



03. Gestión de capitales

03.3 Capital humano

Objetivos para 2018	<ul style="list-style-type: none">› Mantener a 0 los accidentes de especial gravedad.› Reducir un 5 % el índice de frecuencia con baja.› Realizar encuestas de feedback para empleados.› Impulsar el Programa de Becarios de Abengoa alineado con el negocio.› Gestionar el proceso de evaluación 2017.
----------------------------	---



Abengoa continúa evolucionando, no sin esfuerzo, en el proceso de recuperación a través de su actividad, en base al plan de viabilidad sobre el que se sustenta el proceso de reestructuración que se planteó en 2016. El fin principal de este plan consiste en volver a convertir a Abengoa en una **organización más eficiente, flexible y capaz** de competir con éxito en el mercado **recuperando así el valor de la compañía**. Esto ha exigido la toma de complicadas y exigentes decisiones que han requerido un gran esfuerzo por parte de todos empleados de la organización.

Este proceso ha llevado consigo **importantes desinversiones que** fueron ejecutándose durante 2017 y que inevitablemente, **han conllevado variaciones de personal para** permitir a la compañía **adaptarse a la nueva realidad** y a abordar un nuevo futuro desde una base sólida y consolidada.

Cabe destacar el **esfuerzo realizado para tratar de alcanzar acuerdos** y conseguir que los procesos de reestructuración fueran lo menos traumáticos posible. Así, el número de despidos ha sido inferior al inicialmente planteado y se ha tratado de favorecer medidas alternativas a estos.

Por otra parte, durante 2017 se sucedieron una serie de **hitos que marcaron el futuro de Abengoa**. Entre ellos, el más importante fue el **acuerdo alcanzado con** la compañía canadiense **Algonquin Power & Utilities Corporation** para la venta del 25 % de Atlantica Yield y la

creación de la nueva sociedad **Abengoa-Algonquin Global Energy Solutions (AAGES)** como vehículo de nuevas oportunidades de desarrollo.

Por tanto, en este contexto de recuperación, es clave preservar las capacidades y el talento humano necesarios para relanzar la actividad y volver a su posición de liderazgo en esta nueva etapa.

Durante 2017 la compañía **mejoró sus índices de rotación gracias a los planes de retención y al incremento de la cartera de proyectos** y por ende de las oportunidades profesionales que los mismos han generado en distintas áreas de especialización y disciplinas técnicas.

Para Abengoa el capital más importante de su organización son las personas, por lo que, tras este periodo de reestructuración, la organización debe **centrar sus esfuerzos en retener y motivar al talento de la organización**. Por ello, Abengoa puso en marcha un plan de acción que le permitiera recuperar la confianza y la motivación de sus empleados, para ser capaces de volver a poner a la organización al nivel de competitividad en el que anteriormente había estado posicionada.

Nuestro equipo en cifras

Al cierre de año Abengoa contaba con **12.468 personas**, casi un 22 % menos que el año anterior, aunque el porcentaje de decrecimiento de 2015 frente a 2016 fue un 5 % menor. *102-7*

La distribución de la plantilla por género y categoría profesional es la siguiente: *102-8, 405-1*

Categoría profesional	Hombres			Mujeres		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Directivos	242	328	464	27	38	56
Mandos	753	945	1.379	168	266	393
Ingenieros y titulados	1.349	1.740	2.649	508	753	1.188
Asistentes y profesionales	1.335	1.413	1.742	479	630	960
Operarios	7.182	9.175	12.032	396	605	748
Becarios	17	44	185	12	42	124
Total	10.878	13.645	18.451	1.590	2.334	3.469

El 22,5 % de la plantilla está situada en España, mientras que el 77,5 % se encuentra en el exterior.

A continuación, se indica el número de personas a cierre del ejercicio 2017 por área geográfica y la distribución sobre el total de plantilla:

Área geográfica	2017		2016	
	Trabajadores	% sobre el total	Trabajadores	% sobre el total
EE.UU.	328	3	357	2
Latinoamérica	8.075	65	10.002	63
Europa	260	2	307	2
España	2.811	22	3.903	24
África	655	5	846	5
Asia	339	3	564	4
Total	12.468		15.979	



Atendiendo a su tipología de contrato la distribución de la plantilla fue la siguiente: *102-8, 405-1*

Tipo de contrato	Hombres			Mujeres			Total		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Indefinido	6.218	7.328	8.561	1.097	1.373	1.570	7.315	8.701	10.131
Temporal	4.643	6.273	9.705	481	919	1.775	5.124	7.192	11.480
Becarios	17	44	185	12	42	124	29	86	309
Total	10.878	13.645	18.451	1.590	2.334	3.469	12.468	15.979	21.920

El número de empleados a cierre del año con una discapacidad mayor o igual al 33 % en España fue de 48 personas. En aras de cumplir con la Ley de integración social del minusválido (LISMI) exigido por ley, la compañía ha puesto en marcha procedimientos alternativos como la solicitud de excepcionalidad para cubrir las exigencias legales acudiendo a centros reconocidos de especial empleo, como por ejemplo para el servicio de limpieza o el personal de recepción.

La distribución de la plantilla por edad y sexo durante los últimos tres años se muestra a continuación: *102-8, 405-1*

Rangos de edad	Hombres			Mujeres			Total		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
20 – 30	2.212	3.176	5.358	315	547	1.107	2.527	3.726	6.465
31 – 40	3.994	5.027	6.547	732	1.129	1.597	4.276	6.156	8.144
41 – 50	2.768	3.262	4.007	385	478	543	3153	3.740	4.550
51 – 60	1.384	1.640	1.975	122	149	191	1506	1.789	2.166
> 60	520	540	564	36	31	31	556	571	595
Total	10.878	13.645	18.451	1.590	2.334	3.469	12.468	15.982	21.920

Rangos de edad	Hombres			Mujeres		
	2017 (%)	2016 (%)	2015 (%)	2017 (%)	2016 (%)	2015 (%)
20 – 30	20,33	23,28	29,04	19,81	23,44	31,91
31 – 40	36,72	36,84	35,48	46,05	48,37	46,04
41 – 50	25,45	23,90	21,72	24,21	20,48	15,65
51 – 60	12,72	12,02	10,70	7,67	6,38	5,51
> 60	4,78	3,96	3,06	2,26	1,33	0,89
Total						

Abengoa y Algonquin Power & Utilities Corporation firmaron un **acuerdo estratégico** en noviembre de 2017 mediante el que se comprometieron a la venta del 25 % del capital de Atlantica Yield y a la constitución de una nueva compañía cuyo objetivo sería el desarrollo internacional y la construcción de infraestructuras de energía y agua: Abengoa-Algonquin Global Energy Solutions (AAGES).

La creación de AAGES, por tanto, supondrá **nuevas oportunidades de negocio**, puesto que Abengoa dispondrá de **derechos exclusivos** para desarrollar la Ingeniería, Construcción así como la O&M de todos los proyectos que desarrolle AAGES, así como un derecho preferente para el EPC del resto de proyectos que desarrolle Algonquin Power & Utilities (APUC).

Por otro lado, esta alianza posibilita acelerar la construcción y venta de activos concesionales de Abengoa a Atlantica Yield, actualmente bajo los acuerdos ROFO (Right Of First Offer) que supondrá otro paso más en el plan de desinversiones.

El presidente de **Abengoa en Perú** Ignacio Baena, ha firmado en 2017 un **compromiso** por la igualdad promovido por la **Cámara de Comercio peruana**.

Los compromisos por la igualdad representan la **primera iniciativa, de este tipo, a nivel nacional que parte desde el sector privado**, que, posiciona a las empresas que se comprometen con ellos como **agentes de cambio**. A su vez, reconoce a quienes mediante la implementación y promoción de sus prácticas equitativas de género contribuyen con la eliminación de la discriminación y violencia contra la mujer.

Con la suscripción de estos principios **Abengoa en Perú reafirma su compromiso con la igualdad de oportunidades** a través de **buenas prácticas como promover la igualdad de género** prohibiendo cualquier práctica discriminatoria, **incrementar la presencia de mujeres** en puestos de liderazgo, **eliminar los sesgos de género** al interior de la empresa, promover **políticas de conciliación laboral, política de tolerancia cero contra cualquier forma de violencia en el trabajo**, asegurar la igualdad salarial, promover que los socios desarrollen prácticas orientadas a lograr la igualdad de género en sus instituciones, compartir mejores prácticas, fomentar una comunicación publicitaria no sexista, que reduzca los estereotipos de género y fomente el cambio de patrones socioculturales, etc.

Igualdad de oportunidades

El compromiso de Abengoa con la **igualdad efectiva de oportunidades** se recoge en las normas internas de la compañía y en sus sistemas de gestión.

La compañía **impulsa y promueve la igualdad** entre mujeres y hombres al aplicar este principio **en todas sus políticas de gestión de recursos humanos**, como son: contratación, selección, formación, medición del desempeño, promoción, retribución, condiciones de trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral, comunicación y prevención del acoso, así como el rechazo a toda forma de discriminación directa o indirecta por razón de sexo.

Basado en el Pacto Mundial de Naciones Unidas y recogido en la política de Responsabilidad Social Laboral (RSL), el compromiso en igualdad y no discriminación por razón de sexo se desarrolla en el **Plan Marco de Igualdad**, que se encuentra estructurado según una serie de medidas que pretenden, por un lado, garantizar en Abengoa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y por otro evitar cualquier posible situación que implique o pueda ser constitutiva de discriminación laboral, directa o indirecta, por razón de sexo.

La presencia de las mujeres en puestos de directivos y mandos durante 2017 ha sido la siguiente:

Presencia de mujeres en puestos directivos y mandos	2017	2016	2015
Mujeres directivas y mandos	195	304	449
(%)	16,38	19,27	19,58
Total directivos y mandos	1.190	1.577	2.292

Atracción y retención del talento

Abengoa considera clave la evaluación y la medición del desempeño de su plantilla, así como los resultados y el potencial de sus equipos para que los empleados reciban el feedback necesario para su desarrollo y plan de carrera.

Para ello, la compañía **ha implantado un modelo de gestión por competencias** que garantiza la alineación de nuestros profesionales con cada puesto, misión y responsabilidad.

El proceso ha abarcado la evaluación de **3.000 empleados** en África, Asia/Oceanía, España, Europa, Iberoamérica y Norteamérica.

Abengoa es consciente de que **la ventaja competitiva reside en el equipo** y gran parte del éxito de esta nueva etapa se deberá a la calidad y buen hacer de los gestores, mandos y directivos. Es por ello por lo que la compañía identifica a los directivos potenciales a través del programa de desarrollo directivo, el cual garantiza poder contar con un equipo preparado para el cumplimiento de nuestro plan estratégico.

La compañía realiza una **formación integral técnica y de gestión** para los perfiles de ingeniería y *staff* y también ofrece itinerarios profesionales acordes con cada uno de estos perfiles, así como la participación en proyectos internacionales, apostando por la movilidad y el desarrollo transversal dentro de la organización.

Management Incentive Plan (MIP)

A través del MIP o plan de incentivos a largo plazo, la compañía definió un plan de incentivos a cuatro años (2017-2020), que sirva como elemento de retención y motivación para las personas consideradas críticas dentro de la organización, y que sean claves para su futuro, así como para la consecución de los objetivos estratégicos.

404-2, 404-3

La importancia que Abengoa concede al talento hace que preste especial interés a los indicadores de rotación. En este sentido, en 2017 la rotación voluntaria fue 8,69 %, frente al 18,22 % de 2016. 401-1

Rotación voluntaria		2017	2016	2015
Género (%)	Hombre	8,37	18,84	9,8
	Mujer	9,60	16,65	9,75
Edad (%)	20 – 30	2,37	25,07	12,52
	31 – 40	4,97	20,55	10,09
	41 – 50	8,14	13,47	7,65
	51 – 60	9,49	6,97	6,11
	> 60	2,86	6,14	4,09

El Índice de rotación voluntaria por geografía fue el siguiente:

Geografía	Rotación (%)
África	4,01
Asia/ Oceanía	25,78
España	7,93
Europa (excluido España)	12,50
Latinoamérica	8,48
Norteamérica	4,02

Formación

Abengoa es consciente del papel que juega la formación como herramienta para la **mejora de las competencias** de sus empleados, que a su vez **constituye una palanca para fortalecer la competitividad** de la compañía. A pesar de la limitación de recursos en 2017, Abengoa ha seguido gestionando su formación dando prioridad a la Seguridad y Salud y la formación indispensable.

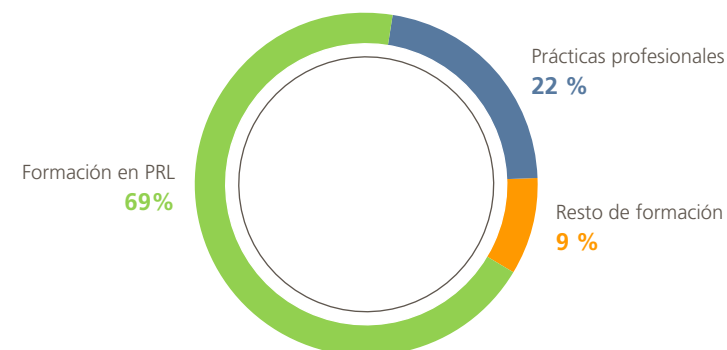
Durante 2017 se impartieron 256.584 horas de formación a un total de 12.439 empleados, lo que supone un 62 % más de formación que en 2016, y un ratio de formación por horas respecto al número medio de empleados de 20,6.

Asimismo las horas de prácticas profesionales ascendieron a 73.557, para un total de 62 becarios como media. 404-1

Formación	2017	2016	2015
Horas de formación	256.584	98.733	1.454.798
Prácticas profesionales	73.557	155.925	773.772
Variación de horas de formación ⁽¹⁾ (%)	62	(53)	

⁽¹⁾ Excluyendo prácticas profesionales.

La distribución de las horas de formación por categoría en 2017 es la siguiente: 404-1



Abengoa comenzó con la **recuperación del programa de becarios**, que tiene como objetivo ayudar a completar la formación a los futuros profesionales a través de la realización de prácticas formativas en las distintas sociedades y geografías.

Para ello, el programa propone un **modelo de integración formativo** que permite al becario, debidamente tutorizado y monitorizado, desarrollar y ampliar conocimientos y capacidades durante su periodo de prácticas, integrado dentro de equipos profesionales.

El año cerró con diversos participantes en México, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Argelia y Sudáfrica.

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 supra empresariales, 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, los representantes unitarios o los sindicatos, según el caso, así como una normativa interna que protege y garantiza los derechos de los empleados.

102-41, 403-4

Los compromisos derivados de la **adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas** adquiridos hace más de diez años, así como del propio **Código de Conducta** de Abengoa inspiran la **política de Responsabilidad Social Laboral** de la compañía, que establece un **sistema de gestión** de responsabilidad social **alineado con el modelo SA8000**.

Diversidad e igualdad de trato y oportunidades

Abengoa considera la diversidad y la igualdad de oportunidades como elementos generadores de valor que le permiten acercarse a una sociedad multicultural en continuo cambio. En este sentido, su **apuesta por la no discriminación es transversal a toda la estructura organizativa** y constituye un principio clave, expresamente declarado en las distintas políticas de la compañía (contratación, selección, formación, medición del desempeño, promoción, retribución, condiciones de trabajo, conciliación, prevención del acoso, entre otras).

Con el propósito de asegurar estos valores, Abengoa creó en 2008 su **Plan Marco de Igualdad** y la **Oficina para la Igualdad de Trato y Oportunidades**, cuya misión es abogar por la igualdad de género en toda la organización, impulsando, desarrollando y gestionando dicho plan y los planes asociados.

En el marco de este plan se creó la **comisión de Igualdad**, que tiene como fin hacer un seguimiento global de los asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en toda la compañía.

Debido a la compleja situación derivada del proceso de reestructuración, en 2017 no se han llevado a cabo reuniones de esta comisión. No obstante, está previsto que se reinicie la actividad a lo largo de 2018.

Asimismo, la compañía dispone de un **protocolo de denuncia de acoso laboral**, creado con la finalidad de atender cualquier situación susceptible de ser considerada discriminatoria o de abuso de cualquier índole.

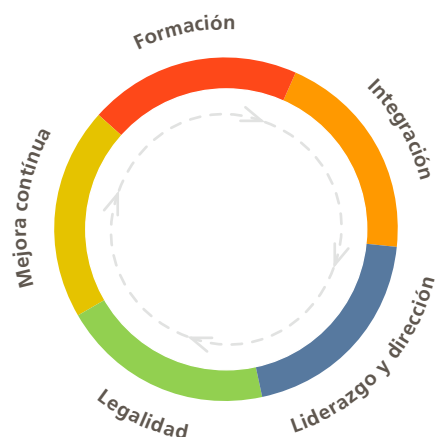
Flexibilización de la retribución *201-3, 401-2*

Para Abengoa, es clave lograr un **clima de trabajo agradable y de conciliación** fundamentado en una relación sólida, transparente, sincera y bidireccional con sus empleados. Por ello, pone a disposición de su plantilla diferentes beneficios sociales que fomentan la conciliación laboral y personal, tales como los siguientes:

- › **Seguros** de vida y accidentes.
- › **Servicios de restauración** en los centros de trabajo con mayor número de empleados.
- › **Retribución flexible** para los empleados de las sociedades de Abengoa en España (seguro médico, tarjeta de transporte, ticket restaurante, cheques guardería y formación).
- › **Gimnasio** dotado del equipamiento necesario para la práctica de ejercicio físico y de espacios para la práctica de actividades de grupo en la sede de la compañía, Campus Palmas Altas, en Sevilla (España).
- › **Servicio de guardería y sala de lactancia** en Campus Palmas Altas.
- › **Servicio médico** para mejorar la cobertura sanitaria de los empleados en Campus Palmas Altas.
- › **Residencia de verano La Antilla**, Huelva (España), para todos los empleados, y antiguos empleados, en los meses de verano.
- › **Flexibilidad horaria** de entrada y salida en los centros de trabajo.
- › **Servicio de transporte gratuito** en Campus Palmas Altas.

Seguridad y Salud laboral

En Abengoa, lo primero y más importante son las personas y, por eso, **el compromiso con la seguridad y salud de toda su plantilla es máximo**. La compañía tiene como objetivo primordial reducir su siniestralidad a cero y para conseguirlo, se rige por los principios que conforman la Política de Seguridad y Salud:



Abengoa tiene el lema “Tú Primero”, que se traduce en:

- › La mejora de las condiciones de seguridad y salud en los lugares de trabajo, incluyendo la actividad subcontratada.
- › La reducción y eliminación de los niveles de siniestralidad laboral.
- › La integración de la Seguridad y Salud en el desempeño diario de la compañía.

Durante el ejercicio 2017 no se han producido accidentes fatales en las obras, proyectos e instalaciones de la compañía: **403-2**

Accidentes fatales	2017	2016	2015
Personal propio	0	1	2
Personal subcontratado	0	0	3

Abengoa además pone especial atención a la mejora de la siniestralidad, lo que supuso el cierre de 2017 con una mejora significativa respecto al año anterior.

Personal Propio	IFG ⁽¹⁾	IFCB ⁽²⁾	IG ⁽³⁾	LTI ⁽⁴⁾
2017	13,3	6,6	0,12	173
2016	14,2	8,8	0,23	286
2015	11,8	6,6	0,13	336

Personal Subcontratado	IFG ⁽¹⁾	IFCB ⁽²⁾	IG ⁽³⁾	LTI ⁽⁴⁾
2017	3,1	1,6	0,02	27
2016	7,768	5,4	0,08	86
2015	6,5	3,5	0,07	70

Global	IFG ⁽¹⁾	IFCB ⁽²⁾	IG ⁽³⁾	LTI ⁽⁴⁾
2017	9,3	4,6	0,08	200
2016	12	7,6	0,18	372
2015	10,2	5,7	0,11	406

- ⁽¹⁾ Índice de Frecuencia General (IFG)
⁽²⁾ Índice de Frecuencia con Baja (IFCB)
⁽³⁾ Índice de Gravedad (IG)
⁽⁴⁾ Accidentes con baja (Lost Time Injury)

Fruto del gran trabajo y el compromiso mostrado por todas las partes involucradas en la compañía, desde la alta dirección hasta el personal de obra, se pueden destacar los siguientes hitos relevantes en esta materia:

- › **7 M de horas trabajadas sin accidentes** con baja en el proyecto de WAS (Arabia Saudí) y Centro Morelos (México).
- › **1 año sin accidentes con baja** en Mojave (EE.UU.), A3T (México) y Dead Sea Works (Israel).
- › **1.000 días sin accidentes con baja** en las plantas de Écija (España), Extremadura (España) y Ain Beni Mathar (Marruecos).

Abengoa celebró el pasado 25 de octubre su **primera jornada de Seguridad y Salud en todas las geografías** en las que está presente, coincidiendo con la celebración de la Semana Europea de Seguridad y Salud en el trabajo. El objetivo de esta jornada, liderada por el presidente, fue promover la concienciación preventiva en esta materia, reconociendo a empleados y proveedores por las buenas prácticas demostradas en seguridad laboral durante su desempeño profesional.

Además, la compañía continúa celebrando trimestralmente sus **comités de Seguridad y Salud** directamente **con presidencia** y los principales ejecutivos de PRL, y tienen como fin monitorizar y alertar todos los aspectos relacionados con el área, tales como la implementación de las medidas necesarias de Seguridad y Salud en cada puesto de trabajo y el análisis de los ratios de siniestralidad, así como el seguimiento de los objetivos fijados para cada una de las materias que se traten. **403-1**



Celebración de la primera jornada de Seguridad y Salud en Campus Palmas Altas, Sevilla.

En 2017, **Abengoa se adhirió a la Declaración de Luxemburgo como empresa saludable** dentro de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP). Este hecho manifiesta, una vez más, el compromiso de la organización con la integración de los principios básicos de la promoción de la salud en el trabajo y la buena gestión de la salud de sus trabajadores.

