

PERSONAS

CAPITAL HUMANO, SEGURIDAD Y SALUD

El capital humano es una prioridad para ACCIONA. La compañía comparte con sus empleados los valores de respeto, transparencia, igualdad de oportunidades, meritocracia, comunicación continua y diversidad. Asimismo promueve la seguridad y salud entre empleados y colaboradores.



HITOS DESTACADOS 2017

- Desarrollo del Nuevo Modelo de Gestión del Rendimiento, habiéndose lanzado sus dos primeras fases: Fijación de Objetivos y un primer piloto de Performance Status.
- Revisión de la Metodología de Selección, incorporando nuevas pruebas que permiten detectar las capacidades necesarias de manera más efectiva.
- Lanzamiento del Curso de Sostenibilidad ACCIONA, disponible para 10.584 empleados de la compañía en 41 países.
- La certificación OHSAS 18001 alcanza el 95,59 % en países con más de 150 FTE (*full-time equivalent*) propios.
- Disminución del índice de frecuencia de 3 a 2,7 en 2017 de los empleados y contratistas.
- Consolidación de programas globales como el Proyecto PPV, el BBS4U o el Proyecto LÍDER en Infraestructuras, así como puesta en marcha de THINK SAFE en Energía.

RETOS PRINCIPALES 2018

- ▶ Lanzamiento global de Performance Status, herramienta que identifica el talento, así como un Programa Corporativo de Onboarding para los nuevos empleados.
- ▶ Expandir el Programa para el Desarrollo de Mujeres de Alto Potencial cuyo fin es preparar a mujeres con alto potencial para asumir responsabilidades gerenciales.
- ▶ Elaborar y lanzar una serie de cursos avanzados en materia de cambio climático, derechos humanos y riesgos de sostenibilidad.
- ▶ Reducir el índice de frecuencia en un 5 % por debajo del año 2017.
- ▶ Reforzar el compromiso con la seguridad y salud entre proveedores y subcontratistas de Infraestructuras mediante el Proyecto PPV.
- ▶ A través del programa THINK SAFE de Energía, mejorar la cultura preventiva mediante sesiones de concienciación llegando al 100 % de la plantilla en España y el 30 % de la plantilla internacional que trabaja en Producción Eólica y Fotovoltaica.

EL EQUIPO HUMANO, LA PRIORIDAD

ACCIONA tiene una Política específica de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales en la que destaca el comportamiento ético y la seguridad como valores identificativos y diferenciales de la forma de trabajar de la compañía. Asimismo, se compromete con el éxito y el desarrollo profesional de sus empleados, invirtiendo permanentemente para disponer del mejor talento.

La disponibilidad del talento y el liderazgo adecuados son una ventaja competitiva para ACCIONA. La compañía quiere liderar la creación de un entorno de trabajo atractivo, inspirador y de éxito, con el objetivo de ser conocida y reconocida como el mejor lugar en el que trabajar.

La gestión del capital humano en ACCIONA se diseña a partir de la definición de la estrategia de recursos humanos y cada año se reajusta a las nuevas necesidades del negocio. Para el período 2018-2020, la compañía ha establecido como principal prioridad la necesidad de poner a los empleados en el centro de la estrategia, con cinco pilares básicos de gestión:

- Atracción del mejor talento técnico y de gestión.
- Foco en la experiencia del empleado.
- Liderazgo colaborativo: centrado en las relaciones y obtención de resultados.
- Smart office: adaptar el entorno laboral a las nuevas formas de trabajar.
- Modelo operativo & HM Tech: acelerar el cambio tecnológico.

En 2018, Recursos Humanos va a iniciar varios cambios importantes en algunas áreas:

- Cambios en el proceso de identificación de necesidades de formación: asociadas a los nuevos requerimientos de los negocios, las nuevas incorporaciones, internacionalizar algunas formaciones y ampliar el perímetro de acceso al Campus *online*, entre otros.
- Lanzamiento global del proceso Performance Status e implantación del módulo de Mi Desarrollo dentro del Nuevo Modelo de Gestión del Rendimiento, a través del cual *managers* y colaboradores podrán gestionar y hacer seguimiento de los planes de desarrollo de cada profesional.

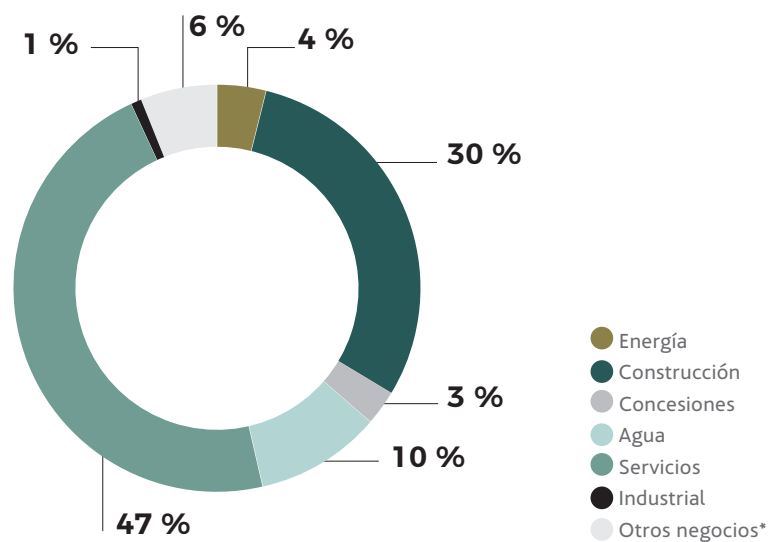
LAS PERSONAS, MÁS QUE CIFRAS

A finales de 2017, ACCIONA contaba con una plantilla global de 37.403 personas, siendo un 30 % mujeres, con una edad media de 42,2 años. La globalidad de la compañía se manifiesta en la distribución geográfica de la plantilla, el 41 % de los profesionales son de nacionalidad no española, conformando un total de 111 nacionalidades diferentes. Del mismo modo, ha aumentado el número de personas que desempeñan sus cometidos en un país distinto al suyo de origen.

El aumento de la plantilla, un 14 % más respecto 2016, es reflejo del aumento de la actividad de la compañía fuera de España y de la adquisición de Geotech en Australia así como concesiones de aeropuertos en Alemania y Chile. Asimismo en 2017, no se han producido medidas de carácter colectivo en ningún país. El diálogo satisfactorio es el compromiso que adquiere ACCIONA en todas aquellas medidas adoptadas que son diferentes de las derivadas de la finalización de los proyectos.

FIGURA 1.

Desglose de la plantilla total por línea de negocio (%)



* Otros negocios comprende Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

TABLA 1.

Evolución de la distribución geográfica de la plantilla

(n.º de empleados)

	2016			2017		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
España	12.657	7.251	19.908	13.376	7.497	20.873
Alemania	691	144	835	911	187	1.098
Argelia	17	-	17	32	-	32
Australia	306	86	392	956	179	1.135
Bolivia	-	-	-	170	22	192
Brasil	1.618	288	1.907	1.916	323	2.239
Canadá	291	218	509	271	205	476
Catar	-	-	-	145	17	162
Chile	1.394	163	1.557	1.823	221	2.044
China	3	1	4	-	-	-
Colombia	214	157	371	108	98	206
Corea del Sur	5	1	6	-	-	-
Costa Rica	-	-	-	32	14	46
Croacia	8	2	10	8	2	10
Dinamarca	-	-	-	16	8	24
Ecuador	307	34	341	1.024	79	1.103
Egipto	3	-	3	6	-	6
Emiratos Árabes	42	3	45	241	28	269
Estados Unidos	140	25	164	144	26	170
Filipinas	-	-	-	2	1	3
Francia	2	3	5	3	1	4
Gabón	102	12	114	35	5	40
Grecia	3	1	4	-	-	-
Holanda	29	8	37	7	1	8
India	31	1	32	47	2	49
Italia	328	43	371	346	44	390
Marruecos	79	11	90	78	11	89
México	999	796	1.795	1.201	804	2.005
Nicaragua	-	-	-	2	-	2
Noruega	253	13	266	618	38	656
Nueva Zelanda	-	-	-	38	13	51
Panamá	20	6	26	30	15	45
Paraguay	-	-	-	3	0	3
Perú	647	172	819	814	84	898
Polonia	960	553	1.513	974	564	1.538
Portugal	583	598	1.181	520	690	1.210
Reino Unido	1	1	1	1	0	1
Rep. Dominicana	77	15	93	49	6	55
Rumanía	-	-	-	8	5	13
Singapur	-	-	-	6	4	10
Sudáfrica	33	10	43	31	13	44
Trinidad y Tobago	-	-	-	28	3	31
Venezuela	16	12	27	12	10	22
Resto del mundo	272	77	349	129	23	152
TOTAL EMPLEADOS	22.129	10.706	32.835	26.163	11.241	37.403

TABLA 2.

Evolución de la distribución de la plantilla por tipo de contrato y género

(n.º de empleados)

	2016						2017					
	TEMPORAL			FIJO			TEMPORAL			FIJO		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Energía	37	15	53	1.386	471	1.857	41	7	48	1.176	408	1.583
Infraestructuras	3.331	1.630	4.960	15.777	8.142	23.920	7.866	2.628	10.494	15.702	7.513	23.215
Construcción	848	115	963	6.214	1.408	7.622	3.134	323	3.458	6.470	1.192	7.662
Concesiones	58	30	88	423	371	794	84	44	128	514	362	876
Agua	289	42	330	2.489	525	3.015	1.495	138	1.633	1.645	346	1.991
Servicios	2.101	1.425	3.526	6.552	5.795	12.347	3.099	2.103	5.203	6.971	5.577	12.549
Industrial	35	18	53	99	43	142	53	19	73	102	36	138
Otros negocios*	205	84	289	1.285	471	1.756	272	115	388	1.105	569	1.675
TOTAL	3.572	1.729	5.301	18.449	9.085	27.534	8.179	2.751	10.930	17.984	8.490	26.474

* Otros negocios comprende: Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

TABLA 3.

Evolución de nuevas incorporaciones por línea de negocio

(n.º de empleados)

	2016			2017		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Energía	652	151	803	545	130	675
Infraestructuras	8.944	4.173	13.117	12.312	5.098	17.410
Construcción	4.380	579	4.959	5.648	577	6.225
Agua	334	80	414	882	85	967
Servicios	4.190	3.504	7.694	5.723	4.422	10.145
Industrial	40	10	50	50	14	73
Otros negocios*	280	184	464	378	266	644
TOTAL NUEVAS CONTRATACIONES	9.876	4.508	14.384	13.235	5.494	18.729

* Otros negocios comprende: Bestinver, Corporativo, Grupo Bodegas Palacio 1894, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

TABLA 4.

Evolución de indicadores de gestión

	2015	2016	2017
Cifra de negocio (millones de euros)	6.544	5.977	7.254
Coste plantilla / Cifra de negocio (%)	19	21	20,63
Cifra de negocio / plantilla (euros)	203.564	182.031	193.941
EBITDA (millones de euros)	1.174	1.192	1.275
EBITDA / coste plantilla (%)	0,93	0,92	0,85
EBITDA / plantilla (euros)	36.519	36.303	34.094
Costes (millones de euros)	1.254	1.288	1.497

TABLA 5.

Evolución de empleados con derecho a baja por maternidad/paternidad

	2016			2017		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
N.º de empleados con derecho a baja por paternidad/maternidad	313	187	500	378	236	614
N.º de empleados que disfrutaron de una baja por paternidad/maternidad	313	187	500	378	236	614
N.º de empleados que se reincorporaron al trabajo después de que finalizase su baja por maternidad o paternidad	297	187	484	375	234	609
N.º 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	269	182	451	354	226	580
Ratio de retención*	0,91	0,97	0,93	0,94	0,97	0,95

* GRI no establece una definición concreta para la ratio, por lo que para el cálculo de la misma, se reportará el número de personas que permanecen en su puesto de trabajo a 31 de diciembre de 2017 tras haber disfrutado de una baja por paternidad/maternidad en 2017, entre el número de bajas por paternidad/maternidad que se produjeron en ese mismo año.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

ACCIONA considera que el talento de las personas que conforman su plantilla es su principal activo y ventaja competitiva. Por ello, resulta fundamental 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

Para fortalecer este eje básico, en 2017 se ha revisado la Metodología de Selección, incorporando nuevas pruebas que permiten detectar las capacidades necesarias de manera más efectiva. Además, se ha definido un área específica destinada al candidato dentro del Canal Empleo, de manera que mejore su experiencia dentro de los procesos de selección, con entrenamientos y formación complementaria.

En línea con la estrategia *employer branding*, la metodología ACCIONA TAP (Talent Acquisition Process) es la solución integral y global de atracción y captación de talento desarrollada por la compañía. Esta metodología da respuesta a nuevas necesidades de cómo encontrar diferentes perfiles en múltiples lugares del mundo, con nuevos y complejos requerimientos derivados de la diversificación y especialización de los negocios.

La metodología aporta nuevos métodos de búsqueda y selección adaptados al entorno y situación actual, poniendo el foco en el crecimiento y la expansión internacional. TAP, implantada con éxito en Australia, Brasil, Canadá, Chile, España y México, está estructurada en una serie de herramientas que cubren los diferentes subprocesos de atracción y captación de talento: TAP Employer Branding, TAP Recruitment y TAP Assessment.

En 2017, se ha relanzado el programa de Graduados ACCIONA, buscando captar excelencia en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés).

GRADUADOS ACCIONA: CREACIÓN DE CANTERA INTERNACIONAL

El programa, lanzado en 2017 de forma global, tiene el objetivo de establecer un nuevo estándar de contratación, que permita la creación de una cantera internacional que dé respuesta a las necesidades de ACCIONA en el medio y largo plazo, a través de la captación de los mejores estudiantes y graduados.

El nuevo estándar define que los programas de becas serán a partir de ahora únicamente para estudiantes, y establece una nueva metodología de selección *junior*, para perfiles de graduados y estudiantes, basado en su potencial, a través del siguiente perfil:

- Titulación Superior/Máster, especialmente formación STEM.
- Excelencia académica.
- Capacidades: orientación a resultados/clientes, capacidad de aprendizaje/innovación, inteligencia cultural, flexibilidad y con motivación por crecer.

El proyecto incluye un programa específico de Formación en Competencias Base y Digitales, y un proceso de seguimiento y evaluación del rendimiento.

MOVILIDAD LABORAL

El proceso de localización de ACCIONA, enmarcado en las Políticas de Traslado Internacional, trata de dar respuesta a un creciente número de empleados que, al término de su asignación internacional, optan por permanecer en el país de destino como empleados locales. En este sentido, se ha extendido el procedimiento de localización en Australia, Canadá, Estados Unidos, México y Polonia.

En 2017, se ha trabajado en la definición y puesta en marcha de un cuadro de mando de movilidad interna, para desarrollar a las personas de mayor potencial, cubrir las vacantes de forma eficiente, crear un entorno para un desarrollo de carrera atractivo, aflorar el talento interno y aumentar la permeabilidad entre los diferentes negocios que conforman la compañía. El número de empleados en asignación internacional temporal fue de 396 empleados en 2017, en un año intenso en la ejecución de proyectos.

De cara al 2018, se pondrá en marcha una nueva estrategia de Movilidad Interna con el objetivo de:

- Desarrollar profesionales de alto potencial que hayan destacado por un rendimiento destacado y sostenido y a los que se asegure una carrera dentro de ACCIONA acorde a sus capacidades.
- Conseguir una cobertura eficiente de vacantes con un mix adecuado de candidatos internos y externos que permitan cubrir cada uno de los puestos integrantes de la organización con los mejores profesionales del mercado.
- Crear un entorno para un desarrollo de carrera atractivo tanto para los actuales trabajadores de ACCIONA como para los potenciales.
- Aflorar el talento interno a partir de herramientas de evaluación, desarrollo y formación.
- Facilitar la permeabilidad entre los diferentes negocios del grupo ACCIONA, de forma que la compañía se nutra transversalmente del conocimiento de sus empleados.
- Crear un sentimiento de pertenencia al grupo.

Con este objetivo se constituye un Comité de Movilidad Interna de periodicidad semanal que tratará asuntos como la Política de Movilidad Interna, Plan de Comunicación y gestión de candidaturas internas.

Asimismo, existe un foco importante en el desarrollo de carreras de alto valor añadido y críticas para el negocio, tales como Project Directors o Jefes de parque (ingenieros), para los que se han desarrollado programas para la captación, formación, desarrollo y promoción de estos colectivos.

GESTIONANDO EL CONOCIMIENTO: SKILL MAPPING

El modelo de gestión de personas de ACCIONA se fundamenta en la definición de roles, como unidades organizativas básicas en las que se agrupan puestos de trabajo que comparten una misión, responsabilidades, conocimientos y competencias.

Este modelo permite conocer las capacidades necesarias para la consecución de los objetivos y estrategias de negocio. El esquema facilita la aplicación homogénea

de las políticas de recursos humanos, tanto en selección como en compensación, formación y desarrollo. Además, este modelo contempla la posibilidad de una doble carrera: la técnica y la de gestión.

Dentro del modelo de desarrollo profesional, ACCIONA sigue trabajando en el objetivo de favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus profesionales. En relación al proceso de identificación de necesidades de formación, la compañía ha reorientado el proceso para facilitar a los gestores de equipos la definición de dichas necesidades. Se pone a disposición de los gestores de personas el acceso al Proceso de Identificación de Necesidades de Formación desde la intranet corporativa. Como responsables jerárquicos pueden identificar las acciones formativas más adecuadas para cada miembro de su equipo.

El objetivo es organizar la agenda de formación para todo el ejercicio 2018, identificando los programas/acciones más adecuados a través de tres grandes pilares: identificación de fortalezas, definición de aspiraciones y gestión de prioridades.

Entre las herramientas cabe destacar el Mapa de Conocimiento, que facilita la identificación de las categorías de conocimiento que sirven de soporte al desarrollo de las estrategias de negocios y a la consecución de las metas de las diferentes áreas de su organización. Sobre este mapa de conocimiento se lleva a cabo anualmente el proceso de Identificación de Necesidades Formativas que se distribuye al equipo de gerentes, para construir los planes de formación. A partir de esta información, se han creado diferentes comunidades de prácticas vinculadas al dominio de conocimiento y especialidades concretas, directamente conectadas con los itinerarios formativos de las escuelas técnicas de la Universidad Corporativa.

En 2017, se ha extendido el uso de un espacio personal y profesional de cada empleado llamado Mi Desarrollo, que se integrará dentro de la nueva versión de la intranet (Interacciona). Este espacio web, centrado en el principio del autodesarrollo, impulsará las fortalezas y capacidades de los profesionales de ACCIONA que adquieran un compromiso con su propio desarrollo

CARRERAS GLOBALES: EL PROGRAMA TECHNICAL LEADERS

ACCIONA ha creado el colectivo de Technical Leaders, que son aquellas personas que aportan un conocimiento técnico excepcional en un ámbito clave para el negocio. Estos profesionales, capaces de transformar este conocimiento en una capacidad técnica de alto valor, están reconocidos dentro y fuera de ACCIONA, poseen un perfil global y tienen publicaciones propias en medios especializados o actividad docente en diferentes foros.

El objetivo es reconocer y apoyar a aquellas personas con conocimientos y capacidades técnicas diferenciales y permitir a ACCIONA continuar posicionándose como compañía líder en excelencia técnica, innovación y sostenibilidad. Durante 2017, se ha implementado con éxito el programa y cabe destacar:

- La realización de una sesión mensual de trabajo donde los Master Technical Leaders han presentado y ejecutado sus planes de transmisión técnica del conocimiento.
- Lanzamiento del I Foro de Technical Leaders, con la participación de los miembros del Comité de Dirección y más de 100 personas. Este foro fue retransmitido en *streaming* a toda la organización.

UNIVERSIDAD ACCIONA

La oferta formativa de la compañía se articula en torno a la Universidad ACCIONA, que tiene 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.

La compañía dispone de un centro físico de formación corporativo, habilitado con múltiples aulas y salas de alta tecnología, así como de un campus virtual (Campus *online*) con más de 2.000 recursos de aprendizaje disponibles en varios idiomas y formatos. En 2017, cerca de 10.000 personas han accedido al Campus *online* y el 26 % del colectivo *target* ha accedido de manera mensual.

Durante 2017, se ha realizado un piloto en España para ampliar el colectivo de personas que pueden acceder al campus, que ha permitido acceder a más de 300 empleados de ACCIONA Service. Durante 2018 y 2019, se ampliará dicho colectivo con el objetivo de poder llegar al 100 % de la plantilla.

TABLA 6.

Formación recibida por categoría profesional y género

		2017					
		DIRECTIVOS	GERENTES	TÉCNICOS	SOPORTE	OPERARIOS	TOTAL
N.º total de horas recibidas	Hombres	12.720	82.360	142.057	6.897	196.817	440.851
	Mujeres	2.181	23.626	74.125	23.573	32.445	155.950
	TOTAL	14.901	105.986	216.182	30.470	229.262	596.801
Alumnos	Hombres	274	1.534	3.335	345	11.487	16.975
	Mujeres	37	369	1.643	777	2.630	5.456
	TOTAL	311	1.903	4.978	1.122	14.117	22.431
Horas de formación empleado/año	Hombres	50,48	53,52	35,67	14,41	9,86	16,82
	Mujeres	58,95	217,31	42,20	29,14	3,95	13,94
	TOTAL	51,56	55,26	37,67	23,66	8,14	15,96

TABLA 7.

Inversión en formación impartida

	DIRECTIVOS Y GERENTES	TÉCNICOS	SOPORTE	OPERARIOS	TOTAL
Inversión total (euros)	3.844.941	2.890.785	353.076	1.807.017	8.895.819
Inversión empleado/año (euros)	1.742,16	503,68	274,21	64,15	237,84

La Universidad Corporativa cuenta con un proceso de evaluación de la eficacia de la formación:

TABLA 8.

Niveles de evaluación

NIVELES DE EVALUACIÓN		
Nivel 5 ROI	Retorno de la inversión.	Análisis del impacto de la formación en indicadores de negocio seleccionados.
Nivel 4 Resultados	Resultados de negocio que se logran con la formación.	Cuestionario de evaluación de la eficacia de la formación.
Nivel 3 Comportamiento	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.
Nivel 2 Aprendizaje	Determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje.	Test de evaluación de conocimientos a la finalización del itinerario formativo.
Nivel 1 Reacción	Equivale a medir la satisfacción de los participantes.	Cuestionario de evaluación cumplimentado por el alumno una vez finalizado el curso.

Nota: durante 2017, solamente se han realizado evaluaciones en los niveles 1, 2 y 3, durante 2018 se incluirá la evaluación NPS (*Net Promoter Score*) para evaluar la experiencia de aprendizaje de nuestros empleados.

El modelo de itinerarios formativos de la compañía se puede dividir en cinco líneas: Centro de Desarrollo de Competencias, Business School, Itinerarios Funcionales con foco en la sostenibilidad, Escuelas Técnicas y Escuela de Idiomas:

CENTRO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La Universidad Corporativa, junto con su Centro de Desarrollo de Competencias, continúa poniendo a disposición de todos los empleados de la compañía los denominados Itinerarios Base, diseñados para desarrollar aquellas competencias asociadas al rol de cada persona. Durante 2017, estos itinerarios se han renovado y ampliado con nuevos contenidos denominados ACCIONA Competencias, que se componen de una serie de recursos multicanal, disponibles para los empleados en diferentes ediciones durante el año.

Estos itinerarios están diseñados secuencialmente a través de tres componentes clave: una presentación de la competencia, un video de un experto y bloques de contenidos disponibles en la plataforma corporativa. El número total de horas impartidas en el área de Desarrollo de Competencias asciende en 2017 a 596.801, un 19 % superior a la cifra de 2016.

En 2017, entre todos los programas, cabe destacar los siguientes:

- Programa en Digital Skills: lanzado en 2017 con dos ediciones y en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid (España), esta nueva formación tiene el objetivo de desarrollar las capacidades de los empleados en las áreas de colaboración y comunicación digital, entre otras. El programa ha tenido gran aceptación de los participantes, puntuación de 4,10 sobre 5. Además hay que reseñar que los ratios de completitud de las distintas ediciones son del 76 % en la primera edición y del 73 % en la segunda edición.
- Programa T-Max+: diseñado en colaboración con la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid (España), es un programa de formación en competencias dirigido especialmente al equipo de técnicos de ACCIONA. Su objetivo es avanzar en la consolidación de las competencias recogidas en el rol de técnico y marcadas como necesidad de desarrollo durante el proceso de valoración del desempeño. Durante este año se han añadido algunos módulos al programa abordándose las siguientes competencias a desarrollar: Eficiencia y Eficacia, Orientación al Cliente, Calidad de Gestión, Trabajo en Equipo, Logro de Resultados, Iniciativa e Innovación, Comunicación, Negociación y Redes de Contacto.
- Programa M3+: en colaboración con el Instituto de Empresa (IE) y destinado al colectivo de gerentes. En 2017, han participado 490 gerentes con alcance España, y cumpliendo un total de 1.976 horas de formación. Se ha hecho especial hincapié en la gestión de personas, realizando cuatro sesiones presenciales. Tres de ellas sobre innovación, contando con la colaboración del Director de I+D+i de ACCIONA Corporación así como del Director de Transformación Digital de ACCIONA Infraestructuras. El objetivo de 2018 es poder internacionalizar este programa.

BUSINESS SCHOOL

Desde la Business School se han desarrollado a lo largo de 2017 programas como el MBA ACCIONA y el Programa Emerging Talent.

- Executive MBA in Sustainable Global Business (VIII edición): se ha logrado incluir un enfoque integral de gestión sostenible de empresas, además de contar con módulos específicos sobre el Plan Director de Sostenibilidad (PDS). Durante el año 2017, han participado 30 profesionales de ACCIONA distribuidos geográficamente por diferentes partes del mundo.
- Programa ACCIONA Emerging Talent: lanzado en 2015, consistente en iniciar al equipo técnico en la gestión de competencias, permite realizar un asesoramiento al empleado sobre su nuevo rol y sus implicaciones, haciendo especial hincapié en las habilidades más estrictas de su nueva posición gerencial: liderazgo, negociación, flexibilidad y gestión del cambio. Durante 2017, se celebra una sesión del programa dirigido al colectivo de gerentes y responsables recién promocionados obteniendo una valoración media muy positiva (de 4,5 sobre 5). En las próximas sesiones, se pondrá foco al colectivo de alto potencial y proyección identificado en el proceso de Performance Status. Se utilizarán las tres palancas del marco de desarrollo (aprendizaje, exposición y experiencias).

ESCUELAS TÉCNICAS

Las Escuelas Técnicas de la Universidad ACCIONA constituyen el pilar básico para asegurar la disponibilidad de profesionales cualificados y están diseñadas para impactar en la mejora de la productividad, la excelencia técnica, la especialización y la internacionalización.

Dentro de las Escuelas Técnicas se incluyen especialidades y subespecialidades. En cada una de ellas existen itinerarios de formación que incluyen actividades formativas, planteadas como una secuencia pedagógica estructurada. Han tenido una excelente percepción y acogida por la Dirección General, las unidades de negocio y los empleados.

ESCUELAS DE IDIOMAS

En 2017, se ha puesto en marcha una Nueva Plataforma de Idiomas en la que se han modificado la usabilidad, búsqueda y navegación, obteniendo un 18 % de aumento de participantes respecto a 2016. A esta plataforma puede acceder el 100 % del colectivo *target* de la plantilla y permite estudiar hasta 6 idiomas diferentes.

FORMACIÓN EN SOSTENIBILIDAD

Durante 2017, ACCIONA lanzó el nuevo Curso de Sostenibilidad ACCIONA, con el objetivo de dotar de conocimientos y competencias básicas sobre sostenibilidad disponible para 10.584 empleados de la compañía en 41 países. El curso, de 15 horas de duración, está compuesto por 7 módulos con diferentes contenidos, sobre el impacto del ser humano en la Tierra, la sostenibilidad en la empresa y las futuras tendencias del desarrollo sostenible, entre otros.

El Curso de Sostenibilidad ACCIONA se basó en un itinerario gamificado, en el que los usuarios conseguían puntos y metas mediante la visualización de contenidos y la participación. De esta manera, se potenció el aprendizaje mediante la interacción en debates, 16.641 comentarios, y la aportación de materiales adicionales. Los principales indicadores de seguimiento del curso fueron:

- 1.423 empleados comenzaron el curso, 415 empleados lo completaron.
- 10.138 horas totales de formación.

Entre las diversas acciones planteadas para el año 2018 en el área de formación en sostenibilidad, se plantean los siguientes objetivos:

- Lanzar una segunda campaña del Curso de Sostenibilidad ACCIONA para los que no hayan podido comenzar o completar la formación. Esta campaña será guiada por un tutor.
- Elaborar y lanzar una serie de cursos avanzados en materia de cambio climático, derechos humanos y riesgos de sostenibilidad.

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 compensación objetiva por los resultados obtenidos y el desarrollo de su carrera profesional dentro de la empresa.

NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

ACCIONA tiene como objetivo impulsar el desarrollo de una cultura de alto rendimiento de las personas y evaluar, a través de un proceso propio de valoración del desempeño, los objetivos establecidos. Para ello, ha desarrollado unas herramientas que permiten la fijación y seguimiento de los objetivos de manera flexible y acorde a las necesidades de inmediatez y flexibilidad que el mundo nos plantea.

El modelo de valoración del rendimiento se ha cambiado por completo durante 2017, el nuevo modelo del rendimiento sitúa al *manager* como actor principal. La fijación de los objetivos que cada *manager* define con cada miembro de su equipo ya no se realiza de forma individual, sino que prima la capacidad de fijar objetivos ambiciosos y de manera colaborativa. Esta herramienta permite mejorar la capacidad profesional del equipo y alinear las expectativas individuales y grupales con los objetivos estratégicos de la compañía. El grado de implantación de este proceso en ACCIONA ha ido extendiéndose hasta alcanzar en 2017 el 100 % de los colectivos sujetos a la realización del proceso con la nueva herramienta desarrollada. Además esta nueva herramienta permite adecuar los objetivos en cualquier momento a las necesidades del día a día del negocio.

En 2017, se ha desarrollado el Nuevo Modelo de Gestión del Rendimiento que sustituye al antiguo proceso de valoración del desempeño. Un modelo dinámico, con una visión de logro, foco en el equipo y centrado en el futuro, donde el *manager* actúa como guía y desarrollador de personas y donde los protagonistas son los propios profesionales.

NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: 4 PALANCAS

1. Fijación de objetivos marcados por la dirección.
2. Performance Status: herramienta que ayuda a los gestores a identificar el talento y potencial de sus colaboradores.
3. Mi desarrollo: ofrecer a los empleados la posibilidad de descubrir sus fortalezas y definir sus prioridades para elaborar planes de acción y alcanzar los objetivos.
4. Descentralización de la gestión de la retribución: descentralizando el proceso de elaboración de propuestas de decisiones. El *manager* seguirá siendo el actor principal y continuará valorando el rendimiento individual de su equipo aplicando los criterios a tener en cuenta. Para la propuesta retributiva, el *manager* tendrá en cuenta entre otros criterios:
 - Las aportaciones concretas y la excelencia técnica en el trabajo que contribuyan a la buena marcha de la cuenta de resultados anuales.
 - La contribución a los equipos de trabajo multidisciplinares y multifuncionales.
 - La contribución a resultados desde la flexibilidad y la adaptabilidad a las necesidades de negocio.
 - El apoyo a los proyectos transformacionales a largo plazo de la compañía entre ellos la sostenibilidad y la digitalización, y aquellos otros que se identifiquen como prioritarios para el futuro del negocio.
 - Tanto los trabajos objetivos y planificados a principio de año como aquellos objetivos o prioridades que hayan surgido posteriormente.

Dentro de este nuevo modelo, durante 2017 se han producido los siguientes avances:

- Implementación de la palanca de Fijación de Objetivos, y su nueva herramienta asociada. Esta palanca promueve la fijación de objetivos transformacionales a nivel equipo y de forma colaborativa. El foco está en 'pensar en grande' y en centrarse en el cambio, la transformación y la innovación. Además, esta palanca se sustenta en una pieza fundamental, el *feedback* y las conversaciones continuas, ya que la herramienta permite redefinir los objetivos periódicamente por manager y colaborador así como hacer seguimiento continuo. El proceso alcanza a un total de 11.560 personas, de todas las divisiones, líneas de negocio y roles, lo que supone el 100 % del colectivo de alcance.
- Por otro lado, se comienza la implantación del nuevo proceso de identificación de talento y potencial, Performance Status, como refuerzo de la actual Revisión del Talento. Todas las divisiones y líneas de negocio de ACCIONA participan en este proceso consistente en un cuestionario que tanto *managers* jerárquicos como funcionales completarán sobre cada profesional. Esto permitirá identificar el potencial en la compañía y disponer así de un mapa de talento, a través del cual diseñar programas de desarrollo y formativos *ad hoc* para los colectivos segmentados, basado en sus necesidades y las necesidades del negocio. Las personas identificadas participarán en los diferentes programas diseñados por la compañía para que puedan asumir mayores responsabilidades en un futuro. Durante 2017, se pilota el nuevo proceso a un colectivo de 325 personas. La implantación total, en todas las divisiones llegará en abril de 2018.

- Por último, se ha diseñado un nuevo espacio para que cada persona pueda gestionar su propio desarrollo dentro de ACCIONA: Mi Desarrollo. Esta plataforma facilitará el autodesarrollo, permitiendo plasmar fortalezas, motivaciones, prioridades y aspiraciones. Tanto *manager* como colaborador podrán participar en este espacio y trabajar conjuntamente en el desarrollo de carrera del colaborador, partiendo de un diagnóstico y diseñando un plan de acción.

TABLA 9.

Evolución de empleados sujetos al proceso de Fijación de Objetivos por categoría profesional*

		2016			2017		
		HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
N.º de empleados sujetos al proceso de Fijación de Objetivos	Directivos	230	32	262	252	35	287
	Gerentes	1.264	308	1.572	1.409	368	1.777
	Técnicos	2.943	1.710	4.653	3.396	1.729	5.125
	Soporte	116	317	433	310	761	1.071
	Operadores	690	124	814	2.745	555	3.300
	TOTAL	5.243	2.491	7.734	8.112	3.448	11.560
% de la plantilla total sujeta al proceso de Fijación de Objetivos	Directivos	95	94	95	100	100	100
	Gerentes	95	97	95	100	100	100
	Técnicos	92	99	94	100	100	100
	Soporte	91	96	95	100	100	100
	Operadores	90	95	99	100	100	100
	TOTAL	92	98	94	100	100	100

*Nota 1: la plantilla total sujeta al proceso de fijación de objetivos 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).

Nota 2: durante 2017, el proceso de valoración ha cambiado por lo que los datos entre 2016 y 2017 no son comparables al 100 %.

COMPENSACIÓN

La objetividad, la competitividad externa y la equidad interna son los criterios básicos sobre los que se diseñan y se implementan las políticas de compensación de la compañía. En este sentido, la definición del modelo retributivo de ACCIONA se realiza teniendo en cuenta los resultados y niveles de un sistema de clasificación de puestos que sistematiza de modo objetivo la contribución de todos los empleados a la compañía.

Como consecuencia de este modelo se establecen bandas retributivas por país. En la actualidad, se están gestionando 59 bandas retributivas de ACCIONA a nivel mundial. Las bandas tienen un máximo de 10 niveles. El establecimiento la política retributiva por país tanto a nivel retributivo como de beneficios sociales se realiza teniendo en cuenta la mejor información retributiva de mercado disponible y en los países en los que se cuenta con estructura, también se analiza la equidad interna para determinar una retribución competitiva en el mercado de referencia.

BONO ACCIONA

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

De acuerdo con los objetivos establecidos en el Plan Director de Sostenibilidad (PDS), el Bono ACCIONA se ha extendido a nivel internacional en todas las divisiones y en los principales países. En 2017, más de 3.800 empleados se han beneficiado del Bono ACCIONA, incluyéndose en el mismo al 95 % de los directivos, el 85 % de gerentes de estructura y ampliándose a parte del personal técnico y de soporte. En el ámbito internacional, el bono se ha aplicado en Australia, Brasil, Canadá, Catar, Chile, Colombia, Costa Rica, Croacia, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos de América, Filipinas, Gabón, India, Italia, Marruecos, México, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, Sudáfrica, Trinidad y Tobago y Venezuela.

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 15 % en el caso de los directivos.
- Objetivos de división, empresa, país o unidad con cuenta de resultados propia.
- Objetivos individuales. En 2017, para su pago en el ejercicio de 2018, la valoración de los objetivos individuales no está vinculada a la valoración del desempeño. A través de la herramienta de Revisión Salarial, los *managers* pueden realizar la propuesta de consecución de objetivos individuales de un modo más ágil. El sistema busca dar una mayor autonomía/flexibilidad al *manager* para que pueda reconocer el trabajo realizado durante el año para los objetivos a corto y largo plazo.

Adicionalmente, el bono incluye aproximadamente un 3,5 % de objetivos ligados a sostenibilidad definidos para cada una de las divisiones en el marco de las áreas del PDS. Por ejemplo, se incluyen objetivos de reducción de las emisiones de CO₂, la implantación de la metodología de Gestión del Impacto Social de los proyectos, aumento del número de mujeres en los niveles de gerentes y realización de consultas a grupos de interés, entre otros.

Adicionalmente, existe un Plan de Retribución Flexible ACCIONA que permite seleccionar, adquirir y/o contratar ciertos beneficios con importantes ventajas, que permite maximizar el salario de los empleados. En 2017, han estado a disposición los siguientes beneficios: seguro médico, cheques de comida, cheques guardería, tarjeta de transporte y programas de formación vinculados a su desarrollo profesional y al puesto de trabajo. Asimismo, dentro del Plan de retribución flexible existe un programa que favorece la participación de los empleados en el capital social de ACCIONA.

EL BONO
ACCIONA
INCLUYE
OBJETIVOS
DE
REDUCCIÓN
DE EMISIONES
CO₂, GESTIÓN
DEL IMPACTO
SOCIAL Y
AUMENTO DE
LAS MUJERES
EN LOS
NIVELES DE
GERENTES,
ENTRE OTROS

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

La satisfacción y el compromiso de los empleados son los atributos principales del modelo de relación que ACCIONA pretende con sus empleados. La encuesta de Clima y Compromiso, que se realiza a nivel global cada dos años, es la herramienta que permite identificar aquellos factores que impactan en dichos atributos.

En 2017, se puso en marcha el estudio global de compromiso que ACCIONA realiza bienalmente junto con AON. La tradicional encuesta de Clima y Compromiso transformó su planteamiento convirtiéndose en múltiples y breves cuestionarios (en 7 idiomas), en formato digital por primera vez para lograr información más inmediata y enfocada en las opiniones de los empleados. El primer estudio con el nuevo modelo fue el de Compromiso. Se superaron por primera vez las 6.200 respuestas (1.400 más que en la edición anterior).

El compromiso en ACCIONA a nivel global asciende al 68 %, un 7 % por encima de la pasada edición y 6 % por encima de los *benchmarks* internacionales de AON. Destaca a nivel global que el 81 % de los empleados de ACCIONA recomendaría la compañía como una buena empresa para trabajar (frente el 78 % en 2015) y que el 73 % considera que debe haber un motivo importante para dejar ACCIONA.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LAS PERSONAS

COBERTURA DE LOS TRABAJADORES (GRI 102-41)

En ACCIONA, 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 inferior al 1 % de la plantilla total.

Los convenios o acuerdos colectivos y/o de condiciones colectivas se firman en todas las obras y proyectos; excepto en aquellos países donde la afiliación sindical o la representación sindical no es práctica normalizada o incluso se considera ilegal. En estos casos se han establecido mecanismos de control de las condiciones pactadas, tanto propias de la compañía como de sus proveedores. ACCIONA es miembro de la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (BWI, por sus siglas en inglés), que da cobertura a todas las obras en los sectores en los que trabaja.

Sólo en España, la compañía cuenta con más de 726 representantes legales de los trabajadores en el país, y se aplican más de 350 convenios colectivos de diferentes ámbitos.

ACCIONA mantiene reuniones de forma continua y normalizada con todas las representaciones sindicales y de los trabajadores para gestionar con carácter preventivo cualquier cuestión que pudiera derivar en situaciones de conflicto minimizando así el número de éstos.

IGUALDAD Y DIVERSIDAD

El compromiso de ACCIONA con valores tales como integridad, transparencia, seguridad e igualdad efectiva de oportunidades se recoge en el Código de Conducta de la compañía. En este marco es donde ACCIONA trabaja para conseguir la igualdad de oportunidades real de todos los colectivos que conforman la compañía y la integración del factor diversidad como elemento estratégico de la gestión de personas.

Como respuesta a este compromiso, la compañía viene desarrollando un proceso de apoyo continuado a la incorporación de la mujer a los equipos de gestión, como parte fundamental de su política de gestión de la diversidad.

Cabe destacar que en determinados países es destacable la protección de minorías (requisitos BBEEE en Sudáfrica, First Nations en Canadá, Indígenas en Australia), o la promoción de la igualdad (Europa, Canadá, etc.), así como la protección de colectivos inmigrantes (Oriente Medio y Asia). La gestión de estos riesgos en ACCIONA implica la alineación de los procesos y objetivos globales de diversidad y contratación socialmente responsable, con el desarrollo de planes y procedimientos específicos allí donde se requiera. Para ello, se establecen en determinadas situaciones de alto riesgo procesos de auditoría externa de condiciones de trabajo, como ocurre en Emiratos Árabes Unidos.

Con el fin de asegurar estos objetivos, mensualmente se reportan los resultados de consecución en materia de igualdad y contratación socialmente responsable. Estos resultados son analizados por cada división de negocio y país con el fin de determinar los planes de actuación y/o corrección precisos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso concreto de España, todas las líneas de negocio están cubiertas por Planes de Igualdad conforme a la Ley Orgánica 3/2007 (España) para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, suscritas con los sindicatos más representativos y en las que se reportan y evalúan conjuntamente los resultados de forma semestral. Mecanismos similares están implantados en países como Australia, México y Canadá. Adicionalmente, ACCIONA Ingeniería, Facility Services y Energía cuentan con el distintivo de igualdad.

En cuanto a la diversidad de género, en 2017, 30 % de la plantilla total son mujeres, ocupando un 12,8 % del total de puestos de dirección y el 19,8 % de los puestos de gerencia.

TABLA 10.

Evolución de la distribución de la plantilla por género

(% de empleados)

	2015	2016	2017
Hombres	66	67	70
Mujeres	34	33	30

TABLA 11.

Evolución de mujeres en el colectivo de personas tituladas

(% de empleados)

COLECTIVO	2015	2016	2017
Directivos	11,89	12,73	12,80
Gerentes	18,80	19,73	19,76
Técnicos	34,00	32,58	30,61
TOTAL	29,32	28,75	27,34

En 2017, la compañía siguió potenciando el uso multicanal para llevar a cabo campañas de sensibilización que permitan poner al alcance de los empleados información relativa a iniciativas de diversidad. Todo ello se articuló a través de planes de comunicación, instrumento que permite favorecer el rendimiento del contenido de las diferentes incitativas con las que ACCIONA está comprometida. En 2017, cabe destacar la participación en las siguientes:

- Día Internacional de la Mujer.
- Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer: se trabaja con varias instituciones para la difusión de la campaña de concienciación tales como Cruz Roja, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y Fundación Integra.
- Día por la Igualdad Salarial: desde 2015, ACCIONA se adhiere a la causa.

La política retributiva de ACCIONA no realiza ninguna diferenciación por género y busca la objetivación en la toma de decisiones de revisión retributiva individual, de modo que la retribución sea equitativa en función del nivel de responsabilidad y de contribución a los resultados de ACCIONA.

En línea con el objetivo de eliminación del *gap* retributivo enmarcado dentro del PDS 2020 y atendiendo a la Recomendación de la Comisión Europea de marzo de 2014 sobre el principio de igualdad de pago²¹ y a las tendencias legislativas de algunos de los países europeos, ACCIONA ha llevado a cabo un proyecto para redefinir su metodología de análisis salarial y cómo se aplica para identificar el *gap* retributivo entre mujeres y hombres.

El proyecto ha incluido un análisis para identificar aquellas variables que influyen en el salario percibido por una persona de forma que se pueda trazar más rigurosamente las diferencias que, potencialmente, pueden deberse a motivos de género.

El nuevo proceso de análisis ha permitido a ACCIONA cuantificar más adecuadamente la posible existencia de un *gap* retributivo de cara a orientar mejor sus iniciativas para corregir las posibles diferencias salariales entre mujeres y hombres.

En este sentido, ACCIONA está trabajando en el desarrollo de un cuadro de mando por línea de negocio y país para el seguimiento del *gap* retributivo y, en su caso, la gestión activa de cualquier diferencia retributiva de modo que no existan diferencias por género en ACCIONA.

Como resultado de la revisión de la metodología de análisis, ACCIONA ha identificado un *gap* retributivo entre mujeres y hombres a escala global del 5,17 % en 2017²².

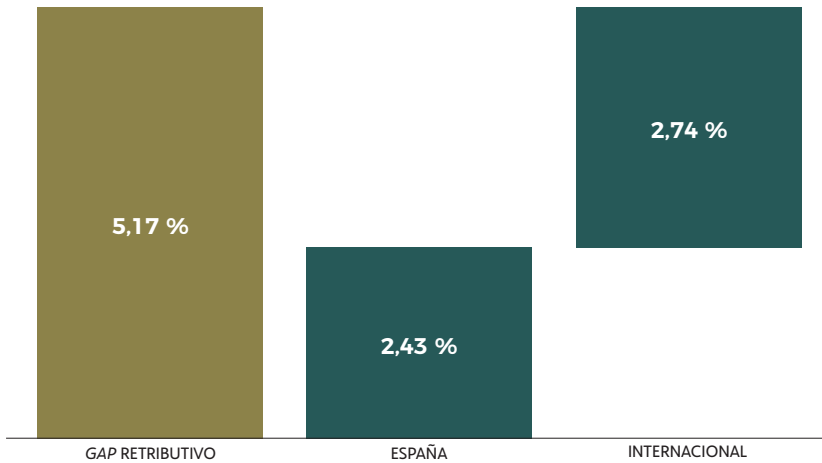
(21) http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/c_2014_1405_en.pdf

(22) La combinación de todas las variables que influyen en el salario de un empleado (incluyendo país, línea de negocio y nivel de rol) y que configuran el concepto de 'igual puesto o igual valor' ha dado lugar al establecimiento de segmentos de empleados comparables, para los que se procedió a calcular las diferencias salariales entre mujeres y hombres. Para que estos cálculos fueran posibles, ACCIONA ha tenido que acometer mejoras en sus sistemas de información de recursos humanos, para incorporar y mejorar la calidad de los datos sobre estas nuevas variables incluidas en el análisis. Debido a la revisión de la metodología de análisis y a la mejora de los sistemas de información, el dato obtenido en 2017 no sería totalmente comparable con la serie histórica anterior.

FIGURA 2.

Gap retributivo global por género

(mediana ponderada del gap en España* e internacional)



*Gap retributivo España 4,3 %.

La información incluida a continuación incluye el detalle por nivel interno de ACCIONA. En este sentido, de cara a facilitar el seguimiento del gap retributivo por nivel respecto a años anteriores, se ha incluido una agrupación por colectivos, ya que el análisis del gap retributivo conducido entre 2017 y 2018 está basado en niveles de rol propios de ACCIONA, y no se realiza una agrupación por colectivos.

FIGURA 3.

Gap retributivo por niveles internos entre mujeres y hombres

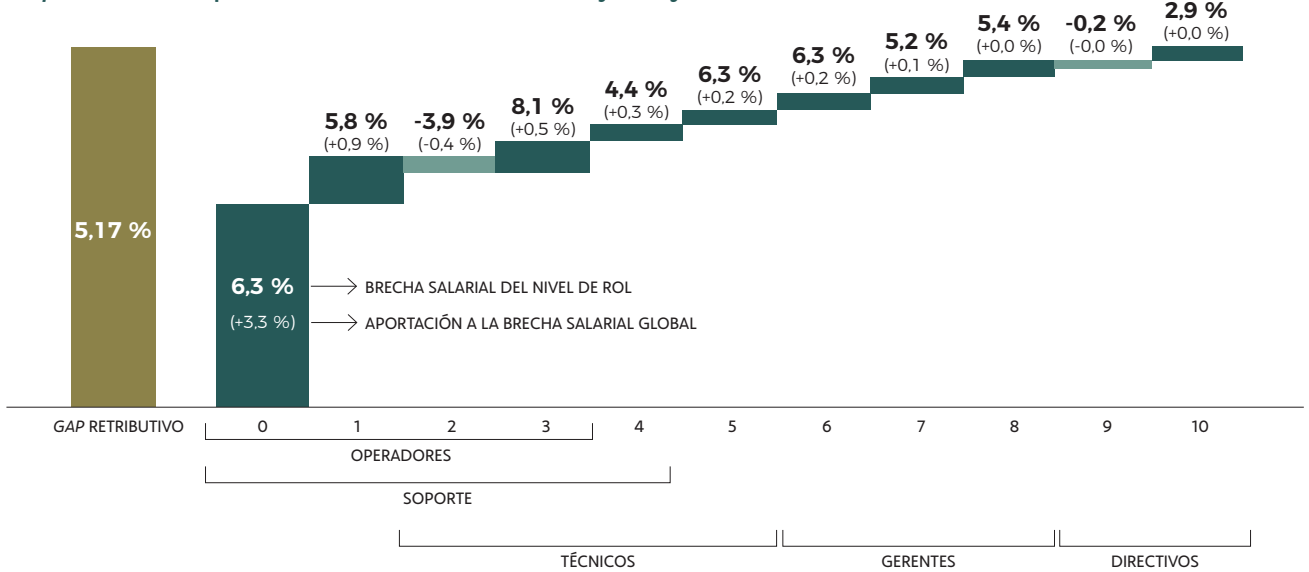


TABLA 12.

Evolución de la rotación por género, edad y lugar de trabajo

(%)

	2015	2016	2017
Rotación de hombres	4,51	4,21	4,86
Rotación de mujeres	5,01	7,56	3,29
Rotación de personas menores de 30 años	11,52	12,56	8,84
Rotación de personas de 30 a 50 años	6,55	9,25	5,32
Rotación de personas mayores de 50 años	4,48	6,65	3,77
Rotación de personas que trabajan en España	1,42	1,91	2,02
Rotación de personas que trabajan fuera de España	5,62	12,86	6,35
Rotación total*	5,15	6,59	7,60
Rotación voluntaria**	4,66	6,59***	3,74

* Rotación total = n.º total de bajas/PME.

** Rotación voluntaria = n.º de bajas voluntarias de empleados con contrato indefinido / PME con contrato indefinido.

*** Dato influenciado por una contabilización errónea procedente de los datos de ACCIONA Service en México.

TABLA 13.

Evolución del desglose de la plantilla por categoría profesional y franja de edad

(n.º de empleados)

	2016				2017			
	< DE 31	DE 31 A 50	> DE 50	TOTAL	< DE 31	DE 31 A 50	> DE 50	TOTAL
Directores	-	146	129	275	-	149	140	289
Gerentes	8	1.270	445	1.723	10	1.426	482	1.918
Técnicos	883	3.610	726	5.219	1.065	3.938	736	5.739
Soportes	220	741	273	1.228	242	780	268	1.290
Operadores	3.258	13.412	7.294	23.967	3.821	15.027	8.259	27.107
Otros*	60	220	142	423	125	580	355	1.059
TOTAL EMPLEADOS	4.429	19.398	9.008	32.835	5.263	21.900	10.240	37.403

* La categoría de Otros corresponde a personal que no está identificado dentro del modelo de roles. En su mayoría son empleados de Trasmediterranea, junto con UTE gestionada donde no se aplica el modelo.

TABLA 14.

Desglose de la plantilla por categoría profesional y género

(n.º de empleados)

	2016			2017		
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Directores	240	35	275	252	37	289
Gerentes	1.383	340	1.723	1.539	379	1.918
Técnicos	3.500	1.718	5.218	3.974	1.765	5.739
Soportes	419	815	1.234	478	813	1.290
Operadores	16.083	7.881	23.964	18.925	8.182	27.107
Otros*	396	25	421	994	65	1.059
TOTAL EMPLEADOS	22.021	10.814	32.835	26.163	11.241	37.403

* La categoría de Otros corresponde a personal que no está identificado dentro del modelo de roles. En su mayoría son empleados de Trasmediterranea, junto con UTE gestionada donde no se aplica el modelo.

INTEGRACIÓN

En lo referido a la no discriminación de las personas con discapacidad o en riesgo de exclusión socio laboral, el Código de Conducta de ACCIONA constituye la guía que debe guiar el comportamiento en todas las empresas de la compañía. El Código fomenta la igualdad efectiva, término que en la práctica consiste en promover la diversidad de género así como el desarrollo profesional y personal de todos los empleados, asegurando la igualdad de oportunidades. De la misma manera, no se acepta ningún tipo de discriminación en el ámbito profesional por motivos de edad, raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, orientación sexual, origen social o discapacidad.

En relación al objetivo del PDS 2020 fijado para el año 2017, ACCIONA ha alcanzado y superado el 3 % de empleo equivalente de personas con discapacidad en España. La cifra total alcanzada se ha situado en el 3,6 %²³. De este porcentaje, cabe destacar que el 2,89 % pertenece a empleo directo –un 0,9 % superior al año anterior–, que refleja la apuesta de la compañía por la inserción laboral directa. Por otra parte, los datos de empleo indirecto, corresponden al 0,71 % restante, porcentaje que se alcanza a través de compras a Centros Especiales de Empleo y donaciones a fundaciones y entidades del tercer sector.

En esta línea, ACCIONA dispone de certificado Bequal, con la calificación Bequal Plus en varios de sus negocios. Este sello en materia de discapacidad certifica no sólo el cumplimiento de la ley, sino también el compromiso con la discapacidad y la responsabilidad social por parte de ACCIONA. S.A. A través de un proceso de auditoría, ésta se ha convertido en una de las primeras corporaciones en obtener este certificado.

Respecto a la participación de la compañía en iniciativas en el ámbito de la integración sociolaboral, cabe destacar las siguientes:

- Renovación del Convenio Inserta de la Fundación ONCE: supone un compromiso de contratación de 150 personas durante los próximos cuatro años, para alcanzar así las 500 contrataciones desde el inicio de la colaboración.
- Programas de Inserción Laboral (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Fundación Integra y Cruz Roja): ACCIONA contrató a un total de 35 mujeres víctimas de violencia de género, a las que se suman 115 personas pertenecientes a otros colectivos en riesgo de exclusión social.

En este marco también se llevó a cabo incitativas de sensibilización entorno al Día Internacional de las Personas con Discapacidad.

Además, la compañía lleva a cabo iniciativas de sensibilización interna en materia de discapacidad, igualdad, diversidad de género y edad, entre otras. También se imparten cursos a través de la plataforma *e-learning* corporativa sobre igualdad y diversidad.

(23) Dato a cierre de la elaboración de este informe.

SEGURIDAD Y SALUD EN ACCIONA

La compañía dispone de diferentes instrumentos para promover la salud de sus empleados y colaboradores y prevenir los riesgos laborales. Cabe destacar, por un lado, la estrategia basada en la Política de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y, por otro, un plan de actuación y objetivos en materia de seguridad y salud. Asimismo, la compañía evalúa los riesgos específicos asociados a cada una de sus actividades a través de su sistema de gestión de PRL.

Durante 2017, ACCIONA ha trabajado en varias iniciativas destinadas a garantizar la seguridad y salud de las personas que trabajan en los diferentes negocios, así como en la cadena de suministro. Dentro de estas medidas destacan acciones preventivas como el Plan de Salud y Bienestar, el Plan de Seguridad Vial, acciones novedosas en materia de formación, comunicación y sensibilización de la seguridad basada en la conducta, entre otras.

ACCIONA utiliza como medios de consulta y participación los organismos de representación que exigen las distintas normativas legales en las que opera, como los Comités de Seguridad y Salud en el ámbito español, así como otras herramientas de comunicación en las diferentes líneas de negocio al estilo de buzones de sugerencias.

La compañía entiende que la promoción de la seguridad y salud va más allá de sus propios empleados, extendiendo su alcance a sus grupos de interés: proveedores, clientes y entorno social. En este sentido, ACCIONA desarrolla programas que van dirigidos a garantizar la prevención de riesgos laborales de sus contratistas o participa con Administraciones Públicas para fomentar un entorno seguro y saludable en los entornos en los que opera.



MÁS INFORMACIÓN

en los apartados de 'Seguridad y salud' de los capítulos 'Compromiso de ACCIONA Energía', 'Compromiso de ACCIONA Infraestructuras' y 'Compromiso de otros negocios'.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD

En 2017, tuvieron lugar un total de 2.515 accidentes en empleados propios de ACCIONA, 2.329 en España y 186 en filiales internacionales. Lamentablemente, 4 de estos accidentes fueron fatales, tres de ellos en España (Infraestructuras) y uno en México (Energía).

FIGURA 4.

Evolución de accidentes fatales

(empleados propios)

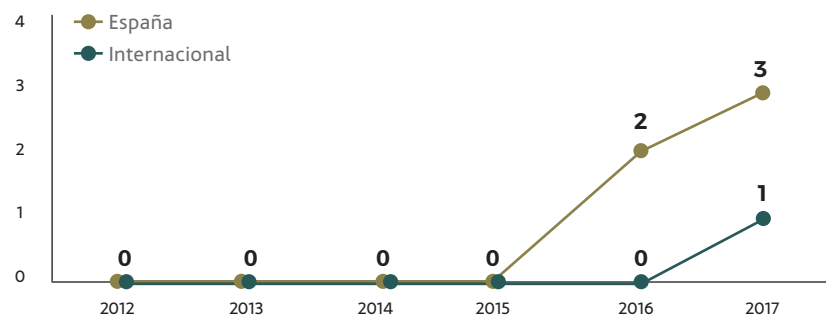
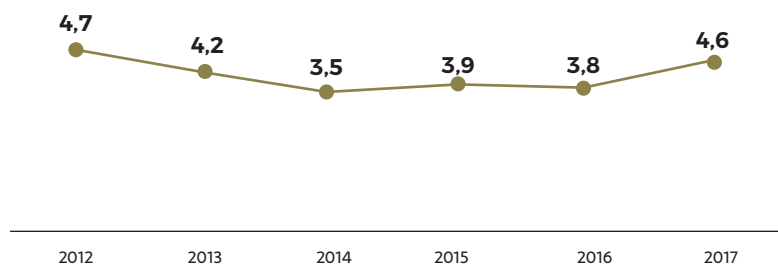


FIGURA 5.

Evolución del índice de frecuencia

(empleados propios)

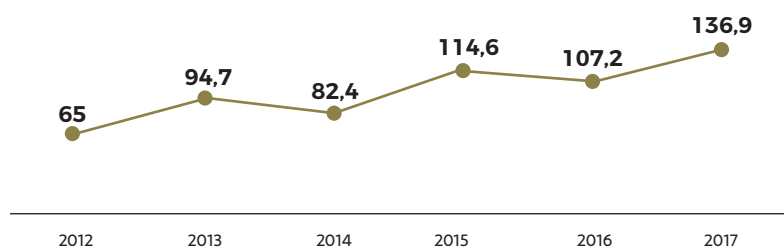


OHS - I. Frecuencia: (n.º de accidentes con pérdida de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

FIGURA 6.

Evolución del índice de gravedad

(empleados propios)



OHS - I. Gravedad: (n.º de jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

Según indica la figura 4, el índice de frecuencia y el de gravedad han repuntado este último año. Como objetivo para el año 2018, ACCIONA pretende reducir el índice de frecuencia en un 5 %, respecto al año 2017.

TABLA 15.

Evolución de los indicadores de accidentabilidad

(empleados propios)

	ÍNDICES DE GRAVEDAD ¹				ÍNDICES DE FRECUENCIA ²			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Energía	17,6	39,8	17,1	7,9	1,3	1,6	0,5	0,4
Infraestructuras	84,6	120,7	111,2	147,3	3,6	4,3	4,0	4,9
Otros negocios*	136,3	139	134,4	113,2	4,1	1,9	2,6	2,7
Corporativo	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0

(1) OHS - IG: (n.º jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

(2) OHS - IF: (n.º accidentes con pérdida de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

* Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

Respecto a la tasa de absentismo, ha aumentado ligeramente. A continuación, se muestra un desglose de estos datos por línea de negocio y por país de los datos de 2017 que se realiza de forma común y homogénea para todos los países donde la compañía tiene actividad relevante bajo el indicador del estándar internacional.

TABLA 16.

Evolución del índice de absentismo de empleados por línea de negocio

NEGOCIOS	2014	2015	2016	2017
Energía	0,10	0,16	0,07	0,84
Infraestructuras	3,63	3,21	4,71	4,94
Otros negocios*	3,13	4,42	4,67	4,65
Corporativo	2,04	1,43	1,93	1,59
TOTAL	3,36	3,00	4,48	4,67

Nota: Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria, Trasmediterranea

Tasa de absentismo= (n.º de jornadas perdidas por absentismo/n.º jornadas trabajadas) x 100

TABLA 17.

Evolución de la tasa de absentismo de empleados por países

PAÍS	2015	2016	2017
Australia	0,1150	0,0779	0,0002
Bolivia	0,0000	0,0000	0,0000
Brasil	0,1956	0,1139	0,0676
Canadá	2,3036	3,6185	2,3286
Chile	0,7939	1,1999	1,0060
España	3,3717	5,4272	5,8670
Italia	2,1251	2,1642	1,2318
México	0,4651	0,9126	1,1436
Perú	1,1298	1,6646	1,3369
Portugal	4,1972	5,6778	6,1158

Tasa de absentismo= (n.º de jornadas perdidas por absentismo/n.º jornadas trabajadas) x 100

Nota: la información de absentismo se reporta en los países con actividad en 2017 y con más de 150 empleados FTE directos, dado que en países con estructuras inferiores la información no se obtiene de forma directa y fiable. La información reflejada supone un 97,39 % de la plantilla total.

SEGURIDAD VIAL

Todas las divisiones han desarrollado durante el año 2017 acciones para promover la seguridad vial y reducir accidentes, englobando no solamente los accidentes relacionados con el tráfico de vehículos (en misión), sino de cualquier tipo de casuística que se produzca al ir o volver del trabajo (*in itinere*).

Las actividades de formación y sensibilización destacan como herramientas clave en esta materia. En 2017, se ha continuado con las campañas de sensibilización en seguridad vial llevadas a cabo en la intranet de la compañía, con la publicación una vez al mes de un vídeo con consejos y recomendaciones para la conducción segura. Cabe destacar que se mantiene el servicio de rutas de autobuses para empleados y colaboradores en la sede Central de la Divisiones en Madrid (España), que permite una disminución representativa del transporte privado.

JORNADA 'CONDUCE SEGURO, TRABAJA SEGURO'

Con motivo del Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el trabajo, se pusieron al servicio de los empleados de la sede central de Madrid (España) cuatro modelos de simulador con el que se podían experimentar situaciones de riesgo al volante con el fin de mostrar la importancia de mantener un comportamiento seguro en carretera. Durante las sesiones, formadores y expertos en seguridad vial del RACE ofrecieron a los empleados sus recomendaciones sobre técnicas de conducción segura, así como consejos para mantener el vehículo siempre en las mejores condiciones.

TABLA 18.

Evolución de los accidentes *in itinere*

(con y sin baja laboral)

LÍNEAS DE NEGOCIO	2014	2015	2016	2017
Energía	12	8	5	13
Infraestructuras(*)	114	79	178	158
Otros negocios(**)	4	3	10	2
Corporativo	3	4	4	6
TOTAL	133	94	197	179

* Incluye Construcción, Concesiones, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

TABLA 19.

Evolución de los accidentes en misión

LÍNEAS DE NEGOCIO	2014	2015	2016	2017
Energía	1	1	3	4
Infraestructuras(*)	18	31	100	15
Otros negocios(**)	0	0	0	0
Corporativo	1	0	0	0
TOTAL	20	32	103	19

* Incluye Construcción, Concesiones, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria y Trasmediterranea.

EN 2017,
HA HABIDO
UNA REDUCCIÓN
DEL 9 % EN
ACCIDENTES
IN ITINERE
Y UNA
REDUCCIÓN
DEL 85 % EN
ACCIDENTES
EN MISIÓN.

SALUD Y PREVENCIÓN

Además de la vigilancia de la salud de los trabajadores a través de los reconocimientos médicos, ACCIONA realiza campañas de prevención y detección precoz de enfermedades. También realiza un seguimiento a los trabajadores que realizan viajes internacionales, facilitando información médica preventiva de la zona de destino e inmunización en caso necesario. Del mismo modo, se viene potenciando en los últimos años un concierto con compañías privadas de salud, con condiciones especiales muy competitivas.

TABLA 20.

Evolución de la tasa de enfermedades profesionales

(empleados propios)

LÍNEAS DE NEGOCIO	2014	2015	2016	2017
Energía	0,273	0,261	0	0
Infraestructuras(*)	0,046	0,019	0,057	0,068
Otros negocios(**)	0	0	0	0
Corporativo	0	0	0	0
TOTAL	0,057	0,037	0,052	0,061

OHS - EP: (n.º de casos de enfermedades profesionales/horas trabajadas) x 200.000.

* Incluye Construcción, Concesiones, Ingeniería, Agua, Servicios e Industrial.

** Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

Se han identificado algunas actividades en varias divisiones que pueden ocasionar enfermedades laborales en casos muy puntuales debido a exposición de riesgo biológico, sobreesfuerzo, ruido, silicosis y asbestosis. En todos los casos se han realizado las actuaciones necesarias en medicina preventiva para eliminar el riesgo o minimizarlo (formación, sensibilización, equipos de protección, etcétera). Igualmente, se realiza un seguimiento de todos los trabajadores expuestos a este tipo de riesgo.

PLAN DE SALUD Y BIENESTAR

La responsabilidad de ACCIONA con sus trabajadores se traduce en estrategias que invitan a incorporar hábitos saludables en nutrición y actividad física, y a reducir la incidencia de las enfermedades asociadas con el sedentarismo. A continuación se indican algunas de las actuaciones que se han desarrollado durante los últimos años:

- Menús saludables: implantación de menús *wellness* en los comedores de empresa de centros fijos, aportando mayor información nutricional y con un seguimiento de los menús diarios para valorar el equilibrio nutricional.
- Dieta sana y equilibrada: concienciación mediante campañas promocionales para una alimentación sana y equilibrada, potenciando la dieta mediterránea.
- Actos deportivos: promoción del ejercicio físico a través de las campañas de sensibilización y la incentivación en la participación de actos deportivos como carreras populares. Asimismo, se ha facilitado instalaciones de vestuarios y duchas en los centros.
- Control de emociones: incorporación de nuevas campañas de sensibilización y participación orientadas al desarrollo de herramientas *mindfulness*.
- Análisis y estudio de los datos bioquímicos y antropométricos: colaboración con epidemiólogos de la Fundación Pro CNIC para el seguimiento y evolución del Plan de Salud y Bienestar.
- Hábitos saludables: colaboración con Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el fin de divulgar hábitos que mejoren la salud.

Asimismo, el Plan de Salud y Bienestar se desarrolla en las diferentes divisiones de la compañía, que incluyen principalmente actividades de concienciación sobre hábitos de vida saludables, difusión de la ergonomía en el centro de trabajo y promoción de la actividad física. Todos los mensajes y acciones del plan se distribuyen en diferentes idiomas y en formato *online* a través de *banners* y notas internas en Interacciona, *emails* y *offline* mediante papel, pósteres, carteles, etc. La plataforma se utiliza para hacer llegar el mensaje a los trabajadores y también utiliza el 'Boletín de Proveedores' para llegar al círculo de influencia.

MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PRL Y EN LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

ACCIONA tiene como uno de los valores la mejora continua de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Esto permite consolidar la sistemática en todos los países, siendo más eficientes, aprovechando las buenas prácticas y maximizando el uso de herramientas utilizadas en diferentes puntos del mundo.

CERTIFICACIONES OHSAS 18001

Como compromiso de ir a más allá de los mínimos legales en la prevención de riesgos laborales y salud laboral, ACCIONA tiene certificada la mayoría de sus negocios con OHSAS 18001, la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. En 2017, se han mantenido las certificaciones alcanzadas en ejercicios anteriores.

TABLA 21.

Evolución de la actividad de ACCIONA certificada OHSAS 18001

	2014	2015	2016	2017
% de actividad ACCIONA certificada OHSAS 18001	95,87	94,60	95,76	95,59

TABLA 22.

Certificación OHSAS 18001 por línea de negocio

LÍNEA DE NEGOCIO	% ACTIVIDAD CERTIFICADA
Energía	100,00
Infraestructuras	98,89
Construcción	100,00
Concesiones	100,00
Agua	88,28
Servicios	100,00
Industrial	100,00
Otros negocios*	9,05**
Corporativo	100,00

* Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

** El porcentaje de certificación sin considerar los 150 FTE serían de: 76 % en Bodegas, 96,37 % en Bestinver, 0 % en Bodegas y 90 % en Trasmediterranea.

ACCIONA HA
MARCADO
PARA 2020 EL
OBJETIVO DE
REDUCIR EL
ÍNDICE
DE FRECUENCIA
UN 15 %
RESPECTO AL
DATO DE 2015

OBJETIVOS DE SEGURIDAD Y SALUD EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

El cumplimiento de los objetivos de seguridad y salud definidos en el PDS 2020 es uno de los parámetros directamente vinculados a la evaluación del desempeño de las diferentes divisiones de ACCIONA. En concreto, en seguridad y salud el objetivo marcado para el grupo es reducir el índice de frecuencia en un 5 % por debajo del año 2017. Alcanzar éste y otros objetivos relacionados con la gestión de personas supone un porcentaje en la retribución variable de los empleados. Para alcanzar este objetivo en el año 2020, las divisiones establecen objetivos anuales, marcados a principio de año y revisados mensualmente, teniendo un impacto directo en las bonificaciones percibidas por todos los empleados.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Las distintas divisiones disponen de órganos de participación que cumplen con los requisitos legales a nivel local, como los Comités de Seguridad y Salud, cuya función es canalizar las consultas y participación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales. Además, los centros de trabajo reciben visitas para fomentar la participación, se les informa de los accidentes, las inspecciones de seguridad, las quejas de los trabajadores, la realización de evaluaciones de riesgos y las actividades del Departamento de Prevención. El porcentaje de empleados representados por comités formales de seguridad y salud es superior al 99 %.

Además, algunas de las divisiones disponen de cuentas de correo o buzones de sugerencias donde los trabajadores pueden comunicar sus dudas, sugerencias e inquietudes en materia de seguridad y salud.

La participación del personal de empresas colaboradoras se realiza a través de las comisiones de coordinación de actividades empresariales que se crean en todos los centros de trabajo en los que se identifica la concurrencia empresarial. Asisten los responsables de seguridad y salud designados por cada empresa representada.

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

En todas las divisiones de la compañía, la formación juega un papel clave en la gestión de los empleados; y es por ello que todos los negocios incorporan programas de formación y sensibilización en su plan anual además de requerimientos formativos en prevención de riesgos laborales. ACCIONA cuenta también con mecanismos de comunicación interna que resultan fundamentales para prevenir accidentes y preservar la seguridad y salud de los empleados. Entre las herramientas más utilizadas están la intranet Interacciona, boletines, correo electrónico, buzón de sugerencias, comunicaciones a través de cartelera o vía nómina y acciones concretas en el centro de trabajo.

TABLA 23.

Formación en PRL 2017

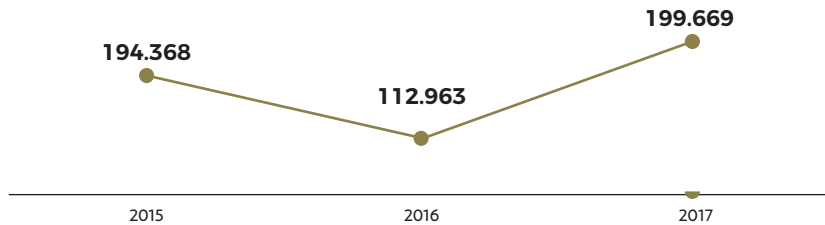
(Universidad Corporativa)

	N.º HORAS	N.º EMPLEADOS	N.º HORAS PRL EMPLEADO/AÑO
Energía	26.423	1.631	16,20
Infraestructuras*	170.774	33.710	5,07
Otros Negocios **	2.472	2.062	1,20
TOTAL	199.669	37.403	5,34

(*) Incluye Construcción, Agua, Servicios.

(**) Incluye Corporación ACCIONA S. A., Bodegas y Trasmediterranea.

FIGURA 7.

Evolución del número total de horas de formación en PRL

EXTENSIÓN DEL COMPROMISO DE PREVENCIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO

La extensión de su cultura y compromiso con la seguridad y salud a toda su cadena de suministro es un objetivo para ACCIONA. En este sentido, la compañía hace un seguimiento de la accidentabilidad en la cadena de suministro de las divisiones. En líneas globales, la participación de los contratistas o subcontratistas y proveedores es completa en prácticamente la totalidad de las actividades preventivas, colaborando en los procedimientos de los sistemas de gestión habituales de la compañía (identificación de riesgos, definición de controles, inspecciones, formación, información, programas de seguridad basados en la conducta, etc.).

Algunas de las iniciativas relacionadas con la prevención de riesgos laborales hacia los proveedores realizadas en 2017 son:

- Divulgación de seguridad y salud a la cadena de valor mediante publicación de *newsletters* y alertas de seguridad.
- Reuniones periódicas de coordinación de actividades empresariales.
- Emisión de informes de cumplimiento en coordinación de actividades empresariales con repercusión económica al proveedor sobre las desviaciones.
- Formación preventiva en protocolos específicos de actuación en emergencias.

TABLA 24

Evolución de los indicadores de accidentabilidad para contratistas

	ÍNDICE DE GRAVEDAD ¹				ÍNDICE DE FRECUENCIA ²			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Energía	30,5	55	46,7	3,6	1,8	1,6	1,9	1,1
Infraestructuras	54,9	19,7	29,5	19,2	2,7	1,7	1,9	0,9
Otros negocios ^(*)	125,3	0	0	0	2,2	0	0	0
Corporativo	5,2	0	5,8	0	0,9	0	0,4	0
TOTAL	50,4	23,4	31,2	18,1	2,5	1,7	1,9	0,9

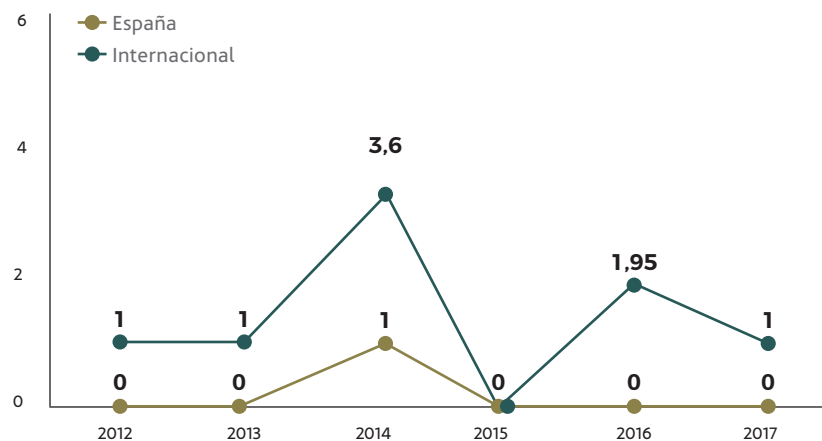
(1) OHS - IG: (n.º jornadas perdidas por accidente de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

(2) OHS - IF: (n.º accidentes con pérdida de trabajo/horas trabajadas) x 200.000.

* Incluye Bestinver, Bodegas, ACCIONA Inmobiliaria, Logística y Transporte y Trasmediterranea.

FIGURA 8.

Evolución de accidentes fatales de trabajadores de UTE (% participación) y contratistas (España e internacional)



En 2017, el accidente fatal se ha producido en Ecuador (Infraestructuras).

FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A LA CADENA DE SUMINISTRO

El Plan de Emergencia que ACCIONA define en los centros de trabajo el establecimiento de acciones de prevención de riesgos laborales, tanto para sus empleados como para sus contratistas y proveedores. Concretamente, realiza acciones de formación teórica y práctica de actuación en emergencias y primeros auxilios.

Por otro lado, la compañía ha facilitado material formativo e informativo de PRL mediante su canal de comunicación con proveedores. Con esta acción se consigue mejorar la seguridad y salud de la cadena de suministro además de facilitar la contestación al cuestionario de autoevaluación, concretamente en lo referido a entornos laborales seguros y saludables, legislación laboral, gestión de riesgos laborales documentados, etc.

De igual manera, se ha continuado la difusión de buenas prácticas a través del envío de cuatro números, en versión bilingüe (español e inglés), del Boletín Trimestral de PRL para proveedores de todas las divisiones. En 2017, año en que se ha alcanzado la vigesimosegunda edición, se ha llegado a más de 50.000 correos electrónicos de proveedores (más de 18.000 proveedores únicos) y a más de 3.000 empleados de ACCIONA. Año tras año aumenta la difusión internacional así como el número de personas que reciben cuestiones de interés, experiencias y lecciones aprendidas en materia de PRL por parte de ACCIONA. En 2017, se comunicó a los proveedores los planes de mejora de seguridad y salud derivados de su proceso de homologación²⁴ para ayudarles a corregir, prevenir y/o mitigar su exposición al riesgo y mejorar de sus índices de incidencia.

EL PLAN DE
EMERGENCIA
AYUDA A
PREVENIR
LOS RIESGOS
LABORALES
A TRAVÉS
DE FORMACIÓN
TEÓRICA
Y PRÁCTICA.

(24) Véase el apartado 'Cadena de Valor' para más información sobre el proceso de homologación de proveedores.