



**Rafael Montes,**  
director general de RR HH y Organización de  
**Acciona**

# Queremos hacer de Acciona el mejor lugar para trabajar

**Acciona quiere ser reconocida como una multinacional, con una fuerte orientación hacia las personas, hacia la sociedad y el entorno. Para Rafael Montes, ésta es una compañía que apuesta por un futuro mejor, fomenta la sostenibilidad y está comprometida con el medio ambiente. Con todas estas características, desde RR HH trabajan cada día para lograr hacer de la compañía el mejor lugar para trabajar.**

## ¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de RR HH en los últimos años y cuál es su actual estructura y principales cometidos?

La actual Dirección Corporativa de RR HH tiene una reciente trayectoria: arranca en 2004 con motivo de la apertura de una nueva etapa en la presidencia de la compañía y la consolidación del proyecto Acciona. Hasta ese momento, existían diferentes departamentos de RR HH para cada una de las empresas, algunos de ellos con una especial relevancia como era el caso de la constructora y el grupo de energía, pero sin el apoyo de una área corporativa que, con enfoque global, ayudara en el desarrollo integral y homogéneo de la función, en un grupo que ya avanzaba en su estrategia de diversificación.

Desde 2004, hemos dirigido nuestros esfuerzos a la creación de las infraestructuras necesarias para una gestión global de Recursos Humanos, Modelo Organizativo, Modelo de Gestión de Personas, y Desarrollo de Sistemas de Información, con un enfoque de modernidad y calidad de gestión, y apoyados por un equipo humano polivalente cuya característica esencial es quizá la capacidad de ofrecer una respuesta ágil y de valor a las necesidades planteadas por los diferentes negocios.

Nuestro primer objetivo fue abordar nuestro proyecto corporativo con una estructura de profesionales muy ajustada, que tuvieran experiencia mixta en consultoría y línea operativa para aunar flexibilidad en las soluciones y sólidos conocimientos técnicos, con la experiencia contrastada en una ejecución de proyectos desde el propio negocio. En la actualidad tenemos un equipo centrado en los ámbitos de Organización y Retribución que incluye Administración, Desarrollo y Gestión de Directivos, Relaciones Laborales, e Internacional. A su vez, existe una especialización para el apoyo a cada uno de nuestros negocios: construcción, inmobiliario, energía, servicios urbanos y medioambientales, servicios logísticos y de transporte y agua, además de un conjunto de empresas muy diferentes entre sí que se agrupan bajo Otras Actividades.

## Después de este proyecto corporativo ¿qué retos se plantean?

Una vez superada la etapa de lanzamiento de la función, nuestro esfuerzo se centra en el desarrollo del talento interno –en línea con el rápido crecimiento del negocio–, contribuir a consolidar una cultura común, a desarrollar la nueva organización internacional, a innovar en la utilización de las tecnologías más avanzadas aplicadas a la gestión de personas y, en definitiva, a hacer que Acciona sea el mejor lugar para trabajar. Estos retos los queremos conseguir a través de un diálogo permanente con los negocios, fortaleciendo nuestras cualidades de calidad y agilidad en la gestión.

## ¿Cuál es el perfil del empleado en su empresa?

Los empleados de Acciona se caracterizan por una alta capacitación técnica, siendo profesionales

reconocidos como expertos en los diferentes sectores donde operamos. Una de las características más destacadas del grupo de empleados de Acciona es la combinación de veteranía y juventud. El resultado es un grupo de profesionales técnicamente excelentes y con muy desarrolladas competencias personales.

## Son un grupo internacional con negocios en muchos países ¿Qué implica para la gestión de RR HH que la plantilla esté dispersa geográficamente?

Trabajamos de forma muy coordinada con Recursos Humanos de cada área de negocio, de tal forma que adecuamos la implantación de los diferentes sistemas corporativos a las características de cada empresa, la estructura de su plantilla y el grado de evolución del negocio. Contamos con actuaciones de tipo local, por ejemplo, en nuestros pro-

cesos de desarrollo y formación, lo que nos permite responder a las demandas de cada zona.

## ¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal en Acciona?

El principal criterio es la adecuación al puesto solicitado, cumpliendo los requerimientos técnicos o profesionales y el nivel de competencias definido.

Pese a la gran variedad de sectores en los que opera Acciona, el elemento común a todos los procesos de selección es la búsqueda de profesionales con desarrolladas capacidades de comunicación, trabajo en equipo, calidad en la gestión y con clara orientación a la satisfacción del cliente, ya sea interno o externo.

## Y ¿cuál es la imagen como “empleador” de la entidad? ¿qué acciones desarrollan en este sentido?, ¿cuántos currículums reciben al año?

Acciona realiza una gran inversión en metodologías y recursos para promover su imagen como empleador de referencia. Nuestro público objetivo es tan diverso como nuestra actividad y hacemos esfuerzos por llegar a todos. Además, creemos que nuestro mensaje y nuestra imagen tienen un gran impacto entre las nuevas generaciones porque, cada vez más, los jóvenes valoran y se comprometen con aspectos sociales.

Acciona quiere ser reconocida como una multinacional, con una fuerte orientación hacia las personas, hacia la sociedad y el entorno. Una compañía que apuesta por un futuro mejor, fomenta la sostenibilidad y está comprometida con el medio ambiente.

Tenemos presencia en prácticamente todos los foros de empleo que se convocan a nivel nacional,

estrechas relaciones con las escuelas de negocios y el mundo universitario. El resultado de todas estas acciones son los 38.000 currículums introducidos en nuestra web corporativa en 2007.

## Y ¿qué factores complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

No podemos hablar de una complicación específica, pues operamos en muy diversos sectores y con diferentes perfiles a seleccionar. Sí estamos empezando a notar ciertas dificultades en determinados colectivos muy solicitados y con escaso número de profesionales, como casi todos los operadores del mercado.

El número de altas anuales en Acciona se sitúa en torno a las 1.300 contrataciones netas, con una rotación anual de un 5,7 %.

## La formación es un elemento clave para la integración en la empresa y para la competitividad, ¿qué orientación siguen en este sentido?

El desarrollo y la formación de nuestros profesionales conforman uno de nuestros objetivos estratégicos. Operativizamos dicho objetivo garantizando la integración en la empresa, la difusión de nuestros valores y la interiorización de nuestras

## Tenemos un equipo polivalente capaz de ofrecer una respuesta ágil y de valor a las necesidades planteadas por los diferentes negocios

señas de identidad a través de las escuelas de negocios y la Escuela de Líderes, incluidas en nuestra universidad corporativa; la formación de directivos tiene siempre el doble objetivo de desarrollar las competencias de gestión y contribuir a la integración dentro del grupo. Por otro lado, nuestras facultades sectoriales impulsan la excelencia técnica, potencian la innovación y maximizan la difusión del conocimiento.

## ¿Cómo se enfoca, a producto y operativa o a desarrollo?

La universidad corporativa establece cinco ejes de actuación: valores, desarrollo de competencias, procesos, técnico y tecnológico y responsabilidad social. Cada uno de estos ejes, o la confluencia de varios, se traduce en programas formativos e iniciativas concretas. Las facultades se focalizan en producto y operativa y las escuelas inciden en desarrollo.

## ¿Cómo gestionan el desarrollo del talento en Acciona?

Creemos firmemente en la importancia de analizar y segmentar las necesidades de desarrollo y expectativas de cada colectivo, e incluso de cada persona de manera individualizada. Para ello contamos con sistemas informáticos, herramientas avanzadas, y planes de desarrollo individualizados que permiten mejorar la calidad del talento en todos los niveles organizativos. Al final, tratamos de integrar necesidades empresariales de evolución del negocio con las expectativas profesionales de crecimiento y carrera.

Por otra parte, contamos con programas específicos para la atracción de aquellos perfiles de

mayor interés para nuestros negocios, así como políticas de retención que fomenten el compromiso de nuestros empleados, de forma que se constituyan en embajadores de nuestra marca.

**En estas políticas de atracción y retención tienen un papel importante las políticas de retribución. ¿Cuál aplican en Acciona?**

En Acciona utilizamos un modelo de análisis organizativo y de valoración global de puestos, que hemos diseñado a nivel corporativo. La estructura de este modelo se basa en la identificación de la contribución de cada posición a partir de distintos factores, como la descripción de tareas propias de cada posición y su nivel de responsabilidad, o las características de los negocios en los que opera la compañía. Con estas referencias, posicionamos el nivel retributivo de nuestra plantilla de forma competitiva en relación al mercado, respetando estrictos criterios de equidad interna. Como herramienta de diagnóstico, analizamos posiciones nuevas o posibles cambios organizativos con el fin de garantizar la consistencia con nuestras políticas.

La retribución variable, por otro lado, está ligada a los objetivos establecidos por la Dirección de la empresa, y en ella asignamos un peso creciente a los resultados del negocio en función del nivel de responsabilidad de la persona.

Complementariamente, nuestra compañía ofrece unos beneficios sociales, que estamos homogeneizando y extendiendo a todas las divisiones y niveles del grupo de forma paulatina, tomando como referencia el mercado.

**¿Qué papel tienen las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en su grupo? ¿qué proyectos tienen previstos en este sentido?**

Desde hace tiempo, nos encontramos trabajando en el ámbito de medidas y acciones que ayuden a aumentar la calidad de vida de nuestros empleados. En este sentido, nos enfrentamos a un gran reto por nuestra diversidad de perfiles, actividades y sectores en los que operamos. Debemos encontrar soluciones que beneficien a todos, adaptándonos a las diferentes realidades, sin excluir ninguna circunstancia. Por ejemplo: una medida de flexibilidad horaria puede ser una buena solución para un negocio y no tener ningún sentido para otro en el que



es necesario trabajar por turnos. Por este motivo, el trabajo que desarrollamos tiene que ser muy fino, debemos ser muy cautos a la hora de lanzar medidas y contemplar todas las variables que afectan a nuestras distintas plantillas para no favorecer más a unos que a otros. La implantación de medidas está siendo progresiva y muy estudiada, se comprueba la reacción que causa y los índices de utilización.

Estamos fuertemente comprometidos con las personas y entendemos que nuestra labor debe ser alcanzar altos niveles de satisfacción tanto en la actividad laboral como en la vida personal.

**¿Qué tipo de actividades externalizan con proveedores de RR HH y por qué?**

Para adoptar decisiones de externalización consideramos básicamente los criterios de grado de valor añadido de la actividad y tipología y frecuencia del proyecto. Esto nos lleva a externalizar parte de las actividades de valor añadido medio y bajo de nuestro proceso de recursos humanos, tales como tareas de soporte en selección o apoyo en la ejecu-

estructura de plantilla; los perfiles profesionales; y el grado de desarrollo de cada negocio en materia de Recursos Humanos.

Estamos realizando un trabajo muy coordinado entre RR HH Corporativo y RR HH Negocio con el fin de ser más eficaces en la aproximación a cada persona, cumpliendo el papel de asesor y superando el puro de control de gestión. Este trabajo lo estamos haciendo desde la óptica del apoyo al negocio, huyendo de la imposición de modelos técnicamente perfectos, pero a veces con poca utilidad real para la operativa diaria. Desde el Corporativo diseñamos políticas de aplicación común con el *input* de los negocios, integradoras, y los negocios aportan la visión de cercanía a éste.

**¿Hasta qué punto es medible la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados?**

El conjunto de profesionales que conformamos los recursos humanos de Acciona hemos contribuido a lanzar un cuadro de mando integral de indicadores de gestión de recursos humanos. Los parámetros que hemos identificado y consensuado hacen

## Nuestro mensaje e imagen tienen un gran impacto entre las nuevas generaciones porque valoran los aspectos sociales

ción de proyectos puntuales. Por otro lado, en función de la localización del proyecto, contamos con apoyo externo en aquellos países en los que contamos con poca estructura en el área de RR HH.

**Y ¿qué les piden a sus proveedores?**

Con el fin de asegurar el máximo nivel de calidad en los servicios obtenidos, entendemos nuestra relación como socios estratégicos más que como cliente-proveedor. Para la construcción de relaciones duraderas y fructíferas nos aseguramos que tengan un profundo conocimiento de nuestra organización e interioricen los valores de Acciona.

Y para garantizar la excelencia de los servicios externalizados hemos establecido un riguroso proceso de homologación de proveedores gestionado y centralizado en la Dirección de Recursos Humanos Corporativa.

**Con su experiencia ¿cuáles son las principales peculiaridades de gestión de RR HH en su sector?**

Gestionar estas peculiaridades es uno de los aspectos que más hemos trabajado a lo largo de estos últimos tres años. El cómo afrontar la gestión de recursos humanos en una compañía altamente diversificada como la nuestra, que además tiene dimensión internacional y vocación de liderazgo en promover un desarrollo sostenible. Una de las reflexiones más importantes ha sido cuál debe ser el papel de la función de RR HH en el desarrollo de políticas e implantación de sistemas donde debemos tener una enorme capacidad de adaptación a: las necesidades y tipología de cada negocio; la

referencia a dimensiones como optimización de costes, generación de valor, optimización de tiempos, o la valoración de la gestión en aspectos más cualitativos. En otro plano, cada indicador tiene una dimensión funcional (selección, desarrollo, retribución, relaciones laborales, comunicación, etc.), y una relación directa con los objetivos estratégicos de RR HH (desarrollar una marca de empleo, crear nuevas tendencias en el mercado laboral o, en general, el atraer, motivar, desarrollar, y retener el talento de los empleados).

Con esta estructura, la Dirección de la compañía recibe periódicamente una evolución de este conjunto de indicadores que permiten, en suma, medir la aportación de la gestión de RR HH en la consecución de los objetivos globales de la compañía.

**¿Cómo contemplan la RSC en su organización?**

Acciona se posiciona en el mercado como una compañía con una clara apuesta hacia la RSC. Somos pioneros en sostenibilidad y queremos que esta filosofía impregne todas nuestras actuaciones. Desde RR HH se gestiona la RSC en su dimensión interna, en la relación que la empresa mantiene con sus trabajadores. Entendemos que nuestra responsabilidad en esta relación debe ir más allá del cuidado y desarrollo de las personas como profesionales, debemos ser coherentes y ayudarles en todas sus facetas y dejar a un lado el enfoque puramente laboral para pasar a uno que tenga en cuenta un desarrollo integral del individuo ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

### Datos de Acciona

- En Acciona elaboran su política de RSC basada en seis ejes fundamentales: gestión de la diversidad en lo que se refiere a la integración de la discapacidad; gestión de la diversidad en lo relativo a la integración y extranjeros; derechos y libertades de los trabajadores y las relaciones sindicales; prevención de riesgos y salud laboral; calidad en el empleo, desarrollo profesional, formación...; igualdad; y, conciliación vida personal y laboral y profesional.
- Para Acciona, el hecho de ser una compañía con diversificación de negocios y con una plantilla que supera los 35.000 empleados hace que la comunicación sea una cuestión clave para la gestión eficaz de las personas y del negocio.