

1. Liderazgo y Estilo de Gestión

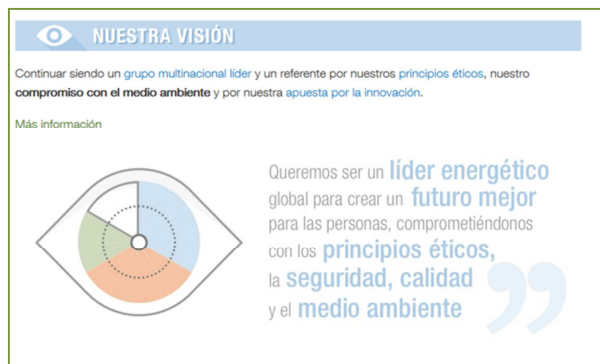
1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la organización.

1a.1. La Misión, Visión y Valores de la compañía son definidos por el Consejo de Administración y acogidos por Iberdrola México mediante campañas de difusión al personal.

La Misión y la Visión constituyen la base del modelo de negocio de la compañía, siendo uno de los tres elementos diferenciales (Ver sección IV).

1

Ilustración 1. Nuestra Visión



Tanto la Misión, la Visión y los Valores de la empresa son ampliamente comunicados y compartidos con todos los empleados, buscando la integración de estos principios en el trabajo diario.

Ilustración 2. Nuestra Misión



1a.2 Valores y comportamiento ético. En Iberdrola aspiramos a un mundo más justo y sostenible y a un futuro mejor para todos. Para lograrlo, contamos con valores que nos mueven. Estos valores han sido seleccionados por el Consejo de Administración y pretenden ser la base de la cultura de Iberdrola.

Nuestros valores

Como parte del constante ajuste y adecuación de nuestra estrategia, en febrero de 2019 se inició un proceso de actualización de los valores de la empresa,

de tal manera que recientemente se han publicado los tres nuevos valores que reemplazan los 12 anteriores.

Estos nuevos valores se muestran a continuación.

Ilustración 3. Nuestros Valores



1. Energía Sostenible

Hemos sido los pioneros en energías renovables. Buscamos ser siempre un modelo de inspiración creando valor económico, social y medioambiental en todo nuestro entorno y pensando en el futuro.

¿Qué comportamientos tenemos que tener los empleados cuando hablamos de este valor?

- Seguridad, en primer lugar
- Actuar con ética
- Responsabilidad
- Tenemos que ser coherentes y cumplir con nuestros compromisos.
- Respeto al medio ambiente

2. Fuerza Integradora

No cabe duda de que somos una gran fuerza y tenemos una gran responsabilidad. Por eso trabajamos juntos, sumando talentos, por un propósito que es por todos y para todos.

¿Qué comportamientos tenemos que tener para conseguir hacer realidad este valor?

- Que seamos cada vez más diversos
- Que rompamos silos y trabajemos de una forma más colaborativa
- Que compartamos más información y conocimiento

3. Impulso Dinamizador

Tenemos que hacer realidad pequeños y grandes cambios siendo eficientes y autoexigentes, buscando siempre la mejora continua.

¿Cómo?

- Siendo más críticos con nuestra forma de trabajar, preguntándonos: ¿se puede hacer esto de forma más sencilla y ágil?

- Actuemos como si fuéramos el dueño de nuestra propia empresa, con resiliencia, aportando ideas.
- Tenemos que anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, adoptando inteligencia y tecnología a nuestros procesos.

2

Para que estos valores sean una realidad tangible se necesita del compromiso de todos. Formamos el mejor equipo para seguir siendo la gran empresa que somos hoy. Lo que hacemos y cómo lo hacemos nos ha definido desde siempre, y seguirá siendo nuestra principal señal de identidad.

1a.3 Código Ético. Iberdrola ha definido desde el más alto nivel un **código de conducta** que recoge el compromiso con los principios de ética empresarial y transparencia en todos sus ámbitos de actuación, estableciendo un conjunto de principios y pautas de conducta orientados a garantizar un comportamiento ético y responsable entre todos los profesionales del Grupo.

En **Iberdrola México** se estimula, se capacita, se aplica, se supervisa, se audita, se evalúa y se recompensan conductas y actuaciones alineadas con nuestros valores fundamentales y el código ético. Los empleados, independientemente de su nivel y área funcional, son empoderados para actuar con rectitud y reportar conductas que se aparten de nuestro ideario. Se cuenta para ello con los mecanismos y herramientas que facilitan hacerlo, como el Buzón del Empleado, una herramienta que de forma anónima le permite al trabajador aportar observaciones, recomendaciones o denuncias de prácticas no éticas o situaciones que ponen en peligro el cumplimiento de nuestros principios.

1a.4 Implicación en actividades de mejora e innovación. La Visión definida por el Consejo de Administración de Iberdrola establece claramente el compromiso con la innovación.

Este principio de innovación establecido en la Visión se sustenta en una **Política de Innovación**, la cual, a su vez, se aplica en actividades como el **BootCamp** (Ver 1e.6).

La involucración de los líderes en estas actividades de innovación y mejora se manifiesta en la participación directa en los eventos y en la entrega de reconocimientos a los ganadores de dichos eventos, como lo es la entrega del reconocimiento de **Planta del Año**, que normalmente otorga el Director Global de Generación Térmica o el CEO de **Iberdrola México**.

1a.5 Cultura de Liderazgo Compartido. El liderazgo en **Iberdrola México** se entiende como la capacidad que tiene una persona para guiar a otras e inspirarlas mediante el ejemplo para que trabajen entusiastamente, con base en los principios y valores de la organización, logrando de este modo conseguir resultados sobresalientes.

En **Iberdrola México** consideramos que cada trabajador es un líder potencial en su propio grupo y ámbito de trabajo, pues se le faculta para que lleve a cabo prácticas de liderazgo que lo conviertan en formador de nuevos líderes, reforzando así una cultura organizacional caracterizada por su enfoque hacia la seguridad industrial, el alto desempeño, la mejora continua y la innovación.

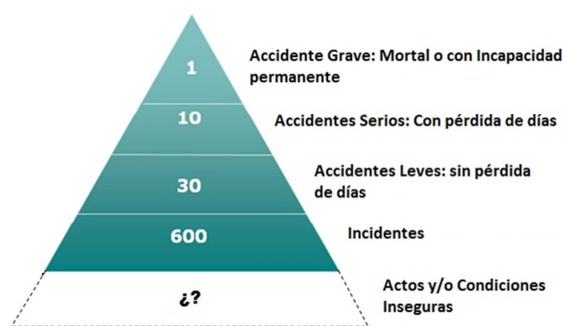
1a.6 Accesibilidad, escucha y repuesta. **Iberdrola México** entiende la comunicación, tanto ascendente como descendente, como un mecanismo clave para lograr la integración de su estrategia en toda la organización. Para ello, implementa mecanismos sistemáticos como **Encuestas de clima laboral, Buzón Ético, Programa Comparte, reuniones del equipo directivo, Semana de Seguridad y Salud Laboral, Reportes de Observación de Anomalías** y otros.

Uno de los mecanismos en los que se sustenta su sistema de gestión de seguridad y que ha dado como resultado el notable indicador de casi siete años sin accidentes propios con baja o incapacitantes es el **Reporte de Observación de Anomalías**, todo un logro y un referente dentro de la compañía.

Este mecanismo es un modelo de comunicación ascendente en el que los trabajadores comunican hacia los superiores cualquier situación o acto inseguro que detecten en sus áreas de trabajo, con la finalidad de que se tomen las acciones para su corrección.

De acuerdo a la pirámide de accidentalidad de Bird, el hecho de que los trabajadores estén alertas y detecten condiciones y actos inseguros soportan la no aparición de incidentes, evitando que se desencadenen otros eventos de mayor gravedad, entre ellos los accidentes con baja o las fatalidades.

Ilustración 4. Pirámide de accidentalidad de Bird



Como empresa global que busca aprovechar los beneficios de las tecnologías de información, **Iberdrola México** utiliza diversos canales de comunicación para captar y conocer los requerimientos y necesidades de sus grupos de interés, como la **intranet**, la página web de la empresa y las **redes sociales**.

1a.7 Factores que motivan al cambio. El ejercicio de alineación estratégica que se realiza cada año permite identificar los factores que motivan el cambio mediante

el análisis **DAFO**.

Este ejercicio tiene el objetivo de analizar cuáles son los elementos del entorno que pueden convertirse en riesgos y/u oportunidades, así como los elementos internos de la organización que pueden capitalizarse como fortalezas para lograr la consecución de los objetivos que impactan a la estrategia.

El análisis **DAFO** es la base de la selección de los **Factores Críticos de Éxito**, que son aquellas condiciones imprescindibles para alcanzar los objetivos planteados y que posteriormente serán elevados a la categoría de Objetivos Estratégicos mediante un ejercicio de priorización. (Ver 2c.5).

3

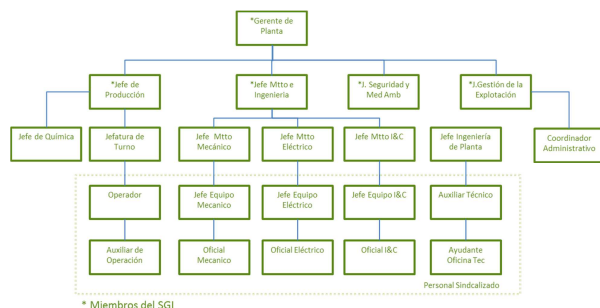
1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

1b.1 Sistema de gestión. Para garantizar una gestión adecuada de los recursos para que impacten positivamente en la consecución de objetivos estratégicos, Iberdrola México ha optado por la implementación de sistemas de gestión ISO9001, ISO14001 y OHSAS 18001 en todos sus procesos. (Ver 5a.2)

1b.2 Estructura Organizativa Flexible. En Iberdrola, los organigramas están formados de manera sencilla con muy pocos niveles, colocando a los diferentes puestos en bandas o cajas. Esto permite que la organización sea muy flexible a la hora de hacer modificaciones y hacer los movimientos que se requieren para hacer frente a los cambios que plantea el entorno.

A continuación, se muestra un organigrama típico de una Central de Ciclo Combinado. Se puede apreciar que existen pocos niveles jerárquicos entre la gerencia y el área operativa.

Ilustración 5. Organigrama típico de una Central de Ciclo Combinado



1b.3 Asignación de recursos para objetivos. La gestión por objetivos es un principio fuertemente arraigado en el modelo de negocio de Iberdrola, lo que permite alinear la estrategia perfectamente en todos los niveles de la organización.

La planificación de objetivos tiene ciclos anuales e involucra a todo el personal de la compañía. Esta gestión por objetivos va acompañada por un proceso de gestión de recursos (ver sección V). Todas las direcciones de Iberdrola México tienen asignado un **presupuesto anual**, el cual es monitorizado por el área de Control.

Normalmente, los presupuestos se dividen en dos tipos: el presupuesto de Gasto Operativo y el Presupuesto de Inversiones.

El **Gasto Operativo Neto (GON)** incluye el Gasto de Personal y Servicio Exterior, este último dividido en tres unidades de negocios: Liberalizado, Renovables y Corporativo. Estas unidades tienen asignados los recursos para las Operaciones Rutinarias y se realiza una revisión cada trimestre para analizar y alinear los Gastos con los objetivos. En caso de ser necesario, los recursos se reasignan.

El **Presupuesto de Inversiones** se divide por negocios en inversiones recurrentes y de crecimiento.

Para definir las necesidades de presupuesto recurrente se utilizan programas que están directamente asociados a los resultados, como el programa de riesgos críticos, el programa de mejora del rendimiento, el programa de recomendaciones técnicas, etc.

El proceso de gestión del presupuesto es el siguiente: una vez definido el calendario para la elaboración del presupuesto, los diferentes negocios (Liberalizado, Renovables y Corporativo) realizan sus hipótesis, las cuales son revisadas y aprobadas por los Directores de cada negocio. Una vez autorizado el presupuesto, la Dirección de Planificación y Control lo carga en SAP para la gestión de los negocios.

Para las inversiones de crecimiento, primero se aprueba un dossier de inversión donde el **Comité Operativo** analiza la rentabilidad de los proyectos. Una vez aprobado el dossier, se realiza el presupuesto de inversiones contemplando la obra civil, equipos principales, montaje y trabajos de subestación. Al ser autorizado, la Dirección de Planificación y Control lo carga en SAP para la gestión de los negocios.

1b.4 Indicadores clave. En paralelo con el establecimiento de los objetivos organizacionales, cada Dirección establece cuales son los indicadores clave para el seguimiento de los mismos mediante tableros de indicadores, así como los mecanismos de seguimiento y control que puede ser internos o externos, es decir, tableros comparativos con otros negocios de Iberdrola.

Algunos de los mecanismos de seguimiento de **indicadores clave internos** son los siguientes

- **SCORE** (Ver 2b.1)
- **Informe mensual del SGI**

El informe del SGI es un sistema que recoge

indicadores clave de calidad, seguridad y medio ambiente.

El formato del informe es mensual acumulativo y está estandarizado para todas las instalaciones de generación, lo que permite que en el último mes del año se tenga la información acumulada que posteriormente alimentará otros informes externos como la **Cédula de Operación Anual COA** o el **Informe de Sostenibilidad**.

- Informe diario de producción

En este informe se recogen los indicadores clave de la generación.

4 Ilustración 6. Informe Diario de Generación Térmica

Como ejemplos de seguimiento de **indicadores clave externos** podemos citar:

- SCORE Global de Generación.** El informe global de generación recoge los indicadores clave a nivel global.

El seguimiento de los mismos se hace en las reuniones de Grupo de Práctica Global (3a.7).

Ilustración 7. SCORE Global Generación Térmica

- Cuadro de mando de indicadores de accidentabilidad**

Mensualmente se hace un seguimiento de los resultados de los indicadores de prevención, mismos que forman parte de los objetivos estratégicos.

Este tablero compara los resultados de prevención, como el índice de accidentabilidad, con las instalaciones en Reino Unido, España, Estados Unidos y Brasil.

Ilustración 8. Informe Mensual de Indicadores de Prevención

1b.5 Sistemas de información para toma de decisiones. Existen dos tipos de sistemas de información para toma de decisiones: la parte de realización del producto y la parte de gestión.

En la primera se recogen datos de todas las variables operativas del proceso de generación de energía eléctrica.

El segundo son los sistemas de seguimiento de indicadores de gestión, siendo el más representativo el **Balanced Scorecard ("SCORE")**, mediante el cual se da seguimiento a los indicadores de O&M, las matrices de compromisos y el cumplimiento de los requisitos de Seguridad y Medio Ambiente, requisitos regulatorios, satisfacción de clientes, y otros factores de la generación térmica. El **SCORE** da fundamento y metodología a todo el proceso de verificación y convalida la ejecución oportuna y cabal de todos los planes de acción relevantes de las centrales. Este BSC se ajusta periódicamente al tipo de datos que Iberdrola requiere para tomar decisiones adecuadas.

1b.6 Marco de Procesos y Procesos Clave. Tal como se especificó en la sección IV de la Presentación, **Iberdrola México** basa su sistema de gestión en procesos, para lo cual ha determinado en mapas sus procesos clave (ver sección 5a.3).

1b.7 Ventajas competitivas. **Iberdrola México** identifica sus ventajas competitivas con respecto a sus competidores principalmente mediante los análisis **DAFO** que realiza por lo menos anualmente, mismos que son la base para su alineación estratégica, con la finalidad de fomentar su potencialización.

Las principales ventajas competitivas identificadas en el último ejercicio de alineación estratégica son:

1. Contar dentro de la misma organización con toda la capacidad intelectual y económica para integrar los procesos de desarrollo, ingeniería, construcción, puesta en marcha y operación y mantenimiento de plantas de generación de energía a gas y renovables, además de la comercialización de la energía producida, lo cual crea sinergias y reduce significativamente los costes con respecto a nuestros competidores.

2. Contar con el capital humano con mayor experiencia y capacidad del sector eléctrico mexicano.

3. La formación de plantillas en los procesos específicos de generación de energía permiten poner en marcha, operar y mantener instalaciones de generación desde su inicio con personal capacitado en estos procesos. Esto nos da la capacidad de poder entregar energía confiable y de calidad desde el primer minuto de la operación comercial.

4. La implementación de sistemas de seguimiento BSC permite detectar de forma rápida desviaciones en los procesos y permite tomar acciones para corregir las situaciones anómalas.

5. Un mix de generación eficiente y diversificado que permite ofrecer a nuestros clientes soluciones personalizadas a precios muy competitivos.

6. Gozar de una excelente reputación y confianza con nuestros grupos de interés, especialmente con nuestros clientes principales (CFE y los grandes grupos industriales).

1b.8 Mejora del SG con base en Objetivos Estratégicos. El proceso de planificación estratégica es un proceso alineado con el ciclo de mejora de Deming.

En cada ciclo de gestión (generalmente es de un año) se analiza el cumplimiento de los objetivos del ciclo anterior y se hacen los ajustes correspondientes.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos de Iberdrola México para el periodo 2019 – 2022, definidos por el equipo directivo con base en la alineación con la estrategia global.

Ilustración 9. Estrategia Iberdrola México 2019-2022. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 2019 - 2022	Metas
Incrementar la capacidad del parque de generación	Instalar 2,150 MW nuevos en plantas a gas hasta 2022. Instalar 1,000 MW nuevos en plantas renovables hasta 2022.
Incrementar cartera de clientes privados	Vender a clientes industriales 36 TWh en 2022.
Excelencia operativa	Mantener confiabilidad de la flota en 98%.
Mantener el Mix de riesgo de la compañía	
Mejorar la cuenta de resultados	Alcanzar un EBITDA de \$1,025 MUSD en 2022.

1b.9 Implicación de grupos de interés. Existen varios mecanismos mediante los cuales se involucra a los grupos de interés tanto internos como externos. Algunos de estos mecanismos sistemáticos son:

Programas de voluntariado (Ver 1d.9)

Programa Proveedor del año (Ver 4e.9)

Taller de Responsabilidad Social con Proveedores (Ver 4e.2 y 5e.6)

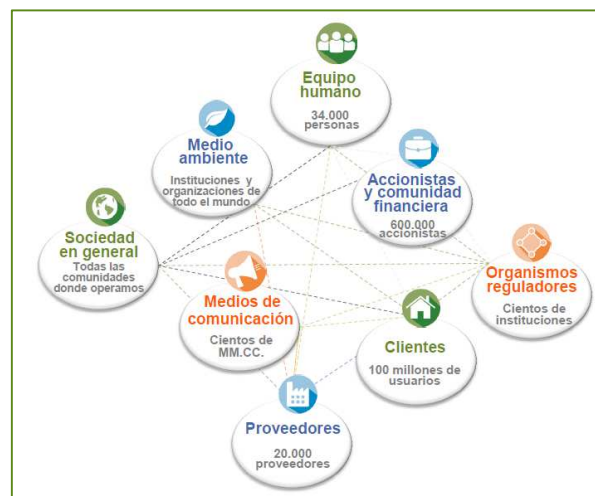
1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

1c.1 El Modelo de gestión de Iberdrola México considera al cliente como centro de su estrategia y a los grupos de interés y partes interesadas como elementos clave del análisis del entorno, por lo que sistemáticamente determina las necesidades y expectativas de estos grupos, dejando evidencia en la planificación estratégica que realiza anualmente.

Iberdrola México, en coordinación con departamento de calidad en España, desarrolla una metodología para identificar a sus grupos de interés.

Para Iberdrola, los GI son “aquellos colectivos que pueden influir en, o a los que afectan, las decisiones o el valor de la Sociedad y el Grupo”. El Consejo de Administración ha considerado ocho grupos de interés:

Ilustración 10. Nuestros grupos de interés



El marco de gestión de los grupos de interés de Iberdrola incluye:

Los Estatutos Sociales

Hacen explícito el compromiso de Iberdrola de involucrar a los grupos de interés en el proyecto empresarial.

La Política de relaciones con GI

Impulsa un marco de relaciones con los GI basado en los principios de transparencia, escucha activa e igualdad de trato, que permita tener en consideración sus intereses legítimos y construir relaciones de confianza.

El Iberdrola Stakeholders' Hub

Grupo de trabajo transversal para impulsar la gestión de las relaciones con los GI y favorecer la

implementación del modelo creado a tal efecto.

La Misión, Visión y Valores

Están enfocados a la creación de valor de forma sostenible para todos los GI.

La Unidad de Relación con GI

Se encuentra dentro de la Dirección de RSC y Reputación y tiene como objetivo contribuir al desarrollo de los principios recogidos en la política e impulsar su aplicación.

El modelo de relación con GI

6

Se basa en el estándar AA1000 y sus principales objetivos son: desarrollar la política de relaciones con los GI de Iberdrola, sistematizar las relaciones con los GI en todo el grupo y crear cultura de empresa.

El modelo de relación con grupos de interés presenta tres aspectos diferenciales que son la clave de su utilidad, su necesidad y su futuro en la gestión de los grupos de interés

1. Está fundamentado en una base sólida

Construido con base en los tres principios clave del estándar AA1000:

- Inclusión: que integre a nuestros GI en el proceso de toma de decisiones
- Relevancia: que asegure que captamos los asuntos que realmente importan
- Capacidad de respuesta: que nos impulse a tomar decisiones y poner en marcha acciones que mejoren nuestro desempeño y nuestra relación con los GI. También está alineado con otros estándares como el DJSI.

2. Permite captar las expectativas de todos los GI de Iberdrola

A través de su enfoque down-top y de la implicación de toda la compañía, el modelo asegura la captación de expectativas desde el nivel más local hasta el principal accionista de Iberdrola

3. Proporciona un entorno de mejora continua

Constituye una herramienta de relación y coordinación interna sin precedentes que permite:

- Mejorar las relaciones y la coordinación a nivel global, asegurando el apoyo a los equipos con menos recursos para su implementación.
- Extender las buenas prácticas entre geografías y grupos de interés.
- Crear el ambiente adecuado para que los equipos con más experiencia ejerzan su efecto tractor sobre otros.

A través del modelo de GI, Iberdrola impulsa un sistema de escucha activa a sus grupos de interés en todo el mundo.

1c.2 Divulgación de la cultura de calidad. Uno de los medios más eficaces por su versatilidad para compartir con los grupos de interés la cultura de calidad y de excelencia son las redes sociales. Iberdrola México utiliza estos mecanismos de forma regular para comunicar mensajes de actualidad, eventos importantes, notas técnicas, informes, etc.

Ilustración 11. Iberdrola México en redes sociales



1c.3 Reconocimiento público y reputación. Somos conscientes de que el buen hacer y la excelente reputación son características fundamentales de los líderes, es por ello que Iberdrola México busca el reconocimiento y guarda celosamente su reputación.

Dentro de los reconocimientos más sobresalientes de los últimos años se encuentra el Premio Nacional de Calidad, siendo Iberdrola México la primera empresa privada del sector energético en obtenerlo.

Otros reconocimientos se muestran en la sección XII.

Ilustración 12. Premio Nacional de Calidad 2017



1c.4 Alianzas clave. Iberdrola México ha desarrollado alianzas estratégicas con sus principales suministradores para proyectos específicos, lo cual permite a la compañía ofrecer productos con altos estándares de eficiencia, disponibilidad y

confiabilidad y garantizar que sus procesos de generación cuenten con el respaldo de sus suministradores.

Debido a las políticas de igualdad de oportunidades y competencia, las alianzas con proveedores se reservan para casos muy específicos en los que las alianzas juegan un papel de seguridad, ya que Iberdrola cree firmemente en que el brindar oportunidades para todos es una forma de crear sentido de pertenencia entre sus suministradores.

Algunas de las alianzas estratégicas se muestran a continuación:

Ilustración 13. Alianzas

7

Socio Estratégico	Alianza
Tecnológico de Monterrey	Profesionistas
AIESTAC	Programa de cooperación y plan de ayuda mutua entre industriales
Tecnólogos	Innovación y mejora de tecnología instalada

1c.5 Transparencia en rendición de cuentas. Para asegurar la transparencia en la rendición de cuentas, Iberdrola incorpora en su organización consejeros independientes y con sus propias comisiones de auditoría y cumplimiento, direcciones de auditoría interna y unidades o direcciones de cumplimiento. Las líneas de actuación de estos mecanismos están definidas en estrictas políticas de gobierno corporativo, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Política contra la corrupción y fraude
- Política fiscal corporativa
- Política de elaboración de información financiera

Estas políticas están a disposición de los grupos de interés a través del portal web de Iberdrola en la siguiente dirección:

<https://www.iberdrolamexico.com/politicas-corporativas/>

De igual forma, de manera regular hace pública su información a través de diferentes medios. Algunos de estos informes son:

- Informe de sostenibilidad
- Informe Integrado
- Memoria de actividades del Consejo de Administración y de sus comisiones

1c.6 Asociaciones con GI para innovación. Existen varias relaciones de asociación con grupos de interés para generar ideas e innovación para responder a los cambios.

Podemos mencionar en este sentido dos iniciativas relevantes:

Asociación con Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey para realización de **BootCamp** (Ver 1e.6).

1c.7 Inserción laboral.

Iberdrola cuenta con una **Política de Reclutamiento y Selección** que tiene los siguientes principios básicos de actuación:

Para la consecución de los objetivos señalados, el grupo acepta y promueve los siguientes principios básicos que deben presidir todas sus actividades en materia de reclutamiento y selección:

a) Desarrollar un programa de homogeneización de los procesos de selección en el grupo, de forma que estos:

- Respeten la igualdad de oportunidades y promuevan la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales esperados de una empresa de confianza, congruente y alineada con los valores de sus clientes, accionistas, empleados y comunidad.
- Incluyan a todos los profesionales que se ajusten al perfil de competencias requerido, sin exclusiones de cualquier índole que limiten la eficacia de la selección.
- Aseguren que la selección se realiza atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso. A tal efecto, los procesos de selección se diseñarán de forma que se evite cualquier tipo de discriminación.
- Permitan identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias requeridos para los diferentes puestos de trabajo.
- Cumplan con la legislación laboral vigente en cada país en materia de reclutamiento y selección.
- Garanticen a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.

1c.8 Situaciones de riesgo.

En línea con su **Política de Seguridad y Salud**

Laboral, que establece como principio de actuación la prevención de riesgos laborales como variable fundamental para el futuro de las empresas del Grupo, Iberdrola mantiene la certificación de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral basado en el estándar OHSAS 18001.

Este sistema permite identificar y valorar los posibles riesgos para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados.

Gracias a esta herramienta de gestión, es posible establecer acciones para prevenir los riesgos y disminuir los impactos de los mismos.

8 Con base en la evaluación de riesgos laborales, se establecen programas de seguridad con objetivos y metas específicos, responsables, recursos y planes de seguimiento en cada una de las instalaciones de la flota.

Existe además una herramienta de prevención a nivel global conocida como Plan de Acción Preventiva, que recoge las principales acciones de prevención agrupadas en cinco categorías

1. Organización y gestión del trabajo:

Todas las actividades relacionadas con la elaboración e implantación de procedimientos de gestión de procesos, instrucciones y normas de trabajo, la organización del propio trabajo (reasignación de tareas, turnos, funciones, etc.) encaminado a la prevención de riesgos laborales), así como las actividades de apoyo que posibilitan la implantación del resto de actuaciones preventivas o de carácter transversal o general: publicaciones, suscripciones, aplicaciones informáticas, sistemas de documentación, etc.

2. Formación, información y toma de conciencia:

Figuran las actuaciones informativas y formativas de prevención de riesgos laborales en trabajadores y de capacitación de personal para ejercer funciones de control, supervisión o participación en materia de prevención.

3. Instalaciones y medios de trabajo:

Actividades encaminadas a establecer y mantener los criterios y medidas de seguridad y salud laboral del entorno físico del trabajo: herramientas, equipos, productos, vehículos, instalaciones, etc., excluyendo las contempladas en los planes de autoprotección (apartado de Medidas de emergencia).

4. Seguimiento y control de trabajos propios e instalaciones:

Comprende todas las medidas encaminadas al seguimiento, evaluación y control de los criterios preventivos en los trabajos desarrollados por el propio personal de la empresa y en sus instalaciones.

5. Coordinación de actividades empresariales:

Medidas encaminadas al seguimiento, evaluación y control preventivo en los trabajos desarrollados en y para la empresa por contratas o proveedores externos o en los trabajos de terceros.

6. Preparación y respuesta ante emergencias:

Actuaciones de implantación de medidas de emergencia en centros de trabajo e instalaciones:

- **Diseño de planes de emergencia y evacuación** (manuales de autoprotección)
- **Adecuación de las instalaciones** (adaptación arquitectónica)
- **Señalización**
- **Medios de detección y extinción**
- **Organización de atención de emergencias**
- **Simulacros, etc.**

7. Participación social:

Contempla las actuaciones que garanticen y desarrollen la consulta, participación e impulso de la prevención de riesgos laborales de los trabajadores, de forma directa u organizada (comités de seguridad y salud, creación de grupos de trabajo, convocatoria de concursos de ideas, etc.).

El **PAP** tiene ciclos de gestión anuales y forma parte de los objetivos para la retribución variable.

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

1d.1 Trabajo en equipo.

Consideramos que nuestros empleados son un activo estratégico a los que cuidamos y ofrecemos un buen entorno de trabajo al fomentar su desarrollo, formación y medidas de conciliación, además, de favorecer la igualdad de oportunidades. Trabajamos para captar, impulsar y retener el talento y fomentar el crecimiento personal y profesional de todas las personas que pertenecen a nuestro equipo humano, haciéndoles partícipes de nuestro proyecto de éxito empresarial y garantizándoles un puesto de trabajo digno y seguro.

Fomentamos el trabajo en equipo a través de diferentes comités a lo largo de toda la organización, dentro y fuera de su centro de trabajo (ver 3b.6).

Para facilitar la integración de estos grupos, implementamos herramientas informáticas para facilitar la comunicación e intercambio de información, tales como:

- **TEAMS**

Microsoft TEAMS es una herramienta que permite crear espacios de trabajo en equipo para mantener conversaciones y compartir información.

Entre muchas otras funcionalidades, esta nueva herramienta nos permite compartir y editar documentos de forma simultánea, mantener hilos de conversación

entre los miembros de un equipo y organizar reuniones a través de chat y videoconferencia.

Ilustración 14. Herramienta informática para trabajo en equipo



9

1d.2 Conductas que reflejan valores.

Nos hemos esforzado por hacer que cada uno de los valores de la compañía sean integrados como parte del trabajo diario de nuestros trabajadores. Para cada uno de ellos existe, por lo menos, un programa que fomenta las conductas relacionadas.

Ilustración 15. Relación Programas de Fomento

Valor	Programa asociado
Creación de valor sostenible	Programas de acción medioambiental
	Sistemas de gestión ambiental
Principios éticos	Divulgación del Código Ético
Transparencia y buen gobierno	Plan Anual de Auditorías
	Programa Comparte
	Reunión semestral de Comité Directivo
Desarrollo del Equipo Humano	Programa de Formación
	Programa de Movilidad
	Plan de Salud
Compromiso social	Programas de voluntariado
Sentido de pertenencia	Programa de Proveedor del Año
Seguridad y fiabilidad	Planes de acción preventiva
	Semana de Seguridad
Calidad	Plan de acciones de calidad
Innovación	Concurso de buenas prácticas
Respeto por el medio ambiente	Planes de acciones medioambientales
	Sistema de Gestión ISO14001
	Concurso de fotografía
	Certificación de Industria

	Limpia y Excelencia Ambiental
Orientación al Cliente	Planificación estratégica centrada en el cliente
Lealtad Institucional	Programa de cumplimiento legal
	Programa de fidelidad

1d.3 Reconocimiento a individuos y grupos de trabajo. El buen desempeño es una conducta ampliamente valorada en **Iberdrola México**. Por ello, el 100% del personal de confianza recibe anualmente una retribución variable, cuyo monto está en función del cumplimiento de objetivos individuales o el resultado de la evaluación de desempeño que se practica sistemáticamente.

En línea con la estrategia corporativa, **Iberdrola México** define a principio de cada año una serie de objetivos para cada puesto de liderazgo que se relaciona con los objetivos estratégicos de la organización, mismos que se evalúan al finalizar el año. Este proceso es crítico, ya que se traduce en un incentivo económico para el empleado (**Bono Variable Anual**).

El personal sindicalizado también está sujeto a un plan de recompensa en función de su desempeño individual, el cual está definido en el Contrato Colectivo de Trabajo.

1d.4 Desarrollo de capacidades. En línea con la Visión de ser líderes en el sector, **Iberdrola México** apuesta por el talento de sus colaboradores al fomentar el desarrollo de sus capacidades mediante programas de detección de talentos como **HIPO**, personal con alto potencial **LIBER**, Líderes Iberdrola, **PDP** o Plan de Desarrollo Personal, descritos ampliamente en sección 3b.3.

1d.5 Implicación del personal en cambios. Existen varios mecanismos para que el personal haga frente a los cambios y retos que plantea el entorno. Para ello, es importante que todo el personal conozca la estrategia del negocio.

Una de las actividades para lograr esto es la divulgación de los resultados de la compañía y los proyectos futuros mediante el **Programa Comparte**, en el que el director de Iberdrola visita cada centro de trabajo para informar directamente a los colaboradores.

Otra forma de involucrar al personal es la **publicación de vacantes** dentro de la organización. Esto permite que personal interno rote y ocupe puestos de su interés dentro de la compañía.

1d.6 No discriminación e igualdad de género. Promovemos el liderazgo y la participación de la mujer en el sector energético.

El grupo Iberdrola apuesta firme y decididamente por la igualdad de género y buena muestra de ello es el foro

Mujeres con Energía, desarrollado por Iberdrola México para impulsar el liderazgo y el talento de las trabajadoras de la compañía.

También hemos desarrollado un taller de Competitividad Laboral y Personal, impartido por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

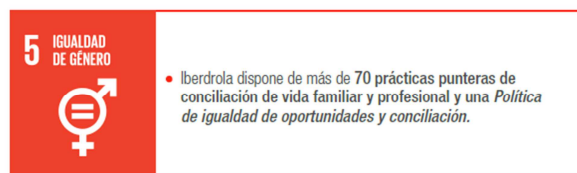
El Consejo de Administración de Iberdrola S.A. reconoce como objetivo estratégico el desarrollo de relaciones laborales basadas en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad. En particular, considera que la igualdad de género forma parte de los valores esenciales de la organización.

10

Para ello, ha aprobado la **Política de igualdad de oportunidades y conciliación**, que establece como uno de sus principios de actuación el promover la igualdad de género dentro del grupo en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación, la promoción profesional y a las condiciones de trabajo como manifestación de la realidad social y cultural.

Asimismo, Iberdrola se apeg a al Objetivo de Desarrollo Sostenible número cinco.

Ilustración 16. Iberdrola y el Desarrollo Sostenible número cinco



1d.7 Grupos de mejora. Tenemos implementados diversos grupos de mejora, tanto internos como externos, en prácticamente todas las áreas de gestión de la organización.

Los grupos de mejora establecidos involucran a todos los niveles de la plantilla, desde directivos hasta puestos operativos (ver 3b.6).

1d.8 Política de información. La expansión de proyectos y el crecimiento de la plantilla de la empresa crearon en distintos grupos de interés la necesidad de acceder y generar información respecto a las actividades de Iberdrola en México.

El departamento de Comunicación Corporativa surgió para satisfacer estas necesidades, así como para velar por la reputación de la empresa que, conforme crece, forma parte cada vez más constante del interés público en los medios de comunicación.

1d.9 Proyectos de acción social.

El compromiso social, entendido como aquellas acciones que la compañía realiza en beneficio de las comunidades donde se encuentra sin buscar un retorno directo, está claramente establecido como uno de los nuestros valores.

Ilustración 17. Compromiso social



Perseguimos el desarrollo sostenible de las comunidades en las que llevamos a cabo nuestras actividades y el bienestar de los ciudadanos, clientes, proveedores, trabajadores y accionistas que contribuyen a la consecución del interés social de Iberdrola, S.A. premisa básica para el éxito de nuestro proyecto empresarial. Incidimos en el desarrollo económico local, generando empleo y riqueza en nuestro entorno, y retribuimos con nuestro dividendo social a las comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades. Consientes de esta realidad, contribuimos al desarrollo de nuestras comunidades haciéndolas partícipes de nuestro proyecto empresarial y de nuestra estrategia de responsabilidad social, con medidas dirigidas a fomentar la educación, la investigación, la cultura y el arte y a proteger a los colectivos vulnerables.

En **Iberdrola México**, la Responsabilidad Social Empresarial consiste en crear valor de forma sostenible para la sociedad, ciudadanos, clientes, accionistas y comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades para retribuir de forma equitativa a nuestro equipo humano y generar empleo y riqueza para la sociedad con una visión de largo plazo. Uno de los retos más relevantes en materia de RSE reside en impulsar la reputación de la compañía, mediante proyectos sociales de apoyo a las comunidades donde operamos y a los sectores menos favorecidos de la sociedad.

Compromiso con la RSE

En Iberdrola asumimos como una de las premisas básicas para el éxito de nuestro proyecto empresarial el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos y el bienestar de las personas. Contribuimos a este fin mediante nuestra actividad empresarial y el ejercicio de nuestra responsabilidad social.

Actualmente, lideramos los principales índices internacionales de sostenibilidad gracias a la creación de valor, el cumplimiento de nuestros compromisos con los grupos de interés y la transparencia informativa.

Trabajamos para establecer vínculos firmes y permanentes, tomando en consideración los intereses de nuestro equipo humano, de los accionistas y la comunidad financiera, los organismos reguladores, los clientes, los proveedores, los medios de comunicación, la sociedad en general y el medio ambiente.

En línea con nuestra Misión de crear valor de forma sostenible y comprometidos con el dividendo social, cuidamos e involucramos al personal en nuestra vida social y contribuimos en el progreso socioeconómico de las comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades, alineando nuestras acciones con el Valor de Compromiso Social que establece:

“Perseguimos el desarrollo sostenible de las comunidades en las que llevamos a cabo nuestras actividades, así como el bienestar de los ciudadanos, clientes, proveedores, trabajadores y accionistas que contribuyen a la consecución del interés social. Incidimos en el desarrollo económico local, generando empleo y riqueza en nuestro entorno, y retribuimos con nuestro dividendo social a las comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades, haciéndolas partícipes de nuestro proyecto empresarial y de nuestra estrategia de responsabilidad social, con medidas dirigidas a fomentar la educación, la investigación, la cultura y el arte y a proteger a los colectivos vulnerables”.

El modelo de RSE de **Iberdrola México** atiende los

compromisos adquiridos con su equipo humano, sus clientes, proveedores y accionistas, así como con las comunidades donde se tienen operaciones, evaluando impactos y reconociendo nuevas oportunidades de mejora.

Para cumplir con lo anterior, en Iberdrola México nos apegamos a la **Política General de Responsabilidad Social Corporativa**, manteniendo una comunicación clara y transparente de nuestras acciones y resultados a los diferentes grupos de interés.

Iberdrola México recibió en mayo de 2018, por sexto año consecutivo, el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) en reconocimiento a sus acciones en favor de una cultura comprometida con el medio ambiente y el respeto a las necesidades de sus distintos grupos de interés, contribuyendo así a la construcción del bien común.

El distintivo de **Empresa Socialmente Responsable** es un reconocimiento que entrega anualmente el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que acredita a las empresas ante sus grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad) como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

Nuestras acciones se nutren de programas globales, como los programas **Involve** y **Día Mundial del Voluntariado**, que permiten compartir experiencias y la aplicación de buenas prácticas en el ámbito de la responsabilidad social.

Para impulsar el siguiente ciclo de mejora, en Iberdrola México hemos establecido mecanismos de comunicación con las comunidades que nos rodean con el fin de percibir sus necesidades y expectativas y definir apoyos encaminados a contribuir a su desarrollo, al mismo tiempo que buscamos aliados para desarrollar acciones conjuntas que produzcan un mayor impacto.

Fundación Iberdrola México

Antecedentes

La Fundación Iberdrola México inició sus actividades en 2017 con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas y las sociedades integradas en el grupo Iberdrola México mediante un Plan Director alineado a la estrategia de la compañía, brindándole independencia y autonomía para la consecución de sus fines.

La Fundación Iberdrola México se centra en las siguientes áreas de acción:

- **Biodiversidad y cambio climático:** Protección del medio ambiente y mejora de la biodiversidad

- **Arte y cultura:** Conservación del patrimonio artístico y cultural como motor del desarrollo local
- **Formación e Investigación:** Creación y transmisión de conocimiento para el desarrollo de un modelo energético sostenible
- **Acción social:** Ayuda a los colectivos más vulnerables mediante iniciativas que contribuyan al desarrollo humano

A continuación se describen brevemente las principales áreas de influencia de la Fundación. Información más detallada de las actividades y logros de la Fundación pueden ser consultados en su página web.

Biodiversidad y cambio climático

Las acciones del área de biodiversidad y cambio climático se centran en proteger el medio ambiente y los diferentes ecosistemas existentes en las áreas cercanas a nuestras centrales o centros de trabajo. Los principales proyectos llevados a cabo son:

Recuperación del Manglar Arroyo Garrapatas

Iberdrola ha contribuido a la recuperación del Estero del Arroyo Garrapatas, ubicado en el municipio de Altamira, Tamaulipas, facilitando un aporte continuo y homogéneo de agua de mar y asumiendo los costes de su rehabilitación y reforestación. Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), “la rehabilitación ecológica de este estuario no tiene precedente como experiencia de reconstrucción de un ecosistema de humedal”.

El proyecto se llevó a cabo en colaboración con la Universidad Autónoma de Tamaulipas y las autoridades del Puerto de Altamira, cuya acción conjunta permitió devolver a su hábitat natural a una gran cantidad de especies de aves, peces, anfibios y reptiles.

El video que narra los esfuerzos de Iberdrola por recuperar este espacio fue galardonado en 2016 como el Mejor Video Corporativo por la revista especializada en temas de RSE Corresponsables.

Ilustración 18. Programa de rescate del manglar de Fundación Iberdrola



Actualmente continuamos con la rehabilitación de este proyecto a través de un mantenimiento y supervisión del área recuperada. Este año se llevará a cabo la reconstrucción de un “Fish pass” para lograr la

recuperación de más especies en la zona.

Conservación de felinos

Tras confirmar la presencia de diversas especies de felinos, como el ocelote y el jaguarundi (gato moro), en las cercanías de las centrales Altamira III y IV y Altamira V, en el estado de Tamaulipas, la Fundación **Iberdrola México** inició un programa de monitoreo y protección de estos animales.

Ilustración 19. Programa de rescate de felinos Fundación Iberdrola



El objetivo de la iniciativa consiste en proponer corredores biológicos a fin de preservar a los felinos detectados en esa zona a través del estudio de sus hábitos de vida y densidad poblacional alrededor del Puerto Industrial de Altamira.

Para esto, **Iberdrola México** realiza un proyecto que tiene como fin, en su primera fase, detectar los movimientos y hábitos de estos felinos para poder desarrollar programas adecuados que permitan su protección.

La segunda fase consiste en llevar a cabo proyectos de concientización y educación a las comunidades aledañas para lograr la convivencia y la preservación de estas especies.

Rescate de flora y fauna

Para dar cumplimiento a nuestro compromiso con el medio ambiente, **Iberdrola México** lleva a cabo en todas sus plantas y proyectos en construcción programas de rescate de la flora y fauna existente. Con estas acciones, la empresa previene las posibles afectaciones que su operación pudiera tener en el medio ambiente local, mediante la reubicación de un gran número de especies en terrenos propicios para su supervivencia.

Arte y cultura

En el rubro de arte y cultura, las actividades de la Fundación se centran en comunicar cómo la electricidad favorece la conservación de las obras artísticas.

La Fundación cuenta con una alianza estratégica con el MUNAL (Museo Nacional de Arte de la Ciudad de México), donde la Fundación **Iberdrola México** ha donado todo el sistema de iluminación para las salas temporales del museo. Esta nueva tecnología incluye

luminarias LED que suponen un ahorro energético del 80% frente a las lámparas alógenas, permite al visitante apreciar hasta el 95% de los colores de la obra y ayuda a la conservación de las mismas.

Ilustración 20. Programa de apoyo al MUNAL de Fundación Iberdrola



Formación e investigación

Programa Internacional de Becas Iberdrola

Las Fundaciones del Grupo Iberdrola a nivel global (Fundación Iberdrola España, ScottishPower Foundation, Fundación **Iberdrola México**, Instituto Neoenergía Brasil y Avangrid Foundation), cuentan con un programa de becas internacionales de maestría en Energía y Medio Ambiente a cursar universidades de prestigio en todo el mundo.

El objetivo de las becas que impulsa la Fundación **Iberdrola México** es apoyar al talento mexicano para que siga preparándose y posteriormente regrese a nuestro país y aplique los conocimientos adquiridos. En 2018, siete mexicanos fueron beneficiados con este proyecto para estudiar en universidades en España cursando un Máster en Áreas de Medio Ambiente y Energías Renovables.

Programa de Becas Tecnológico de Monterrey Campus Altamira

Desde hace más de 15 años se cuenta con una alianza con el Tecnológico de Monterrey, Campus Tampico, que tiene como objetivo becar anualmente a seis alumnos -cinco alumnos de licenciatura y uno de preparatoria. Este proyecto ha beneficiado a más de 20 jóvenes de excelencia académica y de bajos recursos, a quienes se les ha apoyado económicamente para la realización de sus estudios.

Acción Social

Durante los 20 años de presencia de Iberdrola en México se han realizado diversos programas y obras sociales de apoyo a las comunidades en las que tenemos presencia.

Durante este año, por ejemplo, la Fundación **Iberdrola México** ha apoyado a escuelas ubicadas en diferentes estados de la república con obras de infraestructura para mejorar la calidad de la educación que reciben los niños, como son: construcción de canchas, instalación

de sistemas de iluminación, construcción de bardas perimetrales, construcción y remodelación de salones.

Se cuenta también con una alianza con el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) de Altamira, Tamaulipas, para la puesta en marcha, restauración y reapertura de tres centros de salud, en los que cerca de cinco mil personas podrán recibir atención médica de calidad.

Desde el 2017 se puso en marcha el programa de proyecto educativo. En colaboración con Excelencia Educativa AC (Excelduc), se desarrolló un programa de capacitación para maestros, padres de familia y alumnos, en materias de autoestima, valores, lectura y comprensión, matemáticas, ciencia y medio ambiente. Este proyecto se lleva a cabo en escuelas alrededor de nuestros centros de trabajo de Altamira, Tamazunchale, Monterrey, La Laguna y en el estado de Oaxaca. Ha logrado impactar a más de 1,500 personas de manera directa y a más de 36,000 indirectas.

Voluntariado

El Programa de Voluntariado de Iberdrola nace en el 2006 y hoy es un proyecto global, alineado con los valores del grupo y su Política de Sostenibilidad y de Responsabilidad Social Corporativa, que ha integrado a una comunidad internacional de voluntarios para contribuir a la mejora de nuestro entorno y a la calidad de vida de las personas más vulnerables. El programa de voluntariado contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que forman parte de la estrategia del Grupo.

Programa de Voluntariado Involve

Involve (International Volunteering Vacation for Education) es un programa de colaboración internacional enmarcado en la estrategia de Voluntariado Corporativo de Iberdrola. Gracias a este programa, voluntarios extranjeros de Iberdrola España, Estados Unidos, Brasil, Reino Unido y México dedican sus vacaciones a impartir talleres de nuevas tecnologías a jóvenes de escasos recursos en México y Brasil. La finalidad de los talleres es dar a estos jóvenes las herramientas necesarias para facilitar que encuentren un trabajo que les permita mejorar su calidad de vida.

Después de cuatro ediciones con mucho éxito en Brasil, se decidió ampliar el radio de acción social a otro de los enclaves estratégicos del grupo, por lo que en agosto de 2016 se realizó la primera edición de este programa en México.

Ilustración 21. Programa INVOLVE Iberdrola México



En 2019 se realizará la cuarta edición de este programa en El Espinal, Oaxaca, buscando favorecer a los jóvenes de esta región con las clases de nuevas tecnologías para que puedan mejorar su entorno y ampliar sus posibilidades de crecimiento e inclusión.

Día Internacional de Voluntariado

Anualmente, coincidiendo con la celebración del **Día Mundial del Voluntariado** en el mes de octubre, las sociedades del Grupo Iberdrola realizan una actividad de voluntariado en beneficio de la sociedad o del medio ambiente.

En 2018, el Día Internacional de Voluntariado en México se celebró en las ciudades de Monterrey, Tampico, Durango, Ensenada, Saltillo, San Luis Potosí, en regiones del estado de Oaxaca y en la Ciudad de México. Este día estuvo dedicado a realizar actividades a favor del medio ambiente, como lo fueron la limpieza de ríos, recolección de residuos, instalaciones de trampas de basura, instalaciones de huertos escolares o la poda de árboles. Se contó con la participación de más de 370 voluntarios de **Iberdrola México**.

Ilustración 22. Día de voluntariado en Iberdrola México



Taller de Cambio Climático

Este programa de voluntariado tiene como objetivo concientizar a niños y jóvenes de entre 6 y 14 años sobre la problemática ambiental que se vive en la actualidad a nivel mundial. Consiste en que los colaboradores que tengan hijos, nietos o sobrinos de esas edades asistan a impartir talleres a sus salones de clases para explicarles cómo el cambio climático afecta al mundo. Se les enseña a los niños cómo ellos mismos pueden realizar cambios en sus hábitos cotidianos para ayudar a nuestro planeta y se nombran "pequeños agentes ambientales" para supervisar que las acciones se cumplan. El taller se ha impartido en

escuelas de familiares y se aprovechan las actividades de voluntariado locales. El taller ha beneficiado a más de 1,720 alumnos desde el 2017.

Ilustración 23. Compromiso Social



14

1d.10 Principios éticos. Otro de los valores de Iberdrola es actuar con Principios Éticos, tal como se mencionó en la sección 1a.3

No solo buscamos el comportamiento ejemplar de nuestro capital humano, sino que lo hacemos extensivo a nuestros contratistas y proveedores mediante el Código de Conducta del Proveedor (ver 4e.3).

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran de que la organización sea flexible.

1e.1 Necesidades de transformación organizacional.

Iberdrola México se encuentra en un proceso de crecimiento sostenido en el que se ha mantenido prácticamente desde el inicio de sus operaciones en México. Este crecimiento está respetuosamente vinculado a la legislación y política energética del país. La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios y retos que se presenten.

Una herramienta de vital importancia para conseguir esta adecuación y responder con eficiencia a los cambios es el ejercicio de **Alineación Estratégica**, que se lleva a cabo desde hace más de 12 años y que busca alinear los objetivos de toda la organización para la consecución de la **Estrategia Global**.

1e.2 Flexibilidad para toma de decisiones. Algunas de las características del sistema de gestión que han permitido responder de forma flexible y ágil a los cambios han sido, entre otras:

Sistemas de Gestión desarrollados en Iberdrola México a medida, con la participación de todo el personal y considerando la comunicación vertical y horizontal, lo cual permite a cualquier trabajador realizar sugerencias de mejora a los procedimientos.

Estructuras organizativas con pocas jerarquías, las cuales facilitan la comunicación ascendente y descendente.

Empoderamiento de las unidades de negocio para conseguir que sean lo más autónomas posible.

1e.3 Agilidad de respuesta al cambio.

Tal como se mencionó en 1a.7 y 1c.7, analizamos constantemente los cambios del entorno y, a través de análisis DAFO, determinamos nuestra capacidad de respuesta con agilidad a esos cambios.

En Iberdrola México valoramos la prevención por encima de la remediación, por lo que hemos desarrollado diferentes mecanismos de evaluación de riesgos. Específicamente, hemos sido pioneros en la **Gestión de Riesgo Operativo**, proceso mediante el cual detectamos aquellas situaciones de riesgos potenciales que ponen en peligro la continuidad de la operación y de las instalaciones, lo cual nos permite anticipar las acciones requeridas y gestionar recursos para mantener la eficiencia y obtener los resultados que nos caracterizan.

1e.4 Innovación y creatividad

Fomentamos la innovación y creatividad mediante actividades pensadas para los trabajadores y sus familias, tales como:

- **Concurso de carteles.**

Esta actividad tiene como propósito fomentar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo.

En ella, se invita a los hijos de los familiares a enviar dibujos relacionados con la prevención de riesgos, los cuales son calificados por un jurado y posteriormente premiados en eventos dentro de la instalación. Normalmente, estos eventos se llevan a cabo durante los mantenimientos mayores y participan personal propio y contratistas.

Ilustración 24. Concurso de carteles en semana de la seguridad en PCA



- **Concurso de buenas prácticas** (ver 3c.4)

Anualmente, Iberdrola México promueve la participación del personal en el concurso de **Buenas Prácticas**, el cual tiene tres categorías: Operación y mantenimiento, Prevención y Medio ambiente.

Las propuestas ganadoras de la categoría de prevención son enviadas al concurso global a España,

en donde compiten contra las mejores propuestas de los negocios de Iberdrola en Estados Unidos, Reino Unido, Brasil y España.

- **Concurso de fotografía.**

Al igual que el concurso de Buenas Prácticas, el concurso de fotografía fomenta la creatividad en dos categorías: Seguridad y Medio ambiente.

En este concurso se promueve la participación de los familiares de los empleados, con el fin de fomentar la convivencia y la motivación del personal para que se involucren en estos temas.

Ilustración 25. Fotografía ganadora del primer lugar de la cuarta edición del concurso de fotografía

15



Las fotografías de la categoría de Prevención se envían al concurso global a España, donde compiten con las fotografías del resto de los países.

Ilustración 26. Convocatoria a la cuarta edición del Concurso de Fotografía



1e.5 Promoción de acciones de mejora.

Promocionamos la mejora desde nuestro valor **Impulso Dinamizador**, basado en hacer nuestro trabajo de manera más sencilla y más ágil. Esto impulsa la mejora desde el más alto nivel de la organización con acciones como las descritas en 1e.8.

1e.6 Promover procesos de innovación. En línea con la **Política de Innovación** de Iberdrola, que habla de "involucrar en su proceso de innovación a los proveedores de tecnología del grupo, tales como universidades, centros tecnológicos y fabricantes de equipos", se lleva a cabo, en colaboración con algunas universidades mexicanas, el programa **BootCamp**, el cual busca detectar y apoyar el desarrollo de ideas innovadoras con la participación de académicos,

investigadores y alumnos de universidades de prestigio. En particular, en México hemos desarrollado y continuaremos impulsando la realización de **BootCamps** con el Tecnológico de Monterrey.

Ilustración 27. BootCamp 2019



Otras iniciativas relacionadas con la innovación son el **Innoday** y el **Proyecto Accelerator**.

Innoday

El pasado 23 de mayo, el campus internacional de la compañía en San Agustín del Guadalix (Madrid) albergó la jornada Innoday 2018, un espacio de encuentro para dar a conocer las iniciativas innovadoras que están transformando el sector energético, fomentar la transferencia de conocimiento y atraer talento joven.

Compromiso del grupo Iberdrola con la innovación

El compromiso del grupo Iberdrola con la innovación se traduce en una inversión tan solo en 2017 de unos 246 millones de euros, un 17% más que en el año anterior. La compañía se sitúa como la utility española más innovadora y la tercera de Europa, según la clasificación de la Comisión Europea. En ese contexto y en el marco del Innoday 2018, la compañía reunió a universidades, proveedores, start-ups y administraciones públicas implicadas en el desarrollo de la I+D+i.

Innoday 2018 se centró en dos ejes principales: la presentación del Programa Universidades del grupo Iberdrola y la feria de la innovación.

Programa de universidades del Grupo Iberdrola

A través del Programa Universidades del grupo, Iberdrola busca reforzar el vínculo de la compañía con el mundo académico a través de una serie de acuerdos suscritos con cinco centros de referencia —Universidad Pontificia Comillas, Universidad de Salamanca, University of Strathclyde, **Instituto Tecnológico de Monterrey** y Massachusetts Institute of Technology (MIT). El alcance de esta alianza llega a 193,000 alumnos, 20,000 profesores y 1,500 becarios.

Este programa también llega a los emprendedores, con los que la compañía quiere fomentar las ideas disruptivas dentro del sector energético e invertir en

start-ups que proporcionen soluciones innovadoras y sostenibles. El grupo Iberdrola también trata de impulsar la calidad en la educación, la transferencia tecnológica y la universalización de los servicios energéticos a través de diferentes cátedras con universidades, como son la Cátedra Iberdrola de Energía e Innovación en la Universidad de Comillas-ICAI y la Cátedra Iberdrola VIII Centenario de la Universidad de Salamanca.

Finalmente, y con el objetivo de promover el fomento al emprendimiento joven y el intercambio de conocimiento, la compañía ha puesto en marcha la comunidad Iberdrola U, que busca atraer talento joven para afrontar los retos futuros del sector energético y crear nuevas oportunidades de colaboración.

16

Proyecto Accelerator

La compañía se ha propuesto, además, que cada año haya un número de ideas innovadoras procedentes de los empleados que se traduzcan en un número determinado de proyectos piloto. Un ejemplo es el proyecto Accelerator, un grupo de trabajo formado por 26 jóvenes empleados de Iberdrola en España, el Reino Unido, Estados Unidos, México y Brasil que se reúnen de forma periódica para reflexionar sobre las claves para convertir a la eléctrica en la mayor utility del mundo en un plazo de diez años.

Ilustración 28. Participación de Iberdrola México en proyecto Accelerator



1e.7, 1e.8. Ideas creativas.

La competitividad no podría ser entendida sin el componente de la mejora continua y la innovación, el cual es uno de los valores que promueve el grupo Iberdrola. Desde esta óptica, se impulsa la participación de todo el personal en proyectos de mejora e innovación que impacten en un mejor desempeño de la empresa. Las mejoras se enfocan, básicamente, en tres categorías:

1. Operación y mantenimiento
2. Seguridad
3. Medio ambiente

Tanto las propuestas de buenas prácticas como las sugerencias de mejora se captan por medios electrónicos, como la herramienta **CESAR** y el Buzón de Sugerencias.

Ilustración 29. Convocatoria concurso de Buenas Prácticas



En Iberdrola México también se aprovecha la experiencia de nuestros tecnólogos (fabricantes de los equipos principales) a través del sistema de Recomendaciones Técnicas y Cartas de Información Técnica (TIL). Estas herramientas permiten que los tecnólogos notifiquen a Iberdrola México propuestas de mejora, las cuales, tras un ejercicio de análisis y evaluación interno, se implementan en las instalaciones.