

Dimensión Social:

- 1. NUESTRO EQUIPO HUMANO**
2. LA SEGURIDAD, UNA PRIORIDAD
3. DIÁLOGO Y COOPERACIÓN

NUUESTRA ASPIRACIÓN: Queremos ser la mejor compañía para trabajar

PRINCIPALES HITOS DEL AÑO

- Conclusión del primer programa de formación y selección de trabajadores locales en Senegal, con su incorporación a la Compañía e integración en España.
- Puesta en funcionamiento del Centro de Formación Corporativo.
- Lanzamiento de iniciativas para la optimización fiscal de la retribución del empleado.
- Diseño de medidas orientadas a minimizar el impacto de la crisis económica.
- Conclusión del proceso de auditoría sobre igualdad de género en todas las líneas de negocio de la Compañía en España. Desarrollo de cursos *on line* –para todos los empleados– de sensibilización, de formación para la igualdad y la prevención de la discriminación, así como de los protocolos de actuación ante situaciones de acoso.
- Impartición de más de 3.470 horas de formación sobre habilidades de gestión a directivos y predirectivos.
- Lanzamiento del Plan de Comunicación de resultados del Estudio de Opinión 2007–2008.

RETOS 2009

- Desarrollo de la organización internacional.
- Desarrollo de actividades estratégicas para convertir la diversidad geográfica y de negocios de ACCIONA en una ventaja competitiva.
- Mantener una excelente implementación de los procesos básicos de planificación de personas, capitalizando el uso de las nuevas tecnologías.
- Hacer de ACCIONA el mejor lugar para trabajar, posicionando la Compañía como un empleador exigente pero sólido.
- Plataforma de formación 2.0.

NUUESTRO ENFOQUE

- Queremos contar con los mejores profesionales que hagan realidad nuestros planes de crecimiento.
- Realizamos proyectos empresariales sólidos y comprometidos que brindan las más atractivas oportunidades de desarrollo profesional.
- Invertimos en la gestión del talento y en la igualdad de oportunidades para cumplir con el compromiso de desarrollo profesional y personal de nuestra gente.
- Cuestiones como la integridad, la transparencia, la equidad o la seguridad son piedras angulares para el éxito de nuestras políticas de recursos humanos.

ACCIONA apuesta por el talento y la igualdad de oportunidades como palancas de crecimiento y ventajas estratégicas

NUEVOS RETOS EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

ACCIONA apuesta por el talento y la igualdad de oportunidades como palancas de crecimiento y ventajas estratégicas, en mercados cada vez más competitivos. Es prioritario, también, para la Compañía, consolidar una cultura cohesionada, en línea con los principios de sostenibilidad que rigen su comportamiento. El objetivo es integrar las necesidades de negocio con las expectativas de crecimiento y de desarrollo de sus profesionales. Por ello, ACCIONA cuenta con modelos de gestión punteros que ponen a la Compañía a la vanguardia en las tareas de atracción, gestión y desarrollo del mejor talento disponible en los mercados.

Debido a las incertidumbres que están afectando a las economías y a los mercados financieros internacionales,

ACCIONA ha incorporado nuevos elementos en sus modelos de gestión para hacer frente, de manera inmediata y efectiva, a los nuevos retos que se presentan –en estos nuevos escenarios– para la gestión de las personas.

Desde el año pasado, debido al proceso de ralentización económica global, se han producido importantes modificaciones de las condiciones de los mercados de trabajo en los que opera la Compañía.

Una de las principales consecuencias de este proceso ha sido un fuerte crecimiento del paro. En España, por ejemplo, un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo (ERE)¹ durante el 2008.

El sector de la construcción ha sido uno de los más perjudicados por la crisis debido al fin del *boom* inmobiliario y a la posterior caída de

las ventas. Durante 2008 numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos.

En términos globales, el empleo en ACCIONA ha seguido unos parámetros normales en el último año, si bien ha habido diferencias notables entre las distintas zonas y actividades. El área de Infraestructuras y los desarrollos internacionales han asumido el papel de creadores de empleo neto.

Los expedientes de regulación de empleo (ERE) que se han llevado a cabo en ACCIONA han supuesto, en la mayoría de los casos, la suspensión de los contratos de trabajo de los trabajadores afectados. En todos ellos se ha seguido el preceptivo periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores, habiendo concluido el mismo con acuerdo entre las partes para minimizar el impacto económico y los efectos traumáticos de los mismos.

(1) ERE: Es una medida legal para ayudar a la viabilidad futura de la empresa que tiene algún problema técnico o de producción. Permite suspender el trabajo temporalmente para adecuar la jornada laboral de la empresa al ritmo de producción de su cliente principal y a las necesidades del mercado, o extinguir definitivamente las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados, garantizando los derechos de los trabajadores.

Todo parece indicar que la situación actual tenderá a empeorar con carácter general en 2009, debido a la reducción de la inversión y al incremento del gasto público productivo para atender a la cobertura de los servicios sociales. Sin embargo, estimamos que el ajuste de empleo en ACCIONA sólo afectará, de manera muy puntual, a aquellas actividades que pueden verse afectadas por decisiones de nuestros clientes, como es el caso de ACCIONA Facility Services y la industria del automóvil.

En consecuencia, dentro de la política de responsabilidad social interna de ACCIONA, ha sido necesario adoptar determinados comportamientos y medidas coherentes con esta realidad socioeconómica, poniendo en marcha dos líneas de actuación complementaria:

• **ACCIONA**
estima que el ajuste de empleo en la Compañía sólo afectará a las actividades que pueden verse afectadas por decisiones de los clientes, como es el caso de ACCIONA Facility Services y la industria del automóvil

- El PRIDE (Programa Interno de Reubicación de Excedentes), que se ha configurado como un servicio corporativo para facilitar la reubicación de aquellos profesionales que se quedan sin actividad y en riesgo de desempleo por causa del impacto de la reducción de actividad económica en una compañía o servicio del Grupo.

- El MAPE (Medidas de Ajuste Previo a la Extinción), es el conjunto de medidas progresivas a adoptar por todas las compañías, con el fin de evitar o minimizar la adopción de medidas de extinción de contratos de trabajo: medidas de carácter organizativo, de carácter jurídico laboral y de carácter salarial. Se trata de soluciones previstas en la normativa vigente y que son susceptibles de aplicación, siempre bajo el principio de negociación entre las partes, bien sea de carácter individual o colectivo.

Asimismo, se ha adoptado otro conjunto de medidas de carácter complementario, como las campañas específicas de formación a los colectivos susceptibles de medidas de reducción de empleo para fomentar una mejor empleabilidad, así como la creación de bolsas internas de empleo.

PRINCIPIOS CLAROS Y EFICACES

La estrategia de ACCIONA en recursos humanos se desarrolla en el ámbito social de la responsabilidad corporativa, para consolidar de este modo una cultura empresarial que haga de ACCIONA un empleador de referencia.

El objetivo principal de la Dirección General de Recursos Humanos de ACCIONA es el de maximizar la aportación de las personas en la consecución de los objetivos de negocio. Asimismo, la Compañía promueve una política eficaz de gestión del talento y de la igualdad de oportunidades, con el fin de garantizar la disponibilidad y el compromiso de los mejores profesionales en el mercado laboral.

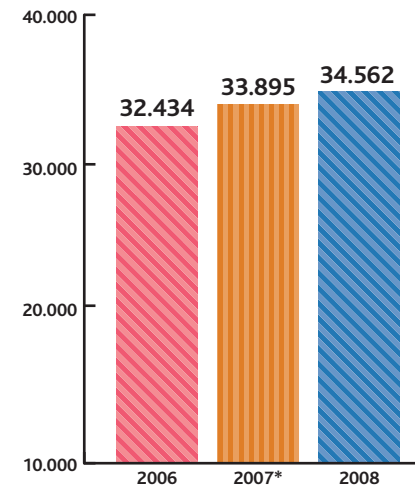
ACCIONA quiere que el entorno de trabajo en el que sus empleados desempeñan su labor sea productivo, seguro y positivo, apostando por el respeto, la justicia y la equidad en el desarrollo integral del individuo.

El desarrollo y la formación son dos de los principales objetivos estratégicos de ACCIONA para alcanzar la completa integración de sus empleados en los modelos de negocio de la Compañía y asegurar la difusión de sus valores y de sus señas de identidad.

En materia de seguridad, la prioridad en ACCIONA es la integración de la prevención en las estrategias de negocio de todas sus empresas, de modo que todos los profesionales sean conscientes de la importancia y de la responsabilidad del trabajo seguro.

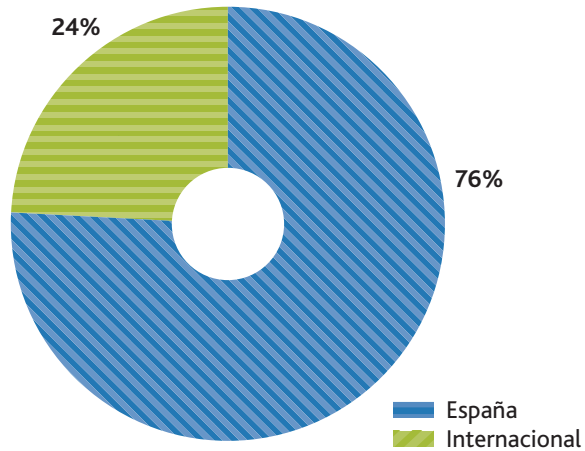
Asimismo, ACCIONA promueve una política eficaz de interlocución social y de gestión de las relaciones laborales, tanto colectivas como individuales.

Evolución del número de empleados (Plantilla media)



* Las cifras de 2007 han sido ajustadas sin tener en cuenta la parte proporcional de Endesa, para hacerlas comparables con las del ejercicio 2008.

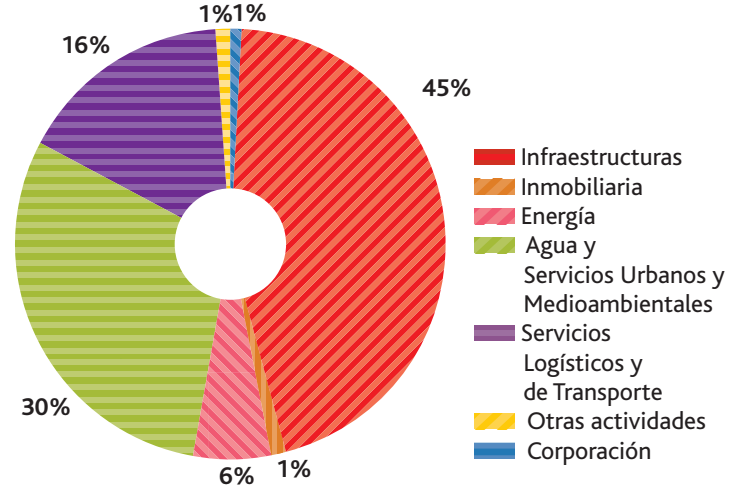
Empleados en España e Internacional



Distribución de los empleados (%)

	España	Internacional
2006	82	18
2007	79	21
2008	76	24

Empleados por áreas de negocio



Distribución de la plantilla según tipo de contrato en ACCIONA Infraestructuras (%)

	Temporal	Fijo	Fijo Obra	Total
2006	2,47	58,14	39,39	100
2007	3,02	52,08	44,90	100
2008	4,01	47,47	48,52	100

EL DESARROLLO PROFESIONAL, PIEDRA ANGULAR DE CRECIMIENTO

El modelo de desarrollo profesional de ACCIONA busca integrar las necesidades de disponibilidad de recursos para la Compañía, con las expectativas de carrera profesional de las personas. Este modelo se apoya en tres pilares fundamentales:

- Las personas, que deben ser responsables de su propio desarrollo.
- Los responsables de equipo, que aportan dirección, *feedback* y apoyo a los equipos de trabajo.
- Los sistemas que, desde Recursos Humanos, se ponen en marcha para apoyar y dar soporte a este proceso.

ACCIONA cuenta con una descripción de todos los puestos de trabajo con su nivel de competencias requerido. El modelo de competencias corporativo está presente en todas sus divisiones de negocio y se aplica en una gestión integral de recursos humanos en los procesos de selección, evaluación del desempeño, desarrollo, carreras e itinerarios formativos.

A nivel corporativo, el modelo tiene trece competencias agrupadas en: liderazgo estratégico, orientación a resultados, orientación al cliente y mejora continua. El modelo se aplica en los procesos de recursos humanos mencionados anteriormente.

Seguimiento y evaluación profesional

El objetivo de los procesos de seguimiento y evaluación profesional de ACCIONA es el de mejorar el rendimiento de cada persona y orientar los esfuerzos de desarrollo al crecimiento profesional, lo que en último término repercute en el rendimiento global de la Compañía.

La utilización de estas herramientas pretende ser el punto de partida para la instalación de modelos estables de gestión de las personas, que permitan planificar y evaluar el desempeño, y reconocer el mérito de los profesionales de ACCIONA.

Cabe destacar que todo el equipo directivo participa en el Programa Corporativo de Gestión y Desarrollo

de Directivos, cuyos elementos fundamentales son la evaluación del perfil directivo y la definición de programas de desarrollo y formación individuales.

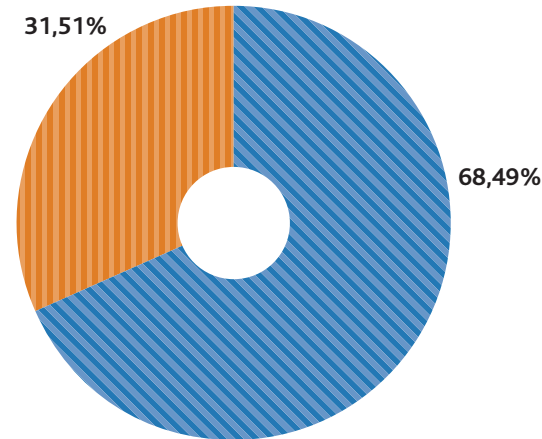
Entre los resultados obtenidos destaca el creciente interés de los directivos por desarrollar su carrera profesional en otras divisiones de la Compañía, lo que demuestra la progresiva implantación de una visión integrada de ACCIONA, por encima de las singularidades de cada línea de negocio.

Adicionalmente, para avanzar en nuevos sistemas que impulsen el desarrollo directivo, se ha lanzado un proyecto piloto de evaluación multifuente tipo 180° en el que han participado 23 directivos, 132 colaboradores y 12 supervisores. Durante 2009, el modelo se pondrá a disposición de cada una de las líneas de negocio para que éstas lo implanten voluntariamente.

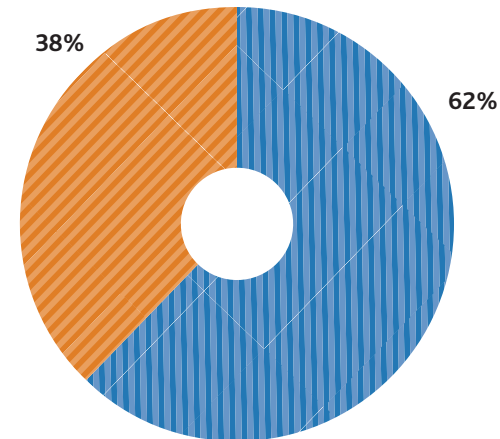
El modelo de desarrollo profesional de ACCIONA integra las necesidades de la Compañía con las expectativas personales

Expectativas de movilidad interna (Top 300) (%)

Segmentación marzo 2005



Segmentación marzo 2008*



- Perfiles con interés de desarrollo de su carrera profesional en otros negocios del Grupo.
- Perfiles con interés de desarrollo de su carrera profesional en su división actual.

* En la evolución de estos 3 años se observa un creciente interés por el desarrollo de la carrera profesional en diferentes líneas de negocio.

Asimismo, existen en ACCIONA otros sistemas de evaluación que afectan al 100% de los cuadros intermedios y al 40% de los supervisores y técnicos.

Cada línea de negocio de ACCIONA tiene libertad para adaptar sus propios procesos de seguimiento, apoyo y evaluación de sus empleados, teniendo en cuenta el modelo común. Aproximadamente más del 30% de los empleados de ACCIONA está sujeto a este tipo de procesos.

El nuevo modelo de evaluación del desempeño —Conversación de Desarrollo—, que destaca por la fijación de objetivos de negocio para sus participantes en las divisiones de Agua y Energía Internacional, y se ha

consolidado ya en Infraestructuras e Inmobiliaria, donde se ha superado el 80% de participación en 2008.

Próximos pasos

En 2009, con el fin de seguir trabajando para hacer de ACCIONA el mejor lugar para trabajar, se han fijado los siguientes objetivos en el área de desarrollo profesional:

- Implantar un Proceso de Planificación de Carreras con el objetivo de proporcionar a los negocios los mejores recursos directivos y técnicos para la expansión de ACCIONA en el área nacional e internacional y responder a las expectativas de evolución profesional de sus empleados.

- Desarrollar un nuevo marco de movilidad interna que favorezca el desarrollo de trayectorias profesionales, dentro y entre cada una de las líneas de negocio de ACCIONA.

- Lanzar un nuevo Modelo de Desarrollo y Formación dirigido a directivos y predirectivos, basado en una oferta abierta a todo el colectivo, en la amplitud de canales y en la máxima eficiencia en el uso de los recursos tecnológicos disponibles.

**LOS ESQUEMAS
RETRIBUTIVOS
ATRATIVOS
SON UN FACTOR
DE DIFERENCIACIÓN**

**LA POLÍTICA RETRIBUTIVA,
FACTOR CLAVE DE ÉXITO**

Entre los principales factores de éxito en la gestión de los recursos humanos se encuentra la implementación de políticas retributivas que reconozcan la contribución de los empleados al éxito de la Compañía. ACCIONA es consciente de que los esquemas retributivos atractivos son un factor de diferenciación en la atracción de talento en entornos cada vez más competitivos.

ACCIONA utiliza un modelo de análisis organizativo y de valoración global de posiciones profesionales diseñado para el conjunto de la organización. La Compañía establece el nivel retributivo de forma que sea competitivo frente al mercado y respete estrictos criterios de equidad interna. La retribución variable está ligada a los objetivos

establecidos por la dirección. El peso de los resultados del negocio está directamente relacionado con el nivel de responsabilidad de la persona evaluada.

El diseño de los esquemas retributivos como factor de ventaja estratégica es de particular importancia en la expansión internacional de ACCIONA. En este sentido, ACCIONA mantiene una política de escrupuloso respeto a las legislaciones locales en cuestiones laborales y de cualquier otra índole. La relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en los países en que ACCIONA desarrolla su actividad fue del 153% en 2008.

En 2009 se pretende avanzar en la creación de una estructura retributiva y organizativa a nivel internacional, que incluya valoraciones de puestos

y creación de bandas salariales que permitan la gestión de la compensación de acuerdo a políticas corporativas globales.

Por último, se han iniciado los trámites necesarios para la implantación de un sistema de retribución flexible que permita adecuar la compensación del empleado a sus necesidades personales y maximice las ventajas fiscales y económicas.

Dentro de este marco, se acaba de poner en marcha un Plan de Entrega de Bono en Acciones dirigido a los directivos de la Compañía en España. Consiste en el pago de toda, o parte, de la retribución variable mediante la entrega de acciones de la Compañía.

**BENEFICIOS SOCIALES,
COMPENSACIONES
COMPETITIVAS**

ACCIONA ofrece a sus empleados una serie de beneficios sociales que exceden lo exigido por la legislación.

Los empleados disponen de seguro de salud o de accidentes, bien por aplicación de sus convenios o por suscripción de pólizas al efecto. Existe, asimismo, la posibilidad de recibir un servicio de asistencia médica para el empleado y sus familiares directos.

En las sedes corporativas y otras delegaciones se dispone, además, de horarios de trabajo flexibles que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional; servicio de comedor y de transporte gratuito; cheques guardería o ayudas para el pago de la escuela infantil, consistentes en una ventaja fiscal, y el HCl (Hogar

- **ACCIONA ofrece a sus empleados beneficios sociales que mejoran la legislación**
- **Disponen de seguro de salud o de accidentes por convenio o póliza**
- **La mayor parte de los beneficios se incluyen en los convenios colectivos y se aplican al 100% de los empleados**

Conectado a Internet), con el que se adquirieron, en las condiciones fiscales previstas en la legislación española, equipos informáticos y accesos ADSL y 3G a la red Internet.

La mayor parte de los beneficios se incluyen en los convenios colectivos y se aplican al 100% de los empleados. Respecto a los seguros de salud y asistencia médica, la Compañía ha gestionado descuentos que superan el 38,89% sobre los costes habituales de mercado.

ACCIONA está a la vanguardia en el diseño y aplicación de las más avanzadas herramientas de gestión de la formación

FORMACIÓN: ASEGURAR UN CRECIMIENTO SÓLIDO Y SOSTENIBLE

La formación es crucial en los planes de crecimiento de cualquier organización. ACCIONA está a la vanguardia en el diseño y aplicación de las más avanzadas herramientas de gestión de la formación, como un factor ineludible de su éxito empresarial.

Como muestra inequívoca de la superación del reto de consolidación de la Universidad Corporativa, ACCIONA ha puesto en funcionamiento el Centro de Formación Corporativo, que cuenta con unas modernas instalaciones de 1.500 m² y está dotado con las más modernas tecnologías, como videoconferencia o sistemas domóticos. Además, incluye una e-biblioteca.

Una de las apuestas de 2008 ha sido el impulso de la formación en idiomas. Se ha puesto en marcha un innovador Programa de Formación en Inglés *on line*, que incluye en su completa metodología clases virtuales.

Además, desde el Campus Virtual, se ha dado continuidad a las iniciativas lanzadas en 2007, mediante la puesta en marcha de programas de formación *on line* en sostenibilidad, salud laboral y prevención e igualdad.

Durante el año 2008 se impartieron en ACCIONA 3.690 cursos de formación. La inversión en formación ascendió a 6,02 millones de euros, frente a los 3,14 millones de euros de 2007. Todas las personas incluidas en los planes de formación recibieron un promedio de 31 horas de formación, frente a las 22,7 horas del año anterior, y la inversión media por empleado fue de 374 euros. ACCIONA Inmobiliaria, ACCIONA Corporación y ACCIONA Energía fueron las áreas donde más horas de formación se impartieron, con una media de 37, 68 y 33 horas por empleado, respectivamente.

Otros proyectos destacados de 2008 en relación con la formación, han sido los siguientes:

- Impartición del Programa de Desarrollo de Liderazgo para Mujeres Directivas, para garantizar e impulsar el liderazgo entre el colectivo de mujeres directivas.
- Clausura de la I edición del Executive Master MBA ACCIONA.
- II edición del E-MBA, que pretende desarrollar las habilidades directivas de los 30 directivos y predirectivos de diferentes líneas de negocio.
- Lanzamiento del Programa de Formación en Sostenibilidad, desarrollado por la Universidad de Cambridge.

Nuestra apuesta por los jóvenes

El Programa de Prácticas de ACCIONA es una vía para preparar a los jóvenes que tienen un alto potencial de desarrollo profesional. Este programa pretende incorporar a la plantilla a personas de la máxima valía, para formarles desde el inicio de su carrera profesional, con el fin de cubrir las necesidades futuras de la Compañía.

El Programa de Prácticas de ACCIONA es una vía para preparar a los jóvenes que tienen un alto potencial de desarrollo profesional

Dentro de este ámbito de actuación se incluyen diferentes tipos de programas:

- **ACCIONA Hace Canteras:** programa orientado a la captación de ingenieros recién titulados, sin experiencia y con proyección internacional, con el objetivo de formarles para asumir retos internacionales.
- **ACCIONA UPM:** programa fruto del convenio establecido con la Universidad Politécnica de Madrid, dirigido a estudiantes de ingenierías. Combina la formación técnica y

la práctica, con visitas a obras y promociones. Al finalizar el periodo formativo, ACCIONA adquiere un compromiso de incorporación en las divisiones de Infraestructuras y Servicios.

- **Becas para estudiantes:** se ofrecen a estudiantes universitarios y de Formación Profesional a través de diversas entidades colaboradoras como el COIE (Centro de Orientación e Información de Empleo) y otros Institutos y oficinas de prácticas.
- **Becas de postgrado:** dirigidas a estudiantes y titulados de estudios de postgrado (MBA, Máster), a través

de distintos acuerdos con escuelas de negocios y universidades.

Además, ACCIONA tiene convenios con más de 80 entidades educativas. En 2008 participó en la sexta edición del foro de empleo Civilfor, organizado por la Escuela de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de la Universidad Politécnica de Madrid. Su objetivo es acercar las empresas del sector de la construcción a los alumnos y ayudarles en la búsqueda de su primer empleo.

Campus Virtual 2.0

- Uno de los principales retos de la Universidad Corporativa para el año 2009 es desarrollar el Campus Virtual 2.0, un portal de formación para el empleado que integrará actividades formativas y diversos elementos e iniciativas de aprendizaje bajo la filosofía web 2.0, es decir, la colaboración, participación y enfoque de red social. Así, a través del campus se podrá acceder a videos, podcasts, newsletters, clases virtuales, foros, blogs, wikis, etcétera. El Campus Virtual se construirá sobre la base de un potente Learning Management System

que, con un alcance global, posibilitará una gestión integrada de toda la oferta formativa.

- En este contexto, se desarrollará también un curso de acogida on line que proporcione a todas las personas que se incorporen a cualquiera de las empresas que conforman ACCIONA, en cualquier lugar del mundo, información homogénea y precisa sobre la Compañía, su historia, valores, negocios y actividades, así como datos y cifras concretas sobre la dimensión social y económica a nivel mundial. El programa hace un

especial énfasis en la responsabilidad social, la sostenibilidad y la innovación como pilares sobre los que se sustenta la Compañía. Este programa on line complementará los diferentes programas de acogida que actualmente se están llevando a cabo en los negocios, y tendrá una duración aproximada de una hora. El proyecto se plantea bajo las premisas de dinamismo, diseño, navegabilidad altamente atractiva y transmisión de la identidad de ACCIONA. El curso se podrá realizar a través del Campus Virtual de la Universidad Corporativa.

Proyecto Regreso de Erasmus

- El objetivo de este proyecto es atraer a estudiantes que hayan realizado el proyecto Erasmus, para desarrollar sus capacidades distintivas y potenciar sus habilidades, que pueden incidir muy positivamente en su desarrollo profesional.
- Los estudiantes Erasmus se distinguen por querer aprovechar su experiencia internacional para hacer carrera en multinacionales con proyección internacional, buscando alternativas en las que el dominio del idioma sea una ventaja.
- Con este programa, ACCIONA ofrece la posibilidad de realizar una carrera con proyección internacional y facilitar la incorporación de este perfil de candidato en la línea de negocio que lo solicite.
- El proyecto contempla diversas fórmulas para la captación de estos estudiantes, como la web de captación, el merchandising, la guía de empleo y orientación laboral, y las campañas de comunicación en las universidades.

Chronos, formación puntera en sostenibilidad

En 2008 se ha lanzado el Programa Chronos de la Universidad de Cambridge dirigido a todo el equipo directivo y predirectivo, sobre la contribución individual y empresarial de la sostenibilidad.

Un total de 1.500 directivos y mandos intermedios de la Compañía ya se han inscrito en este programa pionero en sostenibilidad.

El programa se ha creado con el objetivo de inculcar a los directivos una visión corporativa sobre la contribución de ACCIONA a la sostenibilidad. También es una herramienta destinada a potenciar unos valores y compromisos que respondan a los retos económicos, sociales y ambientales a los que se enfrenta la Compañía.

En formato on line y con una duración de tres meses, el programa ha sido diseñado por la Universidad de Cambridge en colaboración con la Fundación Entorno – BSCD España. Está orientado a la reflexión sobre la influencia del entorno en el valor de la empresa. Asimismo, aporta claves sobre cómo transformar esa influencia en valor sostenible para el negocio.

Este programa demuestra la clara apuesta de ACCIONA por la implicación de su plantilla en el desarrollo sostenible. Entre los beneficios que ofrece, tanto para la empresa como para sus directivos, destacan los siguientes:

- Adquisición de una visión estratégica de la relación entre la sostenibilidad y el negocio de ACCIONA.
- Conexión de los resultados del área de actuación de cada directivo con los resultados de ACCIONA en sus tres dimensiones: económica, ambiental y social.
- Adquisición de recursos para gestionar equipos en la visión empresarial basada en la sostenibilidad.
- Creación de una nueva cultura de liderazgo basada en la sostenibilidad.

"Para que el desarrollo sostenible se haga realidad, tenemos que movilizar a nuestros empleados y cambiar su forma de pensar y actuar. Chronos es una herramienta excepcional para motivar y apoyar a los mandos directivos a la hora de poner en práctica el desarrollo sostenible en la empresa."

S. Schmidheiny,
Presidente Honorario WBCSD

La diversidad y la igualdad son los ejes de crecimiento y progreso social que vertebran la filosofía de la Compañía

DIVERSIDAD E IGUALDAD, SOLUCIONES INNOVADORAS

En ACCIONA la diversidad y la igualdad se consideran los ejes de crecimiento y progreso social que vertebran la filosofía de la Compañía.

En 2008 se han concluido todos los informes de diagnóstico de igualdad, a partir de la metodología definida por la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, para aplicar en España. El objetivo de los informes de diagnóstico es obtener datos desagregados, por género en materia de condiciones de trabajo de los empleados.

Con motivo de la entrada en vigor de esta ley, en ACCIONA se pusieron en marcha diferentes iniciativas para garantizar el conocimiento de los aspectos fundamentales de la misma.

El Curso de Igualdad y Prevención de la Discriminación es pionero por su formato y contenido. Ofrece la posibilidad de saber cómo actuar ante determinadas situaciones del día a día y garantizar que todas las decisiones profesionales que se tomen se adecuen a los preceptos de dicha ley. Se realiza bajo la modalidad *e-learning*, a través del Campus Virtual de ACCIONA Universidad Corporativa. Esta acción formativa se ha difundido a un 7% de la plantilla de ACCIONA.

Asimismo, se ha desarrollado un programa de liderazgo para mujeres directivas, cuyo objetivo es promover la reflexión sobre los retos, barreras y estereotipos que pueden condicionar el desarrollo de la mujer directiva. En definitiva, se trata de potenciar los rasgos y cualidades diferenciales de todas aquellas mujeres que deseen impulsar su liderazgo dentro de la empresa.

Además, se ha dedicado amplio espacio a la Ley de Igualdad en los canales de comunicación internos de la Compañía. Un ejemplo es la publicación de artículos específicos en la revista interna *ACCIONA Informa*, como el del presidente de ACCIONA y el de Jaime Montalvo, ex presidente del Consejo Económico y Social.

Asimismo, ACCIONA ha desarrollado otras iniciativas, como una campaña de sensibilización en materia de igualdad de trato entre mujeres y hombres, que se ha denominado "Crecemos en la Igualdad".

Las iniciativas desarrolladas en materia de igualdad y diversidad posicionan a ACCIONA a la vanguardia en el mercado laboral y refuerzan su estrategia en responsabilidad corporativa.

Oportunidades profesionales, liderando con ejemplo

Dentro de la Política de Responsabilidad Corporativa de ACCIONA, uno de los principales compromisos es el de respaldar iniciativas que contribuyan al desarrollo social.

Por ello, como fórmula para afrontar las necesidades de profesionales en algunas áreas de actividad, se han desarrollado diversos programas de contratación en origen, en diferentes países. Con estos programas se pretende, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo de países con elevadas tasas de desempleo o cuyas economías se encuentren empobrecidas, e impulsar la integración de inmigrantes en España.

ACCIONA cuenta en la actualidad con dos contingentes de trabajadores procedentes de Senegal para tareas de mantenimiento electromecánico, jardinería y limpieza. En este sentido se ha comprobado que la rotación en los grupos contratados en origen es menor que entre las personas contratadas localmente, lo que supuso un incentivo

para seguir por segunda vez con este programa. En estos momentos, dada la situación actual del mercado, cabe estudiar su evolución antes de poner en marcha una tercera iniciativa.

La contratación de personal extranjero permite a ACCIONA completar su plantilla con perfiles profesionales escasos en España, incrementar la diversidad en la plantilla y promover el compromiso, al tiempo que crece la productividad y disminuye la rotación. Para el trabajador supone la garantía de una estabilidad laboral y económica, lo que reduce las situaciones de marginación.

Asimismo, ACCIONA participa activamente en el Grupo de Trabajo sobre "El Papel de los Negocios en la Sociedad" de la Fundación Entorno -BCSD España (*Business Council for Sustainable Development*), con el objetivo de proporcionar a sus miembros una perspectiva realista sobre las responsabilidades de las compañías en unas sociedades en continuo cambio. El trabajo ha concluido con una publicación en la que se recogen casos destacados,

Colaboración de ACCIONA con la Fundación INTEGRA

- **ACCIONA colabora estrechamente con la Fundación INTEGRA, dedicada a la integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión social. Gracias a la oportunidad ofrecida por ACCIONA a los candidatos propuestos desde esta fundación, se han cubierto vacantes necesarias para la Compañía y se ha ayudado a los candidatos en su reintegración sociolaboral.**
- **Desde el año 2001 hasta el año 2008, ACCIONA ha llevado a cabo 89 contrataciones, lo que ha cambiado la vida de estas personas mejorando su autoestima, hábitos de trabajo, relación con compañeros y relaciones familiares.**
- **En 2008 se realizaron 22 contrataciones de este tipo, dato que, teniendo en cuenta la actual situación que atraviesa el mercado laboral, es muy positivo.**

como el mencionado Programa de Captación y Formación en Origen en Senegal.

Como resultado de esta y otras iniciativas, el número de empleados procedentes de países de fuera de España asciende al 6,06% del total de la plantilla, cifra que supera el 17% en ACCIONA Servicios Urbanos y Medioambientales.

2,44%
**DE PERSONAS
 CON DISCAPACIDAD
 EN PLANTILLA**

En el Hospital Infanta Sofía se está realizando un seguimiento exhaustivo del impacto sobre absentismo y productividad en integrantes de colectivos segmentados de personas con difícil acceso al mercado de trabajo (discapacitados, personas mayores de 45 años, mujeres víctimas de violencia de género, etcétera).

Avanzamos en la inserción de personas con discapacidad

ACCIONA sigue impulsando la inserción laboral de personas con discapacidad, en cumplimiento de sus compromisos sociales. En 2008, el número de personas con discapacidad ascendió a un 2,44% de la plantilla. Para la inserción de personas con discapacidad, ACCIONA cuenta, entre otros, con la Fundación ONCE, Centros Especiales de Empleo y las principales organizaciones nacionales de discapacitados.

En esta línea, ACCIONA ha iniciado todos los trámites para la creación y constitución de un Centro Especial de Empleo en ACCIONA Facility

Services. Con ello persigue fomentar el empleo y la integración socio-laboral para personas con discapacidad física, psíquica, sensorial o mental, destacando prioritariamente la formación y el empleo, así como la accesibilidad y la superación de barreras de cualquier clase.

Asimismo, ACCIONA ha participado en un estudio enmarcado en las actividades del Programa Operativo Pluriregional 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. La existencia de limitadas fuentes documentales y estadísticas, ha hecho necesario llevar a cabo un enriquecedor proceso de recogida de información y consulta con distintos agentes sociales. Con este objetivo, ACCIONA Energía fue seleccionada como candidata a prestar su colaboración a la entidad encargada de llevar a cabo la realización técnica de esta investigación.

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN, RASGOS DISTINTIVOS

El Canal Ético

En 2007 el Consejo de Administración aprobó el Código de Conducta y, con ello, la creación de un Canal Ético, una herramienta al servicio de todos los empleados para poder canalizar de forma confidencial los incumplimientos del código.

En paralelo se constituyó la Comisión del Código de Conducta, órgano que, a través del Canal Ético, recibe y analiza todas las denuncias de incumplimiento del código que pudieran afectar a los principios y valores de ACCIONA.

Para garantizar la confidencialidad, se ha creado un archivo lógico, centralizado y protegido con información mínima por expediente: denuncia y acuse de recibo; apertura de expediente y de instrucción; documentación generada; informe; propuesta de resolución, y comunicaciones.

Igualmente, se ha desarrollado un protocolo de actuación en caso de denuncia, así como ante situaciones de acoso sexual y discriminación por razón de sexo.

Para promover el uso del Canal Ético se realizó una potente campaña de comunicación en la intranet y la web corporativa. Se editaron, además, 40.000 ejemplares en texto bilingüe español/inglés, con adaptaciones a otros idiomas.

Los Estudios de Opinión, mecanismo de mejora

Durante 2008 se ha impulsado un Plan de Acción de Recursos Humanos en las divisiones de ACCIONA, basado en los resultados obtenidos en el Estudio de Opinión.

Los resultados obtenidos ratifican, en colectivos sustancialmente diferentes, las líneas maestras de la opinión de los profesionales de ACCIONA y los rasgos culturales de la Compañía: un elevado grado de satisfacción, compromiso y

orgullo de pertenencia, y un equipo que configura una organización con un elevado potencial de desarrollo futuro, expectante ante los movimientos de negocio y con capacidad de esfuerzo complementario si así se requiere.

El Plan de Acción ha incluido la difusión de los resultados con un análisis detallado de los mismos y de las áreas de mejora identificadas. Se han constituido grupos de trabajo con colaboradores de distintos departamentos, con el objetivo de conseguir una visión lo más diversificada posible.

Transparencia en la comunicación y acceso a la información

La comunicación interna en ACCIONA tiene un peso esencial en la estrategia de la organización. En una compañía diversificada, con una plantilla que supera los 34.000 empleados, la comunicación interna es clave para la gestión eficaz de las personas y del negocio. Tanto es así que existe un departamento encargado de

desempeñar esta labor en exclusiva. Los objetivos de comunicación interna de ACCIONA se centran en la divulgación de información sobre los valores de la Compañía, en tiempo real, a todos los empleados en las diferentes líneas de negocio.

Los esfuerzos y recursos de ACCIONA están orientados a unificar culturas y a que todas las personas de ACCIONA se sientan integradas, comprometidas y motivadas con los proyectos de la Compañía. Para lograrlo, es necesario transmitir los mensajes de una manera sencilla, clara y transparente.

Una de las prioridades es dinamizar el uso de la intranet corporativa, Interacciona. Así se fomenta la colaboración y el intercambio ágil de información entre todos los empleados a nivel global, con el fin de promover la comunicación bidireccional y la participación.

La comunicación interna tiene un peso esencial en la estrategia de ACCIONA

La diversidad geográfica y sectorial hace que no exista una única forma de comunicarse con los profesionales de la Compañía. ACCIONA cuenta con otras herramientas de comunicación, como la revista *ACCIONA Informa*, los informes, los boletines, las cartas, los folletos, etcétera. Existen, asimismo, buzones de sugerencias y tableros de anuncios en los distintos centros de trabajo. Se editan también manuales de procedimientos, comunicados, circulares, reuniones periódicas y eventos. Igualmente, el papel de los responsables de equipo es crucial dentro de la comunicación.

Otra herramienta de comunicación de especial importancia es la web corporativa y las webs de las diferentes divisiones de la Compañía. ACCIONA, fiel a su compromiso de favorecer la integración de las personas con discapacidad y de facilitar el acceso

universal a la información, trabaja conforme a las directrices marcadas por el nivel de accesibilidad AA². Este esfuerzo corporativo ha servido a ACCIONA para quedar finalista en la IV edición de los premios TAW (Test de Accesibilidad Web), dentro de la categoría 'Web empresarial más accesible'.

ACCIONA dispone también de la Oficina del Accionista, a través de la cual analistas e inversores pueden dirigirse a la Compañía para plantear consultas. Asimismo, el Buzón de Responsabilidad Corporativa permite realizar preguntas, hacer comentarios y proponer sugerencias.

La web corporativa de ACCIONA, finalista de los premios TAW de accesibilidad

- La página web de ACCIONA ha quedado finalista en los premios TAW (Test de Accesibilidad Web) dentro de la categoría 'Web Empresarial más Accesible'.
- A los premios, que en su cuarta edición han adquirido carácter internacional al abrirse por primera vez a América Latina, concurren un centenar de candidaturas.
- Estos premios tienen por objeto reconocer, estimular y difundir la labor de las entidades públicas y empresas privadas de habla hispana que trabajan a favor de la accesibilidad web, contribuyendo a que cualquier persona, con independencia de sus limitaciones físicas o psíquicas, pueda beneficiarse de las ventajas que ofrece Internet.
- En 2008 se estrenó la nueva web de ACCIONA (www.acciona.es), en cuyo diseño y construcción se tuvo en cuenta la accesibilidad (nivel AA) para así hacerla accesible a las personas que poseen algún tipo de discapacidad, evitando posibles barreras para el acceso a la información.

(2) El nivel de accesibilidad AA facilita el acceso de aquellas personas que poseen algún tipo de discapacidad física, visual, auditiva o cognitiva.

Todos los empleados de ACCIONA se encuentran representados por un sindicato independiente o están cubiertos por acuerdos colectivos de negociación

Las relaciones sindicales

La gestión de las relaciones laborales en ACCIONA es un reto de especial dificultad debido al carácter multinacional, multisectorial y multiactividad de la Compañía.

Todos los empleados de ACCIONA se encuentran representados por un sindicato independiente o están cubiertos por acuerdos colectivos de negociación. En ninguna de las divisiones se estima que puedan existir riesgos en materia de derecho de libertad de asociación y de negociación colectiva. Los asuntos relacionados con la seguridad y la salud laboral de los empleados están cubiertos en los acuerdos sindicales.

En 2008 se han firmado varios convenios colectivos de empresa, como es el caso del Convenio Colectivo de la empresa SETESA o el de Astilleros en Ferrol para el colectivo de limpieza, dentro de la división de servicios.

En julio de 2008, los sindicatos CCOO, UGT y USO firmaron el primer Convenio Colectivo de ACCIONA Airport Services, de aplicación en los aeropuertos de Palma de Mallorca, Ibiza, Mahón, Madrid y Las Palmas de Gran Canaria.

ACCIONA también ha participado en la negociación de los convenios de las Asociaciones Patronales, donde la Dirección de Relaciones Laborales de ACCIONA Facility Services ha tenido un peso específico. Así, destacan los Convenios Provinciales de Limpieza y Locales de Madrid, Valencia, Zaragoza y Valladolid, así como el Convenio Provincial de Metalurgia de Ávila.

Asimismo, ACCIONA estimula el diálogo y la comunicación con los representantes de los trabajadores. Los cambios organizativos que afectan a los empleados se hacen de forma negociada, y se cumplen estrictamente los plazos de preaviso establecidos por la legislación y los convenios

colectivos. Actualmente hay más de 792 delegados o representantes de los trabajadores en ACCIONA en calidad de delegados de personal, miembros del comité de empresa, delegados sindicales, delegados de seguridad y prevención, personal con garantías complementarias conforme a lo establecido por la Ley Orgánica de Libertad Sindical, y personal bajo acuerdos de garantías sindicales.

ACCIONA mantiene relaciones habituales con los distintos órganos federales, confederales, sectoriales y regionales de los sindicatos mayoritarios, y con todos aquellos que tienen representación en cualquier línea de negocio de ACCIONA.