

### 3.3

## Un ambiente laboral preparado para el cambio

GRI 3-3, 2-19, 2-20, 2-29, 2-30, 403-5, 404-2, 407-1

*Nuestra People Strategy acompaña a Positive Motion e impulsa y refuerza a los negocios en la consecución de sus objetivos bajo cuatro pilares: cultura de talento, organización ágil y flexible, experiencia del empleado y cultura inclusiva.*



HITOS  
2023

Nuevo modelo de liderazgo basado en valores corporativos con comportamientos y prácticas específicas para nuestros líderes, con feedback 360, e inicio del Emotion Journey, programa de desarrollo de liderazgo.

Firma del II Convenio Colectivo Grupo Parcial que ordenará y regulará las condiciones laborales de más de 2.000 personas de los centros de trabajo de Madrid, Delegaciones Comerciales y Centro de Innovación hasta 2025.

Nueva plataforma de digitalización en el proceso de selección para las Estaciones de Servicio para reducir los plazos de contratación.

#### PRINCIPALES INDICADORES

	2023	2022
Empleados (nº)	10.865	10.310
Mujeres (%)	38,9 %	38,0 %
Mujeres en puestos de liderazgo (%)	28,9 %	26,7 %
Empleados con discapacidad (%)	1,63 %	1,14 %
Empleados con contrato laboral indefinido (%)	94 %	95 %
Empleados cubiertos por convenio colectivo (%)	87 %	87 %



Anexo 2.3 Recursos Humanos



### 3.3.1

## Talento con propósito

Generamos empleo de calidad, sostenible y motivador, y creamos un entorno laboral positivo donde todos los empleados puedan crecer. Invertimos en el desarrollo de competencias y la especialización en el sector energético y fomentamos la diversidad para enriquecer nuestro talento y la experiencia de trabajar en Cepsa.

Colocamos al empleado en el centro, reforzando nuestro Employer Branding y situándonos como un empleador atractivo para la captación de talento. Somos una empresa consolidada, en expansión y transformación, aspirando a liderar la transición energética. Esto nos permite ofrecer empleos de alta calidad y oportunidades de desarrollo a través políticas de movilidad interna, experiencia internacional y promoción profesional.

Este posicionamiento nos ha valido varios premios y reconocimientos en 2023. Entre ellos, los premios de reclutamiento de las escuelas de negocios EAE y EOI, ser finalistas en los premios LinkedIn Awards en la categoría Best Employer Brand, y ser parte de las 100 mejores empresas en las que trabajar 2023 en el ranking de Forbes.

Prestamos especial atención al talento *junior*, ofertando diferentes programas para estudiantes universitarios, estudiantes de Formación Profesional (FP) Dual y recién graduados. Destaca nuestro Programa Talent Call, que permite iniciar la experiencia profesional y en el que se enmarcan: Welcome U, prácticas durante los estudios; Developing U, realización del proyecto de fin de grado o fin de máster de la mano de los profesionales de la compañía; y

Challenging U, con una oferta de contrato indefinido y beneficios sociales a recién graduados acompañada de formación en una escuela de negocios durante el primer año.

### Digitalización en la selección de las Estaciones de Servicio



Disponemos de una nueva plataforma digital en las Estaciones de Servicio para publicar vacantes, recoger currículums y tener una bolsa de empleado que reduzca los plazos de contratación. Esta implementación nos convierte en la primera gran compañía del sector que usa esta tecnología en las Estaciones de Servicio de España, valiéndonos el reconocimiento en los premios Cegos en la categoría 'Atracción e integración de talento'.

En la edición 2023 de Challenging U hemos impulsado la incorporación de talento femenino y talento con discapacidad incorporando un 70% de mujeres y un 5% de personas con discapacidad.

También impulsamos la empleabilidad local con alianzas y proyectos de colaboración para la creación de empleo en las áreas en las que están ubicadas nuestras instalaciones. En nuestra '[Política de Derechos Humanos](#)' nos comprometemos a identificar y evaluar el contexto local, así como las necesidades y aspiraciones de las comunidades, o promover alianzas y proyectos de colaboración para la creación de empleo. En este sentido, mantenemos acuerdos de colaboración con varias universidades de las áreas en las que tenemos instalaciones con el fin de acercar a los estudiantes la realidad del mundo empresarial, desarrollar el conocimiento entre ambos e impulsar la investigación.





## Orientando el desarrollo profesional

Nuestro modelo integrado de evaluación está focalizado en mejorar el desempeño de nuestros profesionales:

- Sistema MIDE: instrumento para la evaluación del desempeño que incorpora objetivos de la compañía, del negocio e individuales. Contempla también los comportamientos asociados a nuestros valores. Hacemos evaluaciones anuales con feedback intermedio durante el año para orientar a los empleados en su consecución.
- Modelo de liderazgo: guía que conecta propósito, visión, estrategia y cultura corporativa. Se centra en comportamientos que un líder deberá poner en marcha para representar los valores corporativos y prácticas que son acciones específicas y tangibles, entre las que se encuentra la seguridad. El 360º es una herramienta de desarrollo diseñada para activar nuestro modelo y elaborar un plan de acción según los resultados.
- Comités de Talento: velan por identificar el potencial y establecer una serie de compromisos de desarrollo que permitan contar con un equipo preparado para dar respuesta a los retos. Están focalizados en los colectivos de jefes de departamento y técnicos superiores.
- Planes de sucesión: permiten tener identificadas las posiciones relevantes de la compañía, asignar sucesores para las mismas, y definir planes de desarrollo orientados a facilitar la transición a una nueva posición.

## Condiciones para sumar talento: conciliación y flexibilidad

Nuestro programa de gestión de la conciliación de la vida personal y laboral promueve una nueva cultura basada en la flexibilidad, el respeto, la confianza y el compromiso mutuo. Queremos que nuestros empleados aporten todo su talento, independientemente de sus condiciones y necesidades personales.

En los convenios y acuerdos colectivos se recogen los distintos regímenes de jornada, la jornada anual, horarios, formas de

prestación, desarrollo y sistemas de compensación, entre otros. En los ámbitos industriales y de Estaciones de Servicio, la jornada predominante es la jornada a turno con distintas secuencias y ciclos de rotación. En las áreas corporativas y actividad comercial hay un modelo de horario flexible total.

En esta línea, contamos con guías con medidas de conciliación adaptadas para cada marco laboral. Entre algunas de las medidas, se encuentran: horario flexible, teletrabajo, traslado por razones de conciliación, trabajo a tiempo parcial, trabajo en remoto, cheques guardería, facilidades para la lactancia a través de la acumulación del permiso o de espacios habilitados, o el permiso retribuido para el cuidado de la familia más allá del permiso parental.

Reconocemos el derecho a la desconexión digital a fin de garantizar el respeto al tiempo de descanso y a la intimidad personal, contribuyendo a la reducción del estrés tecnológico. En el nuevo II Convenio Grupo Parcial, el más significativo por el número de empleados que están vinculados al mismo, se formaliza como un derecho no atender dispositivos digitales fuera de la jornada de trabajo, se garantiza que las personas que hagan uso de este derecho no se verán perjudicadas, y que se llevarán a cabo acciones de formación y de sensibilización sobre el uso razonable de las herramientas tecnológicas.

También disponemos de iniciativas centradas en la salud y el deporte. Muestra de ello es la participación en la iniciativa Healthy Cities de Sanitas, a través de la cual impulsamos hábitos saludables y ayudamos a fomentar ciudades más sostenibles.

### Certificaciones



- Top Employer



- Most Loved Workplace



### 3.3.2

## Un lugar de trabajo diverso e inclusivo

Hacer de Cepsa un espacio inclusivo y empático forma parte de nuestra visión Positive Motion. El éxito de nuestro plan estratégico pasa por hacer de nuestra compañía un entorno que abrace la diversidad, y en el que el desarrollo igualitario y la inclusión de todos sus profesionales estén garantizados de acuerdo con nuestros valores y cultura, en la que el bienestar es piedra angular. Como se recoge en nuestro valor "Nos importan las personas" favorecemos que todas las personas se sientan acogidas e incluidas en la compañía.

Nuestra '[Política de Diversidad e Inclusión](#)' (D&I) muestra nuestro firme compromiso en esta materia. De igual manera, el respeto a los principios de diversidad e inclusión se recogen en nuestro '[Código de Ética y Conducta](#)' y en nuestra '[Política de Recursos Humanos](#)'. Asimismo, nos comprometemos a fomentar

*Nos hemos marcado el objetivo de alcanzar en 2025 un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo y un 3% de personas con discapacidad<sup>37</sup>.*



un ambiente laboral de respeto para evitar toda forma de acoso, intimidación o violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

Nuestro Comité de Diversidad e Inclusión promueve la diversidad y la cultura de inclusión en toda la compañía, asegurando una visión global y transversal, identificando las mejores prácticas y revisando el progreso hacia los objetivos. Para acompañar este impulso, contamos además con un equipo de Champions de la diversidad. Tanto ellos como nuestros equipos de recursos humanos han recibido formación en *diversity essentials* para crear espacios en los que se hable de diversidad y tomar acciones reales.

Asimismo, consolidamos nuestro compromiso con nuestras redes de empleados:

- Anexa: promueve la toma de conciencia e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- Equal: nace con la misión de fomentar la inclusión LGBTI+ e impulsar el cambio a través de la sensibilización sobre la identidad de género y orientación sexual.
- Capaz: busca ser la voz de la discapacidad impulsando la construcción de un entorno inclusivo mediante acciones de sensibilización, apoyo y colaboración.

Nuestro equipo de Diversidad e Inclusión trabaja en planes anuales, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros empleados recogidas en la encuesta de D&I, con los comités de dirección de negocios y áreas funcionales, y con los Champions D&I y las redes de empleados.

Disponemos de planes de igualdad para cada sociedad, así como con un plan para las empresas sujetas al II Convenio Colectivo de Grupo Parcial.

En 2023, hemos prestado especial atención a la formación de todos los profesionales, con cursos que han sumado más de 2.000 horas o iniciativas como la guía de Lenguaje Inclusivo, el glosario de Términos LGBTI+ o la Guía de Reclutamiento Inclusivo. Además, realizamos labores de conmemoración de fechas clave y campañas de sensibilización.

Queremos hacer extensivo nuestro compromiso con la D&I a toda la sociedad y en este sentido estrenamos '[Nos importan las personas. Charlas con Bettina](#)', una webserie en la que nuestra directora de Recursos Humanos, Bettina Karsch, entrevista a diferentes personas, tanto de dentro como de fuera de Cepsa, referentes del mundo de la comunicación, la cultura, la empresa o la sociedad para inspirar a la audiencia a través de sus charlas enriquecedoras sobre igualdad y diversidad.

Durante el mes del orgullo en apoyo al colectivo LGBTI+, vestimos nuestras estaciones de servicio con la bandera arcoíris en Madrid, Cádiz y Barcelona. Además, fuimos una de las empresas patrocinadoras del Orgullo Madrid 2023.

<sup>1</sup> Entre nuestra plantilla y la del personal externo contratado.



## Protocolos contra el acoso sexual y por razón de género

Contamos con el 'Procedimiento de actuación para la investigación de denuncias de acoso sexual, moral (*mobbing*) o por razón de sexo' aplicable a todas las empresas del grupo, así como con protocolos de acoso para diferentes ámbitos dentro de la compañía.

En ellos se establecen las actuaciones que la dirección lleva a cabo para garantizar que, de presentarse una denuncia, esta será tratada de forma adecuada, objetiva y confidencial, adoptándose las medidas necesarias.

Además, durante este año hemos lanzado un curso para prevenir y combatir el acoso laboral.

## Diversity and Inclusion Awards de Intrama



Nuestro programa de formación para mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad ha obtenido el segundo puesto de los Diversity and Inclusion Awards de Intrama, en la categoría de Discapacidad, unos premios que valoran la labor de las empresas y profesionales que apuestan por organizaciones más igualitarias.

## Inclusión real

Mantenemos un firme compromiso con la adaptación de los puestos de trabajo y la accesibilidad a nuestras instalaciones para las personas con discapacidad. Hemos adoptado también una serie de medidas para avanzar en su contratación, como la publicación de ofertas en portales específicos de talento con discapacidad, la priorización de cobertura de vacantes temporales y la creación de *pools* de talento. Asimismo, contamos con planes de atención a las familias de trabajadores con hijos con discapacidad, a través de los cuales promovemos medidas y actuaciones para su integración social, económica y laboral.

Para seguir avanzando, en 2023 iniciamos un exhaustivo análisis de la accesibilidad arquitectónica y digital de nuestras instalaciones. Para ello, colaboramos con Ilunion Accesibilidad, una compañía perteneciente al Grupo Social ONCE, cuyo objetivo es ayudar a empresas, organismos públicos y entidades del tercer sector a conseguir su transformación digital, la de sus espacios y la de su organización incorporando la Accesibilidad 360°. Este proyecto nos permitirá contar con un análisis básico de accesibilidad en nuestros edificios, un manual de accesibilidad física y un manual de accesibilidad digital.



## Reconocimientos y colaboraciones

Nuestro afán de alcanzar la plena inclusión de nuestros empleados nos ha llevado a obtener diferentes reconocimientos:



Financial Times nos ha incluido, un año más, en lista de Líderes de la Diversidad.



Sello Diversity Leading Company, que nos certifica como empresa líder en diversidad, equidad e inclusión.



Sello Empowering Women's Talent, por el impulso al talento femenino dentro de la organización.



Top30Company - El Informe VariableD2023 de INTRAMA nos sitúa entre las TOP 30 Empresas en España más comprometidas con la D&I.

Además, nos hemos presentado, por primera vez, al Índice Bloomberg de Igualdad de Género de 2023 (GEI), obteniendo el logo de participación para empresas privadas que reconoce nuestro esfuerzo por aportar transparencia sobre las prácticas y políticas relacionadas con la igualdad de género en la empresa.

A nivel de colaboraciones e iniciativas, podemos destacar:

- Adhesión a los 'Principios de Conducta para las Empresas' para luchar contra la discriminación de las personas LGBTIQ+.
- Participamos en la tercera edición de Target Gender Equality, un programa acelerador de la igualdad de género para las empresas.
- Renovamos nuestra participación en el Chárter de la diversidad, gestionado por La Fundación Diversidad.
- Colaboramos con la Fundación ONCE para formar parte de su programa Inserta e impulsar con ello la contratación y la formación de personas con discapacidad.
- Somos socios de WAS (Women Action Sustainability).

Asimismo, hemos participado en encuentros como:

- CERAWeek Women in Energy.
- Redes de Emplead@s y Aliad@s LGBTIQ+.
- Women's Talent Day.

Este año, acogimos en Torre Cepsa el Consejo Empresarial que organiza la Fundación Diversidad de la que somos socios y que se celebró con motivo del mes del orgullo. En él pudimos hablar de la importancia de trabajar esta diversidad en las compañías, así como compartir buenas prácticas con diferentes empresas.





### 3.3.3

## Cultura de aprendizaje

Seguimos evolucionando nuestro modelo de aprendizaje con el objetivo de ayudar a todos los profesionales a desarrollar competencias críticas que nos permitan abordar la transición energética. Este modelo se basa en tres ejes:

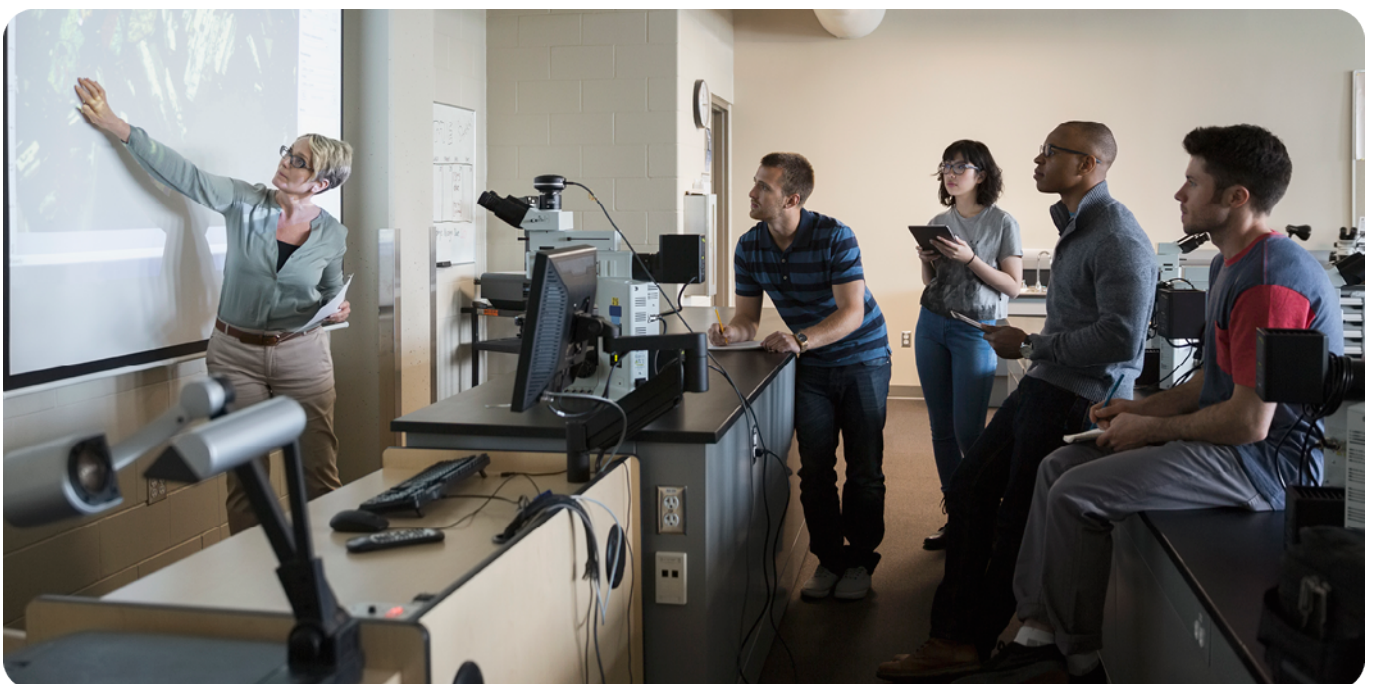
- Desarrollo de programas y recursos para el *upskilling* y *reskilling*: disponemos de un nuevo proceso de identificación y mapeo de competencias centrado en *green skills* y otras competencias relevantes para el sector, facilitando el proceso de identificación de necesidades, así como la movilidad interna y externa.
- Aprendizaje continuo como vector de transformación y cultura de desarrollo:
  - Learning Days: el penúltimo viernes de cada mes todos los empleados de la compañía disponen de cuatro horas para destinar a su aprendizaje y desarrollo.
  - Comunidades de expertos: espacios para propiciar el aprendizaje colaborativo, donde las personas comparten buenas prácticas.
  - Corners de aprendizaje: entornos creados para que nuestros profesionales puedan crear, acceder y consumir sus colecciones de recursos de aprendizaje.
- Creación de una experiencia de formación personalizada y eficiente con tecnología de última generación: estamos desarrollando una nueva plataforma de aprendizaje con inteligencia artificial, LXP (Learning Experience Platform), que proporciona un ecosistema de enseñanza basado en competencias y necesidades personalizadas.

Además contamos con diferentes soluciones innovadoras como: LinkedIn Learning, donde se ha democratizado y aumentado la oferta formativa, con 17.000 cursos disponibles; o Speex, una de las soluciones para el aprendizaje de idiomas mejor valoradas del mercado. De igual modo, hemos puesto en marcha una plataforma con tecnología de realidad virtual para la formación en prevención y seguridad.

### Programas de ayuda a la transición energética

En 2023 hemos prestado especial atención a los programas de *upskilling* y *reskilling*:

- Green Skills Academy: programas de aprendizaje sobre nuevas energías. Por ejemplo, el Clean & Green Energies Learning Program, con cuatro módulos de hidrógeno verde, biocombustible, renovables y SAF, y con una certificación digital propia. Otro ejemplo es el Programa de Hidrógeno Renovable, dirigido a personas de ámbito técnico de diferentes negocios y centrado en los Energy Parks.
- Digital: orientado al desarrollo de habilidades digitales. Los programas más representativo son CDX y Digicom.
- Power Skills: dedicados al desarrollo de la competencia de la capacidad de aprender, pilar necesario para propiciar el impulso de nuestra transformación, con programas como Boosting your Learnability.
- Programas técnicos específicos para negocios.



## Programas sobre salud y seguridad

En 2023 lanzamos tres programas, sumados a los actuales, para fomentar el valor de la seguridad y la prevención:

- Risk Factor: programa implantado en los centros industriales cuyo objetivo es formar, concienciar y sensibilizar a los trabajadores en los factores de riesgo, tanto en lo laboral como en lo personal.
- Seguridad en la conducción: programa donde se complementan teoría y práctica y cuyo contenido tiene por objeto mejorar la conducción para que sea más segura y eficiente.
- Liderazgo en seguridad: taller integrado en el programa de liderazgo Emotion Journey, enfocado en trabajar el valor de la seguridad y sus comportamientos para reducir la accidentabilidad.



- A estos programas se suma un alto número de acciones formativas que llevamos a cabo en los centros de trabajo adaptadas a los riesgos específicos.

## Programas de desarrollo para líderes

Destacamos dos de los programas de desarrollo para líderes más relevante de este año:

- Emotion Journey: dirigido a 590 jefes de departamento con equipos a cargo y a 150 directivos. Ofrece más de 20 horas de formación, incluyendo un taller presencial, contenidos digitales y *peer learning*. Su objetivo es profundizar en el nuevo modelo de liderazgo en Cepsa, reflexionar sobre valores y favorecer la transversalidad y el trabajo entre áreas. El programa estimula a los líderes a comprometerse con la estrategia y comprender su papel clave en la transformación.
- Leadership Induction PND: nuevo programa de *onboarding* para nuevos directivos. En él se trabajan competencias relevantes como la oratoria, la comunicación estratégica, los valores y el modelo de liderazgo, el autoliderazgo y la gestión emocional. En 2023, se llevaron a cabo dos ediciones del programa, alcanzando a un total de 34 nuevos directivos.
- *Coaches* internos: ofrecemos un programa de formación en *coaching* para líderes clave que son *role models* de la cultura en la compañía. Después de tres años de formación se certifican como *coaches* profesionales por la International Coaching Federation. Gracias a este programa nuestros líderes acompañan en su desarrollo a nuevos líderes y personas de alto potencial.

## Formación a desempleados

Durante 2023, hemos finalizado el proceso de formación al colectivo de profesionales altamente cualificados desempleados del ámbito de influencia de los Energy Parks de Huelva y San Roque, con el objetivo de cubrir las necesidades de contratación de personal de operaciones y mejorar su empleabilidad. El resultado nos ha permitido contar con 39 personas desempleadas preparadas para su incorporación.

### 3.3.4

## Compensación: competitividad y compromiso

Las políticas y procesos de compensación tienen como objetivo apoyar la estrategia de la compañía y fomentar el compromiso de los empleados en el corto y largo plazo.

Nuestras políticas de remuneración se apoyan en los siguientes principios: equidad interna y competitividad externa; motivación a valores de la compañía; sostenibilidad; y contribución a los objetivos de la compañía. Para asegurar que contamos con el





talento que necesitamos, revisamos anualmente la estructura y competitividad de las políticas retributivas.

Nos adaptamos de forma completamente personalizada a la realidad de cada empleado, cubriendo los pilares básicos de bienestar, considerando que cada uno tiene necesidades y deseos distintos. Para ello, contamos con un programa de retribución flexible que permite a los empleados destinar, de manera voluntaria, parte de su retribución a la contratación de ciertos productos o servicios con importantes ventajas fiscales y económicas.

Para evitar sesgos, nuestras políticas retributivas definen criterios comunes para la determinación de los salarios y buscan la máxima objetivación en su aplicación. Se ha configurado en cada una de las sociedades un registro retributivo conforme a lo establecido en la normativa legal que permite realizar un análisis de la brecha salarial.

### Remuneración de los órganos de gobierno

La retribución del Consejo de Administración se encuentra regulada en la 'Política de Remuneración de Consejeros' aprobada tanto por el Consejo<sup>2</sup> como por la Junta General de Accionistas, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Respecto a la alta dirección, es responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisar y aprobar la remuneración, así como las políticas que lo regulan.

El sistema de retribución de los consejeros consiste en una cantidad fija anual determinada por la Junta General de Accionistas y distribuida entre todos los miembros. Para los consejeros que desempeñan funciones ejecutivas, el sistema de remuneración, adicionalmente a los principios de transparencia, prudencia y respeto de las recomendaciones

de gobierno corporativo, tiene en cuenta las tendencias de mercado, está alineado con los objetivos de los accionistas, es compatible con una gestión adecuada y eficaz del riesgo, presenta una relación equilibrada y eficiente entre los componentes fijos y variables, y está configurado con una visión de corto, medio y largo plazo.

La estructura retributiva de los Consejeros Ejecutivos y la alta dirección se compone de retribución fija, retribución variable a corto plazo, retribución variable a largo plazo y beneficios (plan de pensiones, vehículo, gasolina, parking, seguro médico, seguro de vida y accidentes, fundamentalmente).



El desempeño en materia de sostenibilidad se tiene en cuenta en los objetivos<sup>39</sup> colectivos de los empleados y directivos con sistema de retribución variable. En 2023, un 25% de los objetivos estaban destinados a criterios de sostenibilidad. En los objetivos a largo plazo establecidos este año para directivos, se contempla un 30%.

En 2016 la Comisión de Nombramientos y Retribuciones seleccionó a un consultor externo para analizar las políticas retributivas de la alta dirección y propuso un plan de acción para llevar la retribución a la estructura y niveles deseados. En 2018 y en 2022, se volvió a solicitar una nueva revisión de la estructura y la competitividad, y se concluyó que la aplicación del plan es satisfactoria y que debía continuar su aplicación.

<sup>2</sup> El Consejo de Administración es responsable de adoptar y revisar periódicamente los principios generales de la 'Política de Remuneraciones' y de supervisar su aplicación.

<sup>3</sup> Los temas de sostenibilidad contemplados en los objetivos de sostenibilidad a corto plazo son las emisiones de CO<sub>2</sub>, el TRIR (tasa total de incidentes registrable) y los resultados en ratings ESG. En el largo, las emisiones de CO<sub>2</sub>, el TRIR (tasa total de incidentes registrable) y la Diversidad e Inclusión.

### 3.3.5

## Diálogo social y relaciones laborales

A través del diálogo social y de la negociación colectiva establecemos las condiciones de trabajo atendiendo a la realidad de cada puesto, lo que nos permite mantener un marco de relaciones laborales ágil e integrado y con un elevado nivel de coordinación y participación de las organizaciones sindicales y de los representantes legales de los trabajadores.

**Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos**

**87 %**

En nuestra '[Política de Derechos Humanos](#)' reconocemos la importancia del respeto del derecho a la libertad de asociación y de participación de los representantes de los trabajadores. Además, en nuestra '[Política de Recursos Humanos](#)' se establece como compromiso mantener una óptima interlocución con las organizaciones sindicales y los representantes legales de los trabajadores, fomentando unas relaciones laborales y una negociación colectiva fluidas y eficaces.

Además del diálogo permanente, están institucionalizadas diferentes Comisiones de Seguimiento sobre materias como seguridad y salud, teletrabajo, tiempo de trabajo, clasificación profesional o igualdad.

La legislación aplicable en la mayor parte de las zonas donde Cepsa tiene presencia asegura la representación de los trabajadores a través de las organizaciones sindicales y/o facilita que la misma se lleve a cabo por representantes directamente elegidos por trabajadores de la compañía. Igualmente, velamos por el correcto desarrollo de los procesos de elecciones para representantes de los trabajadores, facilitando los medios necesarios y apoyando en todo aquello para lo que sea requerido.

En aquellos ámbitos en los que no sea de aplicación un convenio de empresa o de centro, aplicamos las disposiciones previstas en el convenio sectorial de referencia y, en su ausencia, las previstas en los manuales de gestión de la compañía que responden y están inspirados en nuestros valores.

Por su relevancia e impacto, destacamos la firma del II Convenio de Grupo Parcial, que regulará las condiciones laborales de más de 2.000 personas de los centros de trabajo de Madrid, Delegaciones Comerciales y Centro de Innovación hasta 2025. Además, también resaltamos el II Convenio Colectivo del Refino, que integra en un único marco laboral a nuestros Energy Parks.



## 2.3

# Recursos humanos

## 2.3.1

### Plantilla

#### Empleados por género, edad, país y categoría profesional

		2023	2022
	Número de empleados	10.865	10.310
Empleados por género	Mujer	4.226	3.915
	Hombre	6.639	6.395
Empleados por edad	< 30	1.096	976
	30-50	6.415	6.324
	> 50	3.354	3.010
Empleados por país	Argelia	98	94
	Bélgica	9	8
	Brasil	181	185
	Canadá	73	72
	China	137	133
	Colombia	121	124
	Emiratos Árabes Unidos	2	34
	España	9.549	8.983
	Italia	5	7
	Malasia	1	1
	Marruecos	2	1
	México	12	12
	Países Bajos	5	5
	Perú	29	29
	Portugal	624	607
Reino Unido	8	9	
Singapur	9	7	
Empleados por categoría profesional	Directivo	142	140
	Jefe de departamento	777	750
	Técnico superior	2.250	2.141
	Técnico medio	1.225	1.268
	Especialista	6.316	5.853
	Administrativo	77	74
	Ayudante	79	84



[GRI 405-1] Diversidad en órganos de gobierno y empleados

Empleados por género, edad, y categoría profesional (%)

Categoría Laboral	Género y Edad	2023			2022		
		< 30	30-50	> 50	< 30	30-50	> 50
Directivo	% Mujer	— %	33,3 %	25,3 %	— %	31,1 %	21,5 %
	% Hombre	— %	66,7 %	74,7 %	— %	68,9 %	78,5 %
	% Edad	— %	44,4 %	55,6 %	— %	43,6 %	56,4 %
Jefe de Departamento	% Mujer	33,3 %	30,6 %	26,4 %	— %	28,8 %	24,1 %
	% Hombre	66,7 %	69,4 %	73,6 %	100 %	71,2 %	75,9 %
	% Edad	0,4 %	60,1 %	39,5 %	0,1 %	60,7 %	39,2 %
Técnico Superior	% Mujer	44,9 %	37,6 %	24,3 %	35,6 %	36,5 %	24,3 %
	% Hombre	55,1 %	62,4 %	75,7 %	64,4 %	63,5 %	75,7 %
	% Edad	7,8 %	63,8 %	28,4 %	6,8 %	66,7 %	26,5 %
Técnico Medio	% Mujer	53,6 %	29,3 %	24,8 %	57,0 %	28,3 %	23,5 %
	% Hombre	46,4 %	70,7 %	75,2 %	43,0 %	71,7 %	76,5 %
	% Edad	7,9 %	51,9 %	40,2 %	11,2 %	53,5 %	35,3 %
Especialista	% Mujer	45,3 %	45,7 %	37,8 %	46,5 %	45,0 %	37,3 %
	% Hombre	54,7 %	54,3 %	62,2 %	53,5 %	55,0 %	62,7 %
	% Edad	12,6 %	59,0 %	28,4 %	11,4 %	61,7 %	27,0 %
Administrativo	% Mujer	80,0 %	65,3 %	36,8 %	76,9 %	60,0 %	33,3 %
	% Hombre	20,0 %	34,7 %	63,2 %	23,1 %	40,0 %	66,7 %
	% Edad	13,1 %	62,1 %	24,8 %	17,6 %	54,1 %	28,4 %
Ayudante	% Mujer	58,8 %	38,5 %	69,6 %	11,1 %	23,5 %	58,3 %
	% Hombre	41,2 %	61,5 %	30,4 %	88,9 %	76,5 %	41,7 %
	% Edad	21,5 %	49,4 %	29,1 %	10,7 %	60,7 %	28,6 %

Empleados en órganos de gobierno por género y edad (%)

Género y edad	2023			2022			
	< 30	30-50	> 50	< 30	30-50	> 50	
Consejo de Administración	% Mujer	— %	20,0 %	— %	— %	33,3 %	— %
	% Hombre	— %	80,0 %	100 %	— %	66,7 %	100 %
	% Edad	— %	45,5 %	54,5 %	— %	30,0 %	70,0 %
Comité de Dirección	% Mujer	— %	50,0 %	14,3 %	— %	50,0 %	22,2 %
	% Hombre	— %	50,0 %	85,7 %	— %	50,0 %	77,8 %
	% Edad	— %	36,4 %	63,6 %	— %	18,2 %	81,8 %

## [GRI 2-7] Empleados

### Empleados por modalidad de empleo, región y género<sup>1,2</sup>

Región	Modalidad de empleo	2023			2022		
		Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
España	Fijos	3.421	5.520	8.941	3.173	5.341	8.514
	Temporales	312	296	608	258	211	469
	A tiempo completo	3.487	5.667	9.153	3.223	5.419	8.642
	A tiempo parcial	247	150	396	208	133	341
África	Fijos	9	91	100	8	87	95
	Temporales	—	—	—	—	—	—
	A tiempo completo	9	91	100	8	87	95
	A tiempo parcial	—	—	—	—	—	—
América	Fijos	102	308	410	97	315	412
	Temporales	1	5	6	1	9	10
	A tiempo completo	103	313	416	98	324	422
	A tiempo parcial	—	—	—	—	—	—
Asia	Fijos	27	120	147	34	139	173
	Temporales	—	2	2	—	2	2
	A tiempo completo	27	122	149	34	141	175
	A tiempo parcial	—	—	—	—	—	—
Europa	Fijos	337	280	617	323	270	593
	Temporales	17	17	34	21	21	42
	A tiempo completo	348	289	637	338	285	623
	A tiempo parcial	6	8	14	6	6	12

1. África: Argelia y Marruecos. América: Brasil, Canadá, Colombia, México y Perú. Asia: China, EAU, Malasia y Singapur. Europa: Bélgica, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido.

2. La suma de los empleados fijos y los empleados temporales da como resultado el total de la plantilla. Igualmente, la suma de los empleados a tiempo completo y tiempo parcial da como resultado el total de la plantilla.

## Promedio anual de contratos

### Promedio anual de contratos por tipo, categoría profesional, edad y género

		2023				2022			
		Fijos	Temporales	A tiempo completo	A tiempo parcial	Fijos	Temporales	A tiempo completo	A tiempo parcial
Categoría profesional	Directivo	140	—	140	—	125	—	125	—
	Jefe de Departamento	760	—	754	7	729	—	721	8
	Técnico Superior	2.203	5	2.177	31	2.045	19	2.024	39
	Técnico Medio	1.228	6	1.233	1	1.209	13	1.221	1
	Especialista	5.540	711	5.878	374	5.101	766	5.581	286
	Administrativo	73	10	82	1	71	3	73	1
	Ayudante	73	17	71	19	71	16	84	3
Edad	Menores de 30	815	310	974	150	569	329	797	101
	Entre 30 y 50 años	6.071	369	6.241	199	5.923	431	6.176	178
	Mayores de 50	3.132	70	3.119	83	2.859	57	2.857	59
Género	Mujer	3.787	369	3.900	256	3.386	446	3.630	203
	Hombre	6.231	379	6.434	176	5.965	370	6.200	134

## 2.3.2

# Diversidad e Inclusión

Tenemos el compromiso de alcanzar 30% de mujeres en puestos de dirección para 2025.

### Mujeres por categoría (%)

	2023	2022
Mujeres en plantilla	38,9 %	38,0 %
Mujeres en puestos directivos	28,9 %	26,7 %
Mujeres en puestos de dirección junior	29,0 %	26,9 %
Mujeres en puestos de alta dirección	28,9 %	25,7 %
Mujeres en puestos directivos en funciones generadoras de ingresos	20,8 %	18,2 %
Mujeres en puestos relacionados con STEM	21,9 %	21,5 %

### Empleados por nacionalidad (%)<sup>1</sup>

Nacionalidad	Empleados		Directivos	
	2023	2022	2023	2022
Española	84,0 %	84,1 %	85,6 %	84,0 %
Brasileña	2,2 %	2,2 %	1,5 %	1,5 %
China	1,3 %	1,3 %	1,1 %	0,6 %
Colombiana	1,7 %	1,7 %	2,1 %	2,6 %
Portuguesa	5,8 %	5,7 %	2,3 %	2,3 %
Otros	5,0 %	5,0 %	7,4 %	9,2 %

1. Se han realizado ajustes de corrección sobre los datos de 2022 de directivos.

### Empleados con discapacidad<sup>1</sup>

	2023	2022
Empleados con discapacidad (nº)	177	118
Empleados con discapacidad (%)	1,63 %	1,14 %

1. Se ha modificado la metodología de reporte para reportar empleados con un porcentaje superior al 33% de discapacidad, en lugar de reportar todos los tramos. El dato de 2022 se ha actualizado. El incremento del dato se debe a las nuevas contrataciones y al Plan Aflora.

## [GRI 401-3] Permiso parental

### Permisos parentales

	2023			2022		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Empleados que tuvieron derecho al permiso parental	59	107	166	95	132	227
Empleados que ejercieron su derecho al permiso parental	99	187	286	133	225	358
Empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su permiso parental	90	187	277	94	206	300
Empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su permiso parental y siguen en su empleo pasados doce meses	81	187	268	80	183	263
Tasa de reincorporación al trabajo	91 %	100 %	97 %	71 %	92 %	84 %
Tasa de retención	86 %	91 %	89 %	82 %	92 %	89 %

## [GRI 202-2] Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local

### Directivos locales procedentes de la comunidad local (%)

	2023	2022
	85 %	85 %



### 2.3.3

## Contratación y rotación

[GRI 401-1] Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal

Nuevas contrataciones por edad, género y región<sup>1,2,3</sup>

Región	Género	< 30 años				30-50				> 50				Total			
		Nº		%		Nº		%		Nº		%		Nº		%	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
España	Mujeres	556	577	132 %	158 %	822	825	35 %	37 %	148	112	15 %	13 %	1.526	1.514	41 %	44 %
	Hombres	702	715	149 %	178 %	651	612	20 %	19 %	161	155	8 %	8 %	1.514	1.482	26 %	27 %
África	Mujeres	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %
	Hombres	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %	—	—	— %	— %
América	Mujeres	2	1	20 %	10 %	8	6	11 %	9 %	—	2	— %	11 %	10	9	10 %	9 %
	Hombres	2	10	12 %	43 %	11	20	5 %	10 %	2	2	2 %	2 %	15	32	5 %	10 %
Asia	Mujeres	2	2	22 %	20 %	1	1	6 %	4 %	—	1	— %	— %	3	4	11 %	12 %
	Hombres	12	7	43 %	23 %	9	13	10 %	13 %	—	2	— %	22 %	21	22	17 %	16 %
Europa	Mujeres	71	75	103 %	112 %	52	61	25 %	31 %	9	15	12 %	19 %	132	151	37 %	44 %
	Hombres	88	73	128 %	107 %	43	39	29 %	27 %	1	10	1 %	13 %	132	122	44 %	42 %
Total	Mujeres	631	655	124 %	145 %	883	893	33 %	35 %	157	130	15 %	14 %	1.671	1.678	40 %	43 %
	Hombres	804	805	137 %	154 %	714	684	19 %	18 %	164	169	7 %	8 %	1.682	1.658	25 %	26 %
	Total	1.435	1.460	131 %	150 %	1.597	1.577	25 %	25 %	321	299	10 %	10 %	3.353	3.336	31 %	32 %

1. África: Argelia y Marruecos. América: Brasil, Canadá, Colombia, México y Perú. Asia: China, EAU, Malasia y Singapur. Europa: Bélgica, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido.

2. El porcentaje de vacantes cubiertas por candidatos internos en 2023 fue del 46 % y del 18 % en 2022. El incremento viene motivado por el nuevo modelo de movilidad interna. El coste medio de la contratación fue de 2.890€ en 2023 y de 2.056€ en 2022. Para calcular el coste se ha utilizado la media de coste por proceso (teniendo en cuenta todos los gastos de contratación como el salario de equipo de contratación, plataformas, subcontratación, publicidad o foros) entre el número de nuevas contrataciones en posiciones de estructura permanentes. No se considera la temporalidad de las estaciones de servicio. La diferencia se debe a que en 2022 hubo un mayor volumen de vacantes externas.

3. Los porcentajes superiores al 100% se deben al elevado volumen de altas y bajas en las estaciones de servicio.

Bajas voluntarias por edad, género y región<sup>1</sup>

Región	Género	< 30 años				30-50				> 50				Total			
		Nº		%		Nº		%		Nº		%		Nº		%	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
España	Mujeres	108	72	26 %	20 %	114	101	5 %	5 %	12	11	1 %	1 %	234	184	6 %	5 %
	Hombres	119	77	25 %	19 %	7500 %	61	2 %	2 %	11	5	1 %	— %	205	143	4 %	3 %
África	Mujeres	0	—	— %	— %	— %	1	— %	17 %	0	—	— %	— %	—	1	— %	13 %
	Hombres	0	—	— %	— %	— %	1	— %	2 %	0	—	— %	— %	—	1	— %	1 %
América	Mujeres	0	—	— %	— %	200 %	5	3 %	7 %	1	—	5 %	— %	3	5	3 %	5 %
	Hombres	3	3	18 %	13 %	700 %	25	3 %	12 %	0	1	— %	1 %	10	29	3 %	9 %
Asia	Mujeres	0	—	— %	— %	200 %	2	11 %	8 %	1	—	— %	— %	3	2	11 %	6 %
	Hombres	7	4	25 %	13 %	500 %	6	6 %	6 %	2	—	33 %	— %	14	10	11 %	7 %
Europa	Mujeres	18	23	26 %	34 %	2100 %	37	10 %	19 %	2	7	3 %	9 %	41	67	12 %	19 %
	Hombres	33	27	48 %	40 %	2400 %	22	16 %	15 %	4	2	5 %	3 %	61	51	21 %	18 %
Total	Mujeres	126	95	25 %	21 %	139	146	5 %	6 %	16	18	1 %	2 %	281	259	7 %	7 %
	Hombres	162	111	28 %	21 %	111	115	3 %	3 %	17	8	1 %	— %	290	234	4 %	4 %
	Total	288	206	26 %	21 %	250	261	4 %	4 %	33	26	1 %	1 %	571	493	5 %	5 %

1. África: Argelia y Marruecos. América: Brasil, Canadá, Colombia, México y Perú. Asia: China, EAU, Malasia y Singapur. Europa: Bélgica, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido.

## Bajas totales por edad, género y región<sup>1,2,3</sup>

Región	Género	< 30 años				30-50				> 50				Total <sup>2</sup>			
		Nº		%		Nº		%		Nº		%		Nº		%	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
España	Mujeres	477	420	113 %	115 %	696	731	30 %	33 %	133	134	14 %	16 %	1.306	1.285	35 %	37 %
	Hombres	597	578	126 %	144 %	485	474	15 %	14 %	192	213	9 %	11 %	1.274	1.265	22 %	23 %
África	Mujeres	—	—	— %	— %	—	1	— %	17 %	—	—	— %	— %	—	1	— %	13 %
	Hombres	—	—	— %	— %	—	2	— %	3 %	—	1	— %	5 %	—	3	— %	3 %
América	Mujeres	—	—	— %	— %	2	5	3 %	7 %	2	3	11 %	17 %	4	8	4 %	8 %
	Hombres	3	4	18 %	17 %	9	30	4 %	15 %	12	11	13 %	12 %	24	45	8 %	14 %
Asia	Mujeres	—	—	— %	— %	3	12	17 %	50 %	1	1	— %	— %	4	13	15 %	38 %
	Hombres	8	4	29 %	13 %	10	11	11 %	11 %	2	—	33 %	— %	20	15	16 %	11 %
Europa	Mujeres	51	57	74 %	85 %	42	63	20 %	32 %	13	19	17 %	25 %	106	139	30 %	40 %
	Hombres	69	51	100 %	75 %	36	40	24 %	28 %	7	7	9 %	9 %	112	98	38 %	34 %
<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>528</b>	<b>477</b>	<b>104 %</b>	<b>105 %</b>	<b>743</b>	<b>812</b>	<b>28 %</b>	<b>32 %</b>	<b>149</b>	<b>157</b>	<b>14 %</b>	<b>17 %</b>	<b>1.420</b>	<b>1.446</b>	<b>34 %</b>	<b>37 %</b>
	<b>Hombres</b>	<b>677</b>	<b>637</b>	<b>115 %</b>	<b>122 %</b>	<b>540</b>	<b>557</b>	<b>14 %</b>	<b>15 %</b>	<b>213</b>	<b>232</b>	<b>9 %</b>	<b>11 %</b>	<b>1.430</b>	<b>1.426</b>	<b>22 %</b>	<b>22 %</b>
<b>Total</b>		<b>1.205</b>	<b>1.114</b>	<b>110 %</b>	<b>114 %</b>	<b>1.283</b>	<b>1.369</b>	<b>20 %</b>	<b>22 %</b>	<b>362</b>	<b>389</b>	<b>11 %</b>	<b>13 %</b>	<b>2.850</b>	<b>2.872</b>	<b>26 %</b>	<b>28 %</b>

1. América: Brasil, Canadá, Colombia, México y Perú. Asia: China, EAU, Malasia y Singapur. Europa: Bélgica, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido. África: Argelia y Marruecos.

2. La tasa total de rotación sin incluir empleados temporales fue del 7 % en 2023 y del 7 % en 2022.

3. Los porcentajes superiores al 100% se deben al elevado volumen de altas y bajas en las estaciones de servicio.

## Bajas involuntarias por edad, género y clasificación profesional

Categoría profesional	Género	< 30 años		30-50		> 50		Total	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Directivo	Mujeres	—	—	—	—	—	—	—	—
	Hombres	—	—	—	—	6	4	6	4
Jefe de departamento	Mujeres	—	—	1	1	4	6	5	7
	Hombres	—	—	6	2	8	10	14	12
Técnico superior	Mujeres	—	—	3	6	2	1	5	7
	Hombres	—	—	7	1	2	6	9	7
Técnico medio	Mujeres	—	—	2	7	—	3	2	10
	Hombres	—	—	2	1	5	5	7	6
Especialistas	Mujeres	7	2	12	17	4	3	23	22
	Hombres	7	6	18	14	3	13	28	33
Administrativo	Mujeres	1	—	1	2	2	1	4	3
	Hombres	—	—	—	1	1	—	1	1
Ayudante	Mujeres	—	—	1	—	1	—	2	—
	Hombres	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>49</b>
	<b>Hombres</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>65</b>	<b>63</b>
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>52</b>	<b>106</b>	<b>112</b>

## Absentismo laboral

### Horas de absentismo<sup>1</sup>

2023	2022
894.219	1.090.451

1. En las horas de absentismo no se incluyen las horas por accidente laboral ni por enfermedad profesional.

### 2.3.4

## Formación

[GRI 404-1] Horas de formación al año por empleado

Horas y promedio de horas de formación por empleado desglosado por categoría profesional y género

		2023			2022		
		Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
Directivo	Horas	1.649	2.540	4.189	1.186	2.674	3.860
	Promedio	40	25	30	33	26	28
Jefe de departamento	Horas	10.555	18.570	29.124	10.311	25.181	35.492
	Promedio	47	34	37	51	46	47
Técnico superior	Horas	31.443	72.942	104.385	33.701	77.185	110.886
	Promedio	41	49	46	47	54	52
Técnico medio	Horas	11.016	43.619	54.635	13.678	43.249	56.927
	Promedio	31	50	45	36	49	45
Especialista	Horas	44.431	160.221	204.652	36.825	160.106	196.931
	Promedio	16	45	32	15	48	34
Administrativo	Horas	676	148	824	951	567	1.518
	Promedio	15	5	11	23	17	21
Ayudante	Horas	83	2.950	3.034	269	5.090	5.359
	Promedio	2	78	38	10	89	64
<b>Total</b>	<b>Horas</b>	<b>99.853</b>	<b>300.991</b>	<b>400.843</b>	<b>96.921</b>	<b>314.052</b>	<b>410.973</b>
	<b>Promedio</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>49</b>	<b>40</b>

## Inversión en formación

Inversión en formación total y por empleado (€)

	2023	2022
Inversión en formación	7.606.831	4.909.357
Inversión en formación por empleado	700	476

### 2.3.5

## Compensación

[GRI 2-19] Políticas de remuneración

La retribución del Consejo de Administración se encuentra regulada en la 'Política de Remuneración de Consejeros', aprobada tanto por el Consejo como por la Junta General de Accionistas. El Consejo de Administración es responsable de adoptar y revisar periódicamente los principios generales de la 'Política de Remuneraciones' y de supervisar su aplicación.

Respecto a la Alta Dirección, es responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisar y aprobar la remuneración, así como las políticas que lo regulan. Estas políticas se revisan anualmente.



## [GRI 2-20] Proceso para determinar la remuneración

La compensación de los miembros del Consejo de Administración en su condición de tal es aprobada por el Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo, a la vista de las funciones y responsabilidades asignadas a los mismos, el cargo de cada uno de ellos en el Consejo de Administración y sus Comisiones y otras circunstancias objetivas que se consideren relevantes.

El sistema de retribución de los Consejeros por el ejercicio en su condición de tal consiste en una cantidad fija anual determinada por la Junta General de Accionistas y distribuida entre todos los Consejeros.

La estructura de retribución de los Consejeros Ejecutivos y la Alta Dirección ese compone de retribución fija, retribución variable a corto plazo, retribución variable a largo plazo y beneficios (plan de pensiones, vehículo, gasolina, parking, seguro médico, seguro de vida y accidentes, fundamentalmente).

El sistema de remuneración de los consejeros que desempeñan funciones ejecutivas en la Sociedad, adicionalmente a los principios de transparencia, prudencia y respeto a las recomendaciones en material de gobierno corporativo, se rige bajo las tendencias de mercado, alineamiento con objetivos de los accionistas, compatibilidad con una gestión adecuada y eficaz del riesgo conforme a la política de gestión de riesgos, relación equilibrada y eficiente entre los componentes fijos y variables, y una visión de corto, medio y largo plazo que impulsa el desempeño de los consejeros en términos estratégicos.

La 'Política de Remuneración' está, por tanto, orientada hacia la generación de valor para la compañía, buscando el alineamiento con los intereses de los accionistas, con una gestión prudente del riesgo y con el pleno respeto a las recomendaciones asumidas en materia de buen gobierno corporativo.

Para Consejeros Ejecutivos y la Alta Dirección, el CNR seleccionó en 2016 un consultor externo (Korn-Ferry) para analizar las políticas retributivas de la Alta Dirección, tanto en su estructura como en su competitividad. A raíz de ese análisis el CNR propuso un plan de acción para llevar la retribución de la Alta Dirección a la estructura y niveles deseados. En 2018 y en 2022, el CNR volvió a solicitar a Korn-Ferry una nueva revisión de la estructura y la competitividad y concluyó que la aplicación del plan era satisfactoria y que debía continuar su aplicación.

## [GRI 405-2] Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres

### Ratio de la remuneración de mujeres respecto a hombres por categoría profesional y ubicaciones significativas<sup>1,2</sup>

Región	Directivo		Jefe de departamento		Técnico superior		Técnico medio		Especialista		Administrativo		Ayudante	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
España	0,80	0,83	0,89	0,93	0,91	0,92	0,81	0,81	0,73	0,71	0,88	0,95	0,79	0,92
África	—	—	—	—	0,81	1,38	1,53	0,66	—	—	—	1,38	—	—
América	—	—	0,82	0,88	0,82	0,74	0,55	0,71	0,93	1,08	—	3,33	—	5,13
Asia	—	—	1,51	0,79	1,03	0,95	0,85	—	1,08	0,76	0,62	0,86	—	—
Europa	—	—	0,66	0,81	0,97	0,92	0,87	0,90	1,07	1,10	—	0,42	—	—
<b>Total</b>	<b>0,80</b>	<b>0,83</b>	<b>0,90</b>	<b>0,93</b>	<b>0,91</b>	<b>0,91</b>	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>	<b>0,71</b>	<b>0,89</b>	<b>0,89</b>	<b>0,73</b>	<b>0,94</b>

1. Ratio de mujeres frente a hombres: remuneración media de las mujeres / remuneración media de los hombres.

2. Las celdas en blanco corresponden a desgloses a en los que no hay empleados de ambos géneros.

Para evitar sesgos, nuestras políticas retributivas definen criterios comunes para la determinación de los salarios y buscan la máxima objetivación en su aplicación. En cada una de nuestras sociedades existe un Registro Retributivo conforme a lo establecido en la normativa legal, que nos permite hacer un análisis continuo de la brecha salarial.

Considerando la totalidad de los empleados, el resultado de la brecha salarial bruta es del 29,29%. Este dato es muy genérico ya que recoge condiciones económicas diferentes de cada uno de los países en los que nos encontramos presentes. Por ello, se realiza un análisis más exhaustivo de los países con mayor número de empleados, España y Portugal. La brecha salarial bruta ha disminuido tanto en España, 29,18% frente al 30,05% del 2022, como en Portugal, 19,75% respecto al 21,96% del año anterior. Adicionalmente, también calculamos la brecha salarial ajustada comparando puestos de igual valor y ocupados por profesionales de similares características. Los valores también decrecen respecto al año pasado, siendo un 3,82% para España, frente al 4,33% de 2022, y un 1,12% para Portugal, respecto al 2,85% anterior, gracias al mayor incremento medio en retribución fija y total de las mujeres respecto de los hombres en 2023, como consecuencia del esfuerzo y nuestras políticas en la reducción de las diferencias salariales en materia de género.

## Remuneraciones medias

### Remuneración media por categoría profesional, edad y género (€)

		2023	2022
Categoría profesional	Directivo	374.785	386.803
	Jefe de Departamento	113.430	110.906
	Técnico Superior	61.021	59.487
	Técnico Medio	43.626	41.699
	Especialista	25.807	25.319
	Administrativo	29.392	27.887
	Ayudante	20.644	18.776
Edad	Menores de 30	22.977	22.616
	Entre 30 y 50 años	44.998	43.978
	Mayores de 50	55.096	56.089
Género	Mujer	36.624	35.779
	Hombre	51.794	51.435

### Remuneración media por categoría profesional y género (€)

Categoría profesional	2023		2022	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Directivo	319.099	397.616	336.572	404.359
Jefe de Departamento	104.890	116.911	105.121	113.043
Técnico Superior	57.225	63.008	55.678	61.383
Técnico Medio	37.490	46.180	36.102	44.077
Especialista	21.296	29.263	20.603	28.886
Administrativo	28.034	31.473	26.478	29.637
Ayudante	17.510	24.025	18.004	19.143

En 2023 las remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración, formado por 11 personas en 2023 y 10 en 2022, han sido de 5,0 millones de euros en concepto de retribución fija y variable (4,6 millones de euros en 2022), 2,7 millones de euros en concepto de atenciones estatutarias (2,8 millones de euros en 2022) y 0,7 millones de euros (1,2 millones de euros en 2022) por otros conceptos.

## [GRI 2-21] Ratio de compensación total anual

### Ratio de la compensación anual de la persona mejor pagada respecto a la mediana de los empleados<sup>1,2</sup>

2023	2022	Evolución del ratio
44,60	43,33	2,3

1. El ratio de compensación, así como el de incremento, se calculan teniendo en cuenta el promedio de retribución total percibida por el Comité de Dirección. En la retribución total percibida de los miembros del Comité de Dirección, la remuneración variable tiene un peso considerable, siendo importes que se calculan conforme a resultados. Por lo tanto, no se trata de un ratio de comparación de incremento salarial sino de la compensación total percibida como consecuencia de los buenos resultados del 2022.

2. La fórmula de evolución del ratio tiene en cuenta a los empleados de 2023 que formaban parte de la compañía en 2022.

### 2.3.6

## Relaciones laborales

[GRI 2-30] Convenios de negociación colectiva

Empleados cubiertos por convenios colectivos por país (%)

País	2023	2022
Argelia	— %	— %
Bélgica	— %	— %
Brasil	91 %	92 %
Canadá	— %	— %
China	— %	— %
Colombia	— %	— %
Emiratos Árabes Unidos	— %	— %
España	91 %	90 %
Italia	80 %	86 %
Marruecos	— %	— %
Malasia	— %	— %
México	75 %	92 %
Países Bajos	— %	— %
Perú	— %	— %
Portugal	98 %	98 %
Reino Unido	— %	— %
Singapur	— %	— %
<b>Total</b>	<b>87 %</b>	<b>87 %</b>