



>7.

7 LAS PERSONAS EN AENA

Talento,
capacidad
de trabajo y
motivación

Condiciones
laborales:
Igualdad y diversidad
El bienestar de
las personas

Las personas de Aena

Formación, desarrollo profesional y talento

Calidad, estabilidad y productividad

Igualdad y diversidad

Bienestar de las personas: Conciliación. Seguridad y salud laboral

Talento, capacidad de trabajo y motivación



Retos

El talento y compromiso de los empleados constituyen el mejor activo para afrontar los retos de la compañía:

- Retención del talento.
- Contar con profesionales mejor capacitados.
- Incrementar la motivación, compromiso e implicación de los empleados.

Principales medidas y aspectos de gestión

- Selección externa, provisión interna y programa de becas.
- Programa de formación, desarrollo profesional y gestión del talento.
- Clima y transparencia.

> 7.

Principales hitos 2017

- ✓ 1 junio 2017: Entrada en vigor de la nueva estructura organizativa de Aena.
- ✓ Encuesta de opinión a empleados.
- ✓ 2º puesto del sector de Infraestructuras, Servicios y Construcción en el ranking Merco Talento.

Objetivos 2017

Conocer las impresiones de los trabajadores sobre diversos aspectos de la compañía para identificar aquellos mejor valorados, así como posibles áreas de mejora.

Resultados 2017

- +5,5% de incremento de la productividad mensual media frente a 2016 (pax/ empleado/12 meses).
- +6,8% gastos de personal respecto a 2016.
- 1,77 M€ destinados a formación (sociedad dominante).
- 0,65 M€ destinados a formación en el Aeropuerto de Londres-Luton.

Perspectivas de futuro

- Nuevas actuaciones en la detección de Potencial y Plan de Carrera.
- Formación derivada de los resultados de la "Encuesta de Opinión Aena".
- Desarrollo de nuevos itinerarios formativos.
- Implantación de la comprobación de la competencia.

Condiciones laborales: Igualdad y diversidad El bienestar de los empleados



Retos

Modernización de la gestión de personas, incrementando motivación, compromiso e implicación.

Mejora de las condiciones de trabajo, facilitación de formación y desarrollo de capacidades profesionales, diversidad e igualdad, manteniendo a su vez altos niveles de seguridad en la prevención de riesgos laborales, con la orientación a la eficiencia de la organización y la productividad de los recursos humanos.

Principales medidas y aspectos de gestión

- Nuevo esquema organizativo.
- Cumplimiento marco regulatorio DORA 2017-2021.
- Estabilidad laboral.
- Gestión del desempeño y retribución por objetivos. Plan de igualdad.
- Medidas de conciliación.
- Apuesta por la diversidad.
- Prevención de riesgos laborales.
- Nuevo Programa de Atención al Empleado (PAE).
- Protocolos para atender situaciones especiales.

> 7.

Principales hitos 2017

- ✓ Registro Acuerdo de modificación del Convenio colectivo (25 /09/2017). Ampliación la vigencia hasta 31/12/2021.(B.O.E. de 9/01/2018).
- ✓ Nueva estructura organizativa.

Objetivos 2017

- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos con el nuevo marco regulatorio e impulsar el crecimiento rentable de las actividades no reguladas.
- Facilitación de un marco de estabilidad laboral (2018-2021).

Resultados 2017

- 87,6% plantilla con contrato fijo.
- 35,5% de mujeres en plantilla.
- 8,93% índice de incidencia de siniestralidad laboral en la sociedad dominante (un 10,55% menos respecto a 2016).
- 1,4 M€ destinados a ayudas sociales (sociedad dominante).

Perspectivas de futuro

- Adecuación de la plantilla y de la estructura organizativa a las nuevas necesidades del futuro.
- Desarrollo de una estrategia de Employer Branding.
- Transformación Digital para la modernización de los sistemas de gestión de Recursos Humanos y la formación asociada.

Las personas de Aena

A finales de 2017, Aena cuenta de forma consolidada, con un total de 8.234 profesionales (8.174 de media anual), repartidos por todas las comunidades autónomas de España y Luton (Reino Unido). La mayoría se concentran en Madrid, Canarias, Cataluña, Andalucía, Baleares y Luton.

Variación plantilla total consolidada

	2017			2016		
	Plantilla total	Total fijo	Total temporal	Plantilla total	Total fijo	Total temporal
Aena, SME, S.A.	7.444	6.427	1.017	7.297	6.357	940
Aena Desarrollo Internacional SME, S.A.	29	21	8	29	20	9
Aeropuerto de Londres-Luton	761	761	0	737	735	2
Total	8.234	7.209	1.025	8.063	7.112	951

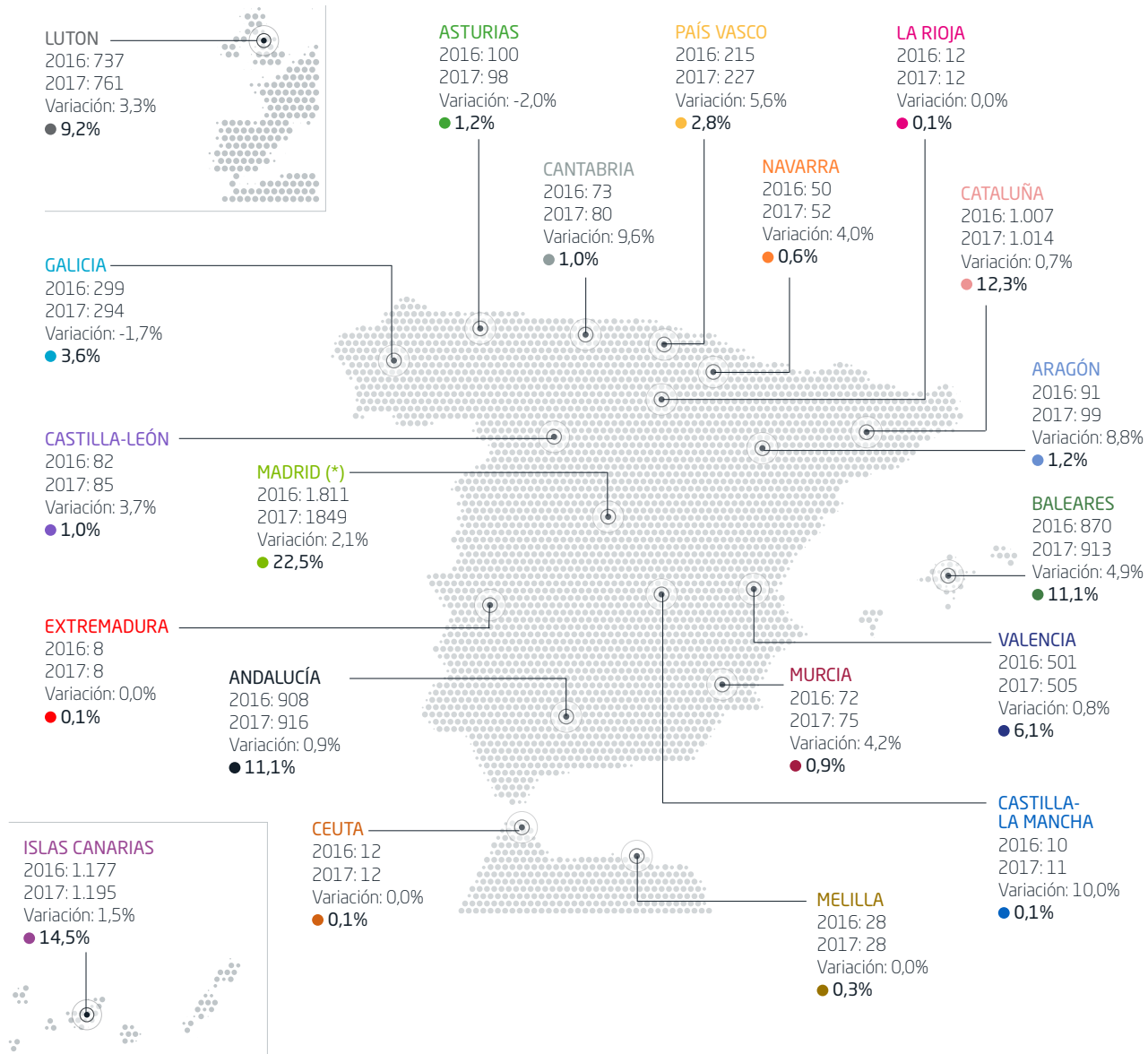


+2,1%

(dato consolidado)
plantilla frente a 2016



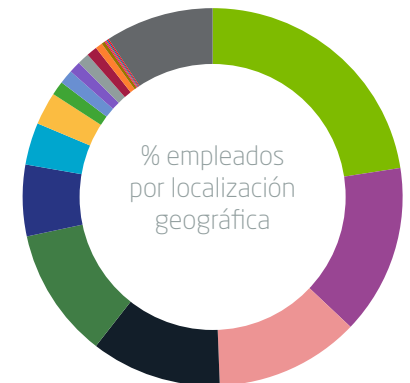
Empleados por localización geográfica



Plantilla total:

8.063 2016
8.234 2017

Variación 2,1%



(*) A efectos de cálculo, toda la plantilla de Aena Desarrollo Internacional SME, S.A. (29:29) se agrupaba en Madrid.

Formación, desarrollo profesional y gestión del talento

Durante 2017 se han impulsado acciones para contribuir a la transformación de la cultura organizativa y a la modernización de la gestión de los recursos humanos, incrementando la motivación, el compromiso e implicación y el desarrollo de las capacidades profesionales.

Con carácter general, en España, se han impulsado las siguientes acciones:

A

Acciones Formativas. El desarrollo de las competencias de nuestros trabajadores, constituye un elemento clave y prioritario en la estrategia de recursos humanos. En 2017 fueron gestionadas un total de 336.415 horas de formación, 178.823 de forma presencial y 157.592 on-line, para un total de 7.930 personas.

B

Programas. Durante 2017, cabe destacar dos programas específicos:

Mentoring. "Líderes desarrollando líderes" (6ª Edición). Desde su inicio ha acumulado un total de 163 participantes. Impulsa la implantación de algunos mecanismos clave para el desarrollo profesional:

- Transferencia del conocimiento y del saber hacer y desarrollo de competencias para el liderazgo.
- Favorecer el compromiso, la transformación cultural y el networking interno.

Coaching. En 2017 se realizaron 24 procesos; 23 individuales (10 mujeres y 13 hombres) y un coaching de equipo. Entre todos los procesos, se acumulan 172,5 horas de coaching en la compañía.

C

Otras actuaciones. A finales de 2017 se ha iniciado un proceso para evaluar el nivel actual de conocimiento del idioma inglés del colectivo de Servicios Aeroportuarios, que culminará a principios de 2018, y tendrá su continuidad con un programa formativo adaptado al nivel de cada trabajador.

Además, en respuesta a las necesidades detectadas en la encuesta de clima, se han desarrollado planes de formación conductual, ofimática y herramientas corporativas.

También se ha implantado el programa Aena Global Training para titulados en prácticas, que combina formación conductual y técnica y que, dada su buena acogida, se ha extendido a mandos intermedios, titulados y tituladas.



336.415

horas de formación
(53% de forma presencial
y 47% online)

7.930

personas recibieron
formación
(66% hombres y
34% mujeres)

Principales acciones formativas 2017

	Nº Horas	Nº Empleados
Formación colectivo SSEI	107.053	1.485
Formación colectivo MTTO	50.696	1.095
Formación colectivo Programación y Operaciones	38.950	807
Formación colectivo Área de Movimiento	26.628	541
Formación colectivo de Atención a Pasajeros, Usuarios y Clientes	20.432	780
Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	3.435	1.717
Continuando con la formación comenzada en 2016, se han realizado 18 ediciones del curso "Excelencia en la experiencia cliente", para colectivo de Atención a Pasajeros, Usuarios y Clientes.	2.832	177
Curso de concienciación TIC	945	189
Sistema de Compliance y Reglamento interno de conducta en los mercados de valores	166	83



+ 2,4 M€
destinados a actividades y programas formativos (1.769.135 € en España y 742.931 € en el Aeropuerto de Londres-Luton)

> 7.



Aena refrenda su posición en la lista global de Merco Talento (puesto 55º global y 2º del sector de Infraestructuras, Servicios y Construcción)

Aena, un año más, como una de las empresas mejor valoradas por los estudiantes universitarios para trabajar ("Most Attractive Employers" en España)



Formación

Calidad, estabilidad y productividad

A través de la dirección de Organización y Recursos Humanos, Aena establece las estrategias, políticas y procedimientos relacionados con las personas que trabajan en la organización. Su objetivo es conseguir la operatividad óptima, condicionada al entorno normativo en el que debe operar y las funciones a desarrollar.

Los empleados de Aena son los que marcan la diferencia en el día a día, convirtiéndose en el mejor activo para afrontar los retos futuros. La efectiva gestión de los recursos humanos ha permitido continuar atendiendo con altos estándares de calidad y seguridad un volumen de pasajeros creciente.

En 2017 los gastos de personal, se situaron en 417,2 M€. El 87,6% de la plantilla disfruta de un contrato fijo. Todos los trabajadores –salvo aquellos que disponen de reducción de jornada- tienen contratos a jornada completa.

La productividad sigue creciendo. Atendiendo a la productividad mensual media, se obtiene un incremento global entre los ejercicios 2016 y 2017 de un 5,5% y un 6,1%, si se atiende a la ratio pasajeros/plantilla total. El índice de rotación media de la plantilla de la sociedad dominante se ha mantenido, con muy leves variaciones, en valores bajos durante los últimos años (1,43%), otro síntoma de la satisfacción de los empleados y de la eficiencia de los procesos de contratación.

Productividad mensual media

	Plantilla media	nº pasajeros	Productividad mensual media (nº pasajeros / plantilla/12 meses)	Variación 17/16	Variación 16/15	Variación 17/15
2015	7.940	219.700.222	2.305,84			
2016	7.964	244.783.133	2.561,35	5,5%	11,1%	17,2%
2017	8.174	265.022.263	2.701,88			

(*) Datos tráfico 2017 provisional



15,6

años de antigüedad media en la sociedad dominante y 10,7 en Aeropuerto de Londres-Luton

1,43

tasa de rotación media (sociedad dominante)

+5,5%

de aumento de la productividad mensual media frente a 2016

+6,8%

gastos de personal respecto a 2016

Evolución consolidada de productividad y gastos de personal

	2015	2016	2017	Variación 2017/2015
Productividad media mensual	2.305,84	2.561,35	2.701,88	17,2%
Gastos de personal	363,9	390,7	417,2	14,6%



Sistema de gestión del desempeño

En la sociedad dominante, existe un porcentaje de retribución variable en función de objetivos cuyo cumplimiento es evaluado mediante un Sistema de Gestión del Desempeño que contiene, entre otros, objetivos sociales y ambientales. En el caso del personal de estructura (mandos intermedios y directores) esta variable alcanza un 3,79% sobre el total de su retribución bruta y en el resto de personal el 6,33%.

El modelo retributivo se basa en los principios de igualdad y no discriminación por razones de sexo o similar, y por su condición de sociedad mercantil estatal, está sujeto a las disposiciones de los Presupuestos Generales del Estado aprobados según la Ley 3/2017.

El salario bruto medio del personal de estructura ascendió a 53.445,56 €/ año. En cuanto al resto del personal, esta cifra llegó a los 34.312,82 €/año.

El salario medio por empleado en la sociedad dominante asciende en 2017 a 37.304,14.



Relación con empleados

- Encuesta de percepción laboral
- Club del empleado
- Programa Conecta2
- Intranet (con más de 30 portales temáticos)
- Boletines internos (comunicados y Revista Aena noticias)
- Canal denuncias asociado al cumplimiento del Código de conducta
- Comité de empresa
- Comisiones mixtas con sindicatos (ej. estatal, de interpretación, vigilancia, conciliación y de arbitraje, de acción social, de formación, de promoción y selección, de igualdad, etc)

53.446*
€/ año
salario bruto medio
personal de estructura

34.313*
€/ año
salario bruto medio
personal de convenio

37.304*
€/ año
salario medio por
empleado

(*) Datos correspondientes a España

Igualdad y diversidad

Aena apuesta por la diversidad y rechaza cualquier discriminación para el acceso al trabajo, la contratación o la promoción.

El propio Convenio colectivo aplicable a España cuenta con un Plan de Igualdad cuya ejecución es vigilada desde 2010 por una Comisión Paritaria formada a partes iguales por Aena y los sindicatos mayoritarios. El plan presta especial atención a la prevención del acoso sexual disponiendo desde 2015 un protocolo específico en este

sentido que incluye un programa para gestionar denuncias.

En caso de trabajadores con discapacidad, el Código de Conducta de Aena prevé las actuaciones necesarias para que puedan desarrollarse profesionalmente en igualdad de condiciones.

El compromiso de Aena con la igualdad y la diversidad se extiende al Aeropuerto de Londres-Luton, mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley británica de Igualdad 2010.



—
35,5%
de la plantilla son mujeres

—
42,7%
de mujeres en puestos directivos, mandos intermedios o titulados

—
Plantilla por colectivo (sociedad dominante)

	Total	% hombres	% mujeres	% mayores de 45 años	% entre 25 y 45 años	% menores de 25 años	% españoles	% extranjeros
Alta dirección	9	77,78%	22,22%	77,78%	22,22%	0,00%	100,00%	0,00%
Otros directivos y titulados	1.550	56,06%	43,94%	48,19%	50,84%	0,97%	99,74%	0,26%
Coordinadores	1.070	72,80%	27,20%	73,55%	26,45%	0,00%	99,72%	0,28%
Técnicos	4.349	67,42%	32,58%	49,34%	50,47%	0,18%	99,47%	0,53%
Personal de Apoyo	466	49,57%	50,43%	47,21%	52,36%	0,43%	98,71%	1,29%
Total	7.444	64,72%	35,28%	52,49%	47,18%	0,34%	99,52%	0,48%

> 7.

Plantilla total por tipo de contrato de la sociedad dominante

	Fijo			Temporal			Total
	Masculino	Femenino	Total Fijo	Masculino	Femenino	Total Temporal	
Convenio	3.634	1.757	5.391	592	407	999	6.390
Estructura	588	448	1.036	4	14	18	1.054
Total	4.222	2.205	6.427	596	421	1.017	7.444

Porcentaje de mujeres sobre plantilla total consolidada

Sexo	Empleados	% s/ total plantilla
Masculino	5.311	64,5%
Femenino	2.923	35,5%
Total	8.234	100%



1,5%

de personas con discapacidad en plantilla

7

denuncias recibidas por acoso en 2017*:

- **4** archivadas tras análisis de datos objetivos, previsto en el procedimiento de acoso.
- **3** tramitadas tras la fase de indagación y valoración inicial. Al no existir indicios suficientes de presunción de acoso, se archivaron las denuncias. (dato consolidado).

(*) Dato consolidado

Bienestar del empleado

Con objeto de incrementar la motivación, el compromiso y bienestar de las personas que forman parte de la organización, la sociedad dominante, apuesta por garantizar medidas para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal centradas en la mejora de los permisos retribuidos por nacimientos, lactancia o enfermedad grave, la flexibilidad horaria y ayudas para estudios, salud, discapacidad, campamentos y guarderías.



1.400.000 €
destinados a ayudas sociales a empleados

Conciliación

En 2017, la sociedad dominante, lanza un Nuevo Programa de Atención al Empleado (PAE). Este programa ofrece una serie de servicios orientados a ayudar a resolver eventos vitales. Incluye tanto la atención como el asesoramiento en áreas relacionadas con estas situaciones (legal, fiscal, social, administrativa, etc.), atención legal especializada o apoyo emocional presencial.

A nivel corporativo, también se dispone de protocolos de actuación

para atender situaciones especiales como las incluidas en el Programa de Apoyo Emocional y Prevención y Tratamiento de Conductas Adictivas, o para resolver de forma dialogada posibles conflictos de índole laboral.

Los empleados de Aena pueden acceder al Club del Empleado para disfrutar de ofertas en productos de primeras marcas a precios asequibles. También tienen la posibilidad de proponer ideas y actividades sociales y culturales y disfrutar de las ventajas del consumo colaborativo a

través de Conecta2, intercambiando productos y servicios y compartiendo planes.

Asimismo, en 2017 se lanza el programa AenaVoluntarios, a través de la cual los trabajadores de Aena pueden colaborar con distintas entidades de forma desinteresada a través de donaciones o acciones de voluntariado. Más información consultar el [capítulo 10 de este informe](#).



[Club de beneficios](#)

[Conecta2](#)

Beneficios sociales y conciliación en Aena

Permisos



- Mejora de los permisos retribuidos por nacimiento, enfermedad grave de familiares, lactancia. Compensación de festivos que coincidan en sábado.
- Días de asuntos propios.
- Días de vacaciones por antigüedad.

Flexibilidad horaria



- Horario flexible de entrada y salida.
- Jornada intensiva en periodo vacacional.
- Dos horas de flexibilidad diaria para padres con hijos con discapacidad.

Ayudas al empleado



- Seguro médico. Seguro de vida y accidentes.
- Retribución flexible (tickets restaurante).
- Reconocimientos médicos.
- Ayudas económicas para estudios, salud, discapacidad, campamentos, guarderías, anticipos reintegrables.
- Nuevo Programa de Atención al Empleado de Aena (PAE). Conjunto de servicios de asesoramiento, facilitación y apoyo emocional, que acontecen en la vida de nuestros empleados, ofreciendo una atención y asesoramiento en todos los aspectos derivados en estas situaciones (legal, fiscal, social, administrativa, etc.).



[Programas de apoyo al empleado](#)

[Club de beneficios Aena](#)

Seguridad y salud laboral

Cuenta con un servicio de prevención de riesgos laborales que garantiza las condiciones de prevención y protección de todos los trabajadores, sea cual sea su grado de exposición.

Estos asuntos de salud y seguridad se recogen formalmente en el Convenio colectivo y el 100% de los trabajadores están representados en Comités de Seguridad y Salud.

En su compromiso por mantener los más altos niveles de seguridad, se dispone de protocolos de actuación, se provee de los equipos de protección necesarios y se realizan actividades de formación e información continua.

En 2017 destacan las siguientes actuaciones:

- Guía de PRL para directores de aeropuertos: orientación al equipo directivo de aeropuertos en el entorno de prevención de riesgos laborales, su gestión y legislación que les aplica.
- Protocolo colaboración con centros orientado a identificar e implantar áreas de mejora en competencias de comunicación, gestión de conflictos, toma de decisiones y liderazgo de una manera dialogada, colaborativa y con acuerdos de seguimiento, evaluación e impacto.
- Medidas de Gestión en Seguridad y Salud Equipos de Protección Individual (EPI's) y de Vestuario de imagen.
- Servicios de Asesoramiento a toda la plantilla.
- Incremento de la divulgación a los empleados, -a través de la Intranet corporativa-, de las fichas de riesgos de cada ocupación.
- Gestión de más de 18.000 expedientes de Coordinación de Actividades Empresariales (CAE).
- Realización de más de 10.500 pruebas médicas (reconocimientos, análisis clínicos, certificados de aptitud, etc.).

Índices de salud y seguridad laboral (calculados según normativa española)*

	2015	2016	2017	Variación 17/16
Índice de incidencia de siniestralidad laboral	7,39	9,98	8,93	-10,55%
Índice de frecuencia	4,47	5,80	5,25	-9,48%
Índice de absentismo	4,98	5,71	5,76	0,90%

(*) Aeropuerto de Londres-Luton: AFR per million hours = 14,02.



100%
de los trabajadores representados en Comités de seguridad y salud

Disminución en un **10,55%**
del índice de incidencia de siniestralidad laboral respecto a 2016



Salud y seguridad en el trabajo