

6.2. LAS PERSONAS EN EL GRUPO ACS

El éxito empresarial del Grupo ACS reside en el talento de sus equipos. Por ello, la compañía mantiene el compromiso de mejorar de forma continua sus habilidades, capacidades y su grado de responsabilidad y motivación, al tiempo que se ocupa, con la mayor dedicación, de las condiciones de trabajo y seguridad.

El Grupo ACS aplica modernas y eficientes técnicas de gestión de recursos humanos con el objetivo de retener a los mejores profesionales. Algunos de los principios fundamentales que rigen las políticas corporativas de recursos humanos de las compañías del Grupo se sustentan en las siguientes actuaciones comunes:



- Captar, conservar y motivar a personas con talento.
- Promover el trabajo en equipo y el control de la calidad, como herramientas para impulsar la excelencia del trabajo bien hecho.
- Actuar con rapidez, fomentando la asunción de responsabilidades y reduciendo al máximo la burocracia.
- Apoyar e incrementar la formación y el aprendizaje.
- Innovar para mejorar procesos, productos y servicios.



El Grupo ACS es un defensor activo de los derechos humanos y laborales reconocidos por distintos organismos internacionales. La empresa fomenta, respeta y ampara el libre ejercicio de la libertad sindical y el derecho de asociación de sus trabajadores. Asimismo ofrece canales de diálogo formales para la relación con los trabajadores y en la mayoría del Grupo existen plazos mínimos de preaviso sobre cambios operativos significativos.



PLANTILLA DEL GRUPO ACS A CIERRE

182.269



MUJERES

41,2%

SOBRE EL TOTAL DEL GRUPO ACS



HOMBRES

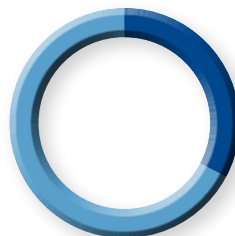
58,8%

SOBRE EL TOTAL DEL GRUPO ACS



| | |
|---------------------------------------|---|
| 4.925 TITULADOS SUPERIORES | 1.842 EMPLEADOS CON UN PUESTO DE DIRECCIÓN (JEFE DE OBRA/ PROYECTO O SIMILAR Y SUPERIOR) |
| 3.768 TITULADOS MEDIOS | 113 PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN |
| 6.233 TÉCNICOS NO TITULADOS | 16,9% ROTACIÓN TOTAL |
| 4.682 ADMINISTRATIVOS | 9,2% ROTACIÓN VOLUNTARIA |
| 55.468 OTRO PERSONAL | 42 AÑOS EDAD MEDIA |
| | 6,9 AÑOS ANTIGÜEDAD MEDIA |

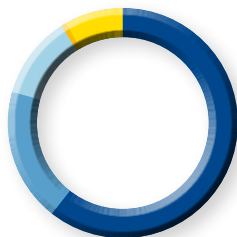
DESGLOSE TIPO DE CONTRATO



● CONTRATOS FIJOS **34%**
● CONTRATOS TEMPORALES **66%**

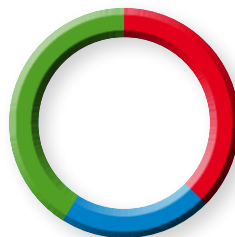
| | |
|--|---|
| 17.433 TITULADOS SUPERIORES | 9.357 EMPLEADOS CON UN PUESTO DE DIRECCIÓN (JEFE DE OBRA/ PROYECTO O SIMILAR Y SUPERIOR) |
| 5.211 TITULADOS MEDIOS | 918 PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN |
| 16.924 TÉCNICOS NO TITULADOS | 18,5% ROTACIÓN TOTAL |
| 4.657 ADMINISTRATIVOS | 10,9% ROTACIÓN VOLUNTARIA |
| 62.968 OTRO PERSONAL | 41 AÑOS EDAD MEDIA |
| | 6,2 AÑOS ANTIGÜEDAD MEDIA |

DISTRIBUCIÓN PERSONAL ÁREAS GEOGRÁFICAS



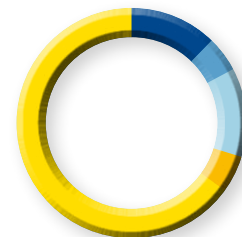
● EUROPA **60,4%**
● AMÉRICA **18,5%**
● ASIA **12,3%**
● ÁFRICA **0,2%**
● OCEANÍA **8,6%**

DISTRIBUCIÓN PERSONAL ÁREAS DE NEGOCIO*



● CONSTRUCCIÓN **37%**
● SERVICIOS INDUSTRIALES **22%**
● SERVICIOS **41%**

DESGLOSE PERSONAL POR CATEGORÍAS PROFESIONALES



● TITULADOS SUPERIORES **12%**
● TITULADOS MEDIOS **5%**
● TÉCNICOS NO TITULADOS **13%**
● ADMINISTRATIVOS **5%**
● OTRO PERSONAL **65%**

* No se incluyen los 53 empleados de Corporación.

6.2.1. DIVERSIDAD

Dentro de los principios básicos recogidos en el Código de Conducta del Grupo destaca la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos y laborales, que son también determinantes a la hora de promover el desarrollo profesional y personal de todos los empleados del Grupo ACS. Asimismo, el Grupo ACS rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón de edad, sexo, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad.

Durante el año 2017 el Grupo ACS ha aprobado su Política de Diversidad en la que se compromete a promover todas las medidas necesarias para asegurar la igualdad de oportunidades y evitar cualquier tipo de discriminación en los procesos de selección, no solo de los miembros de los órganos de administración, sino de cualquier puesto de trabajo. Dentro de esta Política se recoge que la Dirección de las distintas empresas del Grupo ACS implantará las medidas necesarias para garantizar que la selección y promoción de los empleados del Grupo se fundamenta en criterios objetivos de mérito y capacidad, no tolerando ningún tipo de discriminación.

Específicamente, el Consejo de Administración del Grupo ACS, a través de la Comisión de Nombres, será el que vele por que las distintas divisiones del Grupo ACS implementen estrategias corporativas para la identificación y formación de los talentos femeninos,

promoviendo actividades de respaldo específicas para mujeres. La Dirección de las distintas empresas del Grupo ACS identificará continuamente talentos femeninos dentro de la empresa capacitándoles, con programas de formación y desarrollo u otros mecanismos tendientes a brindarles ascensos hacia cargos ejecutivos o de liderazgo y gestión con el fin de que alcancen su máximo rendimiento dentro de la empresa.

Con esta Política de Diversidad se busca que los procedimientos de selección de los miembros de todos los órganos de administración del Grupo, así como de los dos niveles directivos inmediatamente por debajo de los mismos y los cargos directivos de nivel intermedio, favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que garanticen la inclusión de todas las candidatas mujeres idóneas en todas las etapas del proceso, con el fin de ampliar la representación femenina en los órganos de administración y dirección del Grupo ACS en los próximos cinco años, tratando de equilibrar así la presencia de mujeres y hombres.

Dentro de este aspecto, cabe destacar que, durante los últimos años, el compromiso del Grupo ACS con la presencia de la mujer en el mundo laboral y su desarrollo profesional, se ha materializado en que desde el año 2012 el número de mujeres en puestos directivos ha aumentado en un 86%.



II PLAN DE IGUALDAD GRUPO DRAGADOS

En el Grupo Dragados se asume el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, garantizando en el ámbito laboral, las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional en todos los niveles. Con este compromiso como principio básico en todos y cada uno de los ámbitos en que se desarrolla la actividad de nuestro Grupo, se creó y firmó en el año 2010 un Plan de Igualdad y un Protocolo de Acoso. El compromiso con este principio, ha dado lugar a la negociación y firma en abril del 2017, del II Plan de Igualdad y el Nuevo Protocolo para la Prevención y Actuación en casos de Acoso, que aplica a Dragados, Tecsa, Geocisa, Vias y Construcciones, Drace Infraestructuras, Iridium y Comunidades Gestionadas.

El Grupo Dragados entiende que promover la igualdad es positivo para todas las partes implicadas, personal y empresa. Se aprovechan mejor las capacidades y talento de cada profesional y contribuye a crear un buen clima laboral, aumentando la motivación, rendimiento y compromiso.

Con esta firme creencia y su compromiso al respecto de este tema, el II Plan de Igualdad abarca las siguientes áreas de actuación: Selección y contratación,

salario, formación, jornada y tiempo de trabajo, promoción profesional, conciliación, prevención y actuación en los casos de acoso, salud y prevención de riesgos laborales, y violencia de género.

El nuevo Protocolo para la Prevención y Actuación en los Casos de Acoso, persigue establecer medidas orientadas a prevenir y evitar situaciones de acoso en la empresa y facilitar que se pueda identificar cualquier situación de acoso laboral, sexual, por razón de sexo y de trato discriminatorio.

La empresa firmemente comprometida con esta área, y con la obtención del resultado previsto, entiende que solo será posible con la participación y colaboración de todo el personal. De cara por tanto, a favorecer el conocimiento e implicación de la plantilla, el Grupo Dragados tanto en el primer Plan, como en el II Plan de Igualdad y el Protocolo de Acoso, ha promovido su difusión a través de la Intranet de las compañías. Igualmente, se ha desarrollado formación específica sobre la materia, impartándose en diferentes modalidades con el fin de llegar a todos los colectivos de la empresa, que en el año 2017 representa un 96% de empleados/as del Grupo Dragados formados en esta materia.



El Grupo ACS entiende, además, la relevancia que tiene el enraizamiento local y la sensibilidad hacia las particularidades de cada territorio para el éxito de la compañía. Por tal razón, promueve

la contratación directa de empleados y directivos locales. Asimismo, el Grupo ACS está fuertemente comprometido con la integración laboral de personas de colectivos vulnerables.

INTEGRACIÓN LABORAL DE COLECTIVOS VULNERABLES EN CLECE

Clece Social es el proyecto social del Grupo Clece. La expresión de su compromiso con las personas. Un compromiso entendido no como un deber de la compañía o una estrategia diseñada de responsabilidad social, sino como algo inherente a su origen y desarrollo: una empresa de personas para personas.

Entre sus objetivos está impulsar la igualdad de oportunidades a través de la integración de personas de colectivos desfavorecidos, principalmente personas con discapacidad, personas en riesgo de exclusión social, mujeres que sufren violencia de género, víctimas de terrorismo y jóvenes desempleados.

De esta forma, en 2017, un 10,2% de la plantilla del Grupo Clece (7.547 personas) pertenece a uno de estos colectivos.

Para lograr este objetivo, Clece ha firmado durante el año 2017 acuerdos con más de 17 asociaciones, fundaciones y entidades sociales. Estas entidades, junto a las más de 352 con las que trabajaban desde años anteriores, sirve a Clece como fuente de selección de colectivos desfavorecidos, con el objetivo de ayudar/promover el acceso al mundo laboral de este tipo de personas.

De igual manera Clece ha continuado celebrando durante 2017 su VI Foro por la Integración, en Palma de Mallorca bajo el lema "Empleo, una puerta a la integración" en el que han participado diferentes agentes implicados en la integración laboral de las personas con discapacidad.



Proyecto
Inclusión&Empleo



6.2.2. DESARROLLO DEL TALENTO

APUESTA POR EL DESARROLLO PROFESIONAL

El Grupo ACS impulsa el desarrollo profesional de sus trabajadores. Con este fin, dispone de una política de empleo que genera riqueza en las zonas donde opera.

Cada compañía del Grupo ACS gestiona el desarrollo de sus profesionales de forma independiente, adecuando sus necesidades a las características específicas de su actividad, aunque todas atienden a los elementos definidos en la Política de Desarrollo y Evaluación del Talento:

| | 2016 | 2017 |
|---|-------|-------|
| Empleados cubiertos por un sistema formal de desarrollo profesional | 88,8% | 94,2% |
| Empleados sujetos a procesos de evaluación del desempeño | 31,1% | 30,7% |
| Empleados cubiertos por sistemas de retribución variable | 92,9% | 98,1% |

POLÍTICA DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL TALENTO

El grupo ACS, busca desarrollar las siguientes buenas prácticas en cuanto al desarrollo y evaluación del talento:

1. Potenciar la evaluación del desempeño a través del cumplimiento de objetivos.
2. Evaluar multidimensionalmente el desempeño (180° o 360°).
3. Potenciar la evaluación individual de los empleados, permitiendo el reconocimiento y el impulso del liderazgo de aquellos de alto potencial.
4. Aplicar incentivos ligados a objetivos de largo plazo a parte de plantilla que tiene una categoría inferior a la alta dirección.
5. Asociar los incentivos ligados a objetivos de largo plazo con los indicadores de desempeño no financiero (medio ambiente, seguridad y salud, satisfacción de clientes, relación con stakeholders, etc).
6. Tomar medidas para reducir la tasa de rotación voluntaria.
7. Medir la satisfacción de los empleados.
8. Tomar medidas para aumentar la satisfacción de los empleados.
9. Implantar una métrica global, para la evaluación cuantitativa de los beneficios que suponen para el negocio, las inversiones en capital humano.

PLAN DE EVALUACIÓN Y TALENTO DRAGADOS

Durante el año 2017 se ha llevado a cabo un proyecto coordinado entre las Direcciones de Recursos Humanos de Dragados USA y Dragados, con el objetivo de identificar el talento interno de la compañía y evaluar al personal seleccionado en una serie de competencias profesionales.

La implicación en este Plan de las diferentes empresas norteamericanas de Construcción del Grupo, permitirá a su vez la toma conjunta de decisiones a la hora de prever las necesidades de personal para poder responder a las demandas de cada compañía.

La exigencia autoimpuesta por conocer la situación profesional de nuestros trabajadores, para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo a nivel internacional y poder ofrecer una respuesta adaptada a las expectativas y satisfacción de la plantilla, ha hecho posible este proyecto.

Han participado alrededor de 250 trabajadores de las áreas de Producción, Finanzas, Recursos

Humanos y área Jurídica que ocupan posiciones clave en la compañía. Tras realizar un test y una entrevista personal, el resultado combinado de ambas pruebas ha permitido obtener información general sobre el trabajador. Esta información está basada en la experiencia concreta del trabajador/a en determinadas áreas, las funciones y responsabilidades desarrolladas, el nivel competencial profesional que tienen, sus aspiraciones profesionales y su preparación para asumir nuevas posiciones y responsabilidades en un tiempo determinado.

Se ha podido además comparar los resultados medios obtenidos a nivel competencial con la media de los mismos indicadores en el sector de la construcción en USA, proporcionando un análisis aún más completo y enriquecedor.

El resultado obtenido permitirá tomar decisiones de cara a posibles movimientos internos de la plantilla, promociones verticales y horizontales, preparar planes adaptados de sucesión y adaptar los programas de formación y desarrollo.



PROGRAMA JÓVENES TALENTOS DRAGADOS

El interés de Dragados por favorecer e impulsar el talento joven y ofrecerles su primer acercamiento al mundo laboral de la mano de una compañía líder en el sector de la construcción, ha permitido durante el año 2017 la continuidad de este proyecto con la incorporación de jóvenes talentos procedentes de universidades de USA y Canadá.

Se ha procedido durante este año a la incorporación de 108 jóvenes recién titulados en Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial y Graduados en Administración y Finanzas con alto nivel de inglés, potencial de aprendizaje y motivación para proyectos internacionales. La vertiente internacional que la compañía ha adquirido en los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de formar a personal talentoso que puedan adquirir una experiencia versátil. Los jóvenes recién titulados se han incorporado tanto en proyectos nacionales como en proyectos internacionales de la mano de las filiales norteamericanas de Dragados.

Los jóvenes recién titulados proceden de las siguientes titulaciones:

PROMOCIÓN JÓVENES TALENTOS 2017

| | España | Canadá | EE.UU. | TOTAL |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Ingeniería Civil | 22 | 10 | 47 | 79 |
| Administración y Finanzas | 14 | 3 | 12 | 29 |
| Total | 36 | 13 | 59 | 108 |

Se ha establecido para este colectivo, un plan de formación específico adaptado a su perfil profesional y un plan de seguimiento y evaluación donde cada participante tendrá asignado un tutor/a en Recursos Humanos y otro en su lugar de trabajo.

La idea principal es que puedan adquirir un desarrollo global en las diferentes áreas de la empresa, en el caso del personal técnico en producción, oficina técnica, calidad y medio ambiente y en el caso de personal de administración, en obra y oficina.

El plan de formación específico les permite formarse en los principales sistemas de gestión de la compañía, prevención de riesgos laborales, métodos constructivos, habilidades y diversidad intercultural.

El interés y apoyo de la empresa por la incorporación de jóvenes recién titulados, se refuerza además con encuestas como la "Most attractive Employer", realizada por la compañía Internacional Universum, especializada en el desarrollo de marca como empleador. Posiciona a Dragados en el número 12 de las 50 empresas de ingeniería/informática más atractivas para trabajar según 22.000 estudiantes universitarios en España.

PLANES DE FORMACIÓN

El Grupo ACS dispone de programas de formación continua y desarrollo de habilidades, orientados a cubrir las carencias y necesidades formativas de los empleados, que se identifican durante el año y que están en línea con las competencias establecidas en los modelos de gestión. Los planes de formación tienen además una alta orientación al desarrollo profesional y personal de los empleados.

Los planes de formación de las distintas compañías son actualizados regularmente para ajustarlos a las necesidades de cada negocio y, en última instancia, de cada persona.

Para determinar la eficacia de los programas formativos, las compañías del grupo evalúan los cursos impartidos a diferentes niveles: satisfacción de los participantes, conocimientos adquiridos por los mismos e impacto en el desempeño de los participantes en el área que han sido formados.

| | 2016 | 2017 |
|--|-----------|-----------|
| Total horas lectivas impartidas | 1.637.102 | 2.171.539 |
| Horas lectivas por empleado (sobre total empleados) | 10,2 | 12,5 |
| Empleados participantes en actividades de formación | 70.584 | 83.870 |
| Horas lectivas por empleado (sobre total empleados formados) | 23,2 | 25,9 |
| Inversión en formación (Mn €) | 23,0 | 29,2 |
| Inversión por empleado en formación (sobre total empleados) (€) | 135,3 | 160,2 |
| Inversión por empleado en formación (sobre total empleados formados) (€) | 325,6 | 348,2 |