte y bienestar mantenidas tras la jubilación.	Sí	17%
	4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, destinada a la preparación de la jubilación.	Disponer de iniciativas de formación financiera como preparación a la jubilación.	Sí	17%
	4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Aumentar considerablemente el número de empleados que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento una vez se desvinculen.	Media de horas/año por empleado dirigidas a la preparación a la jubilación.	15	3%
	8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Promover políticas e iniciativas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de nuevos puestos de trabajo decentes, el emprendimiento para aquellas personas que han sido desvinculadas de la organización.	Disponer de iniciativas de socialización y/o formación para ex-empleados.	Sí	50%
	8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Promover políticas e iniciativas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de nuevos puestos de trabajo decentes, el emprendimiento para aquellas personas que han sido desvinculadas de la organización.	Disponer de medidas de fomento de la empleabilidad tras la desvinculación.	Sí	50%
Porcentaje de Cumplimiento Total					29,05%

Resultados de la medición, clasificados por los ODS impactados

Aunque el objetivo de este trabajo es presentar los indicadores e iniciativas por fase del ciclo del empleado, se consideró oportuno sumar una vista en la cual se refleje el resultado por los ODS impactados.

Los resultados se presentan indicando el porcentaje de consecución promedio del grupo de empresas, con respecto a la meta establecida en cada indicador.



61,11%

de consecución del objetivo de impacto 2021.

El ODS 3, Salud y Bienestar, es el que refleja la menor contribución con respecto a los objetivos marcados. Esto se debe a la integración de indicadores con diferentes porcentajes de cumplimiento, por ejemplo indicadores que fomentan la salud física y mental entre los empleados en activo, los cuales tienen un alto porcentaje de cumplimiento, con indicadores con bajo porcentaje de cumplimiento, como los referidos a los beneficios para ex-empleados.



67,39%

de consecución del objetivo de impacto 2021.

En lo relativo a la Educación de Calidad, ODS 4, se ha conseguido un porcentaje de contribución notable en la mayoría de indicadores, exceptuando aquellos vinculados a la formación y preparación para la jubilación.



96%

de consecución del objetivo de impacto 2021.

En el ODS 5, Igualdad de género, muestra un alto porcentaje de consecución motivado por la creciente conciencia empresarial de la importancia de promover la igualdad de género dentro de sus equipos de trabajo. Destacando la elevada consecución respecto al indicador de porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad.



70,94%

de consecución del objetivo de impacto 2021.

En cuanto al cumplimiento del ODS 8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, se evidencian los grandes esfuerzos, ya que es considerado uno de los principales objetivos desde el punto de vista empresarial. Los datos respecto a la consecución de los objetivos de cada uno de los indicadores del ODS 8 son bastante positivos. Por otro lado, cabe destacar que aquellos indicadores dirigidos a ex-empleados no muestran resultados tan altos, por ejemplo, "Disponer de medidas de fomento de la empleabilidad tras la desvinculación" muestra un grado de consecución del 50%.



67,51 %

de consecución del objetivo de impacto 2021.

En el ODS 10, Reducción de las desigualdades, se evidencian dos grandes áreas de mejora en las que se debe trabajar, el “Porcentaje de PCD contratadas / total contrataciones”, así como el “Porcentaje de personas de más de 50 años contratadas / total contrataciones”.



100 %

de consecución del objetivo de impacto 2021.

El nivel de cumplimiento de los objetivos marcados para cada indicador del ODS 17, Alianzas para lograr los Objetivos ha sido del 100%, lo que indica los esfuerzos destacables llevados a cabo por las diferentes empresas del grupo en crear y mantener alianzas con otras organizaciones o entidades que fomenten tanto la inclusión social como el desarrollo económico.

En este caso uno de los principales indicadores a destacar es: “Patrocinar algún evento, con asociaciones relevantes, que fomenten el cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas” cuyo porcentaje de consecución es del 100% al igual que el resto de indicadores para este ODS.



100 %

de consecución del objetivo de impacto 2021.

En cuanto al cumplimiento del ODS 13, Acción por el Clima, se definió un único indicador a tener en cuenta, indicador dentro del cuál podría englobarse un gran número de acciones. El indicador en este caso fue: “Disponer de medidas implementadas para promover la movilidad sostenible”.

Al determinar que cada empresa podría tener medidas completamente diversas, pero al mismo tiempo relevantes en este sentido, se definió un único indicador donde pudieran englobarse medidas tales como la facilitación de ticket transporte, la implantación de modelos híbridos de trabajo dónde se facilitase el teletrabajo a los empleados, etc. En este caso, el cumplimiento del objetivo fue del 100% puesto que todo el grupo de empresas ya contaba con medidas de este tipo.





Best Practices

Inditex



#BoostYourPower es una iniciativa para trasladar, formar y sensibilizar a nuestras personas en materia de sostenibilidad, integrándola en todas las áreas de la Compañía. Estamos convencidos de que la sostenibilidad va mucho más allá de un concepto, es una forma de trabajar, una forma de pensar, de abordar todo lo que hacemos. Ser más sostenibles es una responsabilidad de todos. Nuestro objetivo es involucrar a todas las personas de la Compañía, estén donde estén, y construir juntos esta visión. Durante el año 2021/ 2022 nos hemos centrado en dos áreas clave por su impacto: los **equipos comerciales**, con sus oficinas de compras, por su poder de decisión sobre el propio producto; y **nuestras tiendas**, porque son el contacto directo con el cliente.

Enmarcado en esta iniciativa nace **The Sustainable Fashion School**, un espacio de conocimiento e inspiración en el que nuestros equipos de compras y diseño son acompañados con una base muy sólida de conocimientos técnicos y con acceso a las últimas innovaciones en materia de sostenibilidad. Este programa de

especialización sobre los fundamentos del proceso textil lo hemos co-creado junto con la University of Leeds, una universidad referente a nivel internacional en el sector textil. Más de 1.500 personas están participando en el programa, que durará hasta finales de 2022, y reciben semanalmente nuevos contenidos.

Además, en cada una de nuestras tiendas de Zara en el mundo hemos identificado a las personas más comprometidas con la sostenibilidad, nuestros **changemakers**. Esta comunidad se encarga de que la sostenibilidad llegue a todos nuestros equipos de tienda. Reciben formación continua y están conectados en directo con personas de diferentes áreas de la Compañía, que les transmiten de primera mano las iniciativas que Inditex lleva a cabo en el ámbito de la sostenibilidad, de modo que cada **changemaker** pueda extenderlo a sus compañeros, recogiendo además sugerencias e inquietudes de nuestros equipos y clientes. A cierre del ejercicio 2021, el proyecto ya está funcionando en más de 650 tiendas en 53 mercados, con lo que más de 33.000 personas ya están aprendiendo sobre nuestras iniciativas en sostenibilidad.



GSK



Back to Work es un programa creado para ayudar a personas con VIH en el ámbito laboral. Desde GSK con este programa pretendemos cumplir un doble objetivo:

- **Perseguir la reinserción laboral de personas con VIH** y que se encuentran sin trabajar por un periodo largo de tiempo (al menos 2 años), a través de la capacitación, durante un año, que les permita estar más preparadas para el mundo laboral.
- **Y normalizar la infección por VIH en el ámbito laboral**, las percepciones erróneas comunes acerca de los modos de transmisión del VIH provocan miedo, que a su vez conduce al estigma y a la intolerancia, en particular en el entorno laboral.

El programa consiste en una contratación laboral de 12 meses, destinada a personas con VIH, y que han estado en situación de desempleo por más de dos años. En *Back to Work* se combina la experiencia laboral con el desarrollo personal, además de ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades y de aprendizaje en un entorno seguro, comprensivo y de apoyo profesional.

GSK está comprometida con ampliar la concientización sobre la posible discriminación y estigma del VIH. En España contamos como

“partner” de este programa con la organización Trabajando en Positivo, cuyo ámbito principal es el de la inserción laboral de las personas con VIH, a la par que contribuir con la eliminación de la discriminación existente en el mundo profesional sobre este tema.

Airbus



En Airbus, la principal prioridad es proteger y salvaguardar a nuestra gente, proveedores, comunidades, clientes y activos de los riesgos para la salud y la seguridad que surgen de nuestras actividades comerciales. Esta es la razón por la que fomentar una cultura de seguridad, lo que significa ir más allá del cumplimiento normativo en la seguridad y calidad de los productos, y defender una mentalidad de “cero daños”, es un compromiso central de nuestra estrategia de sostenibilidad. Nos enfocamos en desarrollar pautas rigurosas de gestión de la seguridad para garantizar nuestra competitividad a largo plazo.

Con nuestra Estrategia Global de Bienestar y Salud Mental para todos los empleados, nos comprometemos a definir y ofrecer una oferta adecuada de prevención y salud mental de Bienestar y Riesgos Psicosociales en toda la Compañía que promueva la salud mental de todos los empleados al brindar un apoyo proactivo y fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo.

Algunas actividades llevadas a cabo han sido:

- **Página Web de Bienestar** disponible con consejos y capacitación para todos los empleados.
- **Formación obligatoria en materia de Seguridad y Salud** para todos los empleados y directivos. Entre las que destacan aquellas relacionadas con la concienciación en salud mental, así como la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.
- **E-learning para crear conciencia sobre la salud mental y el estrés disponibles para todos los empleados.** Estos *e-learning*s permiten a los empleados gestionar mejor su propia salud mental al proporcionar orientación sobre el reconocimiento de los síntomas y las medidas de control que se deben implementar.
- **Asesoramiento** en problemas de salud mental disponible para todos los empleados y familias con un servicio disponible **24x7**.

Repsol está comprometido con una transición energética justa en la que no se quede nadie atrás. Por ello, en el día a día de su actividad, contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables o en riesgo de exclusión. Con este objetivo, la compañía trabaja desde hace años en identificar y eliminar las barreras, tanto físicas como actitudinales, asociadas a prejuicios hacia las personas con discapacidad.

La compañía multienergética es un referente en España por su esfuerzo por la inclusión laboral de personas con discapacidad. En 2021, alcanzó el objetivo de contratar a 475 personas con capacidades diferentes en todo el mundo, superando la normativa legal en España con un 2,29% de empleados con capacidades diferentes, compromiso recogido en su **Plan de Sostenibilidad**.

Para lograr este objetivo, Repsol viene desde hace años trabajando en diferentes iniciativas:

- **Accesibilidad.** Repsol es pionera en la adaptación de sus instalaciones, como las más de 500 estaciones de servicio accesibles de su red en España, así como su sede corporativa en Madrid, Campus Repsol, construida bajo criterios de accesibilidad universal.
- **Análisis extensivo de puestos de trabajo en clave de capacidades** para lograr la mejor adaptación de las personas con los requisitos del puesto. **Contratación de personas con adaptación de puesto y/o funciones.**

- **Adaptación de los procesos de selección** para eliminar barreras para las personas con discapacidad.
- **Acompañamiento a personas y equipos** para asegurar la adecuada inclusión.
- **Acuerdos con instituciones y entidades para desarrollar proyectos de empleabilidad.** Repsol establece alianzas con organizaciones e instituciones como la **Red Global de Empresas y Discapacidad** de la **Organización Internacional del Trabajo**, o el **Acuerdo Inserta de Fundación ONCE** a través del cual se han incorporado a la compañía cerca de 600 personas a lo largo de los años.

Los empleados con discapacidad de Repsol están integrados en todas las áreas de la organización, lo que ha sido objeto de diversos reconocimientos con premios como el **Premio Reina Sofía para la Inserción de Personas con Discapacidad**, el premio **DISCAPNET** de Fundación ONCE, el premio **25 aniversario Fundación Síndrome de Down**, premios de la Fundación **SERES**, etc.

Además, su experiencia en esta materia ha dado lugar a numerosas publicaciones que contribuyen a la extensión de sus mejores prácticas. Una larga experiencia que les ha permitido comprobar que la promoción de la diversidad y la incorporación de personas con discapacidad no solo enriquece los equipos de trabajo, sino que también fomenta el orgullo de pertenencia y actúa como ventaja competitiva, mejorando el ambiente de trabajo e incrementando la fidelidad a la empresa.





Proyecto Ageing

El Proyecto *Ageing* de MAPFRE tiene como principal objetivo consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible en la organización con independencia de su edad. Para el diseño del proyecto contamos con la opinión de nuestros empleados *senior* a través de *focus groups* y encuestas. Tras el diagnóstico se diseñó un plan director, en el que se definieron tres líneas de actuación:

- Fomento del talento *senior*: puesta en marcha de programas específicos formativos que ayuden a fomentar una cultura *pro-ageing* y a reducir la brecha digital, programas de *mentoring* tradicional e inverso, con la idea de que las personas con más experiencia puedan transferir sus conocimientos y aportar a las personas más jóvenes.
- Transición a la jubilación: desarrollo de acciones que fomenten la sensibilización sobre el propio proceso de envejecimiento y acciones formativas financieras que acompañen a las personas en una adecuada previsión hacia su jubilación.
- Flexibilidad en las condiciones laborales: puesta en marcha de nuevas fórmulas de desvinculación progresiva y de nuevos modelos flexibles de acceso a la jubilación que permitan conciliar la vida laboral con la vida personal.

Plan Universidades

MAPFRE cuenta con un Plan Universidades, que refleja el compromiso de MAPFRE con la educación. Esta iniciativa tiene por objetivo:

- Crear cultura aseguradora, difundiendo la actividad del seguro y de MAPFRE en universidades y escuelas de negocio.
- Desarrollar y captar talento joven, ofreciendo a los estudiantes conocimiento práctico, formación y desarrollo en la empresa.
- Compartir conocimiento con y desde MAPFRE, y a su vez recibir conocimiento de las universidades y las escuelas de negocio.





BBVA



The Camp

Desde BBVA, dentro de la propuesta formativa de *The Camp* se ha incorporado el diseño y desarrollo de un completo programa online en materia de sostenibilidad, con tres niveles de conocimiento (básico, avanzado y experto) para que cada participante pueda consumirlos gradualmente en base a las necesidades estratégicas del banco. Incluye pruebas para certificar la adquisición de los conocimientos requeridos. A finales de septiembre del 2020 se lanzó un curso de iniciación destinado a los empleados del Grupo en todo el mundo. En mayo de 2021, más de la mitad de la plantilla había completado este curso.

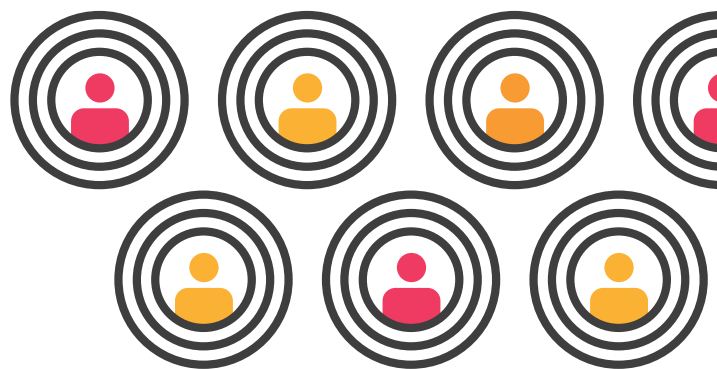
En la actualidad ya se han completado más de 200.000 cursos logrando el *upskilling* y *reskilling* de los más de 100.000 empleados que han participado en los mismos.

Fomento de los hábitos sostenibles en los empleados

BBVA ha estado analizando distintas soluciones que permitan lograr sensibilizar a los empleados en los ODS y lograr generar en ellos unos

hábitos sostenibles. Para ello ha lanzado un piloto para testar una herramienta que periódicamente lanza **retos de sostenibilidad a los usuarios**. Los usuarios que completan los retos publican una foto para mostrar la consecución del reto y se comparte con toda la comunidad generando compromiso. Además los usuarios pueden proponerse un auto-reto diario que permite capturar otras experiencias o retos futuros. Los objetivos están vinculados a los ODS de tal forma que podemos calcular el efecto que están teniendo. Algunos ejemplos de retos lanzados son: generar el hábito de cocinar con tapas en las cazuelas, asegurar que los electrodomésticos están completamente apagados y no en *stand by*, habituarse a subir y bajar por las escaleras, etc. Con estas prácticas, en un mes desde su lanzamiento, los 300 participantes activos han completado más de 3.300 retos con el siguiente impacto:

- 416.205 L de Agua ahorrados
- 3.851 Kw de Energía no consumida
- 1.399 Kg de CO2 ahorrados
- 49,9 Kg de Residuos ahorrados.



PwC: Liderazgo responsable y Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

En línea con el propósito de PwC de generar confianza en la sociedad y resolver los problemas importantes, la visión de la Fundación PwC es contribuir con el conocimiento y las capacidades de PwC en la generación de impacto en el ecosistema social de nuestro país y aportar valor a nuestros grupos de interés. En este sentido, las actividades de la Fundación nos permiten conectar con los agentes sociales y fortalecer el vínculo entre instituciones, entidades sociales, fundaciones corporativas y empresas.

A nivel contribución a los ODS y gestión de personas, nuestros profesionales se involucran en los proyectos de la Fundación PwC, aportando sus capacidades y fortaleciendo su compromiso, habiendo realizado en 2021 más de 2.500 horas en trabajos probono y contando con 638 voluntarios en España (un 15% de nuestra plantilla), los cuales han aportado 1.851 horas de voluntariado en España. Nuestra actividad ha tenido como resultado principal producir un impacto directo en más de 1.700 personas y relacionarnos con más de 250 entidades del ecosistema social. Esto no hubiera sido posible sin la colaboración directa de más de 3.500 profesionales de PwC que han participado en las iniciativas promovidas por la Fundación.

Asimismo, desde la Fundación PwC se lleva a cabo el Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, iniciativa conjunta del Instituto de Innovación Social de Esade y de la Fundación PwC creada en 2008 con el fin de investigar y proporcionar aprendizaje sobre el liderazgo social y sus características, en comparación con el liderazgo en otros sectores. Su objetivo principal es generar y divulgar conocimiento



sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, desarrollando una nueva generación de líderes que puedan hacer frente a los grandes retos sociales del futuro y creando un espacio de reflexión y discusión único para los líderes del sector.

El programa aborda los retos principales que afrontan los líderes de las ONG, aportándoles conocimientos y guías concretas para fortalecer sus organizaciones. Cada edición se centra en una temática concreta, para invitar a los responsables del tercer sector a abordarla a partir del trabajo realizado durante el curso y del debate dentro del propio sector.

La principal actividad del programa son los Foros de Liderazgo, encuentros presenciales con los participantes del programa seleccionados previamente por invitación directa (actualmente más de 70 ONG). Estas sesiones son un espacio de intercambio, reflexión, aprendizaje y generación de conocimiento donde se recolectan las conclusiones y mejores prácticas sobre cada uno de los temas propuestos.

Además, en el marco del programa, se desarrolla también una investigación cada año sobre la temática del curso, recogida en una publicación electrónica con los resultados obtenidos, y se realiza un acto público final donde se presentan los resultados del programa, contando ya con 13 publicaciones realizadas².

2. <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-innovacion-social/investigacion/programa-esade-pwc-de-liderazgo-social>



Conclusiones: de cara al futuro

Incorporar la sostenibilidad como parte de la estrategia del negocio es imprescindible de cara a que las organizaciones prosperen. Pero no basta con realizar acciones en términos generales como compañía desde una perspectiva de responsabilidad social corporativa o ASG (Ambiental, Social y de Gobierno -o ESG, *Environmental Social and Governance*, por sus siglas en inglés-), sino que debemos incorporar la Agenda 2030 en nuestro trabajo diario y contribuir así de manera decisiva a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Gracias al análisis de información llevado a cabo durante este trabajo, así como a los resultados obtenidos tras el procesamiento de la metodología desarrollada por el grupo de empresas, podemos concluir que el área de Gestión de Personas contribuye de manera significativa a la consecución de los Objetivos Globales. El hecho de ser el área más cercana al empleado permite promover una cultura basada en la inclusión social, la igualdad, el desarrollo económico y el cuidado del medioambiente y de nuestra sociedad. Además de promover una cultura sostenible, desde la gestión de personas se llevan a cabo numerosas acciones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, acciones que han sido analizadas en este caso desde el

ciclo de vida del empleado puesto que este permite tener una visión 360 de la experiencia del empleado dentro de la organización.

Pero no solo es importante promover determinados comportamientos o llevar a cabo diferentes acciones, sino que es fundamental medir aquello que estamos haciendo. Si no medimos nuestra contribución no podremos saber de dónde partimos y a dónde queremos llegar. La medición nos permite ver cuáles son nuestros puntos fuertes y cuáles son aquellos donde debemos poner un mayor énfasis en trabajar, además de servir como guía para aquellas organizaciones cuyas áreas de gestión de personas quieran dar un paso más en la contribución e implicación con los ODS.

La medición llevada a cabo durante este informe permite destacar que las fases del ciclo de vida del empleado que parecen contribuir en mayor medida a los Objetivos de Desarrollo Sostenible son las de Desarrollo y Fidelización. Esto tiene sentido, puesto que se trata de dos momentos muy focalizados en el progreso, satisfacción y necesidades de los empleados. La fase de Desarrollo está orientada a que el empleado crezca dentro de la firma y gane en capacidades y empleabilidad y el hecho de llevar a cabo esto de forma igualitaria y promoviendo el progreso de todos y cada uno de ellos,



independientemente de su género, procedencia, discapacidad... incide directamente en la consecución de los ODS 5,10 y 8 relacionados respectivamente con la igualdad de la mujer, la reducción de desigualdades a todos los niveles, y el trabajo decente y desarrollo económico. Por otro lado la fase de Fidelización gira en torno a satisfacer las necesidades de los empleados, necesidades como la de identificarse con los valores de la compañía, valores tales como el cuidado del medioambiente o la ayuda a los más desfavorecidos, todo esto íntimamente relacionado con el ODS 13 *Acción Climática* y el ODS 17 *Alianzas para lograr los objetivos*, a través de acciones que por ejemplo promuevan la movilidad sostenible y el voluntariado, como en el caso de la metodología descrita.

Sin embargo, gracias a la medición llevada a cabo también se ha podido identificar cuál es la fase del ciclo de vida del empleado sobre la que deberíamos centrar nuestros esfuerzos, la Desvinculación. Al ser el momento más alejado de los empleados en activo, son menos las acciones llevadas a cabo.

Cabe resaltar que en este informe se identificó que desde la Gestión de Personas contribuimos a 7 de los 17 objetivos: ODS 3 *Salud y Bienestar*, ODS 4 *Educación de Calidad*, ODS 5 *Igualdad*

de Género, ODS 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*, ODS 10 *Reducción de las Desigualdades*, ODS 13 *Acción por el clima* y ODS 17 *Alianzas para lograr los objetivos*.

Aunque estamos en el buen camino de cara a la contribución de los ODS podríamos esforzarnos en intentar incidir en más Objetivos Globales así como ser más exigentes en la consecución de aquellos sobre los que ya contribuimos.

De cara al futuro

Si bien el avance en materia de sostenibilidad supone una evolución natural e imprescindible de las empresas, este tránsito hacia una nueva concepción de la manera de hacer negocios implica cambios radicales en fondo y forma en la gestión de personas. El papel de las grandes corporaciones marcando caminos de acción es fundamental para avanzar, pero un verdadero impacto solo se logrará en la medida que todo el tejido empresarial, especialmente las Pymes, se comprometan a avanzar día a día en la inclusión real de los objetivos de la Agenda 2030 en sus prácticas de gestión de personas, impulsando la transformación social y económica que necesitamos para afrontar los retos que enfrentamos como sociedad y conseguir la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados para 2030.

Ver en los resultados del presente estudio que hay tal interés en la contribución a los ODS por parte de las empresas participantes en el informe ha sido un gran inicio, mostrando el trabajo de estas compañías con la visión puesta en la consecución de esta Agenda 2030 de desarrollo global, pero sobre todo de cara a hacer negocios de manera sostenible. De igual manera se reflejan algunas oportunidades que evidencian que aún queda camino por recorrer, especialmente de cara a ex-empleados y empleados que avanzan hacia una jubilación digna y en la inclusión y promoción de colectivos y minorías en las organizaciones.

Este informe ha pretendido ser el promotor inicial, mostrando acciones concretas que revelen cómo desde la gestión de personas se puede contribuir a acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad, proporcionando indicadores y objetivos concretos con los cuáles medir, analizar y maximizar la contribución del área de gestión de las personas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, trabajando desde el área de Personas, por y para las Personas y la sociedad.



Anexo: resultados de la medición por indicadores

Resultado de la medición por indicadores, clasificados por momento del empleado

Fase 1. Atracción			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Ha patrocinado algún evento, con asociaciones relevantes, que fomenten el cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas	Sí	100%	100%
Número de colectivos con programas de atracción específicos	5	97%	87%
Disponer de programas de desarrollo de capacidades impartidos por empleados	Sí	100%	100%
Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de jóvenes	Sí	100%	100%
Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de mujeres	Sí	100%	100%
Disponer de alianzas con instituciones públicas o privadas	Sí	100%	100%
Publicación de los rangos salariales en las publicaciones de ofertas de trabajo	Sí	0%	0%



Fase 2. Selección y *onboarding*

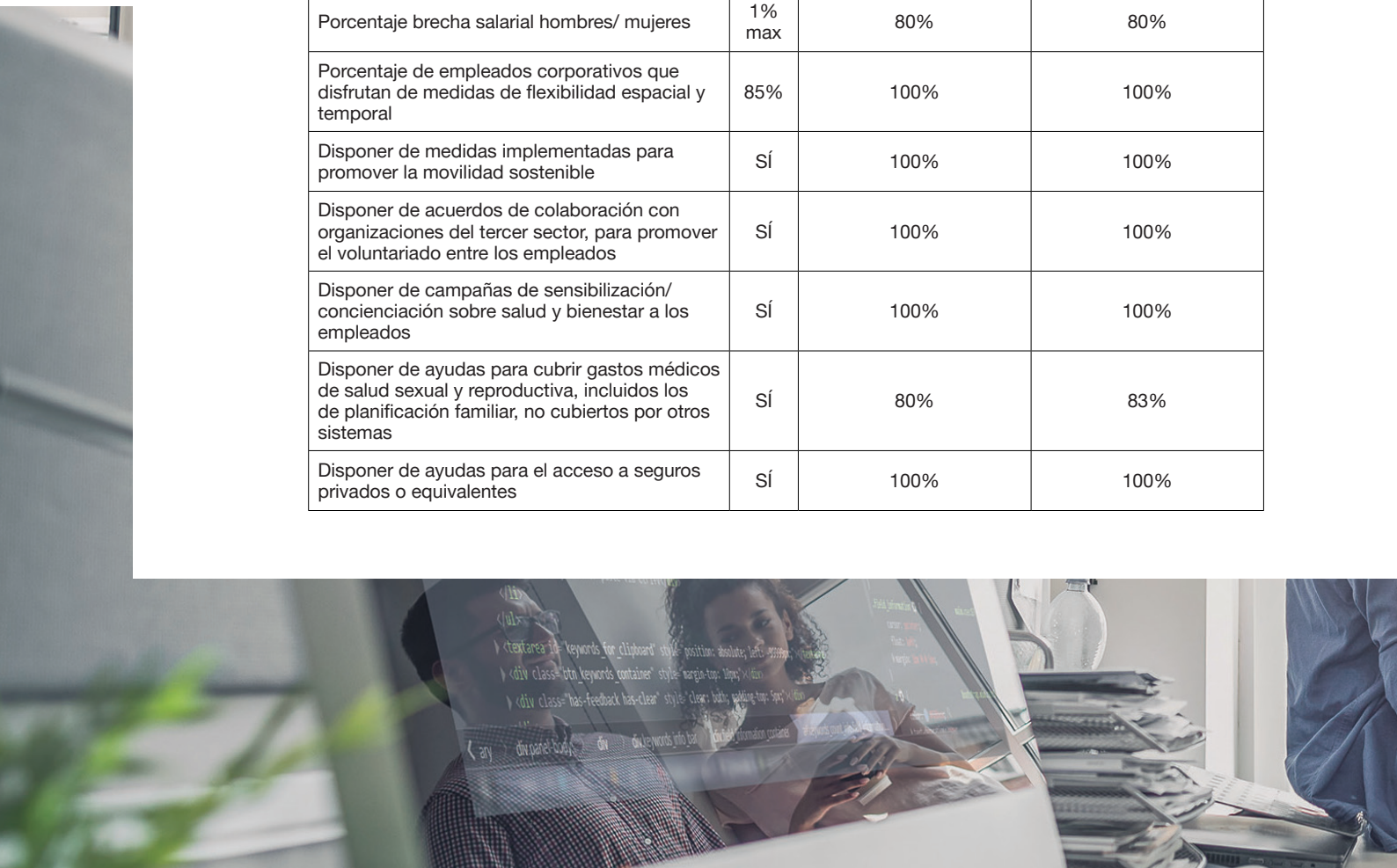
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje de mujeres contratadas/ total de contrataciones	50%	96%	100%
Porcentaje de empleados que reciben formación durante el proceso de <i>onboarding</i>	80%	100%	100%
Porcentaje de PCD contratadas/ total contrataciones	3%	46%	37%
Porcentaje de personas de más de 50 años contratadas/ total contrataciones	15%	26%	20%
Disponer de acuerdos con entidades para la selección de colectivos vulnerables	SÍ	100%	100%
Disponer de iniciativas que permitan la selección de colectivos vulnerables, a través de la eliminación de sesgos	SÍ	83%	83%
FTE anual medio por empleado	100%	96%	97%

Fase 3. Desarrollo

Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje de empleados que han realizado cursos en cualquier ámbito de la agenda 2030 (diversidad, igualdad, discapacidad, sesgos, cambio climático)	80%	72%	78%
Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año	80%	100%	100%
Porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad	40%	100%	100%
Porcentaje de mujeres que promocionan/ total de promociones	50%	94%	100%
Porcentaje de PCD que han recibido formación/ total PCD	80%	100%	100%
Porcentaje de personas que participan en el proceso de evaluación	80%	100%	100%
Media de horas/año de formación por empleado	30	100%	84%

Fase 4. Fidelización


Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje brecha salarial hombres/ mujeres	1% max	80%	80%
Porcentaje de empleados corporativos que disfrutan de medidas de flexibilidad espacial y temporal	85%	100%	100%
Disponer de medidas implementadas para promover la movilidad sostenible	Sí	100%	100%
Disponer de acuerdos de colaboración con organizaciones del tercer sector, para promover el voluntariado entre los empleados	Sí	100%	100%
Disponer de campañas de sensibilización/ concienciación sobre salud y bienestar a los empleados	Sí	100%	100%
Disponer de ayudas para cubrir gastos médicos de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, no cubiertos por otros sistemas	Sí	80%	83%
Disponer de ayudas para el acceso a seguros privados o equivalentes	Sí	100%	100%




Fase 5. Desvinculación			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Disponer de iniciativas de cuidado físico y emocional como preparación a la jubilación	Sí	0%	0%
Disponer de iniciativas de formación financiera como preparación a la jubilación	Sí	17%	17%
Disponer de iniciativas de atención médica y bienestar mantenidas tras la jubilación	Sí	67%	67%
Disponer de iniciativas de deporte y bienestar mantenidas tras la jubilación	Sí	17%	17%
Disponer de iniciativas de socialización y/o formación para exempleados	Sí	50%	50%
Disponer de medidas de fomento de la empleabilidad tras la desvinculación	Sí	50%	50%
Media de horas/año por empleado dirigidas a la preparación a la jubilación	15	3%	3%



Resultado de la medición por indicadores, clasificados por ODS

<div>  ODS 3, Salud y bienestar </div>			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Disponer de campañas de sensibilización/ concienciación sobre salud y bienestar a los empleados	Sí	100%	100%
Disponer de iniciativas de cuidado físico y emocional como preparación a la jubilación	Sí	0%	0%
Disponer de ayudas para cubrir gastos médicos de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, no cubiertos por otros sistemas	Sí	80%	83%
Disponer de ayudas para el acceso a seguros privados o equivalentes	Sí	100%	100%
Disponer de iniciativas de atención médica y bienestar mantenidas tras la jubilación	Sí	67%	67%
Disponer de iniciativas de deporte y bienestar mantenidas tras la jubilación	Sí	17%	17%

<div>  ODS 4, Educación de calidad </div>			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año	80%	100%	100%
Porcentaje de empleados que reciben formación durante el proceso de onboarding	80%	100%	100%
Disponer de programas de desarrollo de capacidades impartidos por empleados	Sí	100%	100%
Disponer de iniciativas de formación financiera como preparación a la jubilación	Sí	17%	17%
Media de horas/año de formación por empleado	30	100%	84%
Media de horas/año por empleado dirigidas a la preparación a la jubilación	15	3%	3%

<div> <div>5 IGUALDAD DE GÉNERO</div> <div>ODS 5, Igualdad de género</div> </div>			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje brecha salarial hombres/ mujeres	1% max	80%	80%
Porcentaje de mujeres contratadas/ total de contrataciones	50%	96%	100%
Porcentaje de mujeres en puestos de dirección o responsabilidad	40%	100%	100%
Porcentaje de mujeres que promocionan/ total de promociones	50%	94%	100%
Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de mujeres	Sí	100%	100%

<div> <div>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</div> <div>ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico</div> </div>			
Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje de empleados corporativos que disfrutan de medidas de flexibilidad espacial y temporal	85%	100%	100%
Porcentaje de personas que participan en el proceso de evaluación	80%	100%	100%
Disponer de acciones concretas dirigidas a la atracción de jóvenes	Sí	100%	100%
Disponer de iniciativas de socialización y/o formación para exempleados	Sí	50%	50%
Disponer de medidas de fomento de la empleabilidad tras la desvinculación	Sí	50%	50%
FTE anual medio por empleado	100%	96%	97%
Publicación de los rangos salariales en las publicaciones de ofertas de trabajo	Sí	0%	0%





ODS 10, Reducción de las desigualdades

Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Porcentaje de empleados que han realizado cursos en cualquier ámbito de la agenda 2030 (diversidad, igualdad, discapacidad, sesgos, cambio climático...)	80%	72%	78%
Porcentaje de PCD contratadas/ total contrataciones	3%	46%	37%
Porcentaje de PCD que han recibido formación/ total PCD	80%	100%	100%
Porcentaje de personas de más de 50 años contratadas/ total contrataciones	15%	26%	20%
Número de colectivos con programas de atracción específicos	5	97%	87%
Disponer de iniciativas que permitan la selección de colectivos vulnerables, a través de la eliminación de sesgos	Sí	83%	83%



ODS 13, Acción por el clima

Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Disponer de medidas implementadas para promover la movilidad sostenible	Sí	100%	100%



ODS 17, Alianzas para lograr los objetivos

Indicador	Meta	Consecución de objetivo de impacto 2019 (%)	Consecución de objetivo de impacto 2021 (%)
Ha patrocinado algún evento, con asociaciones relevantes, que fomenten el cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas	Sí	100%	100%
Disponer de acuerdos de colaboración con organizaciones del tercer sector, para promover el voluntariado entre los empleados	Sí	100%	100%
Disponer de acuerdos con entidades para la selección de colectivos vulnerables	Sí	100%	100%
Disponer de alianzas con instituciones públicas o privadas	Sí	100%	100%



Contactos

Equipo PwC

People & Organisation



Amaia Otaola
Socia de People & Organisation
amaia.otaola.martinez@pwc.com



Nataly Ramos
Senior Manager de People & Organisation
nataly.ramos.lopez_externalvisitor@pwc.com



Georgina Giron
Senior Manager de People & Organisation
gina.giron@pwc.com



Laura Davila
Senior Associate de People & Organisation
laura.davila.vicente@pwc.com



Blanca Rodríguez
Associate de People & Organisation
blanca.rodriguez.perezdobon@pwc.com



Mireia Iranzo
Associate de People & Organisation
mireia.iranzo.martinez@pwc.com

Sostenibilidad y ESG



Marga de Rosello
Socia de Sostenibilidad y ESG
margarita.de.rosello@pwc.com



Pablo Bascones
Socio de Sostenibilidad y ESG
pablo.bascones.ilundain@pwc.com



Jose Amerigo
Socio de Derecho Regulatorio
jose.amerigo.alonso@pwc.com

Equipo enClave de Personas



Felipe Rubio

HR Business leader South de Airbus
Defence and Space
felipe.rubio@airbus.com



María Jesús Portilla

HRBP Human Resources & Workplace
de Airbus
mariajesus.portilla@airbus.com



María Manso

Discipline Leader de Analítica Avanzada y
Gobierno del Dato en Talent & Culture de BBVA
maria.manso@bbva.com



Elena Chavarri

Talent & Culture Unit Partner- Legal
Services BBVA
elena.chavarri@bbva.com



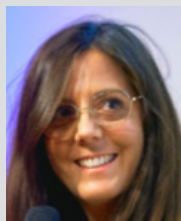
Esperanza Fernández

Responsable de Recursos Humanos y
HR Project Leader de Inditex
esperanzafl@inditex.com



María José Rosario

Project Specialist de GlaxoSmithKline GSK
maria-jose.p.rosario@gsk.com



Anastasia de las Peñas

Directora corporativa de Experiencia
Empleado de MAPFRE
appena@mapfre.com



Marta Granero

Experta de Recursos Humanos de
MAPFRE
mgraner@mapfre.com



Borja Vega

Técnico del área corporativa de
Sostenibilidad de MAPFRE
vcborja@mapfre.com



Monica Zuleta

Directora corporativa de
Sostenibilidad de MAPFRE
monicaz@mapfre.com



Cristina Barles

Responsable de Proyecto Marketing
People de Repsol
cbarless@repsol.com



El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 155 países con más de 327.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2022 PricewaterhouseCoopers Tax & Legal Services S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Tax & Legal Services S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.