

# Personas, atracción y retención del talento

ACCIONA desarrolla iniciativas que promueven mejoras en materia de formación, contratación, igualdad de oportunidades y prevención y salud, orientadas a los profesionales que integran la Compañía.

## 2013

Retos	Avances
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reformulación de la estrategia de Recursos Humanos para el período 2013-2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisión de la estrategia de RR. HH. para el período 2013-2015.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extender el Bono ACCIONA a todos los países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantación del Bono ACCIONA en Australia, Brasil, Colombia, Chile, Gabón, Suecia, México, Estados Unidos y Sudáfrica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzar la nueva metodología de adquisición de talento, reclutamiento y selección: ACCIONA TAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseño detallado, lanzamiento e implantación de la metodología de atracción del talento TAP.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implantar los programas de Desarrollo Directivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Continuación del Programa de Formación en Capacidades Directivas e implantación del Programa de Desarrollo Profesional PDP para Directivos y Predirectivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formar al 80% de directivos y al 50% de gerentes en la gestión de personas en ACCIONA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formados el 16% de los directivos y el 24% de los gerentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alcanzar un ratio de 2,90% en empleo de personas con capacidades diferentes en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alcanzado el 3,08% de empleo de personas con capacidades diferentes en España.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzar un programa de contratación socialmente responsable en aquellos países con más de 500 empleados, FTE (<i>Full Time Employee</i>) en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzamiento de los programas de contratación socialmente responsable en Brasil, Colombia y Portugal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaborar y poner en marcha un programa para mujeres predirectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollado un programa de <i>mentoring</i> con incorporación de mujeres predirectivas. Firma del programa de promoción con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (España).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentar la integración de la prevención en la línea de mando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inclusión de objetivos de PRL en el variable anual de todos los directivos en ACCIONA a través del PDS global y de objetivos de división.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avanzar en la implementación de la segunda fase del Plan de Salud y Bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lanzamiento del programa a nivel internacional: Australia, Brasil y México.</li> </ul>

## 2013

Hechos destacados
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ACCIONA ha lanzado los programas de desarrollo del Plan de Talento y el Programa T-Max de formación en competencias para técnicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se ha diseñado e implantado un nuevo modelo y proceso de evaluación de la eficacia de la formación de empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se han contratado 206 personas de colectivos en riesgo de exclusión social, incluidas 49 mujeres víctimas de violencia de género.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Por segundo año consecutivo, ACCIONA ha registrado cero accidentes fatales de empleados propios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En 2013 han disminuido los índices de siniestralidad del personal subcontratado respecto a los niveles del año anterior.</li> </ul>

## 2014

Retos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecer la cultura de <i>performance</i>, a través de la implantación de un programa de mejora del rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extender los programas de formación y desarrollo en Australia, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, Italia y México, y llegar al 75% de empleados con acceso a herramientas informáticas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consolidar la nueva metodología de selección ACCIONA TAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Obtener y/o mantener las certificaciones OHSAS 18001 en todas las actividades operativas con más de 200 empleados directos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Extender el Bono ACCIONA en los distintos colectivos y países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseñar e implantar un Plan de Fomento de la Igualdad de Oportunidades por razón de género en los países con implantación superior a 500 empleos directos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formar al 80% de directivos y al 50% de gerentes en la gestión de personas en ACCIONA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar en un 5% el índice de frecuencia con respecto a 2011.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dimensionar la plantilla y control de costes en el contexto de reorganización de operaciones para hacer más eficiente la Compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar la eficacia y eficiencia en la movilidad geográfica, con un programa completo de apoyo a las personas trasladadas.</li> </ul>

## Primero, las personas

A lo largo de 2013, la Compañía ha desarrollado políticas y programas encaminados a contar con equipos más diversos, mejor preparados para aportar valor al negocio, y capacitados para desenvolverse en un entorno de alta exigencia en constante evolución. En paralelo, ha reforzado las medidas de fomento de una cultura propia asentada en valores como el alto rendimiento, la igualdad de oportunidades, la responsabilidad social y la satisfacción de las personas que trabajan en la Compañía.

En el año 2013 se completó una revisión en profundidad de la estrategia de Recursos Humanos de ACCIONA. El objetivo es que esta contribuya de manera eficaz a la consecución de los tres principios básicos de la Compañía: la rentabilidad de las operaciones, el refuerzo global de la marca ACCIONA y la eficiencia de la organización y de los procesos de negocio.

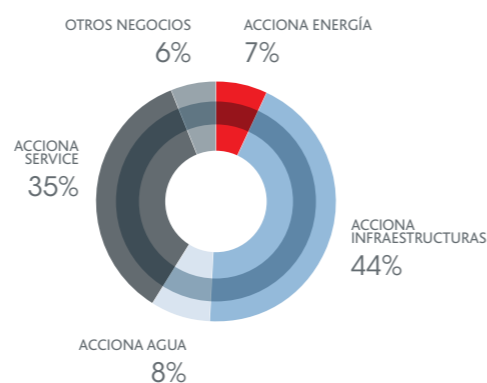
La visión descansa sobre tres ejes fundamentales que concentran las líneas de actuación: disponer del mejor talento, contar con los mejores líderes e impactar positivamente en los resultados de los negocios.

### LAS PERSONAS, EN CIFRAS

A finales de 2013 ACCIONA contaba con una plantilla global de 34.108 personas (un 3,65% más respecto al año anterior). Cabe destacar el aumento experimentado en ACCIONA Agua a lo largo de 2013 en el apartado de contrataciones indefinidas, un factor que incide claramente en la estabilidad y en las perspectivas de los empleados. En los países donde ha sido necesario acometer reajustes laborales, se ha mantenido un clima de diálogo satisfactorio con la representación legal de los trabajadores e implementándose medidas de marcada orientación hacia la responsabilidad social con las personas.

La vocación de empresa global se refleja en la distribución geográfica de la plantilla: el 41% de la misma trabaja fuera de España. Del mismo modo, ha aumentado el número de personas que desempeña sus cometidos en un país distinto al suyo de origen. En ACCIONA trabajan profesionales de 112 nacionalidades. En 2013 la edad media de la plantilla era 42,5 años.

### → Desglose de la plantilla total de 2013 por división



### → Distribución geográfica de la plantilla (nº de empleados)

País	2012			2013		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
España	12.372	7.482	19.855	13.223	7.033	20.256
Alemania	808	142	950	745	126	871
Australia	167	72	239	175	64	238
Brasil	1.074	224	1.298	2.100	458	2.558
Canadá	281	217	508	194	177	371
Chile	900	78	978	1.077	147	1.224
Colombia	44	41	85	281	192	472
EE. UU.	192	44	236	131	27	158
Gabón	118	13	132	293	29	322
Italia	254	27	281	256	25	281
México	783	276	1.049	704	208	912
Polonia	4.504	1.635	6.140	3.458	1.468	4.925
Portugal	355	425	780	368	557	925
Otros países	288	89	374	441	151	595
<b>Total empleados</b>	<b>22.140</b>	<b>10.765</b>	<b>32.905</b>	<b>23.446</b>	<b>10.662</b>	<b>34.108</b>

### → Distribución de la plantilla por tipo de contrato y género (nº de empleados)

Categoría	2012						2013					
	Temporal			Fijo			Temporal			Fijo		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	191	52	243	1.542	546	2.088	137	34	171	1.649	547	2.196
Agua	577	69	647	1.490	408	1.898	333	40	373	1.833	509	2.343
Infraestructuras	1.963	222	2.185	9.620	3.393	13.013	1.927	161	2.088	9.587	3.414	13.000
Service	1.041	934	1.975	5.064	3.412	8.476	1.466	1.187	2.654	5.385	3.772	9.157
Otros negocios	57	39	97	1.198	1.084	2.282	55	29	85	1.073	968	2.041
<b>Plantilla media a final de año (número de empleados)</b>	<b>4.081</b>	<b>1.689</b>	<b>5.770</b>	<b>18.059</b>	<b>9.076</b>	<b>27.135</b>	<b>3.920</b>	<b>1.451</b>	<b>5.371</b>	<b>19.527</b>	<b>9.211</b>	<b>28.738</b>

## → Nuevas incorporaciones por división

	2012			2013		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Energía	85	26	111	224	47	271
Agua	233	60	293	590	129	719
Infraestructuras	1.015	145	1.160	4.392	495	4.887
Service	853	543	1.396	2.149	1.361	3.510
Otros negocios	709	296	1.005	414	140	554
<b>Total ACCIONA</b>	<b>2.895</b>	<b>1.071</b>	<b>3.966</b>	<b>7.769</b>	<b>2.172</b>	<b>9.941</b>

## → Nuevas incorporaciones por país en 2013

	España	Australia	Brasil	Canadá	Chile	México	Otros países
Infraestructuras	415	22	2.794	37	903	75	641
Servicios	3.357	-	8	24	4	94	23
Energía	68	13	86	5	7	39	53
Agua	502	8	-	-	7	27	175
Otros negocios	520	-	-	-	-	2	32
<b>Total por país</b>	<b>4.862</b>	<b>43</b>	<b>2.888</b>	<b>66</b>	<b>921</b>	<b>237</b>	<b>924</b>

## → Empleados con derecho a baja por maternidad / paternidad en 2013

	Hombre	Mujer	Total
Nº de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad	481	330	811
Nº de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad	470	313	783
Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad	470	313	783
Nº de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad y que siguieron en su trabajo durante los doce meses después de volver al trabajo	456	307	763
Ratio* de retención	0,970	0,981	0,974

\* GRI no establece una definición concreta para el ratio por lo que, para el cálculo del mismo, se reportará el número de personas que permanecen en su puesto de trabajo a 31 de diciembre de 2013, tras haber disfrutado de una baja por maternidad/paternidad en 2013, entre el número de bajas por maternidad/paternidad que se produjeron en ese mismo año (2013).

## → Indicadores de gestión

		2011	2012	2013
Cifra de negocio	Total (millones de euros)	6.646	7.016	6.607
	Coste plantilla/CN (%)	19%	19%	20%
	CN/plantilla (euros)	208.620	213.218	193.707
EBITDA	Total (millones de euros)	1.312	1.431	1.228
	EBITDA/coste plantilla	1,03	1,08	0,92
	EBITDA/plantilla	41.184	43.476	36.011
Costes	Total (millones de euros)	1.274	1.325	1.334

## Desarrollo del capital humano

Disponer del mejor talento implica captar a los mejores profesionales y proporcionarles nuevas experiencias de aprendizaje con el fin de impulsar, de forma continua, su desarrollo profesional.

### ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO

En ACCIONA el talento se considera una ventaja competitiva. Para dar impulso a este pilar fundamental, en 2013 se puso en marcha ACCIONA TAP (*Talent Acquisition Process*), una solución integral y global propia de atracción y captación de talento. ACCIONA TAP permite atraer talento tanto a nivel local como global, llegar a candidatos activos y pasivos, identificar con precisión perfiles clave, maximizar la difusión de ofertas, optimizar los tiempos de respuesta y garantizar la fiabilidad de la evaluación. A lo largo del año, la metodología ha sido implantada con éxito en Australia, Brasil, Canadá, Chile, España y México.

Esta metodología cubre las tres etapas básicas: *employer branding*, *recruitment* y *assessment*. TAP ha contribuido además a reforzar la estrategia propia de ACCIONA como marca empleadora. Al mismo

tiempo, se ha diseñado *Social Recruitment*, una completa e innovadora estrategia de reclutamiento a través de internet y de las redes sociales que abarca buscadores sociales y medidores de influencia.

La mejora de los procesos internos se ha completado con la implantación de una solución tecnológica global para las fases de reclutamiento y selección, *Taleo-Oracle*, que permite hacer una gestión integral del proceso de selección. La nueva herramienta está interconectada con más de 200 portales de empleo locales en más de un centenar de países.

Las nuevas soluciones tecnológicas y de procedimiento han mejorado en un 47% el tiempo de cobertura de vacantes. Además, TAP ha supuesto un 67% de ahorro de costes con respecto al mercado.

### Canal Empleo de ACCIONA

ACCIONA ha desarrollado una nueva versión 2013 del Canal Empleo disponible en inglés, español y brasileño que ha sido desplegada a nivel mundial.

En esta se han potenciado las herramientas y utilidades 2.0 para fomentar la interacción y favorecer el uso y acceso a las diferentes redes sociales utilizadas con mayor frecuencia por los candidatos. De esta manera, se ha incrementado la integración con redes sociales: Google+, Pinterest, Twitter, Facebook, Tuenti, YouTube y LinkedIn, y portales enfocados a colectivos específicos como Gonway, utilizado preferentemente por estudiantes.

Se ha mejorado el centro de entrenamiento de candidatos del portal, se ha incrementado tanto el número de recursos disponibles como las píldoras formativas y se han creado secciones con contenidos específicos.

**MOVILIDAD**

Con las diferentes políticas de movilidad implantadas, tanto de personas como de conocimientos, a lo largo de 2013 ACCIONA ha facilitado al negocio los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos de forma más rápida y precisa. Al mismo tiempo, ha ofrecido mejores oportunidades de desarrollo, evolución y carrera profesional para un mayor número de empleados, y satisfaciendo las expectativas de crecimiento de las personas con mayor potencial.

En 2013 el número de asignaciones internacionales ha aumentado un 32% con respecto a 2012 y ha alcanzado a un total de 450 personas.

Asimismo, se han implantado equipos virtuales y transnacionales, comunidades de prácticas y redes de experiencia internacional para transferir y compartir información, ideas, experiencias y buenas prácticas entre las diferentes unidades de negocio.

**SKILL MAPPING**

El modelo de gestión de personas de ACCIONA parte de una exhaustiva identificación de roles —la unidad organizativa básica en la que se agrupan puestos de trabajo que comparten una misión, unas responsabilidades y unos conocimientos y competencias requeridos en cada posición de la carrera—. Todos los empleados de la Compañía conocen su rol.

La Compañía también cuenta con un Mapa de Conocimientos (*Skill Mapping*) que ayuda a identificar aquellas categorías

de conocimiento que sirvan de soporte al desarrollo de las estrategias de negocios y a la consecución de las metas de las diferentes áreas de su organización. Dicho mapa permite identificar dónde se encuentran las fuentes de información clave y seleccionar la información relevante y útil para las diversas áreas.

**UNIVERSIDAD ACCIONA**

La oferta formativa de la Compañía se articula en torno a la Universidad ACCIONA, creada en 2008 con la misión de garantizar el desarrollo permanente de las personas de forma global a través de la alineación de la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio. Dispone de un Centro de Formación Corporativo habilitado con múltiples aulas y salas de alta tecnología, así como de un Campus virtual (*Learn in ACCIONA*) con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos.

Durante 2013 la Compañía destinó 7.074.027 euros a programas de formación, lo que se traduce en 279 euros por empleado. A lo largo del año se impartieron 333.769 horas lectivas y 29.470 personas tomaron parte en acciones de carácter formativo.

En 2013 se ha avanzado en el diseño de nuevas especialidades e itinerarios de las Escuelas Técnicas de la Universidad ACCIONA, así como en el desarrollo, mejora y digitalización de nuevos contenidos.

Desde la Business School se han desarrollado a lo largo del año programas como el MBA ACCIONA, los Programas de

Formación de Capacidades Directivas y el Programa M-3 para *managers*. Por su parte, las Facultades Funcionales han lanzado programas de formación específicos como Sostenibilidad y Código de Conducta.

**Executive MBA in Sustainable Global Business**

Durante 2013, ACCIONA ha desarrollado e impartido el nuevo concepto de Executive MBA in Sustainable Global Business, donde la Compañía ha incluido un enfoque integral de gestión de empresas de manera sostenible, además de contar con módulos específicos sobre el Plan Director de Sostenibilidad 2015. Esta es la 6ª edición del MBA de la Universidad ACCIONA y ya son más de 150 alumnos los que han finalizado con éxito este programa.

**Multiculturalidad**

En 2013 ACCIONA celebró diversas jornadas para la Gestión de la Multiculturalidad de técnicos, gerentes y directivos, así como para la formación en la cultura específica de países concretos (35 empleados formados). El objetivo es dotar a los participantes de las competencias necesarias para trabajar de forma eficaz en un contexto multicultural a través del desarrollo de estilos de comunicación adecuados a cada tipología de país.

Entre las novedades de 2013 cabe destacar igualmente sendas iniciativas que inciden positivamente en dos aspectos de especial relevancia: las necesidades en materia de conocimiento y la evaluación de la eficacia de la formación. En el primero de ellos incide en el diseño e implementación de un nuevo y completo proceso de detección y

**NIVELES DE EVALUACIÓN**

<b>Nivel 5 ROI</b>	Retorno de la inversión	Análisis del impacto de la formación en indicadores de negocio seleccionados
<b>Nivel 4 RESULTADOS</b>	Resultados de negocio que se logran con la formación	Cuestionario de Evaluación de la Eficacia de la Formación
<b>Nivel 3 COMPORTEAMIENTO</b>	Cambios que se han producido en el puesto de trabajo de la persona que ha asistido a la formación	Cuestionario de Evaluación de la Eficacia de la Formación
<b>Nivel 2 APRENDIZAJE</b>	Determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje	Test de evaluación de conocimientos a la finalización del itinerario formativo
<b>Nivel 1 REACCIÓN</b>	Equivalencia a medir la satisfacción de los participantes	Cuestionario de evaluación cumplimentado por el alumno una vez finalizado el curso

**→ Horas y acciones de formación e inversión por categoría en 2013**

	Competencias	Funcional	Idiomas	Técnica	PRL	Total
Nº total horas recibidas	21.802	72.501	41.002	70.492	127.972	333.769
Nº total acciones formativas	433	485	456	2.287	14.794	18.455
Inversión por tipo de contenido (euros)	487.338	1.466.251	1.277.642	1.174.387	2.668.408	7.074.027

**→ Promedio de horas de formación al año por empleado en 2013**

	Directivos	Gerentes	Técnicos	Soporte	Operarios	Total
Mujeres	49,00	71,71	28,79	16,17	4,72	10,49
Hombres	37,94	44,48	22,90	32,86	9,74	14,64
<b>Total</b>	<b>38,90</b>	<b>49,08</b>	<b>24,84</b>	<b>20,89</b>	<b>7,95</b>	<b>13,16</b>

análisis de necesidades formativas. Entre sus objetivos, figura garantizar el alineamiento de los planes de formación con las necesidades actuales y futuras, focalizar la actividad formativa en la consecución de los objetivos y retos de negocio y optimizar el *time to market* de las soluciones formativas.

En lo que respecta al segundo, se ha diseñado e implantado un nuevo modelo de evaluación de la eficacia de la formación. Este permite evaluar la transferencia de conocimiento a la finalización de los programas, conocer la contribución de la formación en mejoras concretas en el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, evaluar el impacto de la formación en los resultados de negocio y medir el retorno de la inversión en formación.

#### LIDERAZGO AHORA Y PARA EL FUTURO

Durante el año 2013 se ha resaltado el papel que directivos y gerentes desempeñan a la hora de conseguir que la gestión de personas se viva como un aspecto clave en la gestión del negocio. Para avanzar en la conquista de este objetivo, se han realizado sesiones de formación con 351 directivos y gerentes durante el año 2013 y se prevé llegar al 80% del colectivo en 2014.

Uno de los procesos clave en el modelo de gestión de personas es el de Revisión de Talento que en 2013 ha incrementado su alcance en un 78%, hasta englobar a 1.590 personas. Este proceso permite identificar a aquellos profesionales que pueden tener un desarrollo más rápido para hacerlo compatible con las necesidades de crecimiento del negocio.

Con el objetivo de preparar a las personas identificadas en el proceso de Revisión de Talento para que puedan asumir mayores responsabilidades en un futuro, en 2013 se llevaron a cabo una serie de programas de desarrollo entre los que cabe destacar los siguientes:

#### → Plan de Talento de ACCIONA

Programas	Destinatarios
ACCIONA PDP (Programa de Desarrollo Profesional)	Gerentes y Top 300
ACCIONA Futura	Técnicos
ACCIONA Hace Cantera Internacional	Jóvenes titulados
ACCIONA M3	Gerentes y expertos

Estos programas combinan herramientas de autoconocimiento y *feedback* con iniciativas para promover la exposición de estos profesionales a nuevas situaciones y desafíos en el puesto de trabajo. Por otro lado, las redes de apoyo internas y externas juegan un papel relevante. Para ello ACCIONA desarrolla programas de *mentoring* y *coaching*, y acciones de aprendizaje entre compañeros. Por ejemplo, en el programa de *mentoring* I+D+i, perfiles expertos *seniors* de referencia con capacidad de gestión y conocimiento del negocio, han ayudado a profesionales con menor experiencia a establecer metas concretas.

#### ■ Programa M3 sobre las tres áreas claves de gestión

El Programa M3 de ACCIONA se estructura en tres módulos: gestión de personas, gestión de proyectos y gestión

económica y comercial. Impartido conjuntamente con la IE Business School, el programa integra contenidos formativos de elevada calidad en formato presencial y online con el enfoque práctico aportado por los formadores de ACCIONA.

Desde su inicio, el programa M3 ha contado con la participación de 851 *managers* y expertos, lo que supone 23.440 horas de formación del equipo gerencial en estas materias y, lo que es más relevante si cabe, que un 39% de los *managers* de la Compañía ya han pasado por el programa. La edición 2013 ha contado con 310 participantes.

El programa ha tenido un impacto positivo directo en los objetivos de negocio de internacionalización, optimización de costes y excelencia técnica y de gestión, así como en los indicadores específicos de *engagement* y diversidad.

#### ■ Programa T-Max:

##### Maximiza tus competencias

Durante 2013 la Compañía ha puesto especial foco en el desarrollo de las habilidades y capacidades del colectivo de técnicos a través del Programa T-Max: Maximiza tus competencias.

Este nuevo modelo de formación competencial tiene como objetivo avanzar en las competencias marcadas como necesidad de desarrollo durante el proceso de valoración del desempeño. Diseñado en colaboración con la Escuela de Organización Industrial de Madrid (EOI), cuenta con la participación de expertos y conferenciantes profesionales del *Top Ten Management Spain*.

## Retención del talento

El modelo de gestión de personas de ACCIONA se completa con aquellas políticas e iniciativas relacionadas con la consecución de un alto desempeño por parte de todos los empleados, la importancia de lograr su compromiso y la compensación objetiva por los resultados obtenidos.

#### VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

ACCIONA hace seguimiento del rendimiento de las personas a través de un proceso propio de Valoración del Desempeño. En 2013 la Compañía ha culminado un proyecto de integración de herramientas en un único entorno tecnológico, lo que ha permitido estandarizar los calendarios y calibrar los resultados en más de diez países. ACCIONA ha alcanzado una tasa de participación del 88% de la plantilla sujeta a valoración del desempeño frente al 86% del año anterior.

#### → Porcentaje de empleados evaluados sobre la plantilla total sujeta a Valoración del Desempeño\*

	2012			2013		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directivos	75%	85%	76%	88%	93%	89%
Gerentes	66%	73%	67%	83%	88%	84%
Técnicos	85%	87%	86%	81%	64%	74%
SopORTE	82%	123%	107%	172%	174%	173%
Operadores	101%	107%	101%	135%	80%	127%
<b>Total</b>	<b>83%</b>	<b>92%</b>	<b>86%</b>	<b>92%</b>	<b>81%</b>	<b>88%</b>

Nota: Algunos colectivos tienen porcentajes sujetos a valoración del desempeño por encima del 100%, ya que en ocasiones se incorporan al proceso operarios o personal de soporte de niveles inferiores.

\* La plantilla total sujeta a valoración del desempeño no incluye los operarios ni los puestos de soporte administrativo con menor grado de cualificación (roles de niveles inferiores a cuatro para operarios e inferior a dos para los empleados de soporte administrativo).

#### COMPENSACIÓN

Las políticas de compensación de la Compañía se diseñan e implantan con criterios de objetividad, competitividad externa y equidad interna. En España en 2013 el salario mínimo en ACCIONA ha sido 1,75 veces mayor que el salario mínimo interprofesional. Hay que destacar que durante 2013 se ha puesto en valor el componente de retribución variable a través de la homogeneización del Bono ACCIONA y se ha incrementado la vinculación de esta compensación a los resultados de la Compañía y de cada negocio.

En 2013 ACCIONA ha mantenido el Plan de Incentivos a Largo Plazo basado en la entrega de acciones al colectivo de directores y gerentes. En este programa, los beneficiarios pueden elegir la entrega de parte de su salario variable en acciones de la compañía, que otorga un premio,

también en acciones, condicionado a la permanencia y al mantenimiento de las acciones adquiridas durante tres años.

El porcentaje de premio lo fija anualmente el Consejo de Administración. En el año 2013, 377 personas tomaron parte en el plan.

En España, el Plan de Retribución Flexible ha aumentado su adhesión respecto al año pasado y ha alcanzado a 1.347 trabajadores frente a los 1.291 empleados en 2012, lo que implica más del 26% de los potenciales beneficiarios. El producto más contratado a lo largo del año ha sido el seguro médico, por encima de la tarjeta de transporte, equipos informáticos, formación, *tickets* comida, cheques guardería, etc.

## Bono ACCIONA

El Bono ACCIONA, implantado en 2012 y basado en métricas objetivas y preestablecidas, es el programa para los empleados con retribución variable que incluye resultados financieros de la Compañía y objetivos individuales.

De acuerdo con los objetivos establecidos en el Plan Director de Sostenibilidad, el Bono ACCIONA se ha extendido a nivel internacional en todas las divisiones y en los principales países.

En 2013, 1.351 empleados en España se han beneficiado del Bono ACCIONA incluyendo el 100% de los directivos y gerentes de estructura. En el ámbito internacional, el Bono se ha extendido a 449 empleados en Australia, Brasil, Chile, Estados Unidos, Gabón, México, Sudáfrica y Suecia, de manera que ha sido aplicable a unos 1.800 empleados en todo el mundo. La implantación en estos países ha requerido una fase previa de análisis del marco legal y sindical, así como un plan de ejecución y comunicación adaptado al entorno y circunstancias de cada país.

La estructura de objetivos es homogénea e incluye:

- Objetivos globales de Compañía con un peso de al menos un 10% para todos los empleados, y un 20% en el caso de los directivos.
- Objetivos de división, empresa, país o unidad con cuenta de resultados propia.
- Objetivos Individuales medidos a través de la valoración del desempeño.

Adicionalmente, el Bono incluye un 5% de objetivos ligados a sostenibilidad y definidos para cada una de las divisiones en el marco de las áreas del Plan Director de Sostenibilidad. Por ejemplo, se incluyen objetivos de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, la implantación de la metodología de gestión de impacto social de los proyectos, aumento del número de mujeres en los niveles de gerencia, realización de consultas a grupos de interés, etc.

## SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

En 2013 se han dado a conocer los resultados globales de la Encuesta de Clima y Compromiso a través de los canales de comunicación interna abiertos a todos los empleados de la Compañía. Los resultados de la encuesta, cuya tercera edición se llevó a cabo a nivel global a finales de 2012 y en la que tomó parte un 56% por ciento de la plantilla, han identificado altos niveles de compromiso y vinculación.

Según los resultados, el compromiso global en ACCIONA es del 64%, en línea con los mejores empleadores según el *benchmark* y por encima de la media de otras empresas globales de España. Cabe destacar que un 82% de los encuestados se mostró personalmente comprometido con los resultados a alcanzar así como dispuesto a invertir voluntariamente un esfuerzo extra en su trabajo. Un 78% recomendaría ACCIONA como una buena empresa para trabajar.

Además de la publicación en la *intranet* corporativa de los principales datos extraídos en el estudio, cada división y los principales países contaron con informes específicos. Todos los equipos de RR. HH. iniciaron el proceso de identificación de planes de acción adecuados a los diferentes resultados y necesidades organizativas. Las áreas prioritarias de enfoque que se plantearon como parte de los resultados globales fueron: la gestión del talento y el desarrollo profesional para mejorar aspectos de retención y oportunidades de carrera, la cercanía de la dirección, la comunicación y el bienestar como aspectos clave en la mejora de la valoración de las personas y, por último, la colaboración efectiva.

## Responsabilidad social con las personas

Durante 2013 se ha realizado un proceso muy amplio y estructurado para continuar con el ajuste de dimensionamiento de plantillas a las realidades de los proyectos y negocios en los distintos países donde opera la Compañía.

Todos los procesos se han realizado a través del diálogo y el acuerdo con los trabajadores y sus representantes legales (sindicatos y comités de empresa), tanto a través de procesos de carácter colectivo como individual. Es preciso señalar que la totalidad de expedientes colectivos de extinción se ha realizado en acuerdo con los trabajadores y sus representantes legales y sin conflictividad alguna. Destacan, en este aspecto, Brasil y Polonia por la finalización anticipada de obras y proyectos, y con extinciones inferiores a 100 trabajadores en España (Energía e Ingeniería), Australia, Estados Unidos y Colombia. En ningún caso se han perdido horas de trabajo por huelgas motivadas por estos procesos de ajuste.

La estrategia de la Compañía en esta delicada materia se ha complementado con una búsqueda proactiva de medidas alternativas a la extinción de contratos de trabajo de los empleados para adecuar la capacidad productiva a las necesidades. Algunas de estas medidas han sido:

- 23 expedientes de regulación temporal de empleo en España que ajustan la jornada a las necesidades reales de más de 2.500 trabajadores en total.
- Procesos de modificación de condiciones y movilidad geográfica —tanto nacional como internacional, con más de 400 movimientos— y funcional.

- Renegociación de condiciones colectivas para asegurar la competitividad de las condiciones ofertadas y el mantenimiento del empleo.

Estas medidas han contribuido de forma importante a reducir el impacto social de las resoluciones de contratos a la vez de asegurar dos elementos clave:

- La retención del talento de la empresa y el retorno de la inversión realizada en los profesionales.
- La valoración de ACCIONA como empleador socialmente responsable.

El resultado de estas medidas ha permitido mantener el volumen global de empleo en 2013 e incluso crecer en aquellos sectores de actividad menos afectados por la crisis económica.

### Programa de formación ERTE Infraestructuras

Se ha diseñado un programa de formación *ad hoc* para el colectivo afectado por el ERTE en ACCIONA Infraestructuras con objeto de mejorar su polivalencia y aumentar su empleabilidad. El programa ofrecía dos posibles opciones a los empleados:

**Opción 1:** Curso de inglés *Vaughan Classroom*, que consiste en 150 horas de formación online y un año de acceso, con un ritmo aproximado de dos a tres horas de dedicación semanal.

**Opción 2:** Curso online técnico de 25 horas.

ÍNDICE DE ROTACIÓN (%)	2012	2013
Rotación de hombres	1,97	2,82
Rotación de mujeres	1,99	2,23
Rotación de personas menores de 30 años	1,98	2,60
Rotación de personas de 30 a 50 años	3,96	5,21
Rotación de personas mayores de 50 años	1,99	2,23
Rotación de personas que trabajan en España	1,44	2,59
Rotación de personas que trabajan fuera de España	3,4	2,65
<b>Rotación total</b>	<b>2,56</b>	<b>3,65</b>
<b>Rotación voluntaria</b>	<b>1,8</b>	<b>1,93</b>

### IGUALDAD Y DIVERSIDAD

ACCIONA ha reforzado en 2013 su compromiso con la igualdad a través de la implantación del Sistema de Gestión de la Igualdad a nivel internacional. Consiste en una aplicación web que permite analizar y realizar el seguimiento de más de 20 indicadores en materia de igualdad de las empresas de la Compañía.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR GÉNERO (%)	2011	2012	2013
Hombres	75	67	69
Mujeres	25	33	31

Actualmente la práctica totalidad de los colectivos de empleados están cubiertos por las regulaciones colectivas laborales en los diferentes países. En determinados países y por razones de puesta en marcha o marco de legislación puede haber colectivos mínimos de trabajadores que no estén cubiertos, en todo caso representan un porcentaje inferior al 1% de la plantilla total. Durante 2013 se han renovado diversos convenios colectivos de aplicación para las áreas de construcción y agua. En cuanto a la división de Servicios, se ha firmado un nuevo convenio para la actividad Multiservicios que afecta a más de 500 trabajadores en España.

### → Desglose de la plantilla por categoría profesional y género (nº de empleados)

	2012			2013		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Directivos	259	29	288	253	30	283
Gerentes	1.413	252	1.665	1.291	284	1.575
Técnicos	3.277	1.329	4.606	3.498	1.608	5.106
Soporte	635	883	1.519	1.137	1.945	3.082
Operadores	12.408	5.741	18.149	15.322	6.213	21.535
Otros	4.147	2.531	6.678	1.946	582	2.528
<b>Total empleados</b>	<b>22.140</b>	<b>10.765</b>	<b>32.905</b>	<b>23.446</b>	<b>10.662</b>	<b>34.108</b>

El compromiso de ACCIONA con la igualdad efectiva entre hombres y mujeres se pone de manifiesto con los avances en los objetivos marcados en esta materia. Durante 2013 se ha incrementado el porcentaje de mujeres en prácticamente todas las categorías profesionales correspondientes a licenciados, tanto técnicos como gerentes y directivos.

### → Efecto de la estrategia de RR. HH. 2011-2013 en el colectivo de personas tituladas

% MUJERES	2011	2012	2013
Directivos	9,97	10,07	10,60
Gerentes	10,08	15,14	18,03
Técnicos	23,87	28,85	31,49
<b>Total</b>	<b>19,60</b>	<b>24,54</b>	<b>27,59</b>

La Compañía alcanzó un porcentaje del 18,03% de mujeres en puestos gerenciales y predirectivos, cumpliendo así con el objetivo del 18% del Plan Director de Sostenibilidad fijado para este año.

### → Diferencia salarial por categoría profesional y género

	2012		Brecha salarial bruta 2012	2013		Brecha salarial bruta 2013	Diferencia puntos porcentuales
	Hombres	Mujeres		Hombre	Mujer		
Directivos	100,3	97,2	3,10%	100,3	97,6	2,70%	-0,40
Gerentes	102,7	87,3	14,98%	102,7	87,6	14,71%	-0,27
Técnicos	103	93,6	9,13%	103	93,6	9,13%	0,00
Soporte	99,4	100,4	-0,97%	99,2	100,4	-1,20%	-0,23
Operadores	112,3	77,2	31,24%	109,9	75,5	31,34%	0,10
Otros	120,4	71,4	40,68%	110,3	65,4	40,69%	0,01
<b>Total</b>	<b>112,8</b>	<b>77,4</b>	<b>31,37%</b>	<b>110,9</b>	<b>76,1</b>	<b>31,42%</b>	<b>0,05</b>

### → Desglose de la plantilla por categoría profesional y franja de edad (nº de empleados)

	2012				2013			
	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total	< de 31	De 31 a 50	> de 50	Total
Directivos	0	164	124	288	-	156	127	283
Gerentes	17	1.224	424	1.665	14	1.099	462	1.575
Técnicos	718	3.263	625	4.606	680	3.535	891	5.106
Soporte	289	916	314	1.519	329	1.734	1.019	3.082
Operadores	2.533	10.444	5.172	18.149	3.009	12.312	6.214	21.535
Otros	1.099	3.782	1.797	6.678	405	1.506	617	2.528
<b>Total empleados</b>	<b>4.656</b>	<b>19.793</b>	<b>8.456</b>	<b>32.905</b>	<b>4.437</b>	<b>20.342</b>	<b>9.329</b>	<b>34.108</b>

Siguiendo con las políticas en materia de igualdad que la Compañía ha desarrollado en 2013, ACCIONA ha llevado a cabo la firma de varios planes. En 2013, un 89,56% de la plantilla en España está cubierto con Planes de Igualdad. En 2014, el 100% de la plantilla en España está cubierta con planes de igualdad al incluirse ACCIONA Agua.

## Distintivo Igualdad de ACCIONA Energía

ACCIONA Energía obtuvo en 2013 el distintivo de Igualdad en la Empresa otorgado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (España).

Este distintivo se concede anualmente a aquellas empresas que demuestran un nivel de excelencia en materia de igualdad. Para su entrega se tienen en cuenta aspectos como la apuesta por fomentar un entorno libre de discriminación por razón de género, la participación equilibrada entre hombres y mujeres en tomas de decisión, el acceso a puestos de mayor responsabilidad y la apuesta por criterios y sistemas de remuneración que reduzcan la brecha salarial.

Esta acreditación se suma a la ya obtenida por ACCIONA Facility Services y ACCIONA Ingeniería, certificadas en 2010 y 2011, respectivamente, y que ACCIONA Ingeniería ha renovado este mismo año.

Iniciativas de relevancia a lo largo de 2013 en materia de igualdad:

### ■ Red de Empresas Distintivo de Igualdad

ACCIONA participa en la Red Distintivo de Igualdad del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (España) que potencia el intercambio de buenas prácticas entre las empresas poseedoras del Distintivo de Igualdad a través de jornadas técnicas y foros.

### ■ Proyecto Promociona

ACCIONA participa en este proyecto de la CEOE, iniciativa que, con el apoyo del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y el ESADE, pretende mejorar el acceso de la mujer a los puestos directivos y los consejos de administración de las empresas en España para promover un liderazgo compartido.

### ■ Formación en igualdad a los representantes de los trabajadores

ACCIONA y las federaciones sindicales firmantes de los planes de igualdad de ACCIONA Energía e Infraestructuras han puesto en marcha, en 2013, un proyecto de formación y sensibilización en materia de igualdad. Asimismo, la Compañía ha llevado a cabo dos sesiones formativas presenciales con asistencia de más de 30 representantes de los trabajadores con el objetivo de dar a conocer las normativas de aplicación vigentes en esta materia.

### ■ Día Internacional de la Mujer

ACCIONA se sumó al Día Internacional de la Mujer con la publicación de mensajes e infografías en varios canales corporativos así como en la Red de empresas con el Distintivo de Igualdad.

Respecto a los datos de empleo socialmente responsable, cabe destacar que en 2013 ACCIONA ha contratado a 206 personas, lo que supone un incremento del 43% con respecto al período anterior.

En concreto, en cuanto a contrataciones de víctimas de violencia de género, en 2013 se contrataron 49 personas, un 19% más que en 2012, cuando tuvieron lugar 41 contrataciones de este colectivo.

ACCIONA, como empresa adherida a la iniciativa Empresas por un sociedad libre de violencia de género, ha renovado el acuerdo suscrito con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para promover la sensibilización sobre la violencia de género y la inserción laboral de sus víctimas. Fruto de este acuerdo, la Compañía participa en diferentes campañas de difusión sobre la violencia de género, como la campaña *Hay salida*, encaminada a transmitir un mensaje de esperanza a las víctimas de la violencia de género y su entorno y a implicar a toda la sociedad.

### ■ Acuerdo Cruz Roja

ACCIONA ha ampliado en 2013 el acuerdo que tenía con la Fundación Cruz Roja y ha extendido el ámbito de contratación a todo tipo de colectivos en riesgos de exclusión social.

### ■ Acuerdo Adunare

ACCIONA, a través de la división de Service, ha formalizado un acuerdo con la Fundación Adunare para la participación en proyectos de intervención psicosocial que promueven la adecuada inserción laboral de colectivos en riesgo.

El Código de Conducta de ACCIONA incluye la no discriminación de las personas con discapacidad como principio que debe guiar el comportamiento en todas las empresas de la Compañía.

En 2013 ACCIONA ha alcanzado y superado el porcentaje de empleo equivalente de personas con capacidades diferentes en España, objetivo del PDS2015, fijado en el 3% y situado en el 3,08%. De este porcentaje, cabe subrayar que un 2,56% pertenece a empleo directo y supera el dato de 2012.

ACCIONA cuenta con dos Centros Especiales de Empleo en Barcelona y Madrid. Con ello, la Compañía persigue fomentar el empleo y la integración socio-laboral para personas con discapacidad física, psíquica, sensorial o mental.

Adicionalmente, ACCIONA realiza acciones de formación y sensibilización y desarrolla programas de integración sociolaboral de personas con capacidades diferentes:

### ■ Curso de sensibilización en materia de discapacidad

Durante 2013 ACCIONA ha llevado a cabo varias convocatorias de este curso en la Universidad ACCIONA. Más de 370 personas lo han cursado.

El curso permite a los participantes realizar una propuesta de mejora en materia de discapacidad que la Compañía puede tener en cuenta. Hasta el momento se han recibido más de 90 propuestas de mejora.

### ■ Acuerdos de inserción laboral en Brasil

ACCIONA, a través de ACCIONA

Infraestructuras, ha firmado un acuerdo con el Ministerio de Trabajo de Brasil para la contratación de personas con discapacidad, fruto del cual ya se han realizado 31 contrataciones en 2013.

También se han llevado a cabo acciones de formación y sensibilización sobre la gestión de personas con discapacidad para directivos y gerentes en este país.

### ■ Acuerdo con la Fundación Síndrome de Down

ACCIONA ha firmado en 2013 un acuerdo con la Fundación Síndrome de Down con el objetivo de favorecer la inserción de personas con discapacidad intelectual. Gracias a esta colaboración se ha formalizado la inserción de personal de este colectivo a través de Bestinver.

### ■ Programa Operativo Plurirregional de Lucha contra la Discriminación

ACCIONA ha participado en un estudio enmarcado en las actividades del *Programa Operativo Plurirregional de Lucha contra la Discriminación*, promovido por la Fundación ONCE, para conocer el grado de empleabilidad de personas con discapacidad en los puestos de trabajo existentes en sectores de actividad medioambiental.

### ■ Participación activa en el Día Internacional de las personas con discapacidad

ACCIONA ayudó a difundir la campaña *No te rindas nunca* de FSC Inserta, un plan personalizado de empleo para personas con discapacidad, que incluye cursos de formación y acciones de intermediación laboral con empresas, entre ellas, ACCIONA.

## Una labor reconocida en la sociedad

En 2013 ACCIONA ha sido una de las primeras empresas en obtener el *sello Bequal* que pone una vez más en valor las actuaciones y el compromiso con la sociedad de la Compañía. Este certificado es otorgado por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), la Fundación ONCE, la Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo (FEACEM) y la Fundación Seeliger y Conde, y auditado por PwC como revisor independiente.



## Salud y seguridad en ACCIONA

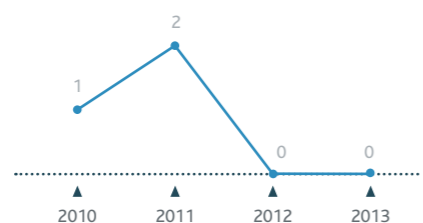
En coherencia con el firme compromiso de ACCIONA, todas las líneas de negocio realizan un esfuerzo importante en la promoción y fomento de la salud y seguridad en el trabajo. Además, la creciente presencia de la Compañía en los mercados internacionales crea la necesidad de ofrecer respuestas globales ante los retos en materia de prevención de riesgos laborales (PRL) en todos los países donde opera teniendo en cuenta siempre las particularidades propias de cada país.

Durante 2013 se ha avanzado en la ampliación de las políticas de las divisiones al ámbito internacional. Se han estandarizado así los criterios mínimos comunes de prevención a implantar. Asimismo, se ha puesto énfasis en lograr una mayor integración de la línea de mando en temas relativos a prevención.

### EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD

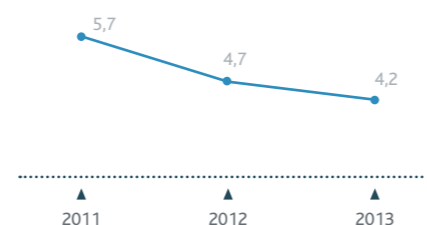
Los resultados de las iniciativas y el compromiso de ACCIONA en materia de PRL quedan reflejados en los principales datos de siniestralidad de la Compañía. Es especialmente relevante destacar que, por segundo año consecutivo, ha habido cero accidentes mortales de empleados propios de la empresa.

#### → Número de accidentes fatales empleados (alcance global)



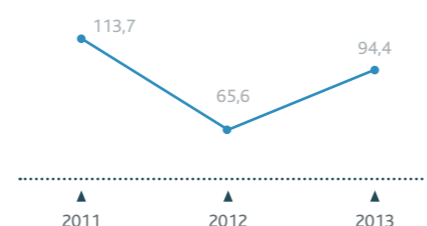
Por otro lado, tal y como demuestra el gráfico a continuación, el índice de frecuencia ha disminuido en los últimos años. Se ha logrado el objetivo marcado en el Plan Director de Sostenibilidad 2015 de mejorar un 5% el índice de frecuencia en 2013 respecto a los niveles de 2011.

#### → Índice de Frecuencia empleados (alcance global)



OHS - IF = (Nº Accidentes con pérdida de trabajo / Horas trabajadas) x 200.000

#### → Índice de Gravedad empleados (alcance global)



OHS - IG = (Nº Jornadas perdidas / Horas trabajadas) x 200.000

	Índice de frecuencia (alcance global)		Índice de gravedad (alcance global)	
	2012	2013	2012	2013
Agua	5,9	2,8	137	88,4
Corporación	0	0,4	9,1	60,3
Energía	1,5	1,2	13,2	19,2
Infraestructuras	2,4	2,2	39,7	59,4
Service	7,9	7,7	96,3	143,7
Otros negocios	2,5	4	62,2	176,2

Durante 2013 se ha mejorado sustancialmente la información de terceros países muy orientada a disponer de indicadores homologados tanto de accidentabilidad como de absentismo.

La evolución del índice de gravedad es fundamentalmente consecuencia directa de la incorporación de nuevas actividades en el ámbito de Servicios. Es preciso señalar que en estas actividades la incorporación masiva de nuevos contratos —y, por tanto, de numerosos empleados— hace preciso implantar nuestras políticas de prevención a un elevado volumen de personas. Además, en estas actividades, es habitual que

accidentes leves provoquen un alto número de jornadas perdidas.

Respecto a los datos por país, en España, los índices de frecuencia y de incidencia disminuyen, mientras que el índice de gravedad aumenta respecto al año anterior. Este se mantiene, sin embargo, por debajo del nivel de 2011.

En ACCIONA Energía, en varios de los países como por ejemplo Estados Unidos o Polonia, los indicadores de siniestralidad han sido cero. Además, en Estados Unidos, a consecuencia de la reducción de días de baja, se estima una reducción de costes de USD 5.000 en jornadas perdidas y gastos médicos.

Por otra parte, cabe señalar que las principales divisiones continúan trabajando para reducir sus niveles de accidentabilidad. Por ejemplo, en el caso de ACCIONA Energía, en la planta de fabricación de palas de aerogenerador, con una siniestralidad histórica más elevada, se ha implantado un plan especial de medidas para reducir la accidentabilidad. Algunas de estas medidas son:

- Formación en recursos preventivos para responsables de la línea de mando y operarios que realizan tareas que entrañan riesgos.

- Campaña de concienciación y sensibilización sobre el desempeño de funciones en materia de PRL a la línea de mando.

- Lanzamiento de un *check-list* específico para cada área de trabajo con los puntos críticos que es necesario vigilar diariamente.

Respecto a la tasa de absentismo, a continuación se incluye un desglose por división y línea de negocio de los datos de 2013 que por primera vez se realiza de forma común y homogénea para todos los países donde la Compañía tiene actividad relevante bajo el indicador del estándar internacional.

#### → Índice de absentismo de empleados 2013

País	Agua	Corporativo	Energía	Infraestructuras	Otros Negocios	Service	Total País
Arabia Saudí	59	-	-	0	-	-	59
Australia	0	-	4	2	-	-	2
Brasil	0	-	274	138	0	-	141
Canadá	-	-	-	5	-	1.723	849
Chile	0	-	-	117	-	-	114
Colombia	620	-	-	11	-	-	44
EE.UU.	1.304	-	0	-	-	-	8
El Salvador	-	-	-	244	-	-	244
España	1.122	584	58	556	303	1.173	828
Gabón	-	-	-	245	-	-	245
Italia	473	-	0	0	-	-	440
México	0	-	55	46	328	-	50
Perú	44	-	-	0	-	-	41
Polonia	-	-	0	37	476	-	43
Portugal	0	-	222	0	0	1.364	1.305
Rep.Dominicana	14	-	-	-	-	-	14
Venezuela	91	-	-	0	-	-	42
Otros países o territorios	-	-	-	140	-	-	140
<b>Total</b>	<b>806</b>	<b>584</b>	<b>58</b>	<b>273</b>	<b>304</b>	<b>1.199</b>	<b>621</b>

OHS - IA = (Nº de jornadas perdidas por absentismo / Nº horas trabajadas) x 200.000.  
Otros países o territorios incluye aquellos con plantillas inferiores a 10 FTE en la división de Infraestructuras.  
La tabla incluye aquellos países donde el índice de absentismo es mayor que 0.

#### FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Todas las divisiones de ACCIONA cuentan con programas de formación y sensibilización y diseñan un plan anual que incorpora los requerimientos formativos en prevención de riesgos laborales.

Dentro de las actividades de formación y sensibilización por línea de negocio destacan las siguientes actuaciones:

- La estrategia de ACCIONA Agua se ha encaminado hacia la disminución del índice de frecuencia de accidentabilidad, lo que ha incluido un seguimiento más exhaustivo de los accidentes y un refuerzo en sensibilización y formación en aquellos centros con mayor número de accidentes.
- En ACCIONA Energía se ha desarrollado el proyecto específico para contratistas (EHS for Contractors) con el fin de asegurar una mejor coordinación y traspaso de información.

- En ACCIONA Service se han impartido por personal propio cerca de 2.000 horas de formación sobre el terreno.

- En Trasmediterranea existe una plataforma online de formación propia para aquellos trabajadores de flota que no pueden acudir a metodologías tradicionales tales como formación presencial.

Junto a la formación, ACCIONA cuenta con mecanismos de comunicación interna que resultan claves para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados. En términos generales, las herramientas de comunicación utilizadas son: la *intranet* Interacciona, boletines,

#### → Formación PRL 2013 (Universidad Corporativa)

	Nº de horas de PRL impartidas	Nº total de empleados	Nº horas PRL empleado/año
ACCIONA Agua	16.795,00	963	17,44
ACCIONA Energía	5.416,00	470	11,52
ACCIONA Infraestructuras	6.965,00	346	20,13
ACCIONA Service	31.921,00	3.704	8,62
Otros negocios	7.779	973	7,99

#### → Infraestructuras: Formación extensiva (número de horas)

	2012	2013
ACCIONA Infraestructuras	8.653	87.319
Subcontrata	11.608	36.169
UTE	2.339	640
<b>Total</b>	<b>22.600</b>	<b>124.128</b>

correo electrónico, buzón de sugerencias, comunicaciones a través de cartelería o vía nómina y acciones concretas en el centro de trabajo.

Dentro de las anteriores destaca la existencia del denominado Libro Rojo en algunas plantas de ACCIONA Energía. Se trata de un libro en el que cualquier empleado puede hacer anotaciones relativas a seguridad (condiciones inseguras, incidentes, etc.). Todas las anotaciones son analizadas por los responsables de las plantas de cara a implantar medidas correctoras.

**CURSO INTERNACIONAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN ACCIONA INFRAESTRUCTURAS**

El objetivo principal de esta acción formativa ha sido complementar la formación de los profesionales de la Compañía con una visión global y transversal de la seguridad y la salud en el trabajo así como proporcionar un conocimiento básico del entorno y de los países en los que desarrolla su actividad.

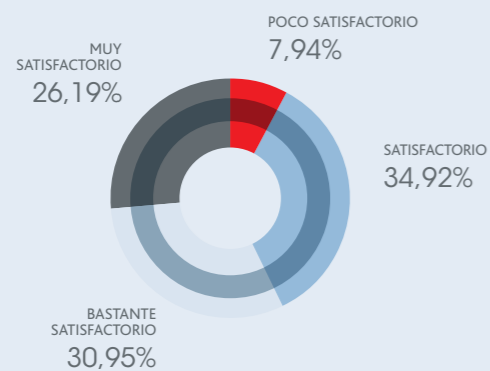
Dentro del programa del curso se incluyen los siguientes módulos:

- Módulo 1: PRL Básico Internacional
- Módulo 2: Gestión y Normativa de PRL
- Módulo 3: Módulo Específico País
- Módulo 4: Construcción
- Módulo 5: Construcción en el Sector del Agua
- Módulo 6: Construcción en el Sector de la Energía

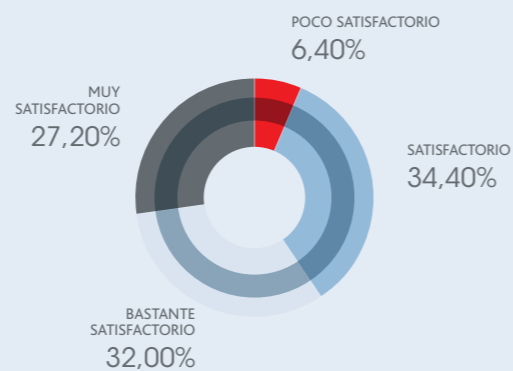
El curso se lanzó hasta principios de 2014 a un total de 348 personas dadas de alta a nivel internacional en la plataforma de *LearnIn* ACCIONA. El porcentaje final de participación ha sido de 332 alumnos, lo que supone un 95%, de los cuales 141 acabaron el curso.

La encuesta final realizada a los alumnos arroja los siguientes resultados:

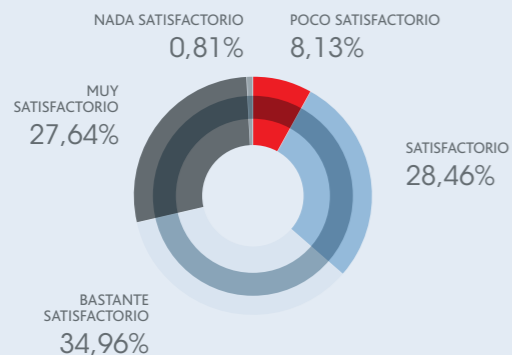
→ El curso PRL Internacional ha cubierto mis expectativas



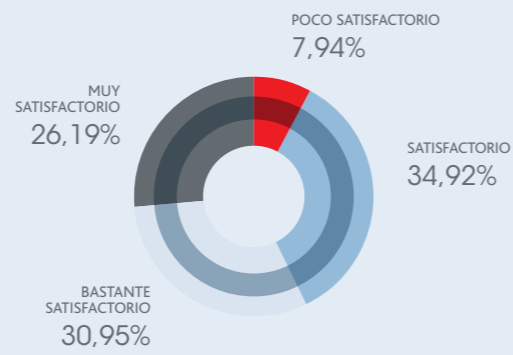
→ Contenidos del curso PRL Internacional



→ Su opinión global sobre esta actividad



→ Considera la formación recibida útil para su trabajo



**SEGURIDAD VIAL**

En 2013, ACCIONA ha puesto en marcha diferentes actuaciones para promover la seguridad vial y reducir los accidentes. Como denominador común a todas las divisiones destaca la formación como herramienta clave en esta materia así como el lanzamiento de campañas de concienciación:

■ En el ámbito corporativo, la Compañía ha elaborado e implantado un procedimiento para la realización de una evaluación específica del riesgo vial, ha desarrollado planes de movilidad y

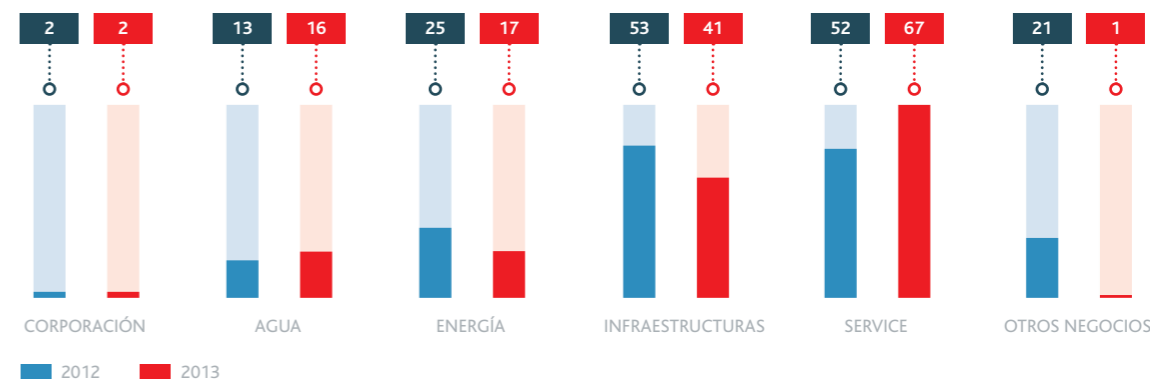
seguridad vial, así como promovido la formación online en seguridad vial y conducción preventiva.

■ Por su parte, ACCIONA Energía ha centrado sus esfuerzos en el mantenimiento de la señalización y protecciones viales en los parques eólicos.

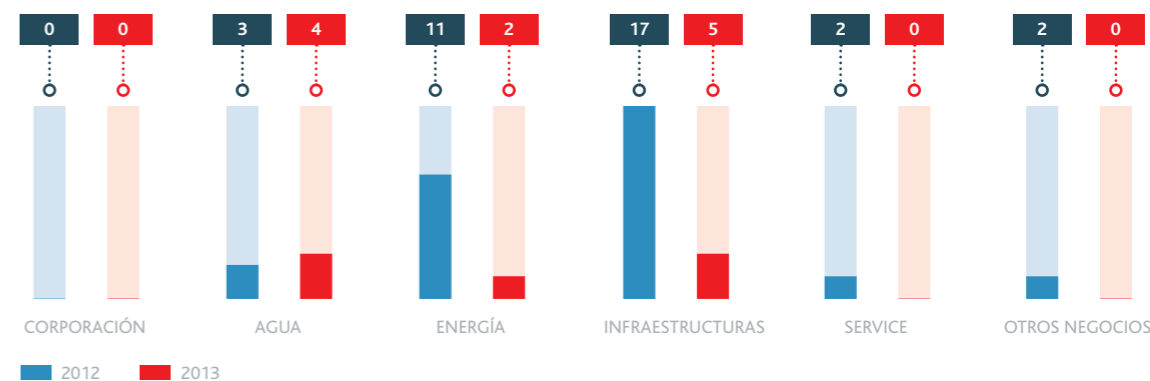
■ En ACCIONA Agua se ha realizado un curso online de seguridad vial dirigido a 533 personas.

Los datos de los incidentes *in itinere* y en misión son los siguientes:

→ Incidentes *in itinere* de empleados (alcance global)



→ Incidentes en misión de empleados (alcance global)



**SALUD Y BIENESTAR**

ACCIONA va más allá de la ley en el cumplimiento de su compromiso con la salud de sus empleados. La Compañía lleva a cabo una promoción activa de la salud a través de reconocimientos médicos periódicos, campañas de prevención y detección precoz de enfermedades y evaluaciones psicosociales de las condiciones de trabajo. En Corporativo, durante 2013, se han realizado a lo largo del año un total de 13.993 reconocimientos médicos, de los cuales 2.803 han sido de inicio al trabajo.

En materia de enfermedades profesionales, la tasa total en 2013 fue 0,04 (0,12 en 2012). En la mayoría de países donde opera la Compañía esta tasa fue 0, salvo en España —0,08 (0,05 en 2012)— y Canadá —0,31 (0,62 en 2012)—.

TASA DE ENFERMEDADES PROFESIONALES DE EMPLEADOS 2013 (ALCANCE GLOBAL)	
Agua	0,11
Corporación	0
Energía	0,15
Infraestructuras	0,03
Otros negocios	0
Service	0,03
<b>Total ACCIONA</b>	<b>0,04</b>

OHS-EP = (Nº de casos de enfermedades profesionales / horas trabajadas) \* 200.000.

En Corporativo existen trabajadores propios expuestos a contraer enfermedades laborales debido a exposición de riesgo biológico, ruido, etc. En todos los casos se evalúan y se realiza las actuaciones en medicina preventiva necesarias.

En ACCIONA Infraestructuras las enfermedades profesionales del sector de la construcción, como son la silicosis, asbestosis o la hipoacusia, no afectan en un alto índice a las actividades profesionales de los empleados. En aquellas actividades que entrañan riesgo de contraer enfermedades profesionales se adoptan medidas preventivas como la protección auditiva, la protección de las vías respiratorias, etc.

**PLAN DE SALUD Y BIENESTAR**

ACCIONA aboga por implantar estrategias a nivel de empresa que inviten al trabajador a incorporar hábitos saludables y a eliminar, o al menos mitigar, enfermedades asociadas a la vida actual cotidiana y laboral como el sedentarismo.

Durante 2013 la Compañía ha avanzado en la implantación del Plan de Salud y Bienestar y lanzado el programa en los países con mayor número de empleados, tales como Brasil, México y Australia. Asimismo, se han analizado los datos obtenidos en el estudio epidemiológico de 2013 para valorar el impacto de las campañas informativas en alimentación y actividad física.

La segunda fase del Plan de Salud y Bienestar se desarrolla en torno a dos áreas:

- **Nutrición**
  - Publicación estacional de alimentos de temporada detallada por áreas geográficas.
  - Divulgación de los beneficios de la dieta mediterránea.
- **Actividad física**
  - Publicación de los beneficios de una actividad física regular entre los empleados.
  - Fomento de la participación en carreras que contribuyan con causas sociales a mejorar la salud.

**MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN ACCIONA Y AVANCE EN LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS**

En los últimos años la Compañía ha avanzado en la adopción de sistemas integrados de gestión. En 2013 se ha producido la integración parcial del sistema de gestión de PRL con el área de Calidad y Medio Ambiente. Actualmente el Sistema Integrado de Gestión se encuentra implantado al 100% en ACCIONA Energía y ACCIONA Agua y al 80% en ACCIONA Infraestructuras. Durante 2014 se prevé la total integración en esta división y en Servicios.

Asimismo, la gestión de la seguridad y salud de ACCIONA se encuentra en proceso de globalización, lo que permitirá consolidar la sistemática de la Compañía y maximizar el uso de aquellas herramientas que se manejan en diferentes puntos del mundo. Esta estrategia producirá un ahorro de costes en materia de certificación en tanto en cuanto se unifiquen metodologías básicas en procesos de la norma OHSAS 18001, siempre que se mantenga un punto de equilibrio flexible con las exigencias locales y de los clientes.

Las divisiones están avanzando en la implantación de un modelo de PRL basado en las OHSAS 18001. La situación actual es la siguiente:

- Corporativo: 100%
- ACCIONA Agua: 90%
- ACCIONA Energía: 90%
- ACCIONA Service: 80%
- ACCIONA Infraestructuras: 93%
- Otros negocios: 70%

Asimismo, ACCIONA Infraestructuras mantiene otras certificaciones voluntarias como son el COR en Canadá y la OSFC Federal Safety en Australia. Para 2014 uno de los retos de la división es aumentar el alcance de la certificación OHSAS a otros países como Perú.

→ **Certificaciones OHSAS 18001 por país y línea de negocio**

País	Corporativo	Infraestructuras	Energía	Agua	Service	Otras actividades
España	■	■	■	■	■	■
Australia	■	■	■	■	■	■
Brasil	■	■	■	■	■	■
Canadá	■	■	■	■	■	■
Chile	■	■	■	■	■	■
Italia	■	■	■	■	■	■
México	■	■	■	■	■	■
Polonia	■	■	■	■	■	■
Alemania	■	■	■	■	■	■
Estados Unidos	■	■	■	■	■	■
Portugal	■	■	■	■	■	■
Colombia	■	■	■	■	■	■
<b>Otros países</b>	■	■	■	■	■	■
Abu Dhabi	■	■	■	■	■	■
Corea del Sur	■	■	■	■	■	■
Grecia	■	■	■	■	■	■
India	■	■	■	■	■	■

■ SISTEMA CERTIFICADO ■ CERTIFICADO EN 2013 ■ SIN OPERACIONES

Los requisitos locales y de los clientes en los procesos de cada división y en concreto de ACCIONA Infraestructuras, dan lugar a distintas velocidades en los tiempos de implantación de las políticas de seguridad. Por ello, en 2013 el principal desarrollo en esta división ha consistido en la implantación de herramientas simples que puedan ser usadas en cualquier proyecto, como por ejemplo las *Reglas 10* o el *International Safety Standard* en países donde se está abriendo mercado.

### CAMPAÑA REGLAS 10 DE ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

En abril de 2013, ACCIONA Infraestructuras realizó la campaña internacional Reglas 10 que fue comunicada mediante correo electrónico, la revista ACCIONA Informa, así como otros soportes distribuidos a nivel mundial. La campaña se completó con acciones específicas como jornadas formativas y otros actos.

#### // Campaña Reglas 10

ACCIONA Infraestructuras ha puesto en marcha una nueva campaña de comunicación orientada a mejorar la seguridad laboral mediante 10 reglas básicas que serán de obligado cumplimiento en cualquier centro de trabajo en todo el mundo, con independencia de la legislación o los procedimientos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) imperantes en cada país. La campaña ha contado con el apoyo de varias administraciones públicas de los países donde ACCIONA Infraestructuras está presente, como en México o Chile.



**REGLAS 10**  
son las normas y  
condiciones de trabajo  
de obligado  
cumplimiento  
en las obras de  
ACCIONA

#### REGLAS NORMAS RULES RÈGLES

**//1** Se respetarán en todo momento las protecciones colectivas instaladas, especialmente las destinadas al control de las caídas de altura, así como las de los medios auxiliares (andamios, plataformas de trabajo, etc.), sin modificar la configuración establecida por el fabricante.

**//2** Se utilizarán los equipos de protección individual adecuados al trabajo a realizar, especialmente el arnés de seguridad, conforme a las instrucciones recibidas.

**//3** Se mantendrá la atención a las maniobras en zonas de circulación de maquinaria haciéndose visible siempre mediante la utilización de ropa de alta visibilidad.

**//4** Se respetará la señalización de seguridad y las normas internas de circulación establecidas.

**//5** No se operará con maquinaria ni equipos de trabajo sin la debida capacitación y autorización.

**//6** No se manipularán las instalaciones eléctricas, salvo personal especializado y previamente autorizado.

**//7** No se permanecerá bajo cargas suspendidas ni en su radio de acción.

**//8** No se consumirá ni introducirán bebidas alcohólicas o drogas en el centro de trabajo, ni se accederá al mismo bajo los efectos de tales sustancias.

**//9** El acceso a los espacios confinados está restringido. Accederá únicamente personal autorizado, cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos.

**//10** No se accederá a las zonas de movimiento de tierras, especialmente en zanjas que puedan presentar riesgos graves por derrumbamientos, sin autorización y sin comprobar que se han tomado las medidas oportunas para el control de estos riesgos.

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

Dentro del sistema de gestión de la PRL, la Compañía hace un esfuerzo continuo por evaluar los riesgos específicos asociados a cada actividad.

■ En Corporativo en 2013 se han realizado 24 revisiones de las evaluaciones de riesgos de seguridad, higiene, ergonomía, psicología y vial, a las empresas bajo la cobertura del Servicio de Prevención Mancomunado. Asimismo, se han llevado a cabo 36 controles de las condiciones de seguridad de los centros de trabajo y 37 investigaciones y análisis de incidentes.

■ En ACCIONA Agua se realizan evaluaciones de riesgo cada tres años que se comunican a todos los trabajadores de cada centro de trabajo. Se deja un registro documentado de dichas comunicaciones.

■ En ACCIONA Energía existen guías corporativas que unifican los criterios sobre cómo debe gestionarse la seguridad, si bien cada país debe realizar adaptaciones a los requisitos locales.

■ En ACCIONA Infraestructuras se realiza un análisis de riesgos en fase de licitación así como evaluaciones de riesgos inicial y periódica en centros fijos, inspecciones periódicas, auditorías internas e investigaciones de incidentes. Cabe resaltar la implantación del Programa de Observadores de Conducta en Chile, en el que se capacita al 10% de los trabajadores para hacer observaciones diarias de riesgos. Además, se emite semanalmente un reporte de las acciones inseguras para tomar acciones correctoras a través de la reeducación por áreas de trabajo.

■ En ACCIONA Service las evaluaciones de riesgos se revisan cada tres años o cada vez que cambien las condiciones de trabajo, se introduzcan nuevas tecnologías, se produzca un accidente o se identifique un nuevo riesgo.

Respecto a los *near misses* o cuasiaccidentes<sup>1</sup>, ACCIONA desarrolla sistemas para su identificación, análisis y posterior divulgación, para conocimiento de aquellas obras o sectores que puedan verse afectados, con el fin de estudiar y proponer medidas preventivas que eviten su repetición.

En concreto, ACCIONA Infraestructuras reporta este tipo de accidentes como una tipología más de los incidentes que se investigan. En los últimos cinco años han sido registrados un total de 251 incidentes, divulgados por los canales establecidos en las obras y en las zonas y países en función de su ámbito.

En ACCIONA Agua, donde el seguimiento de los cuasiaccidentes es extensible al personal de las contratistas, en 2013 se han reportado tres casos.

En ACCIONA Energía a nivel mundial se han registrado 278 cuasiaccidentes de empleados propios y 93 de empleados subcontratados (321 y 104, respectivamente, en 2012).

### Reducción de los riesgos laborales en ACCIONA Energía

En la actualidad, la Compañía trabaja en la reducción de carga de estrés térmico de los trabajadores y mantiene las características de protección frente al riesgo de arco eléctrico. Para ello, ACCIONA Energía ha procedido al cambio total de la indumentaria de los empleados afectados por un nuevo tejido de características ignífugas, pero con mayor transpirabilidad que mejora la carga térmica.

Adicionalmente, la Compañía centra sus esfuerzos en la eliminación o reducción de los riesgos moderados o superiores dentro de la planta de fabricación de palas de aerogeneradores, bajo un objetivo de reducción del 15% de los riesgos.

Hasta el momento, el 57% de los riesgos moderados o superiores han sido reducidos o eliminados. Todo ello gracias al análisis de cada riesgo, el diseño y definición del plan de acciones, el seguimiento de las acciones definidas, la revisión de la eficacia de las medidas adoptadas, la reevaluación de la tarea e identificación de nuevos riesgos y la formación a todo el personal afectado de la nueva situación.

1. Cualquier anomalía que no ha producido daño alguno pero que bajo circunstancias ligeramente diferentes, podría haber causado daños humanos y/o materiales.

### OBJETIVOS DE PRL EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Con carácter global, el cumplimiento de los objetivos de PRL definidos en el Plan Director de Sostenibilidad está directamente ligado en un porcentaje a la remuneración variable de los empleados. Además, algunas divisiones tienen establecidos objetivos particulares en este sentido:

- ACCIONA Corporativo ha incluido nuevos indicadores para la valoración del desempeño, como el grado de participación en la formación de prevención y el porcentaje de cumplimiento de las acciones preventivas.
- ACCIONA Agua tiene implementado el objetivo de cero accidentes ligado al variable de todos los empleados.
- En ACCIONA Service toda la línea de gerencia de la Compañía integra, como variable de su remuneración, la consecución de las certificaciones en los estándares OHSAS. Se potencia también en la misma el cumplimiento de los índices de siniestralidad marcados por la Compañía. Los responsables de personal técnico tienen una parte de su variable vinculada a la no apertura de no conformidades o desviaciones de seguridad en las inspecciones que se realizan por parte del departamento de Calidad, Seguridad y Medio ambiente.

- En ACCIONA Infraestructuras los objetivos son definidos de manera anual y son replicados a las distintas zonas y países en coordinación con el departamento de PRL.

### PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

La consulta y participación de los trabajadores en materia de PRL se realiza principalmente a través de los Comités de Seguridad y Salud de las distintas divisiones.

Por ejemplo, en Brasil, ACCIONA Infraestructuras ha formado un equipo multidisciplinar —Seguridad, Calidad y Medio Ambiente—, tanto con técnicos de la delegación como de obra, que ha puesto en común la problemática en las obras y definido grupos de trabajo para buscar soluciones a los problemas existentes en los proyectos de Brasil. Dichas soluciones se aplicarán en el futuro.

Respecto a la cobertura de los asuntos de seguridad y salud laboral por parte de los acuerdos formales con los sindicatos, en la división de Infraestructuras en España, tanto el Convenio de Construcción como el del Metal —aplicable a ACCIONA Instalaciones— cubre el ámbito de seguridad y salud en el trabajo. Por su parte, en los convenios colectivos de Trasmediterranea se recoge el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud. Además, se contempla la existencia de los comités intercentros, flota y tierra, así como los comités de seguridad y salud en todos los buques y en los centros de tierra de más de 50 trabajadores.

## Prevención de riesgos laborales en el círculo de valor

Con el objetivo de extender las buenas prácticas en PRL, ACCIONA hace un seguimiento de la accidentabilidad en la cadena de suministro de las divisiones. En 2013, tanto el índice de frecuencia como el de gravedad del personal subcontratado han disminuido respecto a los niveles de 2012.

Sin embargo, en 2013 se produjo un accidente mortal entre el personal subcontratado fuera de España. Este accidente se produjo por una caída en altura de un trabajador en la finalización de una obra de edificación en México. La administración laboral mexicana ha archivado el expediente por acreditarse una clara imprudencia del trabajador en el uso de las medidas de protección disponibles.

Para lograr mejoras en la prevención en la cadena de suministro, ACCIONA lleva a cabo distintas actividades de formación y comunicación.

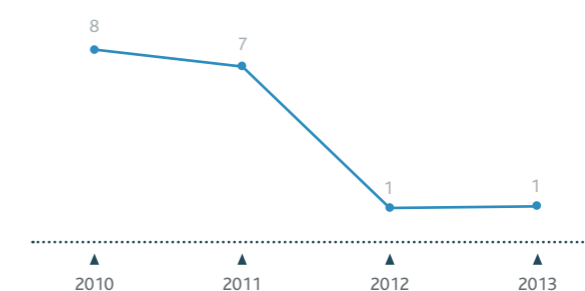
- Una iniciativa muy arraigada en ACCIONA Energía es la distribución de Alertas de Seguridad no solo a personal propio sino a las empresas colaboradoras, e incluso a competidoras, en las que se informa de incidentes sufridos por la Compañía, así como de las causas y de las lecciones aprendidas. En 2013 se emitieron cinco alertas de seguridad.

Asimismo, ACCIONA Energía realiza actividades de formación específicas a personal subcontratado, incluidos los proveedores de plantas termoeléctricas, el personal de montaje en parques

	Índice de frecuencia subcontratados (alcance global)		Índice de gravedad subcontratados (alcance global)	
	2012	2013	2012	2013
Agua	0,2	0,8	15,4	14,8
Corporación	6,8	0,9	49,8	2,2
Energía	3,1	3	64,6	55,6
Infraestructuras	3,2	2,6	49,8	48,35
Service	1,4	0	27,9	0
Otros negocios	0	0	0	0
<b>Total ACCIONA</b>	<b>3,1</b>	<b>2,4</b>	<b>49,1</b>	<b>43,4</b>

OHS - IF = (Nº Accidentes con pérdida de trabajo / Horas trabajadas) x 200.000.  
OHS - IG = (Nº Jornadas perdidas / Horas trabajadas) x 200.000.

### → Accidentes fatales subcontratados (alcance global)



eólicos de construcción de ACCIONA Windpower o el personal de mantenimiento de parques eólicos.

- En ACCIONA Infraestructuras en España, se ha implantado en 2013 el Plan de Mejora de Seguridad y Salud desarrollado en 2012 para empresas colaboradoras en el que, a través del proceso de contratación y en función de los índices de accidentalidad facilitados por las subcontratas, se determina la participación en un programa voluntario para mejorar la gestión preventiva

del subcontratista con los siguientes resultados: 21 acuerdos en Brasil, 30 en Chile, 71 en España y 26 en México.

Por su parte, ACCIONA Service lleva a cabo iniciativas de prevención con los clientes, les reporta mensualmente los índices de siniestralidad en sus instalaciones, colabora con ellos en los puntos de encuentro de seguridad así como en los simulacros de emergencia y evacuación de las instalaciones y promueve formaciones conjuntas con el personal del cliente.