

5.2. LAS PERSONAS EN EL GRUPO ACS



El éxito empresarial del Grupo ACS reside en el talento y diversidad de sus equipos. Por ello, la compañía apuesta por el desarrollo profesional de sus empleados al mismo tiempo que se ocupa de garantizar las mejores condiciones de trabajo, de salud y de seguridad.

Con el objetivo de retener a los mejores profesionales, el Grupo ACS cuenta con diferentes políti-

cas corporativas para la gestión de las personas que están alineadas con las mejores prácticas en la materia y que se detallan a lo largo de este capítulo. Si bien cada compañía del Grupo desarrolla sus propias políticas de recursos humanos complementarias a la corporativas para cubrir sus necesidades específicas, todas ellas siguen unas directrices 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.

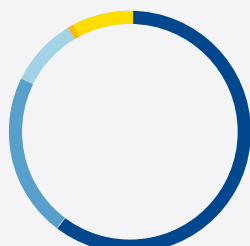
El impacto que la pandemia de la Covid-19 ha causado en todos los negocios, y la sociedad en general, ha modificado el modelo de gestión de personas del Grupo ACS a lo largo del ejercicio 2020. La paralización o retraso de algunos proyectos, especialmente en el sector de infraestructuras, ha afectado a la contratación de nuevos empleados. De la misma manera, el modo de interacción y gestión de equipos ha cambiado, suponiendo un reto sin precedentes para garantizar la calidad y el empleo.

El Grupo ACS ha seguido todas las recomendaciones de las autoridades sanitarias, poniendo a disposición de su plantilla herramientas nuevas de trabajo, fomentando el trabajo en remoto en aquellos puestos

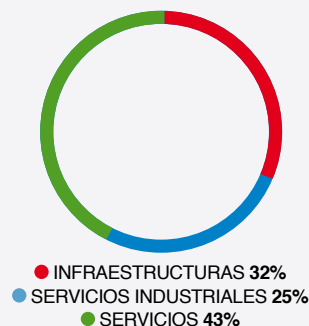
que lo permitía e implementando todas las medidas de seguridad necesarias con el firme objetivo de garantizar la salud y seguridad de sus empleados. Adicionalmente, cada empresa del Grupo ha adaptado sus propios procedimientos adecuándolos a la situación de cada región y negocio.

A cierre del ejercicio 2020, el Grupo ACS contaba con una plantilla de 179.539 personas, de las cuáles el 42,3% eran mujeres y el 57,7% hombres. En este sentido, la plantilla del Grupo ACS ha experimentado un descenso del 5,7% respecto al ejercicio 2019, debido principalmente a la paralización de algunos proyectos que han supuesto una bajada de la actividad del Grupo en el ejercicio.

DISTRIBUCIÓN PERSONAL ÁREAS GEOGRÁFICAS

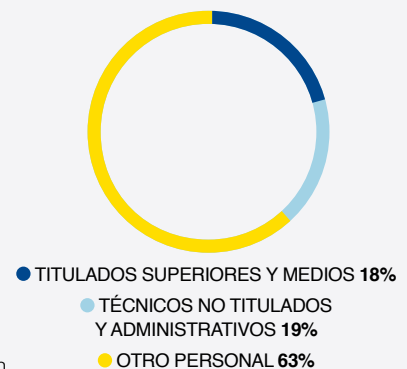


DISTRIBUCIÓN PERSONAL ÁREAS DE NEGOCIO*



* No se incluyen los 54 empleados de Corporación.

DESGLOSE PERSONAL POR CATEGORÍAS PROFESIONALES



PLANTILLA DEL GRUPO ACS A CIERRE

179.539



MUJERES

42,3%

SOBRE EL TOTAL DEL GRUPO ACS

9.332

TITULADOS SUPERIORES Y MEDIOS

2.323

EMPLEADOS CON UN PUESTO DE DIRECCIÓN (JEFE DE OBRA/PROYECTO O SIMILAR Y SUPERIOR)

12.121

TÉCNICOS NO TITULADOS Y ADMINISTRATIVOS

144

PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

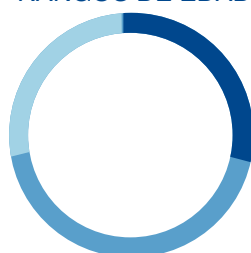
9,8%
RÓTACIÓN TOTAL

6,8%
RÓTACIÓN VOLUNTARIA

54.579

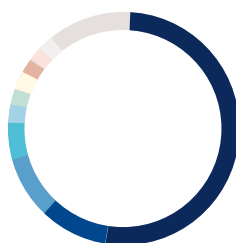
OTRO PERSONAL

DISTRIBUCIÓN POR RANGOS DE EDAD



- EDAD <35 AÑOS 26%
- ENTRE LOS 35-50 AÑOS 42%
- EDAD >50 AÑOS 32%

DISTRIBUCIÓN EMPLEADOS ACS POR PAISES



- ESPAÑA 54%
- AUSTRALIA 9%
- ESTADOS UNIDOS 8%
- INDONESIA 4%
- ALEMANIA 2%
- BRASIL 4%
- REINO UNIDO 2%
- PERÚ 2%
- CHILE 3%
- PORTUGAL 2%
- RESTO 10%



HOMBRES

57,7%

SOBRE EL TOTAL DEL GRUPO ACS

22.737

TITULADOS SUPERIORES Y MEDIOS

9.836

EMPLEADOS CON UN PUESTO DE DIRECCIÓN (JEFE DE OBRA/PROYECTO O SIMILAR Y SUPERIOR)

21.613

TÉCNICOS NO TITULADOS Y ADMINISTRATIVOS

1.031

PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

25,5%
RÓTACIÓN TOTAL

9,8%
RÓTACIÓN VOLUNTARIA

59.157

OTRO PERSONAL

En cuanto a la distribución de los empleados por países, el 54% trabajan en España y el 46% restante se encuentra en otros países, lo que evidencia la importante presencia internacional del Grupo.

La distribución de la plantilla a cierre del ejercicio por tipo de contrato muestra el predominio de contratos fijos frente a los contratos temporales, con un 67,4% de la plantilla sujeta a esta modalidad de contratos. En cuanto al tipo de jornada, el 71,7% de la plantilla del Grupo ACS trabaja a tiempo completo.

31-dic-20			
	Hombres	Mujeres	Total
Contratos fijos	70.754	50.237	120.991
Contratos temporales	32.753	25.795	58.548

31-dic-20				
	Edad <35 años	Edad entre los 35-50 años	Edad >50 años	Total
Contratos fijos	27.833	49.609	43.549	120.991
Contratos temporales	19.278	25.559	13.711	58.548

31-dic-20				
	Titulados Universitarios y Titulados medios	Técnicos no titulados y Administrativos	Otro personal	Total
Contratos fijos	25.918	22.839	72.234	120.991
Contratos temporales	6.151	10.895	41.502	58.548

31-dic-20			
	Hombres	Mujeres	Total
Contratos a tiempo completo	94.044	34.664	128.708
Contratos a tiempo parcial	9.463	41.368	50.831

31-dic-20				
	Edad <35 años	Edad entre los 35-50 años	Edad >50 años	Total
Contratos a tiempo completo	37.433	56.125	35.150	128.708
Contratos a tiempo parcial	9.678	19.043	22.110	50.831

2020				
	Titulados Universitarios y Titulados medios	Técnicos no titulados y Administrativos	Otro personal	Total
Contratos a tiempo completo	28.988	27.650	72.070	128.708
Contratos a tiempo parcial	3.081	6.084	41.666	50.831

Por otro lado, en 2020 la rotación total en el Grupo ACS fue de un 18,7% (vs. 20,8% en 2019) y la rotación voluntaria se situó en un 8,5% (10,8% en 2019).

Cabe destacar que, debido a la crisis sanitaria provocada por la Covid-19, el Grupo ACS se vio obligado a tramitar Expedientes Temporales de Regulación de Empleo (ERTEs), o su equivalente en función del ámbito geográfico en el que se ubica la empresa, que

afectó a 18.905 trabajadores en el ejercicio. De ellos, el 18,0% de los casos implicaron la reducción parcial de la jornada laboral y en un 82,0% la suspensión temporal de los contratos.

El número de despidos en el ejercicio 2020 fue de 16.364 personas, incluyendo aquellos derivados de terminaciones de proyectos.

	2019			2020		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Despidos	15.715	1.549	17.264	14.857	1.507	16.364

	2019				2020			
	<35 años	35-50 años	>50 años	Total	<35 años	35-50 años	>50 años	Total
Despidos	7.574	6.946	2.744	17.264	6.566	6.779	3.019	16.364

	2019				2020			
	Titulados Universitarios y Titulados medios	Técnicos no titulados y Administrativos	Otro personal	Total	Titulados Universitarios y Titulados medios	Técnicos no titulados y Administrativos	Otro personal	Total
Despidos	1.654	3.907	11.703	17.264	1.461	6.071	8.832	16.364

5.2.1. DESARROLLO PROFESIONAL

El Grupo ACS se posiciona como uno de los líderes mundiales en el desarrollo de infraestructuras y servicios, y esto no sería posible si no pudiera disponer del mejor equipo de profesionales. Los equipos de recursos humanos del Grupo buscan captar y retener talento especializado en cada uno

de los sectores de actividad del Grupo. En 2020 se incorporaron 55.792 profesionales, de los cuales el 44,4% fueron menores de 35 años, poniéndose de manifiesto la apuesta por el talento joven en el que Dragados destaca por los programas implementados en este ámbito.



PROGRAMA JÓVENES TALENTOS DRAGADOS

Desde que en 2014 comenzara el programa de incorporación de Jóvenes Talentos, Dragados ha mantenido su compromiso año tras año de seguir incorporando personal joven recién titulado a los proyectos más significativos del Grupo. Favoreciendo su desarrollo profesional y ofreciéndoles oportunidades de formación y aprendizaje junto con grandes profesionales del Grupo.

Este año a pesar de las circunstancias provocadas por la pandemia y en un entorno adverso, Dragados se ha esforzado por retener y motivar a los trabajadores con talento. Al igual que se ha hecho en años anteriores de recesión, se trabaja para poder ofrecer a los trabajadores una oportunidad de continuar su trayectoria profesional y aprendizaje. En esta línea, actualmente Dragados cuenta con casi 140 participantes en este programa, tanto en proyectos nacionales como internacionales.

Este programa pretende ser una guía en el aprendizaje y desarrollo de estos jóvenes recién titulados en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, Ingeniería Industrial y Graduados en Administración y Dirección de Empresas, a través de la experiencia en obras de construcción, formación, tutorización y evaluación encaminada a obtener información que permita identificar y retener su talento en base a sus inquietudes.

A nivel internacional y desde el año 2017 se trabaja conjuntamente desde las Direcciones de Recursos

Humanos de Dragados España, USA y Canadá con el objetivo de dar continuidad a nivel internacional al programa de desarrollo de incorporación de jóvenes talentos y favorecer la captación de talento local.

El programa denominado “Engineering & Finance Development Program, implantado tanto en USA como en Canadá, cuenta en la actualidad con 134 participantes incorporados a sus proyectos de construcción.

En este año 2020, se han incorporado en USA y Canadá, siendo conscientes de la importancia de la incorporación de estos jóvenes, 27 Ingenieros y 1 Financiero a dicho plan. El programa consta de 3 años de formación y seguimiento donde se incorporan a las obras más significativas de la empresa y reciben formación profesional técnica y cuentan con un tutor que evalúa y orienta su desempeño.

PROMOCIONES JÓVENES TALENTOS 2014-2020

	Actual	
	Nacional	Internacional
Ingeniería de Caminos	62	26
Ingeniería Industrial	14	5
Administración y Dir. Empresas	25	5
Arquitectura	1	0
Total	102	36



PLAN DE EVALUACIÓN Y TALENTO DRAGADOS

Dragados tiene claro la necesidad de fidelizar a todos sus empleados, pero pone especial atención en el colectivo de jóvenes titulados que comienzan su carrera profesional con nosotros. Se pretende a través del Plan de Evaluación, proporcionarles seguimiento de cara a adaptar tanto la formación que reciben en el plan específico diseñado para ellos como valorar su situación. De este modo, se les puede ofrecer respuesta a sus inquietudes y expectativas profesionales y, por otro lado, identificar en base a sus actitudes y aptitudes un ajuste del empleado a las necesidades internas de la empresa.

Durante el año 2020, como es ya habitual, se ha dado continuidad al proyecto de evaluación de estos jóvenes participantes titulados en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, Graduados en Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, con hasta con 4 años de experiencia, alto nivel de inglés, potencial de aprendizaje y motivación por desarrollar su carrera profesional en el ámbito de la construcción.

En la actualidad en torno a 140 jóvenes talentos están incorporados a nuestros grandes proyectos de construcción, tanto en España como en el resto de Europa, USA, Canadá y Sudamérica, adquiriendo una visión global y completa para su desarrollo en la empresa.

Cada trabajador/a tiene asignado un tutor/a que le acompaña en el proceso de aprendizaje. Por parte de la Dirección de Personal de Dragados en España y en el ámbito internacional por parte de Recursos Humanos del país de destino se lleva a cabo un seguimiento del trabajador/a. Se realizan evaluaciones periódicas, a través de cuestionarios y entrevistas personales y de este modo, se obtiene información a nivel competencial, experiencia y expectativas profesionales de los jóvenes. Según van adquiriendo desarrollo profesional y definiendo sus intereses, se pueden tomar decisiones sobre posibles movimientos internos y promociones en la empresa.

EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCEDURE (SICE)

La división de SICE, en Australia, dispone de un procedimiento propio que gestiona el desempeño de sus empleados. Dicho procedimiento se centra en la comprensión por parte de los empleados acerca los objetivos que deben alcanzar, y las expectativas y requisitos de la organización con respecto a su rendimiento en el trabajo. Adicionalmente, proporciona pautas dirigidas a los gerentes para que los empleados reciban la dirección y el apoyo necesarios para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible.

Dicho documento contiene dos secciones:

- En la primera, se define el procedimiento a seguir para la evaluación anual del desempeño de los empleados. Tras la evaluación, los Jefes de Proyecto o Departamento, basados en los resultados obtenidos, realizan sus propuestas de revisión salarial o incentivos.
- La segunda sección, establece el proceso a seguir ante problemas de bajo rendimiento. La intención principal, es ofrecer la oportunidad y el apoyo necesario al empleado para que pueda obtener una mejoría en su rendimiento.

Atraer y retener el talento exige al Grupo ACS ofrecer a nuestros empleados las mejores prácticas laborales, apostando por su desarrollo profesional dentro del Grupo. En ese sentido, el Grupo ACS mantiene un enfoque de gestión de recursos humanos comprometido con la mejora de forma continua las habilidades y capacidades de sus equipos.

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 ellas atienden a los elementos definidos en la **Política de Desarrollo y Evaluación del Talento**.



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.

	2019	2020
% Empleados en empresas con sistemas de retribución variable	100,0%	100,0%
% Empleados sujetos a objetivos medibles fijados con el superior	19,0%	18,6%
% Empleados en empresas con planes de desarrollo profesional	97,2%	93,3%

Por otro lado, cabe destacar que el sistema de retribución variable aplica a todos los empleados, estando un 25,4% de la plantilla sujeta a planes de evaluación de desempeño profesional que influyen en la determinación del porcentaje del variable que reciben y que forma parte de la cultura de desarrollo profesional del Grupo.

Los programas de formación definidos en las diferentes empresas del Grupo tienen como factor común la potenciación del talento individual para conformar los mejores equipos de profesionales. La impartición de formación especializada en los diferentes sectores de actividad del Grupo se traslada a la calidad y mejora de los productos y servicios.

Asimismo, el impacto de la Covid-19 a lo largo del ejercicio ha provocado la adaptación de la formación presencial a nuevos cursos de formación online.

Por ejemplo, en Dragados, la irrupción de la pandemia de la Covid-19 obligó al Departamento de Formación a reorganizar la formación presencial y, en definitiva, preparar un nuevo escenario para que la formación pudiera igualmente llegar al mayor número de personas. Se trabajó en la adaptación de la formación presencial para que pudiera ser impartida a través de medios telemáticos, mediante el aula virtual y cursos online. Durante el año 2020, el Aula Virtual cobró protagonismo, como uno de los medios para poder llegar a un número importante de trabajadores y seguir favoreciendo la formación de los mismos.

Se integró en la plataforma utilizada habitualmente para la impartición de cursos online, favoreciendo la formación, participación e interacción en tiempo real de los trabajadores. También se formó a los docentes internos con el curso denominado “Adaptación de la formación al aula virtual” para que pudieran impartir la formación con la misma eficacia y rigor pedagógico que venían haciéndolo de manera presencial. En el año 2020, a pesar de la situación tan particular, se han ejecutado más de 57.000 horas de formación del Plan de Formación, lo que supone en torno a un 72% sobre lo planificado.

Por otro lado, SEMI puso a disposición de sus empleados un campus formativo virtual, abierto los 365 días del año con más de 400 cursos disponibles especializados en su área de negocio.

El modelo de formación continua el Grupo ACS permite identificar durante el ejercicio las necesidades de formación entre sus empleados, de manera que los programas de formación están en constante revisión. 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.

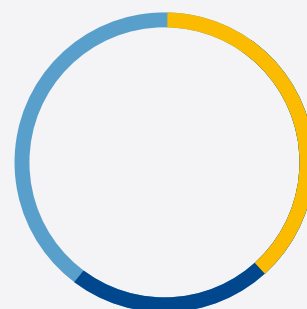
El impacto de la Covid-19, tuvo repercusión en las horas de formación impartidas en el ejercicio que se vieron disminuidas. En marzo se tuvo que suspender toda la formación presencial planificada y, con el confinamiento, no se impartió la formación prevista durante esos meses. Se reorganizó y adaptó la formación presencial para poder impartirla a través de medios telemáticos y seguir formando al personal. Además, dadas las características de ciertos sectores, como es el caso de la construcción, una parte de la formación (cursos de prevención, que según marca el convenio, se tienen que hacer de forma presencial, entre otros), no se pudo impartir de forma virtual.

Asimismo, otro aspecto que se vio afectado fue el presupuesto destinado a la formación, dado que se han hecho menos horas de formación y la formación impartida de forma telemática resulta más económica que la presencial.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS (CLECE)

El Programa Superior de Desarrollo para Jefes de Servicio tiene como objetivo mejorar las competencias que garantizan la gestión eficiente de los servicios, dentro de la estrategia de la compañía. Los contenidos del Programa han sido desarrollados por profesionales de la propia organización, responsables de las diferentes áreas y actividades, así como expertos externos en las diferentes materias impartidas. El programa tiene una duración de 300 horas que se desarrolla a través de casos prácticos, contenidos online y clases presenciales prácticas. A través de esta formación se desarrollan competencias técnicas, comerciales, económico-financieras, y de gestión de personas y habilidades de dirección. En 2020 pasaron por este programa 44 participantes, con lo que el total de participantes asciende a 456 empleados de Clece.

DESGLOSE HORAS LECTIVAS DE FORMACIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL



- TITULADOS UNIVERSITARIOS Y MEDIOS 34%
- TÉCNICOS NO TITULADOS Y ADMINISTRATIVOS 24%
- OTRO PERSONAL 42%

	2019	2020
Total horas lectivas impartidas	2.990.789	2.567.469
Horas lectivas por empleado (sobre total empleados)	16,0	14,7
Empleados participantes en actividades de formación	111.383	80.743
Horas lectivas por empleado (sobre total empleados formados)	26,9	31,8
Inversión en formación (M€)	34,6	25,1
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados) (€)	185,4	143,9
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados formados) (€)	311,1	311,5

5.2.2. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

El Grupo ACS vela por mantener relaciones de confianza con sus empleados y para ello considera fundamental salvaguardar unos principios básicos intrínsecos en su modelo de negocio. Dentro del Código de Conducta del Grupo destaca la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos y laborales, que forman parte del compromiso empresarial del Grupo. Del mismo modo, el Grupo ACS rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón de edad, sexo, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad.

Empezando por la objetividad en los procesos de selección, se busca garantizar el acceso a estos procesos en condiciones de igualdad en todas sus fases, desde el reclutamiento hasta la contratación.

Durante el año 2020 el Grupo ACS ha continuado realizando diferentes acciones en línea con su Política de Diversidad, cuya finalidad es manifestar, implementar y desarrollar el compromiso del Grupo con la diversidad e inclusión de todo tipo de colectivos. El Grupo ACS entiende la diversidad desde multitud de ámbitos y parte de la convicción de que la formación de un equipo diverso le permite afrontar con garantías de éxito los retos globales.

Cabe destacar que la amplia presencia internacional del Grupo ACS le configura como un equipo multicultural en el que confluyen profesionales de distintas razas, etnias, edades, nacionalidades, lenguas, educación, capacidades, religiones y género, de modo que todo ello constituye una constante en el día a día del Grupo. La compañía es consciente de la relevancia que tiene el enraizamiento local y, en línea con su propósito de favorecer el desarrollo local de las comunidades en las que opera, promueve la contratación directa de empleados y directivos locales. En este sentido, el 96,4% de los empleados del Grupo corresponden a la comunidad local.

El compromiso del Grupo con la igualdad de oportunidades y diversidad se refleja en todos los ámbitos de la empresa:

- En materia de género, empresas que representan un 96,9% de los empleados del Grupo han adoptado medidas para promover la igualdad de trato y de oportunidades de hombres y mujeres, entre los que se encuentra que un 76,6% de los empleados del Grupo están cubiertos por Planes de Igualdad.

- En empresas que representan un 99,9% de los empleados del Grupo existen protocolos contra el acoso sexual.
- En compañías que representan un 99,7% de los empleados del Grupo se han adoptado medidas para asegurar la igualdad de oportunidades y evitar discriminaciones en los procesos de selección de cualquier puesto de trabajo. 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 el aumento de la proporción de mujeres en dos puntos porcentuales en puestos de dirección respecto al ejercicio 2019. De igual forma, en empresas que representan un 39,2% de los empleados del Grupo se han implementado programas de desarrollo específico para la promoción de talentos femeninos, en los que han participado 1.200 empleadas del Grupo durante 2020.

Entre los hitos del ejercicio, destaca la firma del segundo Plan de Igualdad de Clece, además de la renovación de la certificación en la norma EFR, como Empresa Familiarmente Responsable. Esta certificación reconoce el modelo de gestión de personas en el que la igualdad y conciliación son ejes fundamentales.



PROTOCOLO ACOSO SEXUAL Y/O POR RAZÓN GÉNERO (ETRA)

El Grupo ETRA, al igual que el resto de empresa del Grupo ACS, considera imprescindible garantizar un entorno laboral seguro y respetuoso con las personas. Todos los hombres y mujeres que forman parte de ETRA tienen derecho a que se respete su dignidad, así como la obligación de tratar a las personas con las que se relacionan por motivos laborales con respeto y educación. Por este motivo, cualquier conducta contraria a los principios anteriormente enunciados, y más concretamente, aquella que el presente texto identifique como conducta de acoso, es inaceptable, por tanto, adoptamos un compromiso mutuo de colaboración, en la tolerancia cero ante cualquier tipo de acoso.

En este mismo sentido, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres reconoce que la igualdad es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, instituyendo la obligación de promover condiciones de trabajo que eviten las situaciones de acoso, así como arbitrando procedimientos específicos para su prevención y dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo.

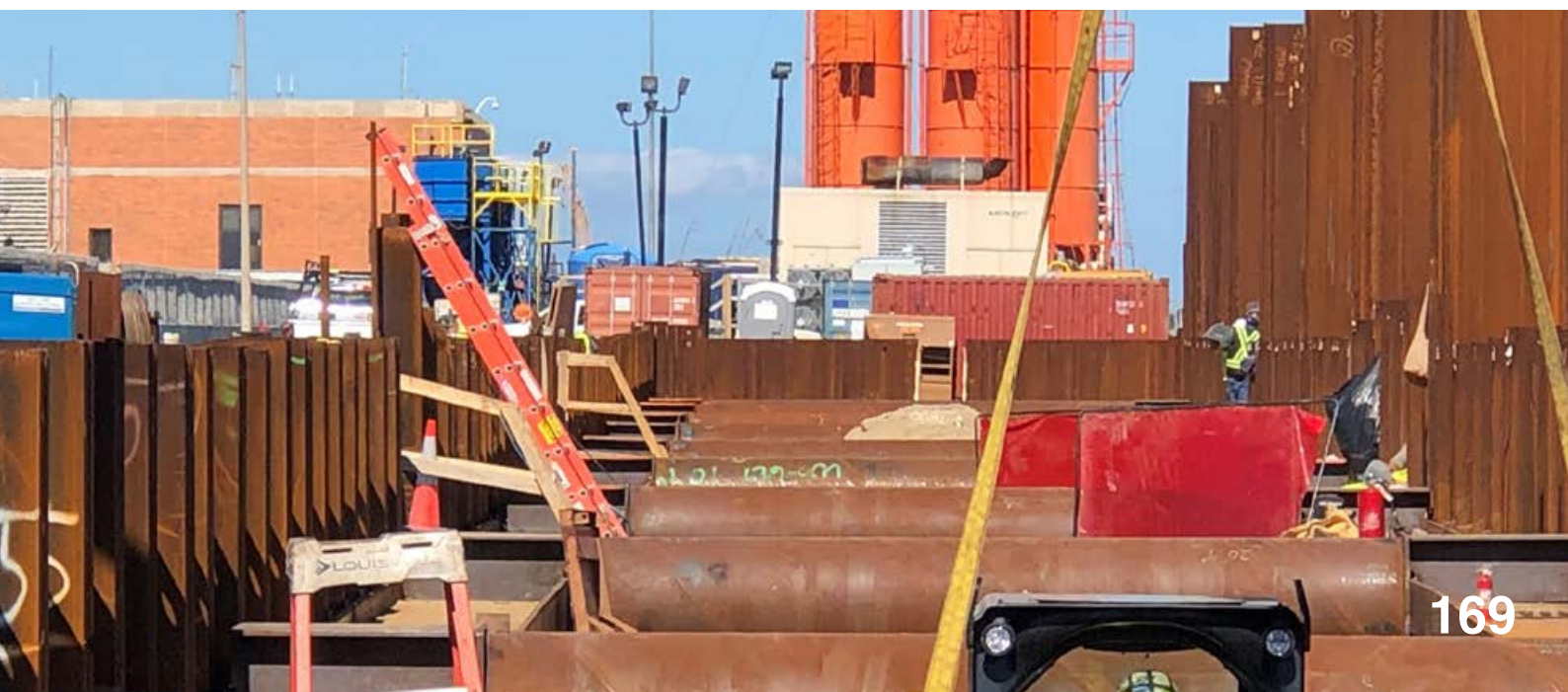
Desde GRUPO ETRA se ha aprobado un protocolo de acoso sexual y/o por razón de género que tiene como objetivo prevenir que se produzca el acoso en el entorno laboral y, en caso de que ocurra, asegurar que se dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema y evitar que se repita.

PLAN DE FORMACIÓN HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MUJERES (ETRA)

Con el fin de fomentar la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad en las empresas del Grupo, y dentro del fomento de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, se ha creado un curso de formación enfocado a mujeres para desarrollar y facilitar el conocimiento de las competencias y habilidades básicas para mejorar la interacción con otras personas así como facilitar herramientas para la gestión personal en el puesto de trabajo fomentando así las competencias necesarias para poder desarrollarse profesionalmente.

Los contenidos que se desarrollan dentro de la formación son:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Negociación.
- Inteligencia emocional.



PROGRAMA DE LÍDERES FEMENINAS EMERGENTES (CIMIC-UGL)

UGL, una de las principales empresas a través de las cuales opera el Grupo CIMIC en Asia Pacífico, se centra en apoyar la equidad de género y aumentar la representación femenina en puestos de liderazgo en todas sus divisiones como parte de su Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión. La introducción de un Programa de Líderes Femeninas Emergentes es una de las iniciativas más destacadas para alcanzar este objetivo, junto con la implementación de planes específicos de desarrollo individual.

Las acciones desarrolladas por este programa buscan aumentar la visibilidad de las mujeres en puestos de dirección y ampliar las redes profesionales de los participantes como apuesta por su desarrollo profesional dentro del Grupo. Todo ello con un objetivo claro: aprovechar las fortalezas de los participantes para que puedan ser líderes dentro de su lugar de trabajo.

Estructurado como un programa de aprendizaje híbrido, combina sesiones de grupo con sesiones individuales de coaching para reforzar el aprendizaje de los participantes.

El Grupo ACS está comprometido con la integración laboral de personas con discapacidad y de otros colectivos vulnerables, y usa el empleo como instrumento de inclusión social. A cierre del ejercicio, el Grupo ACS contaba con 7.942 empleados con discapacidad. En este ámbito el máximo exponente del Grupo es Clece, con nume-

rosos acuerdos de colaboración con instituciones. Por otro lado, en empresas que representan un 82,6% de los empleados del Grupo cuentan con sistemas que garantizan la accesibilidad universal de personas con discapacidad con infraestructuras adaptadas para eliminar las barreras físicas ante cualquier persona.

INTEGRACIÓN LABORAL DE COLECTIVOS VULNERABLES EN CLECE

A pesar del impacto que ha tenido la pandemia de la Covid-19 en la estabilidad del empleo, Clece ha continuado desarrollando su Proyecto Social, un proyecto dirigido a colectivos vulnerables de muy distinto signo como **víctimas de violencia de género**, personas con **diversidad funcional**, personas en **riesgo de exclusión social** o **jóvenes en desempleo**. Este Proyecto tiene como objetivo que todas las personas puedan acceder en igualdad de oportunidades al empleo sin verse discriminadas por condiciones de discapacidad o por sus circunstancias sociales.

Con esta filosofía, la diversidad e inclusión se han convertido en un valor angular de Clece, que integra en su organización 9.027 trabajadores procedentes de estos colectivos, lo que supone el 11,7% del total de la plantilla en 2020. Esta proporción se mantiene constante respecto al ejercicio anterior, a pesar de que por primera vez en la historia de Clece este año descendieron el número de trabajadores en plantilla. Una parte significativa de los servicios que presta la compañía, como la atención en centros de día o los servicios de ayuda a domicilio, prestados principalmente a personas mayores, se vieron especialmente afectados en los meses de confinamiento.

Además, el esfuerzo de Clece en favor de la calidad del empleo se evidencia en el aumento del número de estos trabajadores que cuentan con contrato indefinido. De los 9.027 trabajadores de colectivos vulnerables, un 57% cuentan con contrato indefinido, lo que supone un incremento del 6% más que en 2019.

La cooperación social e institucional es indispensable para que la inclusión laboral sea una realidad. Por eso, Clece colabora con más de 350 asociaciones, fundaciones, entidades sociales y organismos públicos, apostando por una cadena indivisible que conduzca al empleo y a la autonomía de las personas con más dificultades.

De manera concreta, la Comisión de Nombres vela porque los procedimientos de selección de los miembros del Consejo favorezcan la diversidad respecto a las cuestiones anteriormente mencionadas y, en particular, busca facili-

tar la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada entre mujeres y hombres. La remuneración total del Consejo se muestra en la tabla inferior.

Miles de euros	Número de Consejeros 2019	Número de Consejeros 2020	Remuneración Media ejercicio 2019	Remuneración Media ejercicio 2020	Variación
CONSEJEROS EJECUTIVOS⁽¹⁾	5	5	3.422	3.259	-4,8%
Remuneración fija			1.494	1.489	-0,3%
Remuneración variable ⁽²⁾			1.065	881	-17,3%
Aportaciones a sistemas de ahorro a largo plazo			857	883	3,0%
Otros conceptos			7	7	n.a.
CONSEJEROS NO EJECUTIVOS	12	11	244	235	-3,7%
MUJERES	3	3	185	188	1,6%
HOMBRES ⁽³⁾⁽⁴⁾	9	8	264	251	-5,0%

(1) Los Consejeros Ejecutivos del Grupo ACS son hombres.

(2) Incluye la remuneración variable anual a corto plazo y los planes a largo plazo.

(3) Se excluye la remuneración de D. Manuel Delgado Solís en 2019 por su dimisión en noviembre de 2019.

(4) Se excluye la remuneración de D. José María Loizaga Viguri en 2020, fallecido en marzo de 2020.

El Comité de Dirección del Grupo ACS está formado por 6 directivos (todos hombres) que en el año 2020 han tenido una retribución anual media de 2.758 miles de euros (vs. 3.018 miles de euros en 2019), incluyendo la retribución fija y variable, y una aportación anual media a los planes de pensiones de 797 miles de euros (vs. 793 miles de euros en 2019).

Igualmente, el Grupo vela porque las políticas de remuneración y retención de talento se adecúen a estos principios básicos. Para la remuneración media se ha considerado el promedio de la retribución anual de los empleados del Grupo ACS considerando su salario base y otros incentivos en efectivo. En los datos consolidados se muestra el promedio ponderado desglosados por género, clasificación profesional y edad.

Las diferencias salariales detectadas se deben a diversos motivos. Por un lado, la mayor presencia en países con una renta per cápita más elevada, que resulta relevante en actividades como la Construcción, así como la tipología, especialización,

jornada laboral, antigüedad, factores de peligrosidad o localización de las diferentes actividades del Grupo. En este sentido, se equiparan desde operarios en altura en Estados Unidos o de minería en Australia, con altos niveles de peligrosidad y mayores rentas per cápita, hasta la actividad de Servicios, cuyo personal se ubica mayoritariamente en España y su actividad se encuentra concentrada en servicios de limpieza, ayuda a domicilio y atención a mayores con salarios regulados por los convenios colectivos de cada actividad.

Esta diversificación de actividades y la distribución de empleados en países con distintos niveles de renta es lo que justifica las diferencias presentadas en la tabla de remuneraciones medias. Asimismo, en la evolución de los salarios cabe destacar que, dada la alta diversificación geográfica de actividades y de tipos de contratos, resulta muy difícil mostrar una evolución homogéneas de sueldos y salarios en diferentes años, dadas las variaciones del peso que suponen sobre el total los diferentes países/actividades modificando sustancialmente la composición de la masa salarial año a año.

Remuneraciones medias anuales (€) ⁽³⁾	2019 ⁽¹⁾			2020 ⁽²⁾		
	Hombres	Mujeres	% Diferencia salario medio hombre/ salario medio mujeres	Hombres	Mujeres	% Diferencia salario medio hombre/ salario medio mujeres
Directivos y titulados universitarios	77.580,9	58.882,4	-24,1%	77.384,9	56.726,2	-26,7%
Técnicos no titulados, asimilados y Administrativos ⁽⁴⁾	22.898,7	29.235,3	27,7%	19.737,4	29.208,3	48,0%
Operarios y otro personal⁽⁵⁾						
Infraestructuras y Servicios Industriales	26.474,9	26.116,5	-1,4%	25.805,6	29.067,7	12,6%
Servicios	14.583,9	13.717,6	-5,9%	15.061,9	13.979,4	-7,2%

Remuneraciones medias anuales (€)	2019	2020
Edad <35 años	25.901,1	27.296,0
Edad entre los 35-50 años	30.505,6	30.999,1
Edad >50 años ⁽⁶⁾	30.718,1	30.785,8

(1) Durante 2020, ACS ha revisado la metodología de consolidación para garantizar que se establecen criterios homogéneos de reporte en todas las filiales. En base a esta revisión, los datos del 2019 han tenido que ser recalculados para permitir la comparabilidad entre los datos del ejercicio 2019 y 2020.

(2) Uno de los aspectos principales que ha condicionado las remuneraciones del ejercicio 2020, ha sido la devaluación de la moneda local frente al euro en países situados en Latino América.

(3) Para el cálculo de las remuneraciones medias tanto de 2019 como de 2020 se toman los datos de salarios medios durante el año incluyendo tanto el salario fijo como variable. En 2019 y 2020, el alcance de los datos es de un 93% aproximadamente de los empleados del Grupo.

(4) Las diferencias salariales por género para la categoría de Técnicos no titulados, asimilados y administrativos guardan relación con la distribución geográfica de la plantilla y el efecto del tipo de cambio. En este sentido, el 59% de la plantilla incluida en el cálculo trabaja en países latinoamericanos, donde la moneda local se ha visto especialmente devaluada respecto al euro en el ejercicio 2020. Del mismo modo, esta categoría cuenta con una mayor presencia masculina, habiendo una relación de 5 hombres por cada mujer, generando, por tanto, una mayor diversidad de puestos y salarios en esta categoría para el género masculino, dificultando así la comparabilidad por género.

(5) Las diferencias salariales por género para la categoría de Operarios y otro personal, para la división de Infraestructuras y Servicios Industriales, guardan relación con la distribución geográfica de la plantilla y el efecto del tipo de cambio. En concreto, el 40% de la plantilla incluida en el cálculo trabaja en la geografía australiana, contando con una amplia presencia masculina, habiendo una relación de 15 hombres por cada mujer, dando lugar a un amplio abanico de puestos con diferentes salarios en esta categoría para el género masculino, dificultando así la comparabilidad por género. Cabe destacar que la devaluación de la moneda local de los países de Latino América también tiene su impacto sobre las remuneraciones medias presentadas, ya que aproximadamente el 16% de la plantilla incluida en el cálculo se encuentra en países latinoamericanos, siendo también muy superior la presencia masculina en estos países.

(6) En el grupo de edad de mayores de 50 se incluye un gran número de empleados de la división de Servicios, que realizan labores de servicios de limpieza, ayuda a domicilio y atención a mayores, siendo los contratos a jornada parcial la tipología de jornada predominante.



5.2.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES SOCIALES

La irrupción de la Covid-19 en el año 2020 ha alterado la organización del trabajo en todos los ámbitos, que ha precisado de una respuesta rápida y eficaz por parte de las organizaciones. La crisis sanitaria ha acelerado tendencias e iniciativas que empresas del Grupo ACS llevaban implementando en los años anteriores como medidas de flexibilidad horaria o la promoción del teletrabajo en los puestos de trabajo que lo permiten. En este sentido, cabe destacar que los empleados del Grupo ACS cuentan con mejoras adicionales en cuanto a sus condiciones laborales respecto a lo establecido legalmente como son un mayor número de días de vacaciones, mayor número de días de baja por paternidad/maternidad, mejora de las condiciones para la jornada reducida, o acumulación de periodos de lactancia, etc.

Algunas de estas medidas permiten fomentar la conciliación familiar y esto ha provocado que en

2020 la reincorporación al trabajo de un 85,3% de las mujeres tras su baja por maternidad y de un 94,5% de los hombres.

Asimismo, la implantación de protocolos y medidas higiénico-sanitarias han modificado los sistemas de trabajo, especialmente en la división infraestructuras y servicios con el fin de garantizar la salud y seguridad de sus empleados.

La reducción de aforos para cumplir con las medidas de distanciamiento social ha supuesto la reorganización de los equipos y en algunas empresas se han implementado nuevos turnos de trabajo. La promoción del teletrabajo anteriormente comentada también ha provocado que se intensifique el desarrollo de nuevos procedimientos para garantizar las mejores condiciones de trabajo y, por ejemplo, algunas empresas del Grupo ya cuentan con sus respectivos protocolos de desconexión laboral.

PROTOCOLO DE DESCONEXIÓN DIGITAL EN MASA

A raíz del auge del actual desarrollo tecnológico y el empleo de nuevas herramientas digitales en el ámbito laboral, en noviembre del 2020, MASA ha desarrollado su Protocolo del Derecho a la Desconexión Digital. Dicho documento toma como base los requerimientos recogidos en la LO/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, así como con el artículo 20bis que esta Ley añade al Estatuto de los Trabajadores.

Debido a la actividad propia de MASA, donde es común la diversidad horaria dependiendo de la situación geográfica de los clientes y de las exigencias de sus negocios, MASA establece en este protocolo una serie de recomendaciones para sus empleados y colaboradores a fin de fomentar la desconexión digital fuera del horario laboral establecido:

- De manera general, las comunicaciones entre personas trabajadoras habrán de respetar los tiempos de descanso diario, semanal, permisos o vacaciones. Asimismo, las comunicaciones entre personas de distintos husos horarios se realizarán en tiempos de solape entre ambos.
- Respecto al correo electrónico, se procurará su utilización dentro de la jornada habitual teniendo en cuenta el horario de trabajo tanto del emisor como el del receptor, recurriendo a la opción de posponer el envío del mensaje en caso de no coincidir con la jornada del destinatario. En casos excepcionales de respuesta estrictamente necesaria, se deberá notificar mediante llamada o mensajería instantánea al destinatario. Asimismo, durante periodos vacacionales o descanso se activará la opción de respuesta automática.
- Se evitarán llamadas telefónicas fuera del horario de trabajo.
- Las reuniones de trabajo se programarán dentro de los límites de la jornada laboral.
- La Dirección fomentará el uso racional y responsable de las tecnologías de la información para la mejora de calidad de vida y salud de sus empleados, favoreciendo su descanso.

En definitiva, la finalidad del Derecho a la Desconexión es el evitar riesgos psicosociales relacionados con el abuso de las nuevas tecnologías, fomentando una cultura laboral basada en el disfrute de los periodos de descanso y conciliación.



Imagen cedida por cortesía de WestConnex / Transurban.

[102-41]

Además, esta situación ha repercutido, de manera directa, en el aumento de la tasa de absentismo, que en 2020 alcanzó el 1,9% y se tradujo en 7.597.046 horas de absentismo. A efectos de comparabilidad con años anteriores, se ha identificado que el incremento en el número de horas de absentismo está relacionado con el impacto de la Covid-19.

	2017	2018	2019	2020
Número total de días perdidos (por absentismo)	765.812	700.019	694.806	939.915
Porcentaje de días perdidos por absentismo	1,5%	1,3%	1,3%	1,9%

	2018	2019	2020
Número total de horas perdidas (por absentismo)	4.201.618	5.001.540	7.597.046

El Grupo ACS fomenta y ampara el libre ejercicio de la libertad sindical y el derecho de asociación de sus trabajadores. El porcentaje de empleados del Grupo que en 2020 se encuentran afiliados a organizaciones sindicales es de un 11,3%, mientras que el 74,4% de la plantilla se encuentran cubiertos por convenios colectivos o por un sindicato independiente. En estos convenios, de acuerdo con la actividad de cada empresa, se fijan el número de horas de trabajo y se establecen plazos mínimos de preaviso sobre cambios operativos significativos.

Por países, en empresas cuya cabecera se encuentra en España, la cifra de empleados cubiertos por convenios colectivos o por un sindicato independiente alcanza el 92,2%, el 77,2% de empleados en empresas cuya cabecera se encuentra en Alemania, un

26,7% para Australia y un 20,2% en Estados Unidos y Canadá. En cuanto a relación de los convenios colectivos con la seguridad y salud, en 2020, un 82,2% de los trabajadores del Grupo ACS está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados y en éstos se cubren un 95,3% de los asuntos de seguridad y salud. A lo largo del ejercicio 2020 estos comités se reunieron más de 2.000 veces.

Finalmente, además de la relación de los sindicatos, el Grupo ACS, ofrece canales de diálogo formales para la relación con sus trabajadores, como son los canales éticos o encuestas de clima laboral. En cualquier caso, para más información sobre los canales de comunicación existentes en la relación con los empleados ver el capítulo 5.5.

5.2.4. GESTIÓN DE RIESGOS EN CUESTIONES DE RRHH

Entre las funciones atribuidas a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración del Grupo se encuentra la revisión, seguimiento y evaluación de la Política de Sostenibilidad del Grupo, así como del resto de la normativa interna asociada entre la que se encuentra la relacionada con Código de Conducta, Política de Diversidad, así como la Política de Derechos Humanos, que se desarrollará de acuerdo a sus características y necesidades de cada una de las empresas del Grupo.

Asimismo, de acuerdo con el mapa de riesgos del Grupo, actualizado en 2020, y el análisis de materia-

lidad, el Grupo ha priorizado los riesgos en función de la relevancia que pueden tener para el desarrollo de la actividad de la empresa, conforme a la tipología de actividad, áreas de actuación, políticas y enfoques de gestión.

En el cuadro inferior se muestran los resultados obtenidos de esta priorización de potenciales riesgos para el desarrollo de la actividad relacionados con la gestión de los recursos humanos, así como las medidas de gestión adoptadas desde el Grupo ACS:

Asunto	Riesgos potenciales	Medidas de detección, prevención, gestión y mitigación	Indicadores de gestión asociados	Políticas Aplicables Grupo ACS
Responsabilidad con las comunidades locales	<p>La actividad de la compañía puede derivar en riesgos por la oposición de las comunidades al desarrollo de proyectos o por la percepción negativa acerca de la gestión llevada a cabo. Esto puede poner en entredicho la reputación del Grupo y la licencia social para operar.</p> <p>Asimismo, de cara a garantizar un adecuado control, supervisión y seguimiento de estos aspectos, se han integrado los riesgos asociados a los mismos en el sistema de gestión de riesgos del grupo en 2020. Los principales riesgos asociados a este aspecto material que forma parte del sistema de gestión de riesgos del grupo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la COVID. • Impacto en el entorno económico-social. • Comunicación externa con los grupos de interés. • Vulneración de derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un diálogo proactivo con la comunidad a través de los responsables de las compañías y proyectos concretos. • Medidas de gestión del personal, acorde con los principios generales establecidos en las políticas del Grupo, adaptándose a las características específicas de cada una de las empresas del Grupo. 	Indicadores presentados en este capítulo 5.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta. • Política de Diversidad. • Política de Desarrollo y Evaluación del Talento. • Política de Sostenibilidad. • Política de Derechos Humanos. • Política de Control de Riesgos.
Desarrollo de talento y diversidad	<p>Disponer de un entorno plural, donde prime la diversidad e igualdad de oportunidades, ofrece ventajas competitivas a las compañías, como la fidelización y productividad de los empleados. Además, el aumento de la complejidad de los proyectos y los nuevos requerimientos del sector –por ejemplo, estándares y certificaciones de eficiencia energética y sostenibilidad en la construcción– requieren mayor conocimiento y especialización. Si estos no se adquieren ágilmente, supondrán la desventaja de la compañía frente a los competidores, y por tanto el detrimento del negocio. Sin embargo, los esfuerzos en la atracción y retención de talento, y la apuesta por la formación ayudan a ACS a mantenerse a la vanguardia.</p> <p>Asimismo, de cara a garantizar un adecuado control, supervisión y seguimiento de estos aspectos, se han integrado los riesgos asociados a los mismos en el sistema de gestión de riesgos del grupo en 2020. Los principales riesgos asociados a este aspecto material que forma parte del sistema de gestión de riesgos del grupo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la COVID. • Relaciones laborales. • Atracción y retención de talento. • Comunicación interna ineficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan 20-20 incluye el compromiso de mejorar el desempeño profesional incrementando la inversión en formación. Asimismo, el Código de Conducta, la Política de Diversidad y el resto de los desarrollos en esta materia definen el marco de actuación. • Dentro de este marco común, cada compañía gestiona el desarrollo de sus profesionales de acuerdo a sus necesidades específicas, atendiendo a la Política del Grupo. Definen programas de formación y desarrollo profesional y personal, y evalúan su impacto en los participantes. 	<p>Indicadores presentados a lo largo de este capítulo 5.2. como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración, tipología de contrato laboral y distribución en la plantilla. - Estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento. - Horas de formación, inversión en formación, empleados formados. - Medidas de diálogo social, organización, flexibilidad y conciliación laboral. - Políticas, planes y medidas por la diversidad e igualdad entre hombres, mujeres y personas con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Conducta. • Política de Diversidad. • Política de Desarrollo y Evaluación del Talento. • Política de Sostenibilidad. • Política de Derechos Humanos. • Política de Control de Riesgos.