

8. EMPLEADOS

8.1. LAS PERSONAS DEL GRUPO ACS

8.1.1. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

El éxito empresarial del Grupo ACS¹⁴ reside en su equipo humano. 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; garantiza la igualdad de oportunidades y de trato, sin que prevalezca discriminación alguna por razón de sexo, ideología, religión, o cualquier otra circunstancia o condición de orden social o individual.

Asimismo, el Grupo impulsa el desarrollo profesional de sus trabajadores. Con este fin, dispone de una política de empleo que genera riqueza en las zonas donde opera y produce vínculos que crean sinergias positivas para el entorno. Además, muestra un especial interés en asegurar unas condiciones de trabajo dignas, sujetas a las más avanzadas medidas de seguridad y salud laboral, fomenta la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y la gestión de la carrera profesional de sus trabajadores.

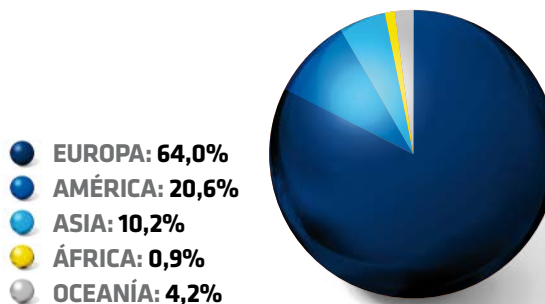
¹⁴ Los datos referentes al Grupo ACS incluidos en este apartado se han calculado analizando la información provista por las diferentes compañías del Grupo, ponderándola por su número de empleados. Los datos se expresan en términos porcentuales sobre el total de empleados del Grupo a 31/12/15. Para ponderar el año 2013 se incluyen los empleados de Clece, que a 31/12/13 ascendían a 65.774 personas. En los datos de 2014 se incluyen los empleados de John Holland (3.874 empleados), Thiess Services (1.070 empleados) y Leighton Contractors Services (3.758 empleados), compañías que fueron vendidas por HOCHTIEF en diciembre de 2014.

El Grupo ACS aplica modernas y eficientes técnicas de gestión de recursos humanos con el objetivo de retener a los mejores profesionales.

8.1.1.1. PRINCIPALES MAGNITUDES

El Grupo ACS emplea un total de 196.967 personas, de los cuales 83.750 se encuentran trabajando en España y 113.217 en el extranjero. De todos los empleados, 38.983 personas son de nacionalidad diferente a la de la sede social de su compañía: El Grupo ACS tiene empleados en más de 70 países, en los que fomenta el desarrollo económico y social de sus trabajadores.

PERSONAL POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREA DE ACTIVIDAD

	2013	2014	2015
Construcción	87.457	74.440	57.903
Servicios Industriales	41.635	41.272	40.006
Medio Ambiente	94.319	94.581	99.005
Corporación	52	52	53

PERSONAL POR CATEGORÍAS PROFESIONALES Y ÁREA DE ACTIVIDAD

	Construcción	Servicios Industriales	Medio Ambiente	Corporación	Total
Titulados superiores	15.297	4.021	1.552	31	20.901
Titulados medios	3.196	5.341	2.609	6	11.152
Técnicos no titulados	7.260	5.688	4.107	0	17.055
Administrativos	4.653	2.727	1.580	12	8.972
Otro personal	27.497	22.229	89.157	4	138.887

TIPOS DE CONTRATOS

	2012	2013	2014	2015
Contratos fijos	100.132	94.056	82.740	57.756
Contratos temporales	62.339	129.407	127.605	139.211

PERSONAL POR CATEGORÍAS PROFESIONALES Y GÉNERO

	Mujeres	Hombres	Total
Titulados superiores	4.935	15.966	20.901
Titulados medios	3.319	7.833	11.152
Técnicos no titulados	4.493	12.563	17.056
Administrativos	4.798	4.174	8.972
Otro personal	61.351	77.536	138.886
Total	78.896	118.071	196.967
<i>Sobre el total del Grupo ACS</i>	<i>40,1%</i>	<i>59,9%</i>	

8. EMPLEADOS

8.1.2. PRINCIPIOS DE GESTIÓN

8.1.2.1. IGUALDAD, DIVERSIDAD, INTEGRACIÓN, DERECHOS

La igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto por los derechos humanos, que son principios básicos recogidos en el Código de Conducta del Grupo, son también determinantes a la hora de promover el desarrollo profesional y personal de todos los empleados del Grupo ACS. Compañías que representan un 89,8% de los empleados del Grupo expresan su compromiso formal y documentado con la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el desarrollo de su política de Recursos Humanos.

El Grupo ACS rechaza la discriminación por cualquier motivo y, en particular, por razón de edad, sexo, religión, raza, orientación sexual, nacionalidad o discapacidad. Este compromiso se extiende a los procesos de selección y promoción, que están basados en la evaluación de las capacidades de la persona, en el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo y en el desempeño individual.

En la actualidad, compañías que representan el 95,4% de los empleados del Grupo ACS presentan programas formales para asegurar la igualdad de oportunidades. Estos Planes de Igualdad incluyen acciones específicas en materia de selección y contratación de personal, salario, formación, jornada laboral, promoción profesional, ayudas, bonificaciones y política social, salud y prevención de riesgos laborales, así como en cuestiones de violencia de género. En 2015 se reportaron un total de 1.559 mujeres con un puesto de dirección en la compañía (un 14,9% del total del personal de dirección).

El Grupo ACS promueve también la contratación de personas discapacitadas y les ofrece un entorno de trabajo que les permita desarrollarse en igualdad de condiciones. En este sentido, a 31 de diciembre de 2015 trabajaban en ACS 5.804 personas con discapacidad.

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. El número de ejecutivos procedentes de la comunidad local ascendió a 508 personas en 2015 (un 4,9% del total de personal de dirección del Grupo).

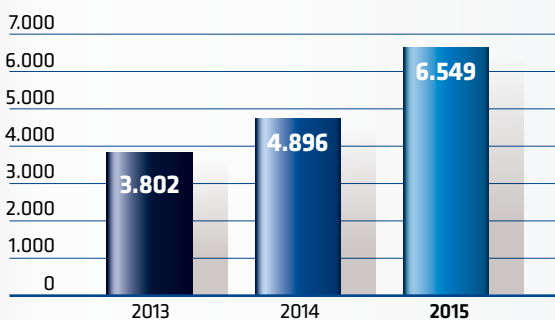


CLECE: INTEGRACIÓN LABORAL DE COLECTIVOS VULNERABLES

La inclusión laboral de colectivos desfavorecidos es una apuesta decidida del Grupo Clece y el principal eje de actuación de su proyecto social. Dentro de estos colectivos, Clece se centra en la integración laboral personas con discapacidad, mujeres víctimas de violencia de género, personas en riesgo de exclusión social, jóvenes desempleados y víctimas de terrorismo forman parte activa de la compañía y constituyen un ejemplo de orgullo y esfuerzo para todos los empleados.

El éxito de esta actuación se queda patente en el crecimiento anual de los índices de integración, así en 2015 ha aumentado un 33,7% el número de personas de colectivos desfavorecidos que forman parte de la plantilla, siendo especialmente notable el aumento de mujeres víctimas de violencia de género, personas en riesgo de exclusión social y jóvenes desempleados.

EVOLUCIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE COLECTIVOS DESVAFORECIDOS



Para llevar a cabo su proyecto, Clece colabora con más de 200 asociaciones, fundaciones, entidades sociales y organismos públicos, como fuentes de selección e inserción de colectivos desfavorecidos, además, de contar con un equipo de inserción laboral.

El equipo de Inserción laboral de Clece prioriza la inserción laboral de colectivos desfavorecidos. Está formado por un equipo de 18 personas distribuido por toda la geografía nacional. Se centra principalmente en cuatro tipo de colectivos: Personas con Discapacidad, Víctimas de Violencia de Género, Víctimas de Terrorismo y personas en riesgo de Exclusión social. El equipo de Inserción laboral de Cleceactúa como:

- Sensibilizador interno de cara a quienes son agentes de contratación en Clece.
- Expertos en asesoramiento interno sobre contratación de colectivos desfavorecidos.
- Suponen el contacto principal con entidades sociales.

El número de inserciones laborales logradas este año, al margen de subrogaciones habidas, y con un primer contrato laboral con grupo Clece han sido las siguientes:

NÚMERO DE INSERCIÓNES LABORALES

	2015
Personas con Discapacidad	891
Personas Exclusión Social	1.399
Víctimas de Violencia de Género	302
Víctimas de Terrorismo	18
Total	2.610

A Clece se le han concedido los siguientes premios por esta labor: Premios Incorpora de la Obra Social La Caixa: Categoría de Gran Empresa, en el Principado de Asturias, La Rioja y Madrid, reconociendo la apuesta por la integración laboral de colectivos vulnerables.

8. EMPLEADOS

8.1.2.2. RELACIONES LABORALES

Todos los empleados del Grupo ACS, incluyendo a los españoles expatriados, están sujetos a los convenios colectivos vigentes aplicables en función del sector en el que desarrollan su actividad, así como a la normativa relativa al personal directivo y, en todo caso, a lo dispuesto en la legislación laboral de los países donde trabajan. Por ejemplo, se respeta de forma rigurosa los convenios colectivos en temas de preaviso ante cambios organizativos.

En el ámbito de las relaciones laborales, el Grupo ACS considera el diálogo como un elemento esencial. Por ello, mantiene reuniones periódicas con representantes sindicales de todas sus empresas. El 23,1% de los empleados del Grupo están afiliados a sindicatos u organizaciones sindicales.

Así mismo, en compañías que representan un 82,3% de los empleados del Grupo ACS se han desarrollado protocolos o políticas para minimizar situaciones donde se prohíban o conculquen derechos sindicales o de asociación en países determinados, siendo la política del Grupo ACS el fomento de buenas prácticas laborales y el respeto de la legislación vigente.

8.1.2.3. ROTACIÓN Y TASA DE ABSENTISMO

INDICADORES ROTACIÓN Y ABSENTISMO

	2013	2014	2015
Rotación total	11,2%	20,9%	13,5%
Rotación hombres	12,1%	21,7%	15,2%
Rotación mujeres	9,0%	17,0%	11,9%
Rotación voluntaria total	n.d.	7,6%	5,8%
Rotación voluntaria hombres	n.d.	6,6%	4,3%
Rotación voluntaria mujeres	n.d.	6,6%	5,1%
Porcentaje de días perdidos por absentismo	1,4%	2,3%	2,3%

* Datos 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

** Los datos de rotación total entre 2014 y 2015 se encuentran impactados por HOCHTIEF, cuyos índices de rotación en las divisiones de HOCHTIEF Asia Pacific y HOCHTIEF Americas no son comparables por el elevado número de trabajadores adscritos a proyectos. El número de empleados que abandonaron HOCHTIEF Asia Pacific en 2015 fue de 11.942 personas (28.000 en 2014) y en HOCHTIEF Americas 1.105 personas (3.122 en 2014).



8.1.2.4. SERVICIOS PARA EMPLEADOS, FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN

Entre las compañías del Grupo ACS se ofrecen a los empleados beneficios sociales de diversa naturaleza. Entre estos servicios, merece destacarse, con diversas denominaciones, contenidos y ámbito de aplicación, los siguientes:

- Seguros de vida y accidentes, de viaje y de salud.
- Anticipos salariales.
- Revisiones médicas anuales y asistencia médica.
- Ayudas por hijos discapacitados.
- Ayuda de escolaridad para hijos y trabajadores que estén cursando estudios en centros oficiales.
- Ayudas económicas para comida o comedores de empresa.
- Servicio de autobús de empresa.
- Programas de Asistencia Social de empresa.
- Acuerdos con entidades bancarias.
- Descuentos comerciales en establecimientos adheridos.
- Actividades culturales y sociales.
- Fondo de Pensiones.

Estos servicios se ofrecen en el de las empresas a todos los empleados independientemente de que sean temporales o a media jornada y sólo un 19,79% reporta la existencia de alguno de estos servicios a los empleados de jornada completa que no se ofrecen a los temporales o media jornada.

Compañías que representan el 96,48% de los empleados del Grupo disponen de programas para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral.

Entre las distintas iniciativas llevadas a cabo por las empresas del Grupo ACS para fomentar el equilibrio entre la vida familiar y trabajo, destacamos las siguientes:

- Flexibilidad horaria: la plantilla puede acogerse a diversos esquemas de flexibilidad horaria, con margen de una hora, para acomodar sus horarios de entrada o salida del trabajo a sus necesidades personales.
- Reducción de la jornada laboral: en ACS existen personas que realizan su jornada de trabajo de forma continua o reducida.
- Acumulación de los periodos de lactancia materna.
- Disfrute a tiempo parcial del permiso materno y paterno.
- Cambio de centro de trabajo por cambio de residencia.
- Gestión de cambios de turnos entre trabajadores en los servicios.
- Trabajadores expatriados: facilitar acompañamiento de la familia al lugar de destino.

8. EMPLEADOS

8.1.2.5. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO: COMPETENCIAS, EVALUACIÓN, DESARROLLO, RETRIBUCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO (%/TOTAL EMPLEADOS)

	2013*	2014	2015
Empleados cubiertos por un sistema formal de desarrollo profesional	87,8%	91,4%	91,6%
Empleados cuyo puesto está definido según un mapa formal de competencias	33,1%	33,1%	34,3%
Empleados sujetos a procesos de evaluación del desempeño	55,5%	32,6%	33,1%
Empleados cubiertos por sistemas de retribución variable	91,3%	96,2%	96,7%
De estos, porcentaje de sistemas de retribución variable que incluyen aspectos relacionados con la Responsabilidad Corporativa	21,6%	84,4%	84,8%
Grado de cobertura de encuestas de clima laboral (% del total de empleados)	31,7%	1,5%	2,0%
Empleados satisfechos o muy satisfechos (sobre el total de encuestas realizadas)	84,9%	66,2%	70,0%

* Datos 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

Los modelos de evaluación del desempeño de las compañías de ACS se basan en las competencias y los parámetros de cada puesto de trabajo, descritas en los sistemas de gestión.

Aunque las empresas gestionan el desarrollo profesional de su plantilla de forma independiente, todas participan de unos elementos comunes. A saber:

- Permiten al trabajador informar acerca de su situación laboral, expresar sus intereses y motivaciones, tanto personales como profesionales, su disponibilidad geográfica, su interés por formarse y su idea de futuro profesional en la empresa.
- Desarrollo de evaluaciones del desempeño con multitud de metodologías empleadas, análisis 360º, reuniones con clientes, reuniones de seguimiento periódicas, evaluación de la rentabilidad del puesto de trabajo frente a los resultados obtenidos, etc.
- Permiten a la empresa mostrar una actitud receptiva hacia la información que obtiene de sus trabajadores, con el fin de poder atender, en la medida de lo posible, sus inquietudes mediante la implantación de acciones correctoras.
- Permiten agilizar la toma de decisiones, a la hora de seleccionar al personal adecuado para puestos determinados así como para determinar la promoción profesional o el aumento de empleabilidad de los trabajadores.
- Permite establecer métricas justas y equitativas para la fijación de la remuneración variable, en la gestión por objetivos, en la que se acuerdan de forma sistemática y recurrente qué metas debe cumplir el empleado para obtener su retribución variable.
- Se confirma el cumplimiento del Código de Conducta del Grupo ACS. Es importante resaltar que en el Grupo ACS hay una política de tolerancia cero ante casos de incumplimiento del Código de Conducta. Ver apartado de Ética de este documento.

Estas metodologías se encuentran consolidadas y en pleno funcionamiento en distintas compañías del Grupo ACS.

Una de las iniciativas más importantes de motivación y satisfacción de los empleados es la posibilidad de promoción. El gran volumen de negocio que gestiona el Grupo ACS y su continuo crecimiento permiten un número importante de promociones anuales entre los empleados que, por su esfuerzo y eficacia, son propuestos para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

Los sistemas retributivos se fijan de manera independiente por cada unidad operativa, aunque en todas las compañías del Grupo se observa que estas retribuciones se calculan en la totalidad de los casos atendiendo a factores operativos y económicos. Una pequeña parte de la retribución también depende de objetivos en materia de Responsabilidad Social Corporativa, especialmente en términos de Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Calidad.

En el ámbito de las retribuciones cabe destacar que durante 2015 no se ha producido un incremento porcentual de la retribución anual del Presidente y Consejero Delegado del Grupo ACS. La información está disponible en el Informe de Remuneraciones del Grupo ACS.

Cada compañía del Grupo ACS gestiona el desarrollo de sus profesionales de forma independiente, adecuando sus necesidades y a las características específicas de su actividad. Una importante mayoría de compañías del Grupo ACS adoptan modelos de gestión de competencias, para la mejora de conocimientos y habilidades personales, y utilizan la formación como herramienta para alcanzar el ideal de desempeño en el trabajo.

Los mapas de competencias, realizados en las compañías del Grupo ACS, están alineados con la estrategia y particularidades de cada una de ellas. Estos mapas, que se revisan de manera periódica, definen las competencias básicas y específicas de cada puesto de trabajo, imprescindibles para el desempeño eficaz del mismo.

En 2015 se han desarrollado procesos formales de medición de la satisfacción del empleado que han afectado a un 2,0% de los empleados de ACS. En dichas encuestas de satisfacción, en media, un 69,98% de los empleados respondía como "satisfecho" o "muy satisfecho".



8. EMPLEADOS

Además, se están utilizando otro tipo de herramientas para evaluar este aspecto:

- Entrevistas de salida en caso de baja voluntaria. Frecuente en muchas de las compañías del Grupo ACS, su fin es ahondar en los motivos por los que el trabajador abandona la empresa y en los aspectos que destacaría como negativos y como positivos.
- Entrevistas periódicas con el supervisor. Permiten conocer la situación del empleado.
- Buzón de sugerencias. Recogen las ideas, iniciativas y quejas de los trabajadores.

CLECE: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En 2015, Clece ha profundizado en el número de empleados integrados dentro de la evaluación de competencias de la compañía. Todos los puestos denominados de estructura están definidos según un mapa formal de competencias, siendo actualmente 1.415 personas y existen 1.062 empleados sujetos a evaluación de competencias.

Nuestro sistema distingue entre:

- Perfiles departamentales, entre los que contamos con siete perfiles distintos a los que se asigna para cada uno un catálogo determinado de competencias.
- Catálogo de competencias para puestos operativos: Jefe de Servicio, Jefe de Grupo, Gerente, Delegado y Director Regional,

Existen en total 15 competencias en nuestro catálogo, desglosadas cada una en los correspondientes comportamientos.

Entre los hitos establecidos en este año 2015 figuran:

- Diseño de plataforma para la gestión del conocimiento ligada a la evaluación por competencias, orientada principalmente a la ayuda a los evaluadores para la elaboración de un Plan de Mejora de los evaluados,
- Continuación de la Escuela de Competencias, formación on-line basada en comunidades participativas y casos prácticos para Jefes de Servicio,

8.1.2.6. PLANES DE FORMACIÓN

FORMACIÓN

	2013*	2014	2015
Total horas lectivas impartidas**	3.457.414	3.088.710	2.283.239
Horas lectivas por empleado (sobre total empleados)	15,5	14,7	12,9
Empleados participantes en actividades de formación**	180.143	118.404	89.241
Horas lectivas por empleado (sobre empleados formados en el año)**	19,2	26,1	25,6
Inversión en formación (millones de euros)**	158,2	135,3	90,7
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados) (euros)	708,0	643,1	513,1
Inversión por empleado en formación (sobre empleados formados en el año) (euros)	878	1.143	1.017

* Datos 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

** En 2015 el alcance de estos datos es del 89,57% de los empleados frente al 100% de alcance de los datos de 2014, calculándose por tanto los datos por empleado en función de los alcances obtenidos cada año.

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 el objetivo de satisfacer las necesidades formativas de los empleados, para el correcto desempeño de su trabajo y para su desarrollo profesional y profesional.

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. Compañías que representan el 95,89% de los empleados del Grupo reportan la existencia de herramientas para gestionar el desarrollo del capital humano como son plataformas de formación, formación online o incluso convenios con centros de formación. En efecto, se dispone de herramientas adaptadas a los distintos perfiles competenciales para el análisis de las necesidades de formación, diseminación de oportunidades de formación, bases de datos conjuntas, cursos específicos, adaptados y generalistas, etc.. En concreto, en las compañías del Grupo ACS se imparten

cursos en las áreas relacionadas con, entre otros, los siguientes aspectos:

- La formación de personal directivo.
- La especialización tecnológica en los sistemas de gestión y producción.
- El conocimiento de los productos y servicios desarrollados.
- Las políticas de calidad y medio ambiente.
- La seguridad en el trabajo.

En diferentes empresas del Grupo se ha detectado que tras la realización de estos cursos evalúan aspectos: la satisfacción de los participantes, los conocimientos adquiridos por los mismos y se recopila información sobre el posible impacto en el desempeño de los participantes al curso en el área en que han sido formados. Por ejemplo en Clece para medir la satisfacción, a la finalización de cada curso perteneciente al Plan de Formación de Clece, se entrega a todos los participantes cuestionarios de satisfacción y a mediados de 2015 se implantó para todos los cursos incluidos en el Plan de Formación la realización de una

8. EMPLEADOS

prueba de conocimiento que garantizase el control del aprendizaje en función de los objetivos establecidos en el curso y permitiese valorar el grado de éxito y cuando finaliza el plan de Formación anual se realiza la encuesta de evaluación de la eficacia de la formación. O por ejemplo en todos los programas de formación se envía una encuesta a posteriori al 10% de los participantes, para que valoren si han mejorado el desempeño gracias a la

formación, asimismo el plan de calidad de Dragados incluye los criterios y procedimientos para la evaluación de los programas de formación siendo auditado cada año por AENOR.

Así mismo y de manera más concreta, se está desarrollando una iniciativa a nivel Grupo que se centra en la formación sobre Derechos Humanos, Ética, Integridad y Conducta. Como se ha tratado en el apartado de Ética, se incluye en esta parte del informe como resumen.

FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS, ÉTICA Y CÓDIGO DE CONDUCTA

	2013*	2014	2015
Alcance de los planes de formación al respecto (% empleados)	85,5%	90,3%	93,8%
Número de cursos impartidos en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta	778	755	1.384
Número de empleados formados en contenidos de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta en el año	21.983	64.094	51.326
Porcentaje del total de empleados actual del Grupo que han recibido al menos un curso de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta a lo largo de su carrera	38,1%	36,3%	33,6%
Horas de formación por empleado formado	2	2	3

* Datos 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

8.1.3. PRINCIPALES INDICADORES

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN - PERSONAS

	2013*	2014	2015
Porcentaje de días perdidos por absentismo	1,4%	2,3%	2,3%
Empleados cubiertos por un sistema formal de desarrollo profesional	87,8%	91,4%	91,6%
Empleados cuyo puesto está definido según un mapa formal de competencias	33,1%	33,1%	34,3%
Empleados sujetos a procesos de evaluación del desempeño	55,5%	32,6%	33,1%
Empleados cubiertos por sistemas de retribución variable	91,3%	96,2%	96,7%
Inversión por empleado en formación (sobre total empleados) (euros)	708,0	643,1	513,1
Porcentaje del total de empleados actual del Grupo que han recibido al menos un curso de Derechos Humanos, Ética, Integridad o Conducta a lo largo de su carrera	38,1%	36,3%	33,6%

* Datos 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

8.2. LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO EN EL GRUPO ACS

8.2.1. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

La prevención de riesgos laborales¹⁵ es uno de los pilares estratégicos de todas las compañías del Grupo ACS. Cada una de dichas compañías y el Grupo en general mantienen el compromiso de alcanzar los estándares más exigentes en la materia, y convertirse así en un referente en la protección de la seguridad y la salud, no sólo de sus empleados, sino también de los de sus proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.

El reto principal reside en diseñar e implantar, en todos los ámbitos de operación, un servicio de prevención que responda a las expectativas. Asimismo, la compañía considera fundamental reforzar su compromiso con una cultura preventiva e integrar y optimizar los recursos.

Gracias al compromiso individual de todos los empleados y a la implicación de proveedores, contratistas y empresas colaboradoras, el Grupo ACS avanza en la construcción de la cultura de prevención deseada, acercándose a su objetivo último de alcanzar la accidentalidad cero.

8.2.2. MODELO DE GESTIÓN

La política de prevención del Grupo ACS respeta las distintas normativas de

Seguridad y Salud laboral que rigen en los países donde está presente, al tiempo que promueve la integración de la prevención de riesgos laborales en la estrategia de la compañía mediante prácticas avanzadas, formación e información.

Pese a que funcionan de forma independiente, la gran mayoría de compañías del Grupo comparten principios comunes en la gestión de la seguridad y la salud de sus empleados. Estos principios son los siguientes:

- Cumplimiento de la legislación y normativa vigente en materia de prevención de riesgos laborales y de otros requisitos que voluntariamente suscriba.
- Integración de la acción preventiva en el conjunto de las actuaciones y en todos los niveles jerárquicos, a partir de una correcta planificación y puesta en práctica de la misma.
- Adopción de cuantas medidas sean necesarias para garantizar la protección y el bienestar de los empleados.
- Conseguir la mejora continua del sistema, mediante una formación adecuada e información en materia de prevención.
- Cualificación del personal y aplicación de las innovaciones tecnológicas.
- Definición y puesta en común de estándares a niveles mundiales, compartidos y homogéneos, que permitan evaluar el comportamiento en términos de Seguridad de las compañías del Grupo.
- Remuneración variable en función del éxito en la política de prevención y seguridad.

¹⁵ Los datos referentes al Grupo ACS incluidos en este apartado se han calculado analizando la información provista por las diferentes compañías del Grupo, ponderándola por su número de empleados. Los datos se expresan en términos porcentuales sobre el total de empleados del Grupo a 31/12/15. Para ponderar el año 2013 se incluyen los empleados de Clece, que a 31/12/13 ascendían a 65.774 personas. En los datos de 2014 se incluyen los empleados de John Holland (3.874 empleados), Thiess Services (1.070 empleados) y Leighton Contractors Services (3.758 empleados), compañías que fueron vendidas por HOCHTIEF en diciembre de 2014. Se emplean de forma indiferente los conceptos prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo.

8. EMPLEADOS

8.2.2.1. SISTEMAS

La inmensa mayoría de las compañías del Grupo reportan la existencia de una función y un sistema de gestión de la seguridad y salud, que se ocupa de la implantación de la política y de los planes de actuación desarrollados de acuerdo a las prioridades identificadas. De forma general, dichas compañías del Grupo ACS comparten una serie de características en la gestión:

- Desarrollo de sistemas para la gestión de la prevención según estándares de referencia OSHAS 18001. Esta política ha sido reportada por compañías que representan el 79,70% de los empleados del Grupo
- Existencia de sistemas auditados de forma interna y/o externa, de forma adicional a las auditorías reglamentarias por ley (99,18% de los empleados del Grupo).
- Definición de objetivos y planificación de acciones preventivas en el marco de la política y las particularidades de cada compañía, aspecto que afecta al 100,00% de los empleados del Grupo.
- Un sistema global a nivel mundial afectando a un 97,12% de las personas de ACS.

En línea con la política de prevención, y dentro de dichos sistemas de gestión de las empresas del Grupo ACS, estas son sus principales características comunes:

- Existen sistemas para la evaluación periódica de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en compañías que representan el 79,70% de los empleados del Grupo ACS
- Se definen planes de prevención con objetivos formales en prevención que recogen las mejoras detectadas en dichos procedimientos de evaluación (100,00% de los empleados del Grupo)

- Se identifican y registran situaciones que podrían haber derivado en un incidente (análisis de near-misses) en compañías que representan un 99,95% de los empleados de ACS.
- Se referencia la remuneración de los trabajadores y directivos al cumplimiento de los objetivos formales en materia de seguridad y salud en un 93,66% del Grupo ACS.
- Existen, en una gran mayoría de las compañías del Grupo, sistemas informáticos integrados que se emplean para monitorizar datos relacionados con la seguridad y la salud de los empleados y subcontratistas.

La supervisión y optimización de estos sistemas, implica el establecimiento y seguimiento de objetivos, generalmente anuales, aprobados por la alta dirección y trasladados, para su consecución, a los distintos estamentos de la compañía.

En los Planes de Prevención que se realizan en las compañías del Grupo se recogen las conclusiones de las evaluaciones periódicas de riesgos realizadas, y se establecen las pautas de actuación para el logro de los objetivos marcados. Asimismo, en muchas de las compañías del Grupo se realizan evaluaciones específicas para las actividades y centros, dando lugar a Planes de Prevención Específicos. En esta línea, se tiene en especial consideración a ciertos colectivos de trabajadores que, por su ocupación, presentan un alto riesgo de contraer enfermedades específicas. En 2015 en esta categoría se encontraban 2.602 personas.

DRAGADOS: ENFOQUE DOBLE EN CROSSRAIL

Dragados a través de DJSV (Dragados Sisk Joint Venture) en su proyecto de Crossrail de Reino Unido ha adoptado un enfoque doble en lo referente a inspecciones y comprobaciones que permita captar no sólo lo que sus inspectores de seguridad comprueban, si no también recoger los puntos de vista de trabajadores sobre el terreno. Se han diseñado dos sistemas de bases de datos para captar la información, con un enlace entre ellas, que permite comparar directamente la información. Este método permite identificar las necesidades preventivas, así como en qué aspectos se tiene que focalizar los contenidos de la formación y las reuniones en los tajos. Las visitas de liderazgo realizadas por los Directores de Proyecto, se han digitalizado con la aplicación iAuditor. Esto permite que el informe de visita, junto con las fotografías pertinentes pueda ser completado y enviado por correo electrónico desde el lugar de realización.

8.2.2.2. GASTO

GASTO EN SEGURIDAD Y SALUD

	2012*	2013*	2014	2015
Gasto (millones de euros)**	220,1	171,7	129,0	132,6
Gasto por empleado (euros)**	1.354,8	768,5	804,5	784,4

* Datos 2012 y 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

** En 2014 y 2015 los alcances de los datos son de un 78,33% y un 85,57% de los empleados respectivamente (frente a porcentajes cercanos al 100% de años anteriores) por las reestructuraciones organizativas. Se han calculado los gastos por empleado en función de estos alcances.

8.2.2.3. PARTICIPACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

La consolidación de una cultura preventiva en el Grupo requiere de la participación de todos los empleados y, especialmente, de los representantes de los trabajadores, dado que son el engranaje de comunicación entre aquellos y la dirección de la compañía.

En España, esta participación se realiza, fundamentalmente, a través de los delegados de prevención y, en el caso de que aplique, de los comités de prevención de riesgos laborales. Las empresas o centros de trabajo con 50 trabajadores

o más tienen constituido un Comité de Seguridad y Salud. Estos Comités son el órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos.

Los comités están formados por los delegados de prevención, por una parte, y, por la otra, por el empresario y/o sus representantes, en número igual al de los delegados de prevención. Estos comités celebran reuniones trimestrales, de las que se levanta acta con los temas tratados y las decisiones adoptadas. Esta acta debe ser redactada en el plazo del mes posterior a la reunión y presentada a las partes para su consulta y comentarios.

8. EMPLEADOS

8.2.2.4. FORMACIÓN

La formación e información son fundamentales para el desarrollo de la política preventiva del Grupo ACS y son el medio más eficaz para sensibilizar a las personas de la compañía hacia la seguridad y la salud.

FORMACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD

	2012*	2013*	2014	2015
Empleados que han recibido formación en temas de Seguridad y Salud en el año (%)	58,9%	66,9%	65,8%	65,0%
Empleados que han recibido formación en temas de Seguridad y Salud a lo largo de su carrera en la compañía (%)	71,2%	94,2%	97,1%	96,8%

* Datos 2012 y 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

8.2.2.5. OTRAS INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD Y LA SALUD

Se han identificado en el estudio de las diferentes compañías del Grupo varias características comunes que son reseñables:

- Las compañías del Grupo ACS desarrollan medidas para garantizar la seguridad de terceros cuando visitan las instalaciones de las compañías.
- Cabe destacar que, como pauta general y para las compañías que contratan personal de seguridad, es la misma empresa contratada la que se encarga de proporcionar la correspondiente formación para la adecuada actuación de sus empleados. En algunos casos, esta formación incluye contenidos específicos sobre derechos humanos. Si alguna compañía del Grupo contrata una empresa que no cumpla este requisito, se sugiere la inclusión de esta formación en derechos humanos en los cursos de reciclaje que periódicamente realizan con su personal.

Asimismo algunas empresas del Grupo realizan publicaciones periódicas con el fin de promover y compartir los avances y las buenas prácticas en el campo de la prevención de riesgos laborales.

El Grupo ACS colabora con organizaciones especializadas en asuntos de seguridad, salud y prevención de riesgos, y participa activamente en los principales congresos, jornadas y foros que se organizan, tanto a nivel nacional como internacional. Esta es su forma de aportar su experiencia y de actualizarse en últimas tendencias y buenas prácticas. Las principales organizaciones de las que forman parte algunas de las compañías del Grupo ACS, bien como miembros de sus comisiones o comités de seguridad y salud, bien participando a través de algún tipo de colaboración, son:

País	Organización
ESP	CNC
ESP	AESPLA
ESP	SEOPAN
ESP	Fundación Laboral de la Construcción
ESP	PESI
POR	IEFP
POL	Inspección Laboral de Trabajo
EU	ENCORD
AUS	Australian Constructors Association
AUS	Safety Institute of Australia
AUS	National Safety Council of Australia
AUS	Federal Safety Commission Accreditation
EEUU	Associated General Contractors
EEUU	ASSE
EEUU	National Safety Council
EEUU	General Contractor Association
EEUU	NY Safety Committee
EEUU	Construction Users Round Table
EEUU	American National Standards Committee
IR	NISO
RU	Constructing Better Health (CBH)
RU	Considerate Contractor Scheme
RU	Construction logistics and cycle safety (CLOCS)
CAN	Infrastructure Health & Safety Association

8.2.2.6. ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD¹⁶ DE EMPLEADOS

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD. EMPLEADOS

	2012*	2013*	2014	2015
Frecuencia	27,84	19,07	15,20	18,56
Construcción	10,70	4,23	2,41	3,29
Servicios Industriales	16,83	11,95	11,14	9,15
Medio Ambiente	64,89	39,79	42,69	38,96
Gravedad	0,73	0,55	0,38	0,50
Construcción	0,27	0,12	0,08	0,09
Servicios Industriales	0,54	0,31	0,31	0,31
Medio Ambiente	1,63	1,16	1,02	1,01
Incidencia	30,20	33,24	37,38	36,02
Construcción	8,47	8,13	9,47	8,56
Servicios Industriales	22,39	22,11	22,55	20,13
Medio Ambiente	109,29	61,00	65,10	57,44

* Datos 2012 y 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS.

** En 2015 el índice de frecuencia se incrementa debido a que aunque el número de accidentes reportados disminuye un 11% ,el total de horas trabajadas disminuye un 27% (debido a la venta de compañías en 2014 y las reestructuraciones organizativas).

8.2.3. PRINCIPALES INDICADORES

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN - SEGURIDAD Y SALUD

	2012*	2013*	2014	2015
Porcentaje del total de empleados cubiertos por la certificación OSHAS18001	88,9%	75,4%	83,3%	79,7%
Índice de Frecuencia	27,84	19,07	15,20	18,56
Gasto por empleado en Seguridad (euros)	1.354,82	768,49	804,50	784,42
Número total de accidentes con baja de empleados reportados	4.723,00	7.321,00	7.798,00	6.974,00
Empleados que han recibido formación en temas de Seguridad y Salud a lo largo de su carrera en la compañía (%)	71,2%	94,2%	97,1%	96,8%

* Datos 2012 y 2013 no comparables por reestructuraciones organizativas del Grupo ACS

¹⁶ Índice de Frecuencia: N° de accidentes ocurridos durante la jornada laboral por cada millón de horas trabajadas.

Índice de Gravedad: N° de jornadas perdidas por accidente de cada mil horas trabajadas.

Índice de Incidencia: N° de accidentes con baja por cada mil trabajadores.