

05.4

Capital humano



Resulta innegable que 2015 ha sido un ejercicio duro para Abengoa y su equipo humano. El planteamiento del [plan de viabilidad](#) para la recuperación del valor de la compañía, ha exigido la toma de complicadas y exigentes decisiones que han requerido un gran esfuerzo por parte de todos empleados de la organización.

En la actualidad, Abengoa está **afrentando un importante proceso de transformación**, para convertirse en una organización más eficiente, flexible y capaz de competir con éxito en el mercado, generando valor para todos sus grupos de interés.

En este contexto de cambio, es necesario desarrollar algunas medidas que supondrán un reajuste organizacional, que permita a la compañía adaptarse a la nueva realidad y abordar un nuevo futuro desde una base sólida.

La fuerte limitación de recursos financieros de los últimos meses, ha supuesto la ralentización de la actividad, lo que ha obligado a Abengoa a reducir su estructura en diferentes proyectos y geografías. Además, la persistencia de estas circunstancias y, lo que es más importante, **la necesidad de adaptación a una nueva situación** llevarán a la compañía a plantear una reducción de su estructura organizativa, que podría afectar hasta a un 10 % de la plantilla en España. Se trata de una decisión difícil, pero absolutamente necesaria para ser más eficientes y avanzar hacia una nueva estructura, más ajustada al volumen de negocio previsto en el plan de viabilidad.

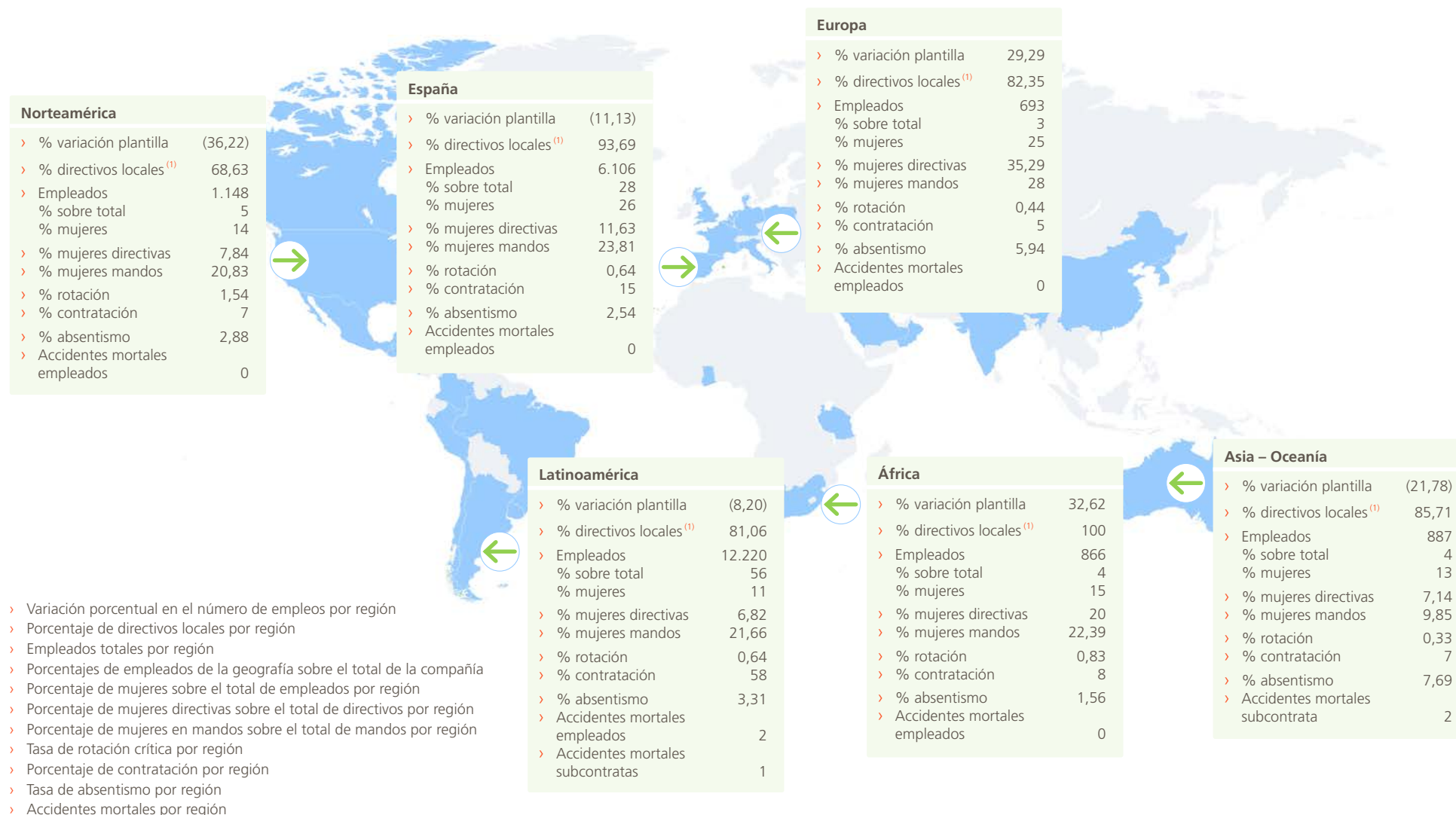
También, como parte de estos ajustes organizacionales, en estos últimos meses se están adoptando una serie de medidas para reducir drásticamente nuestros gastos generales y progresar hacia una organización más eficaz, eficiente y transparente. Entre las medidas acatadas destacan las siguientes: avance en el proceso de simplificación societaria, reducción de consejos y posiciones directivas, promoción de sinergias entre los diferentes negocios, racionalización de las funciones de apoyo en las distintas regiones, la optimización de gastos de viajes, el ajuste de sistemas e infraestructura informática y móvil, así como la potencial reubicación de diversas oficinas e instalaciones de la compañía en algunos de los países donde la compañía opera. Todas estas acciones llevarán a la organización a ser más eficiente.

En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, lleno de retos, resulta fundamental que la compañía se centre en la retención de su talento, así como en mantener las competencias clave, que son las que dotarán a la compañía de un **know-how especializado y competitivo**, por lo que estamos trabajando en un plan de retención del talento que se pondrá en marcha en cuanto se culmine el proceso de reestructuración financiera.

Todas las personas que conforman la organización están demostrando una **excepcional profesionalidad, compromiso y lealtad**, en estos momentos de incertidumbre. Afortunadamente Abengoa continua contando con un **excelente equipo humano, motivado, comprometido y capaz**, cuya contribución es y seguirá siendo el elemento diferencial de esta organización, así como la base de nuestro futuro.

Nuestro equipo en cifras

G4-EC6, G4-LA1, G4-LA6, G4-10



(1) Se considera directivo local a aquel directivo cuya nacionalidad coincide con la región reguladora de la sociedad a la que pertenece.

En 2015, la plantilla ha disminuido un 9,82 % respecto a 2014, habiéndose finalizado el año con 21.920¹ empleados. Las áreas geográficas más afectadas por esta reducción de plantilla han sido Norteamérica y Sudamérica². A la fecha de finalización de este informe, la cifra de empleados consolidada³ se situó en, aproximadamente, 17.500 empleados. **G4-9**

La organización fomenta el empleo local, lo que permite la mejora de su capacidad de adaptación a los retos que se plantean en cada uno de los 55 países donde está presente. La distribución de la plantilla de Abengoa por género, áreas de actividad, categoría de empleados y tipología de contrato ha sido la siguiente⁴:

Categorías	Grupos	Hombres			Mujeres			Total		
		2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Categoría de empleados	Directivos	464	507	506	56	62	74	520	569	580
	Mandos	1.379	1.668	1.382	393	466	415	1.772	2.134	1.797
	Ingenieros y titulados	2.649	3.120	3.460	1.188	1.392	1.311	3.837	4.512	4.771
	Asistentes y profesionales	1.742	1.531	1.407	960	1.111	1.079	2.702	2.642	2.486
	Operarios	12.032	13.045	13.844	748	791	772	12.780	13.836	14.616
	Becarios	185	366	268	124	247	230	309	613	498
	Total	18.451	20.237	20.867	3.469	4.069	3.881	21.920	24.306	24.748
Área de actividad	Ingeniería y construcción	379	16.120	16.421	131	3.262	3.028	510	19.382	19.449
	Concesional	13.847	298	366	2.731	164	138	16.578	462	504
	Producción industrial	4.225	3.819	4.080	607	643	715	4.832	4.462	4.795
	Total	18.451	20.237	20.867	3.469	4.069	3.881	21.920	24.306	24.748
Tipo de contrato	Indefinido	8.561	9.260	9.252	1.570	2.084	1.884	10.131	11.344	11.136
	Temporal	9.705	10.610	11.347	1.775	1.739	1.767	11.480	12.349	13.114
	Becarios	185	366	268	124	247	230	309	613	498
	Total	18.451	20.236	20.867	3.469	4.070	3.881	21.920	24.306	24.748

G4-10, G4-LA12

La distribución de la plantilla por tramos de edad y género, la media de edad y su evolución durante los últimos tres años ha sido:

- Nota 1** Los cálculos de la plantilla reportados en este apartado incluyen becarios.
- Nota 2** La reducción de plantilla se debe a la finalización y paralización de proyectos debido a la situación excepcional que ha vivido la compañía durante 2015.
- Nota 3** Corresponden al dato a 30 de abril de 2016, última cifra consolidada disponible antes de la publicación de este informe el 25 de mayo de 2016.
- Nota 4** Los datos desglosados por región de 2015 y la evolución durante los tres últimos años pueden consultarse en el Anexo B.

	Edad	Hombres			Mujeres			Total		
		2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
	> 60	564	639	647	31	41	36	595	680	683
	51 - 60	1.975	2.137	2.062	191	218	209	2.166	2.355	2.271
	41 - 50	4.007	4.124	4.179	543	562	520	4.550	4.686	4.699
	31 - 40	6.547	7.272	7.744	1.597	1.713	1.640	8.144	8.985	9.384
	20 - 30	5.358	6.066	6.234	1.107	1.534	1.477	6.465	7.600	7.711
	Media	37,8	37,0	36,8	35,2	33,9	33,8	36,5	36,4	36,3

G4-10, G4-LA12

La edad media de la plantilla de Abengoa en 2015 fue de 36,5 años, manteniéndose en ratios similares a años anteriores.

Rangos de Edad	20-30	31-40	51-50	51-60	>60
2015 (%)	29,5	37,2	20,8	9,9	2,7
2014 (%)	31,3	37,0	19,3	9,7	2,8
2013 (%)	31,2	37,9	19,0	9,2	2,8

G4-10, G4-LA12

Durante 2015 el número de mujeres en plantilla disminuyó en un 14,7 % respecto al año anterior, pasando del 16,7 % en 2014 al 15,83 % en 2015.

En la categoría de empleados⁵ las mujeres representan un 29,41 % de la plantilla, frente al 30,75 % en 2014. Sin embargo, el porcentaje de mujeres directivas y mandos intermedios se mantiene con respecto al año pasado.

La presencia de mujeres en puestos directivos y mandos intermedios fue del 19,6 %.

Presencia de mujeres en puestos directivos y mandos	2015	2014	2013
Total de directivos y mandos	2.292	2.703	2.377
Mujeres directivas y mandos	449	528	489

G4-10, G4-LA12

Nota 5 Existen dos grandes categorías: empleados y operarios.

Compromiso de los empleados

Abengoa es consciente de que el futuro de la compañía y el prestigio internacional de sus proyectos está fundamentado en el trabajo y el compromiso de su equipo. El **capital humano** resulta una de las palancas fundamentales para **abastecer las expectativas de crecimiento** y las **nuevas oportunidades de negocio que se presentan**, que requerirán de profesionales formados y orientados a las demandas del mercado.

La importancia que Abengoa concede al talento hace que preste especial interés a los indicadores de rotación.

En 2015 la rotación voluntaria no crítica fue 9,09 %, frente al 6,9 % de 2014. De estas, las bajas consideradas críticas fueron del 0,69 %, frente al 0,9 % de 2014.

Los índices de rotación crítica⁶ por género y rango de edad fueron los siguientes:

	Grupos	2015 (%)	2014 (%)	2013 (%)
Género	Hombre	0,8	1,0	0,8
	Mujer	0,5	0,5	0,4
Edad	> 60	0,0	0,3	0,0
	51 - 60	0,06	0,0	0,8
	41 - 50	0,13	0,7	0,9
	31 - 40	0,35	1,1	0,9
	20 - 30	0,16	1,0	0,4
	Índice de rotación voluntaria	9,09	6,9	4,0
	Índice de rotación crítica	0,69	0,9	0,7

G4-LA1

En los casos de baja voluntaria, se realizan cuestionarios y entrevistas para ahondar en los motivos por los que el trabajador abandona la compañía y detectar así posibles áreas de mejora.

Nota 6 Se considera rotación crítica a la baja de personas consideradas clave para la organización por su desempeño o cargo.

A pesar de las dificultades que la compañía ha sufrido este año, durante 2015 también se realizaron contrataciones, principalmente en el primer semestre del año y en la categoría de operarios en las diferentes regiones.

La tasa de contratación por género y rango de edad fueron los siguientes:

	Grupos	2015 (%)	2014 (%)
Género	Hombre	9,13	14,63
	Mujer	18,39	16,73
Edad	> 60	7,39	5,29
	51 - 60	5,68	7,64
	41 - 50	7,45	10,37
	31 - 40	11,36	11,33
	20 - 30	13,80	28,61

En relación al retorno de trabajadores tras disfrutar de la baja de paternidad y maternidad, se observa que el porcentaje de empleados que retomaron sus puestos de trabajo se mantiene en el 99 % una cifra similar a la de los años anteriores. **G4-LA3**

	Hombres			Mujeres		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Nº empleados que ejercieron su derecho a baja por maternidad o paternidad	475	466	513	213	187	179
Nº empleados reincorporados tras baja por maternidad o paternidad	474	466	512	206	184	177
Índice de retención transcurridos 12 meses tras la reincorporación (%)	91	79	-	80	80	-

Formación

Abengoa opera en un sector e industria competitivos, donde el conocimiento y las capacidades de los empleados deben ser **continuamente reforzadas** con **formación especializada** para alcanzar los objetivos profesionales y cubrir las necesidades de los negocios.

Planes de formación

Para contar con el mejor equipo de profesionales, Abengoa desarrolla anualmente **planes de formación individualizados, fruto del análisis de las competencias** de cada empleado y enmarcados en el esquema del Plan Estratégico de la organización.

El plan de formación de Abengoa contempla todas las materias necesarias para disponer de un **equipo de profesionales altamente cualificados y comprometidos** con la cultura de la compañía, y lo hace combinando metodologías presenciales y online para adecuarse a los requerimientos de los trabajadores.

Durante 2015 se impartieron 2,2 M de horas de formación, un 6 % menos que en 2014, alcanzando un promedio de 53 h⁷ por empleado y una inversión directa de 6,14 M€, siendo la inversión media de 223 € por persona. **G4-LA9**

La variación de las horas de formación en los tres últimos años fue el siguiente:

	2015	2014	2013
Horas formación	2.228.520	2.376.850	1.864.251
% Variación	(6,2)	27,5	

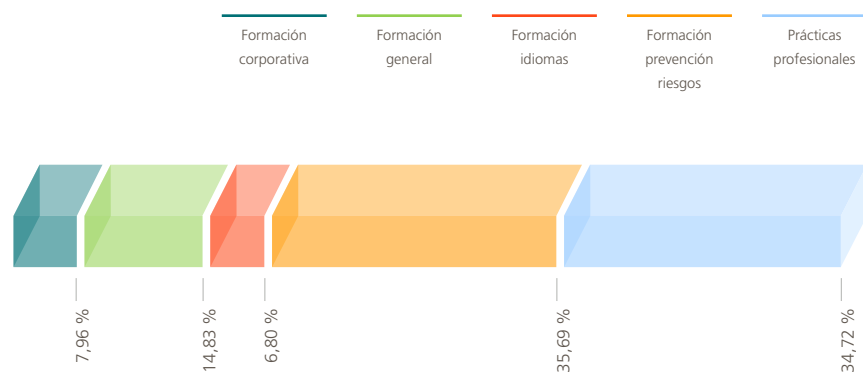
La disminución de la inversión en formación y en el número de horas realizadas se debe principalmente a las circunstancias excepcionales que ha vivido la compañía en el último trimestre.

Nota 7 Para el cálculo medio de horas de formación por empleado, no se han tenido en cuenta las horas de prácticas profesionales y se ha tomado el dato de plantilla media sin becarios.

La formación impartida dentro de la compañía comprende tanto temáticas generales como planes formativos específicos orientados a las diferentes categorías y funciones profesionales⁸.

G4-LA9

La distribución de las horas de formación por categoría en 2015 fue la siguiente:



Toda la formación realizada está sujeta a una evaluación periódica de su eficacia tanto desde el punto de vista de la mejora del desempeño como de los resultados del negocio.

Nota 8 Más información sobre las horas de formación en Anexo B.

Abengoa Universidad

Desde 2012 Abengoa Universidad constituye el eje del desarrollo de las capacidades estratégicas de los directivos de Abengoa. En las más de **110 ediciones** de los distintos programas presenciales o semipresenciales que ha celebrado, se ha constituido como un ejemplo del ámbito formativo empresarial. Así, ha colaborado con **18 universidades**, han participado en sus programas cerca de **3.400 empleados** y ha acumulado más de **250.000 h de formación**.

Durante 2015 se inició una nueva edición del rediseñado Programa de Desarrollo Directivo Abengoa PDDA, con un formato semipresencial más orientado a la realidad global de la compañía. Asimismo, se ha realizado una nueva edición del Programa de Gestión Tecnológica, también en este mismo formato, que ha contado con tres etapas residenciales (dos en Sevilla y una tercera en Washington). También se pusieron en marcha, con este mismo formato, nuevas ediciones del programa de Dirección de Proyecto DPA, así como del Programa de Habilidades Directivas (PHDA) y de Comunicación Directiva (PCDA).

G4-LA10



Firma del convenio con la Universidad Nacional Autónoma de México. Juan Manuel Romero Ortega, coordinador de Innovación y Desarrollo de la UNAM, y Joaquín Fernández de Piérola consejero delegado de la compañía y vicepresidente de su Consejo de Administración.

Atracción y retención del talento

Abengoa considera que la clave de su éxito y de su negocio está en **atraer, desarrollar y retener** el mejor talento. Durante estos meses de crisis e incertidumbre, Abengoa ha trabajado con un equipo especializado para conseguir retener el talento y el conocimiento de los grandes profesionales con los que la compañía trabaja.

La compañía cuenta con tres herramientas de evaluación del desempeño, a través de las que evalúa a cada una de las personas que forman parte de ella:

Herramienta de evaluación	¿A quién está dirigida?	¿En qué consiste?
Gestión del desempeño	A todos los empleados	A partir de un perfil de competencias previamente definido, por puesto y responsabilidad, cada empleado es evaluado anualmente por su superior directo.
Feedback 360°	Personal del Programa de Desarrollo Directivo (PDD)	Participan superiores, colegas, colaboradores y el propio evaluado, y lo hacen cumplimentando cuestionarios iguales para todos ellos.
Programa de Intercomunicación Directiva	Directivos y gestores	Programa para conocer la percepción de la plantilla acerca de su carrera profesional y su propio desarrollo.

Durante el 2015 se han completado más de 9.000 procesos de gestión del desempeño. El Programa de Intercomunicación Directiva, PID, ha contado con más de 1.200 participantes. En cuanto al programa Feedback 360°, se pospone a 2016 la evaluación, una vez se supere el proceso de reestructuración que atraviesa la compañía. **G4-LA11**

Para monitorizar la satisfacción de sus empleados Abengoa realiza cada dos años la **Encuesta de Clima Laboral**, a través de la cual la compañía obtiene una valiosa información para conocer la percepción que los empleados tienen de la organización y de su gestión⁹.

Nota 9 La última edición tuvo lugar en 2014, como se publicó en el IRSC2014.

Protección de los Derechos Humanos

Para garantizar la protección de los derechos de sus empleados, todas las personas que forman parte de la compañía están bajo el ámbito de aplicación de regulaciones laborales supraempresariales, independientemente de la naturaleza de sus actividades o de los países en los que se realizan. Además del amparo legal de cada país, la cobertura normativa cobra una importancia especial gracias a los convenios colectivos del sector, los territoriales o los pactos propios de empresa firmados con los trabajadores, a los representantes unitarios o a los sindicatos, según el caso. **G4-LA8, G4-11**

Asimismo Abengoa garantiza a los empleados, como un derecho laboral básico, que serán informados previamente de cualquier cambio estructural u organizativo que se produzca en la compañía, ya sea a título individual o a través de sus representantes, según los plazos de preaviso establecidos en la legislación y en los convenios colectivos. **G4-LA4**

A lo largo de 2015 se han registrado 117 asuntos sobre prácticas laborales que han alcanzado el ámbito judicial¹⁰. Las reclamaciones colectivas han sido agrupadas.

Para evitar incidentes relacionados con la vulneración de los derechos humanos (DDHH), la compañía lleva a cabo cursos formativos basados en esta materia, así como en asuntos dirigidos a la lucha contra la corrupción. Durante 2015 se impartieron **más de 16.738 h de formación** fundamentadas en estas materias para empleados propios y personal subcontratado.

Categorías	2015		2014		2013	
	Horas realizadas	Asistentes	Horas realizadas	Asistentes	Horas realizadas	Asistentes
Formación en DD.HH. Empleados	10.619	9.210	10.438	8.122	11.453	8.727
Formación en anticorrupción empleados	6.119	6.375	7.348	7.467	9.602	8.727

G4-HR2, G4-SO4

Nota 10 Se reportan los asuntos registrados en España.

Diversidad e igualdad

Abengoa promueve la igualdad entre hombres y mujeres, y rechaza cualquier forma de discriminación directa o indirecta por razón de género. Por ello aplica este principio en todas sus políticas de gestión de recursos humanos (contratación, selección, formación, medición del desempeño, promoción, retribución, condiciones de trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral, prevención del acoso, etc.).

Con objeto de garantizar la **igualdad de trato y de oportunidades** en cuanto a género, así como de evitar cualquier situación que pudiera ser constitutiva de discriminación laboral, directa o indirecta, Abengoa elaboró en 2008 su propio **Plan Marco de Igualdad**, de aplicación en toda la compañía y cuyo cumplimiento se evalúa, además de por los canales establecidos, en las visitas anuales que se realizan a las sociedades para verificar el cumplimiento de las directrices de la SA 8000.

En el marco de este plan, la organización cuenta con un **protocolo de denuncia de acoso laboral** con el fin de atender cualquier situación susceptible de ser considerada discriminatoria. Además, se creó la Comisión de Igualdad, que tiene como tarea hacer un seguimiento a escala mundial de los asuntos relacionados con la igualdad de género.

Durante 2015 la **Comisión de Igualdad** se reunió dos veces con objeto de analizar y evaluar la situación de la organización.

Creación de oportunidades de negocio para personas con discapacidad

La inserción laboral de personas con discapacidad, y por tanto, la igualdad de oportunidades para este colectivo, es un firme compromiso de Abengoa.

La compañía trabaja para que las personas con discapacidad se incorporen a la vida social y laboral, fomentando el empleo, la integración y la accesibilidad. Para ello, promueve iniciativas encaminadas a la integración en el marco laboral de aquellos colectivos que por diferentes motivos sufren exclusión y prioriza a la persona por encima de sus limitaciones.

En España, a 31 de diciembre de 2015, había en plantilla 94 personas con discapacidad.

Política retributiva

Atendiendo al principio de igualdad, el sistema de remuneración de la compañía vela por la equidad retributiva y la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, no haciendo diferencias en ninguna de las categorías profesionales ni zonas geográficas, de acuerdo con la normativa legal y con los compromisos y principios recogidos en las políticas de la compañía.

La retribución de los empleados se fija atendiendo a la realidad salarial y normativa legal de cada una de las geografías donde se desarrolla la actividad de Abengoa.

En la siguiente tabla se muestra el ratio salarial hombre/mujer en los países donde la compañía tiene mayor presencia:

Salario medio mensual ^(1,2,3)	Ratio salarial mujer/hombre en las categorías de licenciado (%)
Brasil	98
Chile	92
España	100
EE.UU.	99
México	98

G4-LA13

- (1) Dato obtenido de una muestra representativa de empresas en zonas geográficas significativas.
- (2) En el cálculo de ratios salariales no se han tenido en cuenta los contratos en prácticas.
- (3) En el cálculo se ha considerado el personal de la categoría licenciados sin tener en cuenta diferencias por nivel de responsabilidad o puesto.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje abonado por encima del salario mínimo interprofesional (SMI) teniendo en cuenta las categorías de licenciado, administrativo y operario como indicativo de la competitividad de los salarios ofrecidos.

	Porcentaje sobre SMI (%)		
	Licenciado	Administrativo	Operario
Brasil	439	300	116
Chile	449	258	270
España	378	218	282
México	351	320	217
EE.UU.	293	239	188

G4-EC5

La política retributiva establece para algunos empleados una retribución variable complementaria que recompensa a los profesionales de la compañía en función del desempeño de sus actividades y del grado de consecución de sus objetivos personales. Un 30 % de los empleados¹¹ dispone de una retribución variable en función de objetivos.

Seguridad y salud laboral

Asegurar las condiciones de trabajo óptimas en el área de seguridad y salud laboral es prioritario para la organización. Por eso Abengoa implementa sistemas de prevención de riesgos laborales, que son auditados periódicamente por entidades acreditadas que certifican el grado de adecuación a la normativa legal y su nivel de eficiencia. Estos sistemas están fundamentados en cuatro pilares:

- › **Principios de la Política de Prevención de Riesgos Laborales** (PRL) de Abengoa.
- › **Disposiciones legales** de aplicación en el país donde desarrolla sus actividades.
- › **Especificaciones contractuales** de los clientes de la compañía en esta materia.
- › Requerimientos del **estándar OHSAS 18001¹²**, norma de carácter internacional sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Sociedades certificadas en función del volumen de ventas (%)	2015	2014	2013
Certificados OHSAS 18001	93	85,64	92,81

Las sociedades de la compañía cuentan con **comités de Seguridad y Salud** que se reúnen periódicamente para monitorizar y alertar sobre aquellos aspectos que puedan suponer riesgos para la seguridad laboral de los trabajadores, analizar los ratios de siniestralidad e implementar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos fijados en esta materia. Estos comités están formados por responsables ejecutivos y de PRL y en ellos se representa a la práctica totalidad del personal de la compañía. **G4-LA5**

Nota 11 Este dato se ha calculado sobre la categoría de empleados.

Nota 12 OHSAS 18001: Estándar internacional relativo a los sistemas de gestión de la salud y a la seguridad en el trabajo.

Parte fundamental de la consecución de estos objetivos es la formación de todos los empleados de la compañía con cursos específicos en PRL. Estos cursos se hacen extensivos al personal subcontratado que trabaja en actividades o instalaciones de Abengoa.

	2015	2014
Personal Abengoa G4-LA9	795.454	877.556
Personal subcontratado	266.986	235.457
Total horas de formación en PRL	1.062.440	1.113.013

Abengoa continúa trabajando para alcanzar los objetivos fijados en su política de «cero accidentes».

La compañía pone especial interés en la evolución de la siniestralidad y del absentismo laboral, con especial atención a todas aquellas sociedades y espacios profesionales en los que se ejecutan obras.

	Índice de frecuencia general	Índice de frecuencia con baja	Índice de gravedad	Nº de accidentes de trabajo con baja
2015 ⁽¹⁾	11,81	6,6	0,13	336
2014	14,22	8,56	0,23	416
2013	15,41	9,02	0,26	440

(1) Los datos de accidentabilidad facilitados corresponden a personal propio.

	Jornadas laborales perdidas debido a los accidentes	% total de absentismo por enfermedad	% total de absentismo por accidentes laborales
2015	6.477	1,28	0,27
2014	11.731	1,15	0,20
2013	12.033	1,13	0,17

G4-LA6

Entre enfermedades específicas con alta incidencia en determinadas geografías, la malaria, el cólera o la tuberculosis son las que suponen un mayor riesgo para los empleados. Para prevenirlas, Abengoa lleva a cabo la vacunación del personal que se traslada de forma temporal o permanente a los países con riesgos en éstas y otras enfermedades, se realizan pruebas y reconocimientos médicos específicos, y se imparte formación sobre la prevención y el contagio de enfermedades. **G4-LA7**

Política de «cero accidentes»

El objetivo de Abengoa es cero accidentes mortales en todas sus obras, proyectos e instalaciones. Para conseguirlo impulsa la supervisión, la monitorización y la formación como herramientas fundamentales.

	Nº accidentes mortales	
	2015	2014
Propio	2	2
Subcontrata	3	6

G4-LA6

A pesar de los esfuerzos realizados por la compañía en materia de prevención y en la implantación de sus políticas y procedimientos, en 2015 se produjeron dos accidentes fatales de personal propio y tres de subcontratistas. Abengoa está comprometida en seguir reforzando sus políticas de PRL y en la reducción de la accidentabilidad en la compañía.