

3. Desarrollo de Personas

3a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización

3a.1. Alinear el plan de recursos humanos con la estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos

El capital humano de Iberdrola México lo integran personas con los conocimientos, habilidades, experiencias y motivaciones requerida para alcanzar los objetivos organizacionales.

28

Desde la Dirección de Desarrollo y Gestión de Directivos se trabaja para contribuir a la consecución de los resultados de la compañía y mejorar la eficiencia de la organización. Nuestros directivos desarrollan las habilidades, competencias y motivaciones necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo actual y prepararles para que puedan asumir mayores responsabilidades y retos en el futuro.

3a.2 Integrar modos diversos de trabajo (movilidad, trabajo por proyectos, etc.) en la estructura.

En Iberdrola México aplicamos el modelo de capital humano establecido en la **Política Marco de Recursos Humanos** del grupo. El cual su propósito es captar, impulsar y retener al mejor talento, fomentando su crecimiento personal y profesional, haciéndolos partícipes del proyecto de éxito empresarial. Contamos con un Programa de Movilidad que permite que las plantillas tengan opción de movilidad nacional e internacional así como promoción al personal mejor calificado para ocupar posiciones clave en las nuevas instalaciones

Early Career. Programa para gente joven en el cual aplican para trabajos en el extranjero.

Programa de asignados internacionales. Personal de la empresa, con amplia experiencia en áreas específicas del negocio, se traslada a otros países para que apliquen sus conocimientos en proyectos concretos.

Programa Job Swaps. Consiste en intercambio de trabajadores a proyectos de corto periodo.

Programa Mentoring. Mentoring capacita y conecta al talento joven, a través de un mentor experto con amplia experiencia laboral en el sector, que sirve de guía y apoyo para alcanzar los objetivos funcionales, tener una visión global del grupo y desarrollar habilidades, transfiere su experiencia y conocimiento. Pregunta sobre las inquietudes que tenga el mentee, responde con consejos, además que lo apoya en línea con un Plan de Aprendizaje y Desarrollo del aprendiz para la realización y cumplimiento de este.

Este programa tiene un tiempo estimado de dos años, al término del cual el mentee pasa a ocupar un puesto fijo dentro de la organización

3a.3 Utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales

Conforme a nuestra política de gestión del conocimiento, formamos y desarrollamos a nuestro personal, enfatizando su Liderazgo, con orientación al fortalecimiento de competencias y valores institucionales a través de múltiples programas como **Plan de Desarrollo Personal (PDP)** (Ver 3b.3); **Early Career**; **Growing-Up**; **Coaching**; **Mentoring** (Ver sección 3a.2) entre otros; y de la **Escuela de Dirección de Iberdrola**.

3a.4 Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en los planes de personal.

En Iberdrola México es importante involucrar a nuestros colaboradores y sus representantes, por lo que mantenemos una relación empresa-sindicato positiva. La cual nutrimos, continuamente, mediante la celebración de reuniones periódicas con líderes sindicales, en las que se promueve el acercamiento, la colaboración y comunicación, mientras se atienden los principales problemas y se da seguimiento a iniciativas conjuntas, que nos permiten fortalecer la paz laboral y con ella el desarrollo de nuestras actividades de una manera armoniosa.

Uno de los medios que utilizamos para involucrar a los representantes de los trabajadores en el desarrollo de los planes de personal, es el trabajo en coordinación con los sindicatos en el proceso de selección del personal. Normalmente los sindicatos proponen 50% de la pre-plantilla, que se contrata para ser formada durante el año previo a la operación comercial, y posteriormente en la selección de los trabajadores que ocuparan los puestos específicos de la plantilla.

3a.5 Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad.

El Consejo de Administración de IBERDROLA, S.A. (la Sociedad) asume que sin el respaldo de un equipo humano cualificado, diversificado y motivado no sería posible lograr sus metas estratégicas

Para lograr los objetivos establecidos, 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. Promover 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, la selección se diseñará 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.

b) Favorecer el acceso de los jóvenes a su primer empleo mediante programas de becas y otros acuerdos.

c) Presentar a los candidatos una oferta de valor competitiva que favorezca la selección y la contratación de los mejores profesionales.

d) La oferta de valor del grupo debe componerse a partir de una retribución competitiva. Un entorno de trabajo basado en la igualdad de oportunidades, el proyecto empresarial, el balance de la vida personal y profesional y la conciliación.

e) El grupo promoverá que sus nuevas plantillas de profesionales tengan contratos indefinidos y estables.

f) Homogeneizar las condiciones laborales y los beneficios obtenidos por los empleados a tiempo parcial y a tiempo completo.

g) Velar por que los procesos de selección sean objetivos e imparciales y no condicionen la contratación de familiares de profesionales del grupo o de personas con una vinculación personal análoga, así evitar que durante proceso de selección intervengan los profesionales con los que estén vinculados.

h) Favorecer la contratación de empleados de colectivos excluidos y de personas con distintas capacidades.

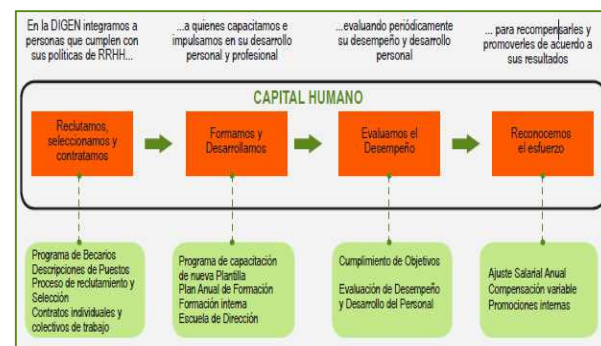
Esta política de reclutamiento y selección fue aprobada inicialmente por el Consejo de Administración el 11 de marzo de 2008 y modificada por última vez el 21 de junio de 2016.

3a.6 Gestionar la diversidad en término de armonización e integración de diferentes generaciones y perfiles

En **Iberdrola México**, brindamos un lugar de trabajo con igualdad de oportunidades para todos. Hoy contamos con plantillas donde se evidencia la diversidad de género, étnica y generacional, lo cual contribuye día a día a mejorar la dinámica de la empresa, además contamos con una **Política de Igualdad de Oportunidades y Conciliación**, la cual tiene la finalidad de lograr un entorno favorable que facilite la conciliación de la vida personal y laboral de los profesionales de y, en particular, la igualdad de género.

Todo ello respetando la legislación vigente en cada país y siguiendo las mejores prácticas internacionales, incluyendo lo dispuesto en este ámbito en el quinto de los ODS aprobados por la Organización de las Naciones Unidas.

Ilustración 46 Capital Humano



3a.7 Utilizar estrategias innovadoras para organizar y mejorar las condiciones de trabajo

Desde el área de Seguridad Laboral monitoreamos los lugares y puestos de trabajo. Con esto se determinan las condiciones más favorables para que los empleados se desempeñen en ambientes libres de riesgos.

Contamos con un programa de verificación de las condiciones del **medio ambiente laboral** que incluye iluminación, niveles de ruido, temperaturas extremas, vibraciones, radiaciones ionizantes y no ionizantes, entre otras.

Proporcionamos **equipo de protección personal** de la más alta calidad, así como ropa de trabajo adecuada al tipo de tarea que se ejecuta.

Realizamos recorridos de la **Comisión de Seguridad e Higiene** con la finalidad de identificar condiciones inseguras y elaborar planes de acción para corregir las anomalías detectadas.

Contamos además con un departamento de **Servicios Generales** que constantemente está actualizando los equipos e instalaciones a las necesidades del personal.

3a.8 Establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores

Iberdrola México cuenta con una **Política de Seguridad y Salud Laboral** (Ver 1c.8), además contamos con un plan de salud, de acción preventiva y semana de la seguridad.

La finalidad de la **política de seguridad y salud laboral** es conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable tanto en las sociedades integradas al grupo. Cuya entidad dominante, en el sentido establecido por la ley, es la Sociedad, así como en sus ámbitos de influencia, contribuyendo al cumplimiento del tercero y octavo de los ODS.

Para la consecución de dicha finalidad, el grupo asume y promueve los siguientes principios básicos que deben presidir todas sus actividades:

- a) Respetar los pilares básicos del concepto de seguridad y salud laboral del grupo:

1. La calidad, la productividad y la rentabilidad de sus actividades son tan importantes como la seguridad y la salud de los trabajadores.

Todos ellos son objetivos permanentes y fundamentales del grupo.

2. La seguridad de los trabajadores debe prevalecer siempre. Se destinarán los recursos necesarios para evitar accidentes.

3. La mejora continua en todos los ámbitos de la gestión de la prevención de riesgos laborales es una variable fundamental para el futuro de las empresas del grupo.

4. Garantizar que en todas las decisiones esté presente el cumplimiento del marco jurídico, laboral, tecnológico y la normativa interna propia de cada sociedad del grupo en materia de prevención de riesgos laborales.

5. Asegurar la completa integración de los principios de seguridad y salud laboral en todos los sistemas de gestión de prevención de riesgos del grupo.

6. Desarrollar e implantar un sistema global de seguridad y salud laboral para todo el grupo, basado en estándares de seguridad y salud laboral, para asegurar la armonización de los criterios aplicados en todas las sociedades del grupo. Este sistema global contempla:

- a) La integración de los criterios de seguridad y salud laboral en todas las fases del proceso productivo, todos los métodos de trabajo y decisiones. Para que los directivos, técnicos, mandos y trabajadores asuman sus responsabilidades en la materia.

- b) La identificación, evaluación y control eficaz de los riesgos asociados al trabajo.

- c) La adecuación entre el empleado y su puesto de trabajo a través de la vigilancia de la salud y la formación de los trabajadores.

- d) Un mecanismo de evaluación en materia de seguridad y salud laboral de acuerdo con los estándares establecidos para todo el grupo. Con esto se podrán identificar posibles desviaciones, intercambiar las mejores prácticas y establecer una cultura global de excelencia en prevención de riesgos.

- e) Exigir el respeto de las normas de seguridad establecidas por el grupo a los contratistas y hacerles partícipes de la cultura preventiva implantada.

- f) Favorecer la participación de todos los trabajadores en la promoción de la seguridad y la salud, cooperando con el grupo para aumentar los estándares de seguridad.

7. Promover la cultura preventiva del grupo a través de:

- a) Formar y capacitar, permanente, a lo empleados. Con la finalidad de mentalizar a los empleados sobre la incidencia de su trabajo en la seguridad de las personas, procesos e instalaciones.

- b) Fomentar comportamientos respetuosos con la seguridad y la salud de los trabajadores.

- d) Intercambiar mejores prácticas en la aplicación de los estándares globales de seguridad y salud laboral. Al mismo tiempo se deben definir y mejorar continuamente.

- h) Obtener y mantener las certificaciones en materia de seguridad y salud con arreglo a las normas internacionales más exigentes. Esto como parte de la mejora continua e innovación tecnológica en la calidad general del sistema productivo.

- i) Establecer estrechas relaciones de colaboración con las diferentes administraciones públicas competentes en materia de seguridad y salud laboral. Esto con el objetivo de ser referencia positiva en esta materia.

3a.9 Gestionar la conciliación de la vida laboral con la vida familiar

Iberdrola México 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.

A estos efectos, y de conformidad con lo dispuesto en la política marco de Recursos Humanos, el Consejo de Administración ha aprobado la política de igualdad de oportunidades y conciliación.

La finalidad de esta política es lograr un entorno favorable que facilite la conciliación de la vida personal y laboral de los profesionales de las sociedades

pertenecientes al grupo. Cuya entidad dominante es, en el sentido establecido por la ley, el grupo, y, en particular, la igualdad de género. Todo ello respetando la legislación vigente en cada país y siguiendo las mejores prácticas internacionales. Esto incluye lo dispuesto en este ámbito en el ODS 5.

Para lograr la consecución de dichos objetivos, el grupo asume y promueve los siguientes principios básicos de actuación:

a) Garantizar la calidad del empleo. Esto a través del fomento del mantenimiento de puestos de trabajo estables y de calidad, con contenidos ocupacionales que garanticen una mejora continua de las aptitudes y competencias de los profesionales.

b) Respetar la diversidad, promoviendo la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier condición personal, física o social entre sus profesionales.

c) Desarrollar el principio de igualdad de oportunidades. Este principio, cuyo cumplimiento constituye uno de los pilares esenciales del desarrollo profesional, conlleva el compromiso de practicar y demostrar un trato equitativo que impulse la progresión personal y profesional del equipo humano del grupo en los siguientes ámbitos:

e) Promoción, desarrollo profesional y compensación. Se deben valorar aquellos conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo, a través de la evaluación de objetivos y desempeño.

f) En la contratación no debe haber diferencias salariales por razón de condiciones personales, físicas o sociales como el sexo, la raza, el estado civil o la ideología, las opiniones políticas, la nacionalidad, la religión y cualquier otra condición personal, física o social.

g) Durante el reclutamiento, se deben elegir a los mejores profesionales, esto por medio de una selección basada en el mérito y las capacidades de los candidatos.

h) Asegurar la formación y el entrenamiento de cada profesional en los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo adecuado de su trabajo.

i) Apoyo a los trabajadores con capacidades diferentes, promoviendo su ocupación efectiva.

j) La comunicación transparente debe ser impulsada a través de la innovación, también debe conceder la autonomía necesaria al profesional en el ejercicio de sus funciones.

k) La igualdad de género dentro debe ser promovida dentro del grupo, esto se refiere al acceso del empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo, como manifestación de la realidad social y cultural, pero particularmente:

1. Reforzar el compromiso del grupo con la igualdad de género tanto en la organización como en la sociedad y fomentar la sensibilización sobre este tema en los dos ámbitos.

2. Garantizar el principio de igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de ambos géneros dentro del grupo. Los obstáculos que puedan impedir o limitar su carrera por razón de género deben ser removidos.

3. Analizar medidas de acción positiva para corregir las desigualdades que se presenten y para fomentar el acceso de mujeres a cargos de responsabilidad en los que tengan escasa o nula representación.

4. Potenciar mecanismos de selección y desarrollo profesional que faciliten la presencia de mujeres, con la cualificación necesaria, en todos los ámbitos de la organización en las que su representación sea insuficiente. Esto compete la puesta en marcha de programas de formación y seguimiento del desarrollo profesional específicos para las mujeres.

5. Procurar una representación equilibrada en los diferentes órganos y niveles de toma de decisiones. Se debe garantizar que ambos géneros participen en condiciones de igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de consulta y de decisión del grupo.

6. Fomentar la organización de las condiciones de trabajo con perspectiva de género, para permitir la conciliación de la vida personal, laboral y familiar de todos los profesionales que trabajan en el grupo, Esto con el objetivo de eliminar todas las discriminaciones por cuestiones de género.

7. Implantar medidas de conciliación, para ambos géneros, que favorezcan el respeto de la vida personal y familiar de sus profesionales. En particular, las dirigidas a fomentar el respeto del tiempo de descanso de sus profesionales y evitar, cuando sea posible, las comunicaciones profesionales fuera del horario laboral.

8. Favorecer la contratación de aquellos proveedores que cuenten con medidas internas de conciliación e igualdad de género para sus empleados. Por lo que deben de cumplir con lo dispuesto en esta política.

9. Promover programas de colaboración con centros de enseñanza para fomentar la presencia del género menos representado en carreras y programas de formación relacionados con los negocios del grupo.

10. Colaborar en la lucha contra la violencia de género mediante el establecimiento de programas específicos que incluyan medidas de protección, apoyo e información y acompañamiento a las víctimas de violencia de género.

11. Erradicar el empleo de lenguaje discriminatorio en cualquier tipo de comunicación corporativa, interna o externa.

En **Iberdrola México** promovemos como uno de nuestros principios esenciales la conciliación familiar. Por lo que ofrecemos horarios adecuados a nuestros empleados, horarios especiales a madres solteras y, en algunos casos, horarios flexibles para ciertos puestos, que promuevan la convivencia familiar.

Otra práctica que nos caracteriza es en brindar apoyo a hijos de empleados que padecen algún tipo de discapacidad.

El grupo también otorga estímulos económicos para estudios universitarios a empleados.

32

Contamos también con programas permanentes de promoción de la salud y seguridad industrial, así como campañas de vacunación dirigidas a empleados y familiares directos.

3a.10 Establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación laboral

En **Iberdrola México**, realizamos una encuesta laboral, con el objetivo de medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.

La encuesta cubre aspectos tales como:

- **Compromiso**
- **Soporte organizativo**
- **Autonomía y delegación de responsabilidades**
- **Confianza y claridad**
- **Colaboración**
- **Confianza en el liderazgo**
- **Oportunidades de desarrollo**
- **Compensación y beneficios**
- **Gestión del desempeño**
- **Calidad y enfoque al cliente**
- **Recursos**
- **Respeto y reconocimiento**
- **Formación**
- **Trabajo, estructura y procesos**
- **Seguridad**

3a.11 Gestionar adecuadamente la diversidad cultural

En **Iberdrola México** contamos con valores que nos mueven y que son las bases de nuestra cultura. (Ver 1a.2).

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

3b.1 Fomentar el aprendizaje continuo de las personas a lo largo de su vida laboral, a través de planes de desarrollo que cubran las necesidades presentes y futuras de la organización.

En **Iberdrola México** trabajamos para que nuestros empleados dispongan de la formación necesaria para atender, no solo los requerimientos actuales de su

puesto de trabajo, sino también para hacer frente a las exigencias del futuro, derivadas de la puesta en servicio de nuevas instalaciones, nuevas tecnologías, equipos, instrumentos, cambios provocados por la reforma energética, etcétera. Siempre y cuando estos deriven en la necesidad de asumir mayores responsabilidades o modificar las funciones en su ámbito de actuación.

3b.2 Revisar la eficacia de la formación y del desarrollo

La eficacia de la formación y del desarrollo es examinada mediante el proceso de evaluación del desempeño descrito en 3b.2 y 3b.3.

3b.3 Identificar, clasificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la organización

Dentro de nuestros principios básicos de actuación, está alinear la gestión del conocimiento con las competencias y requerimientos marcados por la estrategia de **Iberdrola México**, para los cuales contamos con las siguientes herramientas:

a) Detección de Necesidades de Formación (DNF). Es parte de la evaluación de desempeño, la cual se realiza de manera anual.

b) Plan Anual de Formación (PAF). Enfocado a la formación técnica del personal a través de cursos, diplomados y/o maestrías.

c) Grupos de discusión de mejores prácticas. Con el objetivo de compartir lecciones aprendidas en los diferentes países que conforman el grupo Iberdrola.

d) Formación interna enfocada a fortalecer una cultura de salud, seguridad y medio ambiente en los centros operativos.

e) Programa de Desarrollo de Personal (PDP). El cual se lleva a cabo a través del catálogo de competencias generales del grupo Iberdrola, llamado "SAVIA", cuyo objetivo es desarrollar habilidades en el personal de mandos medios.

f) Clases de inglés para el personal que lo requiere por sus funciones.

g) Escuela de Dirección de Iberdrola para la formación de personal Directivo o personal con alto potencial, a través de programas de formación presenciales o en línea en la plataforma e-leaders.

h) Plataforma e-learning para la formación continua de directivos y mandos medios.

i) Apoyos de 50% para estudios universitarios a nuestros empleados.

j) Programa L-iber (Lideres Iberdrola). Está dirigido a mandos medios, orientado a desarrollar habilidades de liderazgo.

k) Programa de mentoring (Growing-up), explicado previamente en la sección 3a.2.

l) Early Career, también descrito la sección 3a.2.

m) Programa de becarios de Iberdrola México. Ídem anterior.

3b.4 Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas;

En Iberdrola México consideramos la información y el conocimiento dos elementos íntimamente relacionados e indispensables para lograr ventajas competitivas y afrontar los retos que plantea el entorno. Para ello se ha definido desde el Consejo de Administración una **Política de gestión del conocimiento**.

Esta política tiene como finalidad difundir y compartir el conocimiento existente en la empresa y el aprendizaje continuo, al mismo tiempo que se aumente la eficiencia operativa mediante el uso apropiado del capital intelectual.

En un mundo en el que los activos de producción tradicionales son cada vez más accesibles, es el capital intelectual el que marca la diferencia entre las empresas competitivas y las que no lo son; entre las empresas que crean valor de forma sostenible y las que van perdiendo paulatinamente su capacidad de generar riqueza.

Basados en la política anterior, Iberdrola México ha desarrollado un modelo para la gestión del conocimiento, que ha permitido contar con personal formado a partir de cero para operar los nuevos proyectos de generación.

El modelo se ha replicado con éxito en los últimos cinco años y se ha consolidado como una de las fortalezas del área de preparación de la explotación que más valor ha aportado a los nuevos proyectos.

El proceso de formación de las nuevas plantillas es el siguiente:

- a) **Contratación del personal bajo el esquema outsourcing.** Normalmente se contrata 20% de personal, seleccionando a los candidatos con ayuda de la empresa de outsourcing, personal de Iberdrola y el sindicato.
- b) **Formación teórica.** Por espacio de aproximadamente de 8 a 10 meses el personal recibe formación en todas las áreas funcionales de la central, operación, mantenimiento, gestión, calidad, seguridad y medio ambiente.

Durante este periodo el personal en formación es constantemente evaluado en cuanto a aprovechamiento y actitud, también hace visitas a las plantas en operación

- c) **Formación práctica.** En esta etapa el personal en formación toma parte de la puesta en marcha de la nueva instalación.

- d) **Selección del personal.** Con base en la evaluación de aprovechamiento se selecciona al personal para los puestos específicos que desempeñará en la nueva instalación.

3b.5 Dirigir el desarrollo de las carreras profesionales de las personas con expectativas de futuro.

Apostamos fuertemente por nuestro personal. Para ello contamos con mecanismos para identificar personal con alto potencial (HIPO) de nuestro talento joven y experto.

México tiene identificadas alrededor de 40 personas de alto potencial. Una vez reconocidas Iberdrola, a través de su Escuela de Dirección con sede en España, ofrece los siguientes programas globales:

- **MBA in the Global Energy Industry.**

Máster en versión ejecutiva (part-time) de dos años y medio de duración. En él, se combinan las materias propias de un MBA con contenidos específicos del sector energético. Es un programa diseñado e impartido en colaboración por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE Business School – ICAI Escuela de Ingeniería), Strathclyde Business School e Iberdrola. Las sesiones presenciales se realizarán tanto en España como en Escocia.

- **Energizing Leadership Programme (ELP).**

Programa dirigido a jefes de equipo senior (pre-directivos) de alto potencial que están a punto de formar parte del equipo directivo de la compañía, así como jefes de departamento (directivos) con potencial, que estén comenzando su carrera directiva.

- **Global Leadership Programme (GLP)**

Programa dirigido a directores y jefes de departamento con experiencia y recorrido en la organización.

- **Driving Leadership Transformation Programme (DLTP)**

Programa dirigido a participantes que han pasado previamente por el **Global Leadership Programme (GLP)**

El principal objetivo es completar y reforzar los conocimientos adquiridos en el GLP ayudando a sus participantes a mejorar y fortalecer sus capacidades de transformación como líderes globales.

- **Leading in the Age of Disruption (LAD)**

Programa dirigido al equipo directivo y pre-directivos con alto potencial que hayan cursado previamente el **Energizing Leadership Programme (ELP)**.

Los objetivos del programa son:

- Mejorar la capacidad de análisis, de anticipación y adaptación al nuevo entorno.
- Fomentar el uso de nuevas herramientas y metodologías que promuevan una mejor ejecución en

la compañía.

•Mejorar mediante la reflexión y el auto conocimiento los cambios necesarios para liderar el cambio.

Asimismo, existen acciones como:

- **Corporate Learning Network (CLN)**

Recursos de formación dirigidos al colectivo de directivos a nivel internacional.

Los objetivos son:

•La colaboración con IMD, el equipo directivo a nivel global puede participar del IMD – CLN donde se ofrecen distintos recursos de aprendizaje y desarrollo.

•Su característica principal es la flexibilidad y una filosofía de intercambio global.

3b.6 Trabajo en equipo

En Iberdrola fomentamos el trabajo en equipo de diversas formas, tanto interna como externamente.

Existen **Grupos de Práctica Global (GPG)** en diferentes áreas con el objetivo de realizar comparativas, desarrollar proyectos y procedimientos comunes.

Ilustración 47 Grupos de Práctica Global

GPG	Participantes	Objeto del GPG
GPG EHS	GERENTES, JMI-CCSMA-ESP-BRZ-UK-USA	Homologar y definir criterios de seguridad y salud a nivel Global entre los distintos países
GPG Producción	SSTT, GERENTES, JP-ESP-BRZ-UK-USA	Homologar y definir criterios de producción a nivel Global entre los distintos países
GPG Mantenimiento	SSTT, JMI-ESP-BRZ-UK-USA	Homologar y definir criterios de mantenimiento a nivel Global entre los distintos países

Ilustración 48. Grupos de trabajo y Comités de Iberdrola México

Nombre del Grupo de Trabajo	Participantes	Objeto del Comité
Comité Directivo	Directores Iberdrola Mx	Revisión indicadores estratégicos, seguimiento objetivos
Comité de Explotación (COEX)	Gerentes de Planta GEN	Revisión indicadores de SCORE, revisión estrategias, seguimiento objetivos
Comité de Seguridad (COSE)	JSSMA-CCSMA	Homologar procesos de Seguridad, salud, implementación del sistema de gestión de seguridad, nuevos proyectos, coordinación de actividades
Comité de Gestión de Explotación	JGE-CAYR-GERENTES(2)	Homologar criterios de administración de presupuesto, inversiones
Comité de Vigilancia	JSSMA-CCSMA-SEGCORP-GERENTES (2)	Homologar proceso de control de accesos, seguridad patrimonial
Comité de Descargos	JSSMA-JP-JM-CCSMA	Homologar proceso de bloqueo-etiquetado, descargos, listas de verificación para trabajos especiales
Comité de Salud	JSSMA-CCSMA-Servicio Médico	Homologar proceso de servicio médico, salud e higiene
Comité Ambiental	JSSMA-CCSMA	Homologar procesos de gestión ambiental, coordinar campañas, definición de metas, indicadores
Comité de Calidad	JSSMA-CCSMA	Homologar procesos de gestión de calidad, coordinar campañas, definición de metas, indicadores
Comité de Mantenimiento	JMI-SSTT	Homologar procesos de gestión de mtto en Mx, ET's, gamas de manto, proyectos a nivel Mx
Comité del Sistema de gestión Integrado	CSGI de cada instalación	Revisión indicadores de la central, seguimiento implementación del sistema de gestión,
Comité Químico	JQL-SSTT	Homologar proceso y definir criterios de control químico en el proceso
Comité de Auditoría y Cumplimiento de Iberdrola México	Servicios Jurídicos México	Verificar cumplimiento legal y contractual del Negocio en México
Comité de Oficina de Cumplimiento	Unidad de Cumplimiento-RRHH-Medio Ambiente	Identificar situaciones de riesgo en estos rubros para evitar algún tipo de sanción por parte de la autoridad
Comité de Responsabilidad Social Corporativa	RRHH-Unidad de Cumplimiento-Fundación Martín Amiano	Identificar necesidades y expectativas de grupos de interés para el negocio, promover prácticas y manuales de sostenibilidad
Comité Sistemas Corporativos	Sistemas Corporativos México	Seguimiento y Homologación de Sistemas Informáticos del Negocio en Mx
Comité Global Issue	Sistemas Corp Mx-ESP-BRZ	Seguimiento y Homologación de Infraestructura y sistemas operativos en MX-ESP-BRZ
Comité Global Annual	Sistemas Corp Mx-ESP-BRZ	Seguimiento y Homologación de Sistemas Informáticos del Negocio en MX-ESP-BRZ
Comité de PRL para Renovables	Coordinador PRL MX-ESP-UK-BRZ	Homologar y definir criterios de seguridad y salud a nivel Global entre los distintos países
Comité Reclutamiento-Desarrollo y Entrenamiento	Gerentes RRHH MX-ESP-UK-BRZ	Homologar y Seguimiento a buenas prácticas en temas de formación, desarrollo de personal
Comité Directivo RRHH	Directores RRHH MX-ESP-UK-BRZ	Revisión y seguimiento de Objetivos e Implementación de Buenas Prácticas en RRHH

3b.7 Estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia.

En Iberdrola México también aprovechamos 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.

3b.8 Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.

Anualmente realizamos una **Evaluación de Desempeño**, la cual consiste en calificar, mediante formato y procedimiento estandarizado, la eficiencia, capacidad, espíritu de equipo, implicación y compromiso, trabajo por y para el cliente, seguridad e iniciativa de los colaboradores y la comunicación de sus resultados a los evaluados es un aspecto fundamental para su desarrollo profesional.

3b.9 Evaluar y mejorar el desempeño del personal para aumentar su capacidad y favorecer su

promoción.

El buen desempeño es una conducta ampliamente valorada en Iberdrola México, por ello 100% del personal de confianza recibe anualmente una retribución variable, cuyo monto está en función del cumplimiento de objetivos personales o el resultado de la evaluación de desempeño que se practica sistemáticamente. (Ver 3b.8)

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 relacionan 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**).

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

3b.10 Sistematizar la forma de gestionar la atracción, desarrollo y fidelización del talento

Iberdrola México considera a sus trabajadores como un activo estratégico. En este sentido la atracción, desarrollo y fidelización del talento constituyen la columna vertebral de nuestro modelo de liderazgo.

Para conseguirlo, Iberdrola México trabaja continuamente en la identificación y atracción de los mejores candidatos. Los cuales, mediante formación se perfilan para ocupar puestos claves dentro de las plantillas de las distintas centrales.

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

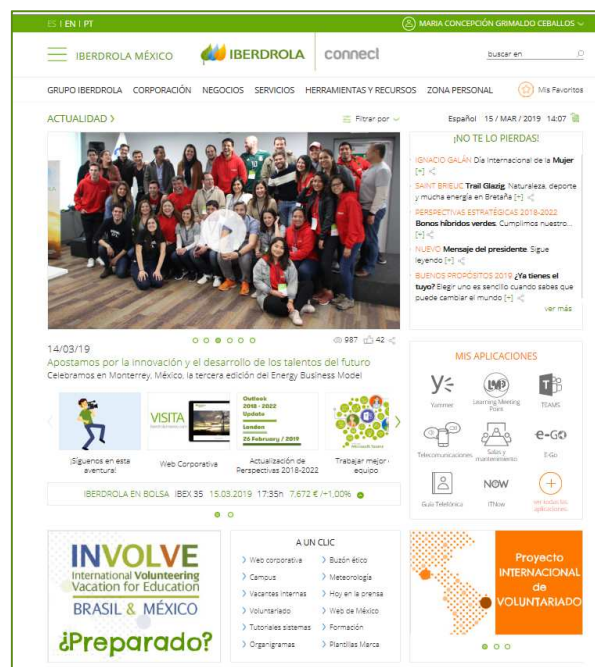
3c.1 Identificar las necesidades de comunicación que precisan los empleados.

En Iberdrola México, contamos con diversos medios de comunicación para captar y conocer los requerimientos de sus colaboradores, entre los cuales se destacan página web, portal del empleado, buzón del empleado, buzón ético, reuniones periódicas, entre otros. (Ver 1a.6)

3c.2 Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente.

En Iberdrola México desarrollamos un plan de comunicación. Actualmente contamos con la capacidad de comunicar de forma ágil a todo el personal los aspectos de mayor interés y relevancia, a través de novedosos canales de comunicación. (ver 1a.6 y 1e.2)

Ilustración 49. Portal del empleado



3c.3 Compartir la información y dialogar con el personal de la organización para escuchar sus razonamientos y propuestas

Las acciones de comunicación interna se dirigen fundamentalmente a informar a los colaboradores sobre los proyectos más relevantes, con la finalidad de fortalecer su sentido de pertenencia y participación.

Para ello, contamos con el portal del empleado, que en 2017 cambió su diseño para ser más eficaz y mostrar, de manera más adecuada, las producciones multimedia realizadas. Además, elaboramos campañas informativas vía mail, cartelería y posters sobre las principales acciones en las que el trabajador puede involucrarse. (Ver 1a.6)

3c.4 Promover y apoyar a personas y equipos para su participación en actividades de innovación y mejora.

En Iberdrola México contamos con medios para detectar sistemáticamente oportunidades de mejora e innovación. Entre los que se encuentran la aplicación **CESAR**, concurso de buenas prácticas, reuniones de usuarios con tecnólogos, etc.

Todas las áreas de Iberdrola México, tanto las operativas como las corporativas, mantienen diversas reuniones con sus contrapartes en España, Reino Unido, Estados Unidos y Brasil, en lo que se llama **grupos de práctica global**, los cuales tienen como finalidad compartir buenas prácticas, trabajar sobre homologación de procesos ya establecidos y desarrollar proyectos de mejora. (Ver 1e.8)

3c.5 Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción

En Iberdrola México, entendemos que el tipo de liderazgo que buscamos no sería posible sin facultarlo, por lo que a los líderes de cada instalación se les dota de un alto grado de autonomía en la toma de decisiones.

En particular, en lo que compete a la propuesta y negociación de metas de la unidad organizacional, la selección de su plantilla, manejo de los recursos a su cargo, así como en la participación en distintos foros, dentro y fuera de Iberdrola México.

3c.6 Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras.

En Iberdrola México, contamos con la herramienta informática eQDZ la cual es utilizada para la documentación del **Sistema de Gestión Integrado (SGI)** de calidad, seguridad y medio ambiente, que permite realizar cambios y modificaciones a la documentación de forma rápida, esto deja en evidencia de los flujos de autorización, y comunicando dichos cambios a todo el personal involucrado (ver 1b.1, 1e.2)

3c.7, 3c.8 Promover el empoderamiento de las personas y su grado de compromiso e implicación

Tal como se describió en 3b.5, en Iberdrola contamos con diversos mecanismos para el empoderamiento de las personas. Por lo que se utilizan herramientas locales y globales, así como diversos programas de trabajo bajo esquemas de movilidad.

3d. Atención y Reconocimiento a las personas

3d.1 Alinear la estructura de remuneraciones y otras condiciones del empleo con la estrategia, para hacerla competitiva y que a su vez responda a los requerimientos de motivación, involucramiento y compromiso

En Iberdrola México tenemos el compromiso de practicar y demostrar un trato equitativo que impulse la progresión personal y profesional de nuestro capital humano, según se establece en nuestra Política de Igualdad de Oportunidades y Conciliación. El cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades constituye uno de los pilares del desarrollo profesional y de la retención y desarrollo de talento.

3d.2 Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización

Adicionalmente al salario base Iberdrola México otorga un **bono variable** al colaborador. Consiste en brindar una remuneración económica adicional respecto al salario base.

El bono variable permite al colaborador ganar hasta 150% respecto a su salario base en función de los resultados de la evaluación de desempeño y del

cumplimiento de objetivos, determinando así el pago anual de cada colaborador (ver 3b.8 y 3b.9)

3d.3 Promover sistemas de remuneración variables en función de la consecución del objetivo

Contamos con una evaluación del desempeño del personal. Esta tiene como objetivo verificar, al final de cada ciclo de gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos individuales planteados en un plan de desarrollo. Este ejercicio permite fortalecer las competencias del personal para alcanzar su máximo rendimiento en el desarrollo de sus funciones, alineadas con los objetivos estratégicos. (Ver 3b.8, 3b.9, 3d.2)

3d.4 Mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas

Tal como lo establece la visión de Iberdrola, el equipo humano es fundamental para la consecución de la misma.

Esta concepción de la visión no distingue entre jerarquías, puestos o departamentos, por lo que es perfectamente asumible que, si se aspira a tener buenos resultados, se requiere también contar con trabajadores excelentes en todos los niveles.

En este sentido nos aseguramos de que el conocimiento sea accesible a todos. La detección de necesidades de formación, y el posterior diseño, y ejecución del programa anual de formación, constituyen unas de las prácticas más importantes enfocadas a asegurar la adquisición del conocimiento necesario para el desarrollo efectivo de todo tipo de actividad.

3d.5 Promover la concienciación e involucración de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad.

Fomentamos la seguridad, salud y protección al medio ambiente, dentro y fuera del trabajo. Contamos con programas de salud y seguridad laboral, entre los que destacan realización de **exámenes médicos y vacunación**. También existen los comités de Seguridad y de medio ambiente, los cuales están integrados por representantes de estas respectivas áreas de cada instalación para compartir mejores prácticas, tomar decisiones sobre cambios relacionados en la materia y dar seguimiento a sus indicadores.

Esta es una de las iniciativas más innovadoras con respecto a la salud y el bienestar es la campaña **5 esenciales+1** implementada en Iberdrola México.

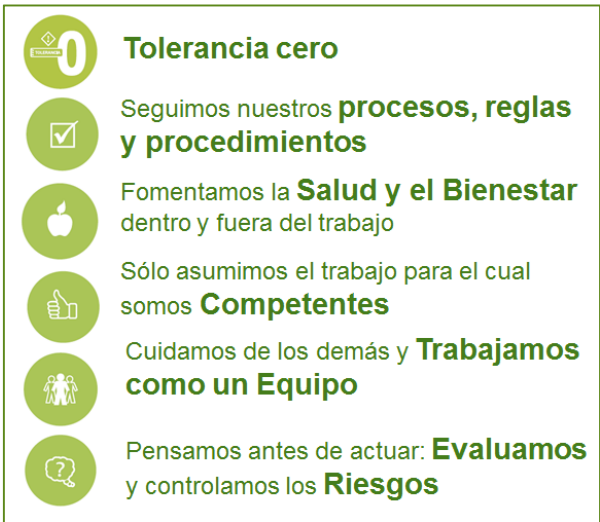
Ilustración 50. Programa 5 Esenciales +1



37

Este programa integra los seis principios esenciales de prevención que deben ser aplicados por todo el personal para prevenir accidentes. Y están resumidos en la siguiente ilustración:

Ilustración 51. Los 5 Principio esenciales + 1



Concretamente, con respecto al principio esencial de salud y bienestar hemos implementado un programa de apoyo para la realización de actividades deportivas llamado **GYMPASS**. Consiste en un pase universal a de bajo costo para que los trabajadores y familia puedan asistir a gimnasios y centros deportivos.

Ilustración 52. Nuestro principio esencial de Bienestar y Salud



3d.6 Establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.

Con base en los principios y valores de Iberdrola y a la conciliación de la vida personal y profesional, **Iberdrola México** otorga para el personal de confianza prestaciones y beneficios muy superiores a las de ley, enfocadas a promover una vida sana y familiar.

Algunas de estas prestaciones son:

- Vacaciones prolongadas (21 días hábiles desde el primer año).
- Seguro de Gastos Médicos Mayores para el trabajador, cónyuge y sus dependientes económicos.
- Plan de ahorro para la pensión.

Ilustración 53. Comparativa de prestaciones de Iberdrola México

Prestación por ley		Prestación Iberdrola
Aguinaldo: 15 días de sueldo	Mejora	Aguinaldo: 40 -45 días de sueldo
Prima Vacacional: 25%	Mejora	Prima vacacional: 70 -100%
Días de vacaciones: 6	Mejora	Días de permiso: jueves y viernes santo 2 de Noviembre
	Adición	Bono variable anual
	Adición	Vale de despensa: 10%
	Adición	Fondo de ahorro: 13%
Seguro Social	Adición	Seguro de gastos médicos dentales
	Adición	Seguro de gastos médicos dentales
	Adición	Seguro de vida por muerte natural
	Adición	Seguro de vida por muerte accidental
AFORE	Adición	Plan de pensión
	Adición	Transporte
	Adición	Comedor
	Adición	Hijos con discapacidad
	Adición	Universidad y preparatoria
	Adición	Exámenes médicos anuales
	Adición	Vacunas
	Adición	Ropa de trabajo

Por otra parte, el contrato colectivo que aplica al personal sindicalizado afiliado al Sindicato Único de los Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), es un contrato suscrito en los mismos términos que tiene la Comisión Federal de Electricidad (CFE) con el SUTERM e incorpora beneficios y prestaciones similares a éste.

3d.7 Promover la participación de las personas en las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad.

Iberdrola llegó a México hace 20 años y durante todo ese tiempo la empresa ha llevado a cabo diversos programas y obras sociales de apoyo a las comunidades en las que tenemos operaciones.

Uno de ellos es el **Programa de Voluntariado** y el programa de Voluntariado **Involve** (Ver 1d.9).

Nuestras acciones se nutren de programas globales, que permiten compartir experiencias y la aplicación de

buenas prácticas en el ámbito de la responsabilidad social para los trabajadores y en beneficio de la sociedad y medio ambiente.

Algunas de las actividades específicas que Iberdrola México ha realizado se muestran en la siguiente tabla.

3d.8 Proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida familiar y laboral

En Iberdrola México contamos con **Políticas para la Conciliación familiar** se cuenta con un horario de trabajo de 42 horas a la semana, de lunes a viernes, 21 días de vacaciones al año, disfrutables desde el primer año. En caso de necesidades especiales, se otorgan permisos de ausencia. (ver 3a.9)

3d.9 Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo.

Desde sus inicios, Iberdrola México ha apostado por la evaluación de riesgos laborales en todas sus actividades como medio para prevenir accidentes. Ha desarrollado procedimientos y metodologías, y certificado bajo el estándar OHSAS 18001 todas sus instalaciones de generación térmica y renovable.

Ilustración 54. Nuestro principio esencial de Evaluación de Riesgos



En Junio del 2019 Iberdrola México cumple seis años de operación sin accidentes incapacitantes de personal.

Algunas de las acciones implementadas para mantener ambientes de trabajo seguros son:

- **Certificación OHSAS 18001.**

Optamos por certificar nuestros procesos de generación bajo el estándar OHSAS 18001. Esto conlleva procedimientos de auditoría, evaluación de riesgos, objetivos de prevención, etc.

- **Evaluación de Riesgos Laborales.**

Mecanismo mediante el cual se identifican aquellas situaciones que pueden causar daño al personal. La metodología permite evaluarlos y priorizarlos en cuanto a la probabilidad de ocurrencia y la severidad del daño e implementar programas de salud con objetivos responsables y fechas de cumplimiento.

- **Investigación de accidentes mediante TapRoot.**

A pesar de que nuestro sistema de gestión de seguridad y salud esta basado en la prevención, la ocurrencia de accidentes es una oportunidad para generar lecciones aprendidas.

Para ello, nuestro personal ha sido entrenado en la metodología **TapRoot**, que identifica de manera sistemática las causas raíz de los accidentes.

- **Reportes de observación de anomalías.**

Basado en la piramide de accidentabilidad de Bird (Ver 1a.6) esta metodología se centra en la notificación y corrección de anomalías, de manera que estas no lleguen a convertirse en incidentes.

- **Procedimiento de permisos de trabajo.**

Este proceso consiste en permite la intervención de manera segura a cualquier equipo mediante el bloque de energías peligrosas. Este involucra a todos los trabajadores que intervienen en un trabajo, de manera que las funciones y responsabilidades estan plenamente identificadas.

- **Plan de seguridad para empresas contratistas.**

Consideramos al contratista como un trabajador más del equipo, por lo que definimos una serie de requisitos de prevención que deberá cumplir cuando visita nuestras instalaciones.

- **Comité de Seguridad.**

El personal de prevención esta integrado en un Comité, que se reúne mensualmente y su función es compartir buenas prácticas, estandarizar procedimientos y revisar los indicadores de desempeño en prevención.

- **Organización de seguridad y salud laboral.**

Contamos en cada instalación con personal que realiza funciones específicas de prevención.

El puesto de jefe de seguridad y medio ambiente depende jerárquicamente del gerente de la instalación, y funcionalmente del coordinador de calidad, seguridad y medio ambiente

- **Seguimiento de indicadores de prevención.**

Priorizamos la prevención en línea con nuestra misión, visión y valores, es por eso que una de las perspectivas de nuestro plan estrategico es la seguridad.

Mensualmente hacemos el seguimiento de 12 indicadores relacionados (Ver 2b.1)

- **Semana de la seguridad, salud y medio ambiente**

Dedicamos una semana del año a la programación de actividades de prevención, desde charlas, simulacros, eventos deportivos y culturales.

- **Planes de atención de emergencias**

Nos preparamos para atender situaciones de emergencia. Por lo que se crearon planes con procedimientos específicos, los cuales probamos mediante simulacros periódicos, entrenamiento de nuestro personal y cursos de formación.