



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Actividades del Departamento de Recursos Humanos en una empresa del sector de
las energías renovables**

Amaia Armendáriz Martínez

**DIRECTOR
Andrea Olo**

Pamplona-Iruña

12 de Mayo de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo fin de grado voy a proceder a estudiar cómo actúa el Departamento de Recursos Humanos en Acciona, una empresa del sector de las energías renovables. Los principales objetivos del trabajo son, en primer lugar, estudiar la importancia que el Departamento de Recursos Humanos tiene en la empresa y, en segundo lugar, analizar cómo se llevan a cabo las principales actividades de dicho departamento, que son el análisis del puesto, la planificación, la cobertura de necesidades, la formación y la evaluación del desempeño. En todas ellas se explica en qué consisten, cómo lo hace la empresa, así como la opinión personal y los aspectos que se considera que se pueden mejorar. La información necesaria para la realización del trabajo se ha obtenido de la realización de diversas entrevistas con personal de la empresa, así como de diversas fuentes externas.

PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos, Análisis del puesto, Planificación. Cobertura necesidades, Formación, Evaluación Rendimiento

ÍNDICE

1. Introducción	1-2
2. Acciona	2-4
2.1 Acciona Energía	4-5
3. Departamento de Recursos Humanos	5-7
3.1 Los Recursos Humanos en Acciona.....	7-11
4. Actividades del Departamento de Recursos Humanos	11-12
4.1 Análisis del puesto.....	12-14
4.2 Planificación	14-15
4.3 Cobertura de necesidades.....	16
4.3.1 Reclutamiento.....	16-18
4.3.2 Contratación.....	18-20
4.3.3 Inclusión social.....	20-21
4.4 Formación.....	21-26
4.4.1 Investigación personal sobre la formación.....	26-28
4.5 Evaluación del desempeño.....	28
4.5.1 Planificación del desempeño.....	28-29
4.5.2 Seguimiento del desempeño.....	209-30
4.5.3 Evaluación del desempeño.....	30
4.6 Seguridad y salud laboral	30-31
5. Conclusiones.....	31-36

1. INTRODUCCIÓN

Al tener que decidir el área sobre la que hacer el Trabajo Fin de Grado (TFG), me decanté por analizar el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) en Acciona, una empresa del sector de las energías renovables principalmente por dos motivos. El primero, que hoy en día un gran número de empresas consideran los recursos humanos el activo más valioso que poseen. Hasta hace poco tiempo, las empresas no disponían de departamento de RRHH como tal y, en las que había, básicamente se dedicaba a realizar labores administrativas (Dolan, 2007). Por esto me pareció interesante analizar la importancia que una empresa real concede al Departamento de RRHH, así como si las actividades que teóricamente debería realizar hoy en día dicho departamento, en la práctica se realizan o no. El segundo motivo está relacionado con la elección de la empresa. La he elegido porque se trata de una empresa líder en un sector en pleno crecimiento en estos tiempos de dificultades económicas. Por ello, he escogido la empresa Acciona. Concretamente, la línea de Acciona Energía, al ser una empresa líder en el sector de las energías renovables.

Me parece verdaderamente interesante conocer cómo una empresa es capaz de definir qué personal necesita dentro de su empresa y qué habilidades y aptitudes debe poseer para poder conseguir los objetivos establecidos en la empresa. Por otro lado, en línea con esto, también considero muy relevante conocer cómo la empresa recluta, contrata, retiene y forma a sus empleados.

La información necesaria para la realización de este TFG la he obtenido de diversas fuentes. En primer lugar, la mayoría de la información la he obtenido realizando varias entrevistas con personal de la empresa en cuestión. También he podido encontrar información en varias noticias disponibles tanto en la página web de Acciona como en periódicos de tirada nacional, tales como La Vanguardia o El Mundo. En lo que respecta a la información más técnica la he obtenido del libro de consulta de RRHH que utilizamos en la asignatura Gestión de Recursos Humanos, en segundo de grado.

Más concretamente, dentro de este trabajo me he centrado en las principales actividades del Departamento de RRHH, que principalmente son el análisis del puesto, la planificación, la selección y la evaluación del desempeño. A pesar de que la retribución también es un tema muy importante dentro de este departamento, he decidido centrarme en las anteriores puesto que, me sorprende mucho como una empresa tan grande y con tantas subáreas como Acciona es capaz de controlar al milímetro cada una de las áreas de las que voy a hablar y de conseguir una eficiencia casi absoluta en el departamento de RRHH.

De aquí en adelante, el presente TFG se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, hago una breve introducción de la empresa a tratar. A continuación, comento brevemente cómo está estructurado el Departamento de RRHH en Acciona. En tercer lugar, describo las principales características del personal de la empresa. En cuarto lugar, señalo las actividades de RRHH, para después centrarme en cómo Acciona lleva a cabo cada una de ellas. Finalmente, en el último apartado recojo las principales conclusiones del trabajo.

2. ACCIONA

En los últimos años el sector de las energías renovables ha tomado especial relevancia principalmente por los diferentes planes llevados a cabo por el Gobierno con el principal objetivo de fomentar la generación de electricidad. Tradicionalmente, la fuente de energía renovable en nuestro país, ha sido la energía hidráulica, pero ésta ha ido dejando paso a dos importantes fuentes de creación de energía, la energía solar y la energía eólica. Según un estudio de la Asociación de Empresas de energías Renovables, las energías renovables serán capaces de generar unos ahorros en la economía española superiores a los 2.140.000 millones de euros a lo largo de la vida útil de las propias instalaciones (La Vanguardia, 29/05/2014). La Asociación APPA (Asociación de productores de energías renovables) ha hecho público este estudio para poder demostrar al público en general, y al Gobierno en particular los beneficios que aportan las energías renovables (La Vanguardia, 29/05/2014). Como he podido ver en esta noticia, uno de estos beneficios es el abaratamiento que las energías renovables producen en el mercado eléctrico, el cual a su vez ha sido aproximadamente de 4.402 millones de euros anuales de media. Por otro lado, en la noticia también he visto que dice que la aportación del uso de las energías renovables comporta un ahorro medio de aproximadamente 19.31€ por cada MWH adquirido en el mercado diario.

Como todos sabemos, la producción con energías renovables evita la emisión de CO₂ y otros gases de efecto invernadero (La Vanguardia, 29/05/2014). Más concretamente, entre 2008 y 2012, las energías renovables evitaron la emisión de cerca de 155 millones de toneladas de CO₂, valoradas aproximadamente en 2.040 millones de euros. Por último dejar constancia de que este tipo de energías contribuyen a reducir la alta tasa de dependencia energética que tenemos y ayuda, en groso modo a mejorar nuestro medio ambiente.

Acciona no ha sido ajena a esta nueva forma de generar energía renovable, creando en los años noventa la división Acciona Eólica. Saberse adaptar a la competencia de los mercados y la aparición de nuevas líneas de negocio, junto con el compromiso de reducir

paulatinamente su huella climática y liderar la transición hacia una economía baja en carbono ha llevado a que Acciona sea una de las compañías pioneras tanto en desarrollo como en sostenibilidad, así como una de las principales corporaciones españolas líder en varios segmentos, tales como promoción y gestión de infraestructuras, energías renovables, aguas y servicios.

Si bien Acciona transmite como parte de su cultura empresarial que la innovación es uno de los pilares de la empresa, Acciona debería transmitir como un valor más de su cultura el compromiso con la sostenibilidad. Todos los empleados de Acciona, independientemente del país en el que trabajen, lo hacen con el fin de transformar ideas en nuevas soluciones sostenibles, para más tarde poder aplicar estas mismas en infraestructuras, agua y energía. Por tanto, puedo decir que tanto la innovación como su aplicación están bien transmitidas como parte de la cultura empresarial, pero no así la importancia que le dan a la sostenibilidad y a las emisiones de carbono. Este tema tan importante de la innovación y la importancia que esta empresa le da, se puede ver en su decisión de ampliar hasta 2015 su Plan Director de Sostenibilidad 2010-2013 (Cincodías.com, 30/05/2014). En este plan se abarcan diferentes áreas de trabajo como son la innovación, entorno, personas, sociedad, rendición de cuentas, entre otros. Pero sin embargo, en el caso concreto de la innovación la noticia nos dice que Acciona contempla una inversión de 500 millones de euros en I+D entre el periodo 2010-2015 y además duplicara la cartera de patentes. Por otro lado, Acciona va a implantar diversos programas de innovación operativa para así poder obtener unos ahorros de 15 millones de euros como mínimo (Cinco Días, 30/05/2014).

Como ya he dicho anteriormente, Acciona es una empresa que innova continuamente y por ello obtiene ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Para poder llegar a obtener esta ventaja competitiva la empresa Acciona tiene que pasar por muchos puntos. En primer lugar, debo destacar que necesitan un gran equipo de investigación, además también una gran cantidad de RRHH y un buen capital humano. Todo esto tiene un coste, y más concretamente en este caso un gran coste. Para financiar todos estos aspectos la empresa Acciona hace uso, por un lado, de los beneficios obtenidos con sus productos y las prestaciones de servicio. Por otro, hace uso de los buenos beneficios que obtienen gracias a las cotizaciones en bolsa. La empresa Acciona, al igual que otras empresas competidoras como es Gamesa, mantiene acciones en bolsa. Respecto a esto destacar que mientras que al último cierre la empresa Gamesa cotizó al 7,97%, la empresa Acciona Energía lo hizo al 57,15%, lo que me permite concluir y, a la vez demostrar, que Acciona tiene mejor posición

competitiva que Gamesa. Todo esto contribuye a tener una superior ventaja competitiva y con ello mayores recursos y posibilidades para seguir innovando día a día.

Con esto quiero dejar constancia de que tal y como se ve todo está relacionado, mejor dicho, todo es un bucle. Sin equipo de investigación ni capital humano no se puede innovar y adquirir una ventaja competitiva, pero para todo esto se necesita financiación, la cual se puede obtener de los beneficios y de la buena cotización en bolsa. Además, tener una buena posición en bolsa es gracias a la ventaja competitiva de la empresa Acciona. Por lo tanto, puedo llegar a la conclusión de que Acciona se apoya en todas sus actividades para poder abarcar todos los objetivos fijados por la misma.

La misión que rige a Acciona es la de ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo de esta manera activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para todos los grupos de interés. Por otro lado, la visión de Acciona es la de ser capaz de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas sus áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras puedan disfrutar de una vida mejor.

2.1 Acciona Energía

De las tres principales líneas de negocio que posee Acciona en la actualidad, en el presente TFG me voy a centrar en Acciona Energía. Si bien este departamento consta con cinco líneas, la eólica, termo solar, fotovoltaico, hidráulica y biomasa, actualmente la energía eólica es la que engloba un mayor número de trabajadores y a su vez también, la que menos lleva presente en el sector de la energía. Así, en la línea de negocio de energía Acciona está presente en toda la cadena de valor de la empresa, lo que le permite ofrecer múltiples servicios para múltiples clientes. Más concretamente, Acciona cuenta con personal encargado del desarrollo y la ingeniería de aerogeneradores, así como de fabricar los mismos una vez están diseñados. También posee personal encargado de la explotación y el mantenimiento de las instalaciones de energías renovables. Para cerrar el proceso, Acciona es la encargada de la comercialización de la energía generada a clientes finales. El integrar todo el proceso de la cadena de valor le ha llevado a Acciona a la reciente contratación de 400 personas en su planta de fabricación de torres de hormigón (Periódico oficial de Acciona Energía, 30 de mayo de 2014). Con esto he podido observar claramente que la parte eólica está teniendo mucho éxito tanto dentro como fuera de España y que además, gracias a la importancia que se le presta hoy en día a las energías renovables y al medio ambiente, empresas como Acciona están teniendo mucho éxito y se están estableciendo en muchas partes del mundo.

Otra ventaja competitiva de Acciona Energía, es que cuenta con una amplia experiencia ya que posee un equipo de lo más experimentado, en parte gracias a las formaciones recibidas en la propia empresa lo que hace que sean trabajadores completamente competentes en todos los campos y niveles.

Respecto a la innovación, la cual es aplicada a todas las líneas de negocio, cabe destacar que en la línea de Acciona Energía, dispone de un Centro Tecnológico que constituye el núcleo de la actividad de innovación. En dicho centro se desarrollan la mayor parte de las líneas estratégicas con las que cuenta Acciona referidas a la investigación como biomasa, solar, eólica o a la fabricación de aerogeneradores y la integración de las energías renovables en aquellos países donde esta empresa desarrolla su actividad.

3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

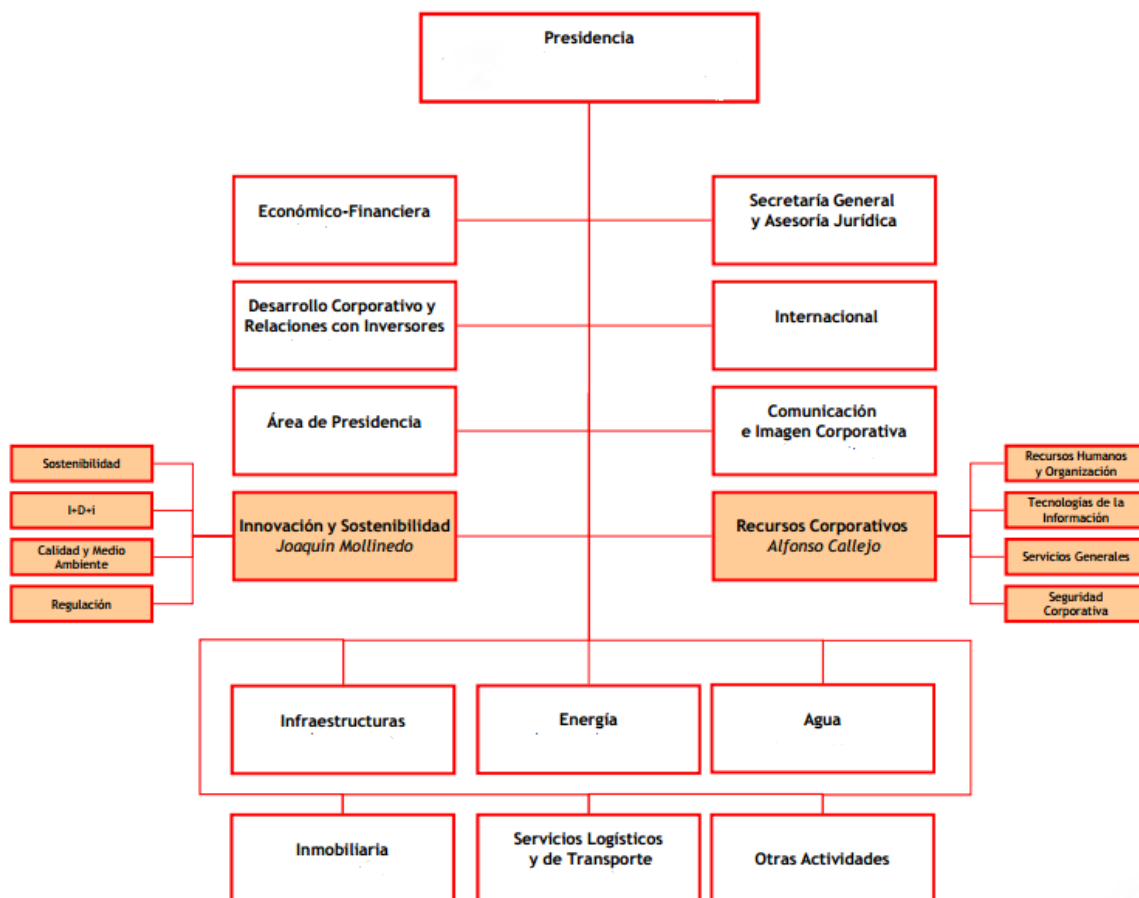
A lo largo de todo el Grado he podido aprender el verdadero significado del departamento de RRHH. Los RRHH son el activo más valioso que una empresa puede tener. Este departamento, en las empresas pequeñas suele introducirse dentro del propio área de administración, sin embargo en las empresas más grandes este criterio puede cambiar, aunque depende fundamentalmente de la decisión que tome la empresa con respecto a la importancia que quiera darle al departamento de RRHH. Dicha importancia se ve en primera instancia en el organigrama empresarial. Así, si una empresa lo considera igual de relevante que el resto de departamentos, estaría en el mismo nivel jerárquico.

Respecto al organigrama de Acciona, el cual viene representado en el Gráfico 1, cabe destacar en primer lugar que posee una estructura matricial. Este tipo de estructuras responde a dos necesidades. Por un lado a la necesidad de especializar las actividades de los trabajadores de los distintos departamentos y, por otro lado, permite cubrir las necesidades de trabajadores con habilidades especiales, las cuales permiten poder realizar un proyecto satisfactoriamente. Las empresas como Acciona con organigrama matricial destacan por organizarse por dos criterios a la vez, funciones y productos. Este tipo de organigrama además, concuerda a la perfección con esta empresa puesto que las diferentes áreas se encuentran en el mismo nivel y mantienen una comunicación perfecta entre ellas por lo que existe un buen clima de trabajo y la posibilidad de conseguir los objetivos fijados por la empresa y llegar a ser una organización pionera como lo es en la actualidad Acciona.

Como en todos los organigramas, en la cúspide de la organización se encuentra el presidente. A continuación, vemos los diferentes componentes de la empresa como pueden

ser el área económico – financiera, la secretaria general y asesoría jurídica, el área Internacional y el área de Recursos Corporativos, la cual a su vez integra la de Recursos Humanos, entre otros. A su vez, podemos ver que al mismo nivel están las principales líneas de negocio de la compañía. Como vemos en el organigrama, el personal de las diversas Direcciones o Gerencias tiene una doble dependencia. En primer lugar con el jefe del comité o grupo de trabajo y en segundo lugar con los Directores o gerentes, los cuales son sus jefes permanentes. Este tipo de dependencia es característica del organigrama matricial. Por

Gráfico 1. Organigrama de Acciona



Respecto al Departamento de RRHH de ACCIONA, tal como se ve en el gráfico 1, se encuentra dentro del área de Recursos Corporativos. Como en todas las empresas que disponen de Departamento de RRHH, la Dirección de RRHH en Acciona se encarga de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. Concretamente, en este caso, la Dirección de RRHH depende directamente del CEO. En la división que a nosotros nos

incumbe, la de las energías renovables, la Dirección de RRHH tiene una doble dependencia. Por un lado, una dependencia jerárquica del director del CEO y, por otro lado, una funcional del director de RRHH corporativo. Las políticas generales de este subgrupo se definen en un ámbito corporativo y se implantan en el negocio bajo las propias directrices del CEO.

Más concretamente, el Departamento de RRHH está separado por una gerencia de RRHH nacional y una gerencia de RRHH internacional. Además de las dos gerencias, también está presente la administración del personal. Dentro de la gerencia de RRHH nacional, que es la que incumbe en este caso, se diferencia un área de selección y formación, un área de desarrollo y, finalmente, un área de organización. La parte que se corresponde con la compensación y beneficios es llevada por los directores de gerencia. En el caso de la gerencia de RRHH internacional la función primordial es más de coordinar y dirigir todo aquello que se realiza, o se va a realizar en los países con respecto a los recursos locales. Dentro de la dirección de los RRHH de Acciona, se debe destacar también otros aspectos relativos con la seguridad, salud, participación, formación, colaboración, diversidad e igualdad.

3.1 Los RRHH en Acciona

Al igual que en el organigrama se ve que el departamento de RRHH está al mismo nivel que el resto de departamentos, la importancia que Acciona da a sus empleados se puede ver en el compromiso y en las políticas de personal que emplea. Esta empresa mantiene firmemente que el éxito de su empresa se fundamenta en todas las personas que forman parte de ella, por lo que consideran a este segmento un activo muy importante para su organización y se preocupan mucho del mismo. Dicho compromiso queda reflejado en primer lugar en su baja tasa de rotación. Así, tal y como se puede ver en la Tabla 1, la rotación oscila entre un 1.36% y un 4.86% dependiendo el género y de la edad considerada en cada caso. Observando la tabla sí que puedo confirmar que el porcentaje de rotación por sexo es más apuntado en aquellas personas de entre 30 y 50 años de edad, siguiéndole muy de cerca la rotación de personas menores de 30 años de edad. Por otro lado, la rotación de hombres es menor que la rotación de las mujeres con aproximadamente, dos puntos porcentuales de diferencia.

Tabla 1. Rotación total y por sexo

	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Rotación de hombres</i>	1.36%	1.92%
<i>Rotación de mujeres</i>	3.52%	3.24%
<i>Rotación de personas menores de 30 años.</i>	3.90%	4.04%
<i>Rotación de personas de 30 a 50 años.</i>	3.89%	4.83%
<i>Rotación de personas mayores de 50 años</i>	2.25%	3.49%
<i>Rotación de personas que trabajan en España</i>	2.24%	2.11%

Más aún, el compromiso que tiene esta empresa con todo su equipo humano se hace patente en un plan específico sobre la gestión del capital humano de Acciona Energía, cuyo principal propósito es tener la oportunidad de disponer tanto de capacidades como de talento para poder desarrollar los planes de negocio y a su vez mostrar un gran compromiso con los principios de la sostenibilidad. La estrategia de RRHH de Acciona está enfocada linealmente con el plan Estratégico de Negocio, intentando conseguir el objetivo de desarrollar las capacidades de la organización y de las personas con el fin de poder competir en un entorno más globalizado de una manera sostenible y facilitando la igualdad de oportunidades para todos los empleados de Acciona. La consecución de este plan se centra principalmente en la implementación de una serie de acciones en torno a tres grandes líneas de actuación. En primer lugar podemos hablar de la igualdad y diversidad entre los trabajadores que conforman esta empresa, en segundo lugar cabe hablar de la prevención de riesgos laborales y, por último, de los modelos de competencia y retribución.

En Acciona la diversidad y la igualdad son dos ejes muy importantes en lo que se refiere al crecimiento y progreso social. Acciona ha querido apostar por la creación de una serie de principios y valores éticos para la posible promoción de la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con la gestión de su empresa. Además de esto, la empresa tiene implantada diversos programas, procedimientos internos y acciones todas ellos orientadas a crear un buen entorno de trabajo donde existan cero discriminaciones por sexo, raza o edad.

En esta empresa la igualdad de oportunidades es una parte fundamental dentro de sus proyectos. Además de esto, Acciona procura mantener una distribución equilibrada en la plantilla, la cual actualmente es de unos 30.000 empleados repartidos en más de 30 países del

mundo, y, día a día lucha por mejorar su condiciones de trabajo con acciones como la promoción de medidas de conciliación de la vida laboral y personal y familiar. Si bien intenta mantener igualdad de oportunidades, hoy en día, la plantilla de Acciona, compuesta por unos 30.000 empleados repartidos en más de 30 países del mundo, está formada por más hombres que mujeres. Así, tal como se ve en la Tabla 2, se observa que en los tres desgloses de la plantilla, los hombres son superiores a las mujeres aproximadamente en un 50%, exceptuando el caso de los directivos y los gerentes en el que los hombres superan en casi 8 veces la plantilla ocupada por mujeres. Por último, podemos decir que la distribución de la proporción de hombres en plantilla respecto al total ha sido de un 73% en 2009, siendo en 2010 algo más igualitaria al reducir el porcentaje de hombres al 66%.

Tabla 2. Desglose de la plantilla por sexo

	<i>Sexo</i>	<i>Año 2009</i>	<i>Año 2010</i>
<i>Directivos + gerentes</i>	Hombre	846	1630
<i>Directivos + gerentes</i>	Mujer	113	271
<i>Técnicos + soporte</i>	Hombre	6559	3959
<i>Técnicos + soporte</i>	Mujer	3005	2677
<i>Operarios + otros</i>	Hombre	15185	15255
<i>Operarios + otros</i>	Mujer	7406	7895

La segunda gran línea del plan es la referida a la seguridad en la empresa. Respecto a esta línea podemos decir que Acciona quiere dejar claro a sus empleados y a todo el público un mensaje claro, el cual es que para esta empresa no importa donde estén los empleados puesto que todos ellos son Acciona. Para esta empresa, la seguridad implica a todos, desde los operarios hasta a los directivos. Esta empresa es muy consciente a la hora de sensibilizar a todo el equipo sobre este aspecto, y por ello se han impartido en esta empresa más de 90000 horas de formación relacionadas con la prevención de riesgos laborales. Además de todo esto, Acciona ha participado en muchos foros de cooperación para así poder desarrollar diferentes estrategias y políticas en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

En lo que respecta a la última línea del plan, el papel de la retribución y competencia en Acciona, podemos decir que esta empresa es una de las más competitivas del sector y que gracias a su gran equipo y capital humano consiguen ser pioneras en innovación y tecnología.

Además, se utiliza diferentes tipos de retribución, partiendo principalmente de un salario fijo con una parte también de retribución en especie. La retribución en especie es de tipo no monetaria, por ejemplo a algunos trabajadores encargados de impartir algunos de los cursos formativos de Acciona son retribuidos con vacaciones. A parte, todos los empleados que viajan a otras ciudades cuentan con todo pagado. Otra retribución en especie es el famoso nombre de coche de empresa y por otro lado, los trabajadores también cuentan con un móvil de empresas.

Para finalizar con la importancia que Acciona otorga a sus RRHH, resta comentar que Acciona, además, trata muy bien a sus futuros profesionales manteniendo un contacto directo con cada uno de los empleados. Además, los estudiantes de las diversas universidades de cualquier titulación pueden optar a una de las becas promocionadas por Acciona cuya duración oscila de entre los tres meses hasta los doce meses. Esta empresa también ofrece becas a los titulados, de cualquier especialidad, por ejemplo aquel titulado que provengan de formación profesional y con una duración de 12 a 18 meses, a través de la Fundación Universidad-Empresa y de otras entidades colaboradoras. Otra modalidad que ofrece la empresa Acciona es la de postgrado, la cual está dirigida para estudiantes y titulados a través de diferentes acuerdos con universidades y escuelas. La política de incorporaciones que decide seguir Acciona es la relacionada con la modalidad indefinida. Además, esta empresa presenta un nivel de retribuciones competitivo con el resto del mercado, pero siempre respetando los criterios estrictos de equidad interna. La retribución variable la podemos asociar con objetivos establecidos por la propia dirección de la empresa, es decir, en ella se asigna un peso ascendente de los resultados del negocio de la misma en función del nivel de responsabilidad que tenga cada empleado. No puedo dejar a un lado que los empleados también tienen la posibilidad de gozar de una serie de beneficios sociales.

4. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Como ya sabemos las diferentes funciones que se desarrollan dentro del departamento de RRHH varían de una empresa a otra. Mientras que, por ejemplo, en las empresas pequeñas las funciones del departamento de RRHH se ejecutan en pocas secciones, en las empresas grandes este departamento es mucho más complejo.

Además de esto, existen diferentes funciones que se desarrollan dentro de este departamento, donde podemos destacar por un lado las funciones de empleo. En este apartado destacan actividades relacionadas con la planificación, descripción del puesto,

selección, formación etc. En Acciona cada una de estas actividades son llevadas a cabo por un grupo especializado en este área, el cual dedica mucho tiempo a estas tareas.

Por otro lado, dentro del departamento de RRHH puedo destacar las funciones de administración personal donde se encuentran actividades como la elección de contratos, gestión de nóminas o control de absentismo. Otra función a destacar es la relacionada con el sistema de retribución, la cual es importante en las empresas puesto que es diferente en todas ellas. Tenemos que tener en cuenta también, que dentro del departamento de RRHH se desarrollan funciones de desarrollo de los propios recursos humanos. En este caso me he encontrado con actividades de creación de planes de formación y llevarlos a cabo o estudiar el potencial del personal. En el caso de Acciona, esta empresa presta especial atención a esta sección puesto que estudia minuciosamente las necesidades de formación a cubrir por cada trabajador, para la posterior creación de diferentes cursos formativos.

Sin embargo de todas las actividades llevadas a cabo por parte de Departamento de RRHH, de la gerencia de RRHH nacional, en este trabajo voy a prestar especial énfasis a las actividades de planificación, análisis del puesto, selección y formación, que forman parte de un mismo área dentro del departamento de RRHH de Acciona y que considero altamente relevantes, especialmente teniendo en cuenta mi inminente incorporación al mercado laboral, o, al menos, búsqueda de trabajo.

Todas las actividades de RRHH puedo llegar a decir que se encuentran interrelacionadas. Es decir, para que los departamentos de RRHH puedan hacer una buena selección del mejor empleado para determinado puesto de trabajo es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito del mismo sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. Además de esto, las habilidades que se necesitan pueden adquirirse tanto dentro como fuera de la organización. Cuando se adquieren dentro se le denomina formación, mientras que si se adquieren desde el exterior se le pasa a llamar reclutamiento. La formación puede integrarse con el proceso de selección, de forma que así se reduce el tiempo de aprendizaje del empleado en un puesto nuevo, pudiendo dar lugar a una mayor eficiencia y eficacia. La selección y formación son dos prácticas de RRHH incluidas dentro de las Prácticas de alto rendimiento, que según la Aproximación Universalista son dos prácticas que deben incluir todas las empresas para mejorar su rendimiento y competitividad (Dolan, 2007).

4.1 Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. En Acciona, el análisis del puesto de trabajo se encarga conjuntamente la responsable del área junto con la directora principal del departamento.

Además, podemos decir que el análisis del puesto de trabajo es importante puesto que además de servir de ayuda a la hora de tomar diferentes decisiones relacionadas con los RRHH como la selección, formación, reclutamiento y otras actividades, el análisis del puesto de trabajo se necesita para conocer los métodos y técnicas que se emplean en las decisiones anteriormente mencionadas. Al igual que esto, el análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona a la empresa la base para el establecimiento o reevaluación de algunos temas que conciernen a la organización como la propia estructura de la misma, la estructura del puesto de trabajo, el grado de autoridad, el alcance de control, los diferentes criterios de rendimiento a establecer, la redundancia de los empleados, entre otros.

Más concretamente, el análisis del puesto de trabajo nos permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos: sus características, cometidos y fines. El puesto de trabajo debe abarcar una serie de características como la variedad de habilidades, el significado del puesto, la identidad del puesto, el grado de autonomía, la retroalimentación del puesto, los elementos cognitivos del puesto y los elementos físicos del puesto. También tenemos que dejar reflejado en el análisis del puesto de trabajo los cometidos que se deberán de realizar en este mismo. Tenemos que señalar que diferentes empleados pueden comportarse de maneras diferentes al desempeñar un cometido concreto. Por último se determinan unos fines. El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la propia razón por la que se ha creado y se ha decidido que exista.

A continuación, teniendo en consideración que este trabajo trata sobre Acciona Energía, así como el resto de actividades de RRHH que voy a analizar, expondré una ficha de un puesto de dicho departamento, la cual como se verá más adelante es uno de los puestos demandados hoy en día. Tras utilizar diversos métodos de recogida de información, la información recogida sirve para elaborar la ficha del puesto, que recoge tanto la misión y actividades que hay que realizar en el puesto, como la formación y competencias que deberá tener la persona encargada de realizarlo.

Tabla 3. Ficha de elaboración propia para un puesto de trabajo

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		Código:	FT.01
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			
TECNICO DE MANTENIMIENTO EOLICO			
FUNCIONES:			
<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Contabilidad / Finanzas
<input type="checkbox"/>	Comercial / Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	RR.HH. / Administración
<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Mantenimiento & Almacén
<input type="checkbox"/>	Logística externa	<input checked="" type="checkbox"/>	Logística interna
<input checked="" type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>	Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/>	Diseño del proceso	<input type="checkbox"/>	
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores de preventivas mayores y menores. • Realizar labores de correctivas en aerogeneradores, convertidores o grandes operativos. • Gestionar almacenes. • Elaboración de incidencias, informes, reportes • Elaborar y gestionar la documentación necesaria • Preparar, mantener y revisar herramienta y medios suministrados por la empresa para el desarrollo de las funciones anteriores. • Apoyo a otros proyectos y servicios de Ingletean Service. • Retenes y guardias • Descargas de materiales y medios necesarios para la realización de su Trabajo • Limpieza de los aerogeneradores • Actividades relacionadas con la conservación del Medioambiente 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Formación Profesional Grado Medio - Electricidad y Electrónica			
EXPERIENCIA			
Experiencia mínima requerida de 1 año.			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención. Capacidad para hablar en público. Disponibilidad para viajar.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

De la información obtenida tras diversas entrevistas, así como indagando por Internet, la Tabla 3 presenta la ficha que he elaborado para el puesto de técnico de mantenimiento eólico. Destacar que esta ficha es de elaboración propia, por lo que no tiene que coincidir con la real que tenga Acciona.

4.2 Planificación

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. La planificación de los RRHH es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines, entre los que nombramos los siguientes. En primer lugar reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de RRHH y corregir estos desequilibrios. En segundo lugar proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador. En tercer lugar mejorar el procedimiento general de planificación empresarial. En cuarto lugar aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RRHH a todos los niveles de la organización. Por último proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos. Luego, la planificación de los RRHH influye sobre prácticamente todas las demás actividades de RRHH, como el análisis del puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación y perfeccionamiento o gestión de la carrera profesional.

En la primera etapa de la planificación comenzaremos a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización, es necesario analizar estos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. En el caso concreto de la empresa Acciona, son los propios encargados del departamento los que se encargan de rellenar diversos impresos constatando en ellos todos los puestos que están ocupados en esta empresa, que puestos se necesitan cubrir y que perfiles deberían cubrir los opositores a este puesto. Debemos también hacer una previsión de la demanda de recursos humanos, esto podemos hacerlo mediante una previsión informada o mediante las proyecciones estadísticas convencionales. La previsión informada la llevan a cabo expertos y el método más habitual es mediante las estimaciones de gerencia. Dentro de este método destaca la técnica Delphi. Por otro lado los procedimientos de proyección estadística más habituales son el análisis de regresión lineal

simple y el análisis de regresión lineal múltiple. Es necesario hacer también una previsión de la oferta de RRHH y esto exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo.

En esta ocasión, la empresa Acciona no ha llevado a cabo en algunas de sus áreas esta tarea correctamente, puesto que en ocasiones puntuales no ha sido capaz de conocer cuál es la oferta del mercado. Ahora mismo, la compañía Acciona se ha visto obligada a poner muchos anuncios en internet para así poder contratar a diferentes técnicos para diferentes áreas, sobre todo técnicos de mantenimiento eólico, para de esta manera conseguir la incorporación inmediata a la empresa. Esto es porque en parte, Acciona, dado que opera en un sector en pleno crecimiento, no es capaz de hacer una adecuada planificación de su personal, sobre todo en cuanto a cuál va a ser su necesidad. Principalmente, esto se debe a que hoy en día no es capaz de saber a ciencia cierta, por mucho que use técnicas estadísticas en su predicción, cual es el mercado externo.

Esto hace, que sus predicciones al ajustar oferta y demanda fallen y se vea obligada a hacer contrataciones muy rápidamente. Hoy en día, y gracias al crecimiento del sector eólico, Acciona no se ve obligada a reducir personal en esta área. Esto si sucede en otras áreas, en las que al hacer el ajuste entre oferta y demanda se ve obligada a reducir efectivos.

En el caso concreto de Acciona, la planificación se hace para todas las áreas de negocio conjuntamente. Al establecer la misma política de RRHH en todas sus áreas, esta empresa realiza la planificación y selección de la misma manera, pudiendo en algunas ocasiones hacer perder a Acciona buen capital humano. Lo que se debería de hacer para cada área, es hacer una previsión de las necesidades del puesto y en función de eso elegir un método de selección u otro. De esta manera, conseguirán ser eficientes en su totalidad.

4.3 Cobertura de necesidades

Tras realizar la planificación y ver que existen necesidades de mano de obra, comienza el proceso de contratación que comprende tres etapas: dos antes de la propia contratación, el reclutamiento y la selección, y una después de la contratación, la inclusión social. Si bien coloquialmente al hablar de que una empresa está seleccionando se suele hacer referencia a todo el proceso, desde que la empresa oferta el puesto hasta que se contrata, la selección propiamente es uno de las tres fases del proceso de contratación.

4.3.1 *Reclutamiento*

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de la organización, es la de detectar donde debe dirigirse la empresa para adquirir los RRHH que necesita. La decisión de buscar empleados capacitados fuera de la organización o dentro de la misma es una de las decisiones estratégicas que podemos identificar con la decisión de compra versus fabricar. La búsqueda de los empleados mejor capacitados para cada puesto de trabajo dentro de una empresa, supone, con frecuencia un desafío para los directores del departamento de RRHH. En nuestro caso concreto de la empresa Acciona, la fase de reclutamiento es una de las más importantes para ellos y la hacen con sumo cuidado. El procedimiento a seguir por esta empresa para llevar a cabo esta decisión viene detallado a continuación.

El departamento que tiene necesidad de cubrir un puesto cumplimentará el impreso denominado: “Ficha de solicitud del puesto”, el cual se encuentra publicado en la intranet. La ficha de solicitud del puesto debe completarse para todas las situaciones en las que sea necesario contratar a una persona tanto con carácter temporal como permanente, incluyéndose los puestos de nueva creación, los puestos para cubrir vacantes permanentes o temporales y los puestos de ETT, becarios, prácticas etc. Las solicitudes se entregan una vez al mes a Dirección General para su firma. Después se comunica al departamento solicitante si la solicitud ha sido firmada, en cuyo caso comienza el proceso de reclutamiento, o ha sido denegada.

Una vez que la ficha de solicitud del puesto ha sido aprobada el responsable del proceso de selección debe registrarla en la herramienta JP. Este paso supone el inicio de la búsqueda de candidatos internos. Acciona dispone de mercados laborales internos, es decir, favorece la promoción de los empleados. Dicho de otro modo, los empleados tienen preferencia a la hora de acceder a un puesto y, es en el caso de que no surja un candidato interno, cuando se procederá a la búsqueda de candidatos externos mediante la publicación en otras fuentes de reclutamiento. No obstante, cuando la selección se prevé complicada, y siempre que el técnico de selección lo considere necesario, se procede en paralelo a la búsqueda externa. De los canales externos, cabe destacar que Acciona utiliza principalmente dos, el canal de empleo propio de Acciona que está en su web, y la contratación por ETT.

Respecto a este primer paso dentro de la cobertura de necesidades, que es el reclutamiento, tal como he comentado en la planificación, Acciona Energía en los últimos días se ha visto obligada a poner en marcha un proceso rápido de contratación. En este caso,

han usado los tres canales: páginas de empleo, su propio canal de empleo y las ETTS. Al ser la información pública he podido mirar en diversas páginas de empleo para comprobar si el puesto ofertado en Acciona es similar a otras empresas competidoras o no. Por lo tanto a continuación voy a exponer un ejemplo de cómo diversas empresas del mismo sector anuncian sus puestos de trabajo mediante portales de internet como Infojobs. En esta comparación, que se presenta en la Tabla 4, quiero reflejar aspectos tales como tipo de contrato, duración del mismo, salario que el empleado percibirá, puesto de trabajo, ubicación, estudios mínimos exigidos y experiencia mínima exigida.

Tabla 4. Puesto vacante en el área de eólica.

	Acciona	Ingeteam	MNT	Sin nombre
Puesto vacante	Supervisor de parques eólicos	Técnico de mantenimiento eólico	Técnico de mantenimiento eólico	Técnico de mantenimiento parque eólico
Estudios mínimos	Ingeniero Técnico – Industrial	FP grado medio de electricidad y electrónica	FP grado medio de electricidad y electrónica	
Experiencia mínima	Al menos 3 años	Al menos 1 año	Al menos 1 año	Al menos 2 años
Tipo de contrato	Indefinido	Duración determinada	Duración determinada	
Jornada laboral	Completa	Completa	Completa	Jornada laboral
Salario	Otros beneficios		12000€/18000€ brutos/ año	
Número de vacantes	1	50	1	1

En esta ocasión he podido ver que prácticamente los cuatro anuncios colgados en infojobs por estas empresas ofrecen la misma información. Si es verdad que alguno está más completo que otro puesto que solo en el anuncio ofrecido por MNT se especifica el salario a cobrar. En todos los anuncios la experiencia mínima que se requiere es de un año y los estudios mínimos aquellos correspondientes con un FP de grado medio en eléctrica y electrónica.

Sin embargo, en ninguno de los anuncios se especifica como selecciona cada empresa a sus futuros empleados, si con entrevistas telefónicas, exámenes de capacitación etc.

Tampoco exigen un nivel de idiomas determinado, algo que en mi opinión debería de ser obligatorio por parte de las empresas exigir mínimo dos idiomas con un alto nivel, puesto que nos movemos a día de hoy en un entorno muy globalizado. Aunque no se especifique el salario a cobrar, me parece buena idea el hacer una pequeña aproximación sobre este mismo. En el caso de estos cuatro anuncios, todos ellos ofrecen una breve descripción sobre su propia empresa, la ubicación en la que sería el puesto de trabajo y las funciones más importantes que el contratado tendría que realizar, algo que me parece de lo más acertado y necesario en este tipo de anuncios.

4.3.2 Selección

Una vez reclutado el mayor número de candidatos, comienza la siguiente fase que es propiamente la selección. La selección comprende al proceso tanto de recopilación de información sobre los candidatos a determinado puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. Tanto los departamentos de RRHH como los gerentes de línea desempeñan un papel muy importante en la actividad de selección, ya que mientras los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis del puesto de trabajo, evalúan su rendimiento y ayudan a los nuevos trabajadores a asentarse en el puesto de trabajo, el departamento de RRHH es el responsable de recabar información sobre el candidato, realizándole las entrevistas y pruebas oportunas para un determinado puesto de trabajo.

El procedimiento de selección constituye una parte fundamental de las actividades que desarrolla el departamento de RRHH, porque además de poder efectuar la propia selección del candidato mejor cualificado para el puesto se pueden llegar a alcanzar diversos fines concretos como el poder contribuir a los objetivos finales de la organización, asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas. Otro fin de la selección es contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los propios del individuo.

Existen muchos métodos a disposición de la empresa para llevar a cabo la selección. He observado en líneas generales como lo hace Acciona, si bien, sigue un modelo de selección concreto para cada puesto de trabajo y tipo de contrato. Tras el proceso de reclutamiento, el técnico responsable del proceso de selección profundiza acerca de los requisitos del perfil con el departamento solicitante revisando todos los currículos recibidos. Tras revisar esto, decide la fuente de reclutamiento óptima para, en un plazo

razonable, poder presentar las candidaturas. A continuación los preseleccionados son sometidos en primer lugar a un test de compatibilidad con el puesto de trabajo y a un examen de nivel en idiomas.

A partir de la información anterior, y según considere el técnico responsable del proceso, se procede en primer lugar a realizar entrevistas telefónicas de acuerdo al modelo de entrevista que prevean que es el más adecuado para el puesto de trabajo a cubrir.

Una vez preseleccionados los primeros candidatos se les cita para realizar una entrevista personal que, dependiendo de disponibilidad, podrá ser por videoconferencia o presencial. Cuando desde RRHH se hayan preseleccionado los candidatos, éstos se presentan a una segunda entrevista personal con el departamento técnico, el cual es el encargado de validar su adecuación perfil-puesto desde un punto de vista técnico. Cualquier candidato aportado por el departamento solicitante y/o terceras partes, debe ser notificado a RRHH para ser incluido en el proceso de selección.

Una vez llevadas a cabo las pruebas de selección, resta contratar al candidato. Debo decir que la contratación es la materialización de un contrato a cualquier individuo a través del cual se acuerda, entre ambas partes la realización de un determinado trabajo o actividad. A cambio de realizar dicho trabajo o actividad el empleado recibirá una suma de dinero estipulada anteriormente por la empresa. En los contratos escritos, concretamente en los que Acciona realiza con sus trabajadores son necesarios una serie de requisitos los cuales podemos decir que son, en primer lugar la aceptación del adherente, la firma de todos los contratantes y la referencia expresa a las condiciones generales incorporadas.

Una vez validado el candidato y corroborado por el departamento solicitante, el técnico responsable del proceso de selección elabora la oferta de trabajo cotejada con la Dirección de Formación y Selección y la graba. Una vez el candidato acepta el puesto devolviendo la oferta firmada y habiendo acordado una fecha de incorporación, el responsable del proceso de selección comunica al solicitante del puesto y la Dirección de RRHH la fecha de incorporación y el cierre del proceso.

Mi opinión respecto al proceso de selección de Acciona es que es algo excesivamente mecanizado. Bajo mi punto de vista, emplear en primer lugar, las entrevistas telefónicas, hace que Acciona ya puede perder mucho capital humano. Muchas personas telefónicamente no demuestran todas sus aptitudes ya sea por nervios o inseguridad. Además, todas las entrevistas se realizan en castellano, y para evaluar el nivel de idiomas sólo se hace un pequeño test. Considero que sería buena idea que, para según qué puestos, la entrevista, bien

telefónica o personal fuera en otro idioma. Así, considero más oportuno si el idioma solicitado es el inglés realizar una entrevista en inglés que no sólo realizar una prueba de idioma, ya que así el solicitante puede demostrar las aptitudes del idioma tanto escritas como orales.

Por otro lado, considero que Acciona al realizar la selección debería realizar otras actividades, como pueden ser la asignación de roles o pruebas de selección conjuntas, para que los aspirantes al puesto demuestren algunas de sus capacidades, como por ejemplo trabajar en equipo o capacidad de liderazgo. Bajo mi punto de vista, introduciría estas actividades en el proceso de selección y posiblemente eliminaría o disminuiría para según qué puesto las entrevistas telefónicas.

4.3.3 *Inclusión social*

Si bien tras la selección se contrata al candidato, el proceso de contratación no ha terminado, ya que la última fase es la inclusión social. Ahora mismo nos encontramos en la segunda fase, la fase de contratación. En Acciona, en mi opinión, este proceso está muy bien. El hecho de orientar a alguien adecuadamente al iniciar su trabajo tiene implicaciones muy positivas para la empresa, tales como que aumenta la motivación del nuevo empleado, reducen su estrés, reduce la rotación de personal y, en definitiva, aumenta su compromiso con la empresa.

Concretamente, en Acciona, una vez que una persona pasa a formar parte de la plantilla de acciona se le orienta de dos maneras. Por una parte, todos los trabajadores tienen durante sus primeras semanas un tutor el cual se encarga de ayudarlo a integrarse en la propia empresa y también le resuelve cualquier tipo de duda o conflicto que el propio empleado pueda tener. En segundo lugar, cada nuevo empleado recibe por parte de la empresa una zona propia para trabajar, todos los empleados reciben un espacio de acorde con su puesto de trabajo sin ningún tipo de discriminación. A su vez reciben una tarjeta identificadora para acceder a toda la empresa. Es decir, todos los empleados tienen igualdad en lo que respecta al a inclusión social en la propia empresa. Además de esto la empresa cuenta con un gran compromiso con la salud y el bienestar, lo que es una prioridad y uno de los pilares básicos de su propuesta de valor al empleado.

Personalmente, la inclusión social en Acciona, es algo que me ha llamado mucho la atención en mi investigación. Supuse que al tratarse de una empresa tan grande, no se tendría un contacto tan directo con los trabajadores, sobre todo con aquellos que son incorporados recientemente a la empresa en puestos bajos. Es muy interesante como esta empresa cuida

al máximo todos sus detalles para dejar claro que trata a todos los empleados por igual. Desde la tarjeta de identificación hasta el mismo espacio para cada trabajador, algo que, bajo mi punto de vista es una gran motivación para ellos puesto que hace que se sientan todos por iguales y piensen que todos tienen las mismas oportunidades de crecer y llegar a ser los mejores.

4.4 Formación

La formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación además, trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Formar a los empleados para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso, de la misma manera que la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías. La formación es positiva puesto que puede ayudar a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización. Además, esto conlleva a unos menores niveles de rotación y de absentismo. Más aún, en empresas como Acciona que tienen mercados laborales internos y que ofrecen a sus empleados antes que a los de fuera poder acceder a vacantes dentro de la empresa, es muy importante que la empresa de formación a sus empleados, ya que para poder promocionar es necesario adquirir nuevas habilidades, las cuales se pueden adquirir en cursos de formación, entre otros medios. Además, si una empresa ofrece posibilidad de promocionar pero no da formación, en mi opinión, la posibilidad de promoción no es del todo creíble.

En este apartado pretendo describir la sistemática para formar al equipo humano de Acciona Energía favoreciendo la adecuada transmisión y adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de las habilidades de gestión y relación dentro del marco de gestión integral de RRHH de Acciona Energía y alineado con la Política de RRHH corporativa de Acciona. El alcance que tiene la formación es de todo el personal así como de todas las sociedades de la división de Energía Acciona.

A día de hoy Acciona presenta un estilo innovador en formación empresarial a través de la Universidad Acciona, la cual está a la vanguardia en las más avanzadas herramientas de gestión de la formación. La Universidad Acciona tiene como misión garantizar la formación y desarrollo de los profesionales que conforman la compañía. Posee un enfoque alineado estratégicamente con la cultura de sostenibilidad, innovación y excelencia. La Universidad

Acciona cuenta con escuelas técnicas (energías renovables, infraestructuras y agua, con una escuela de idiomas, así como con un centro de desarrollo de competencias y un Business School.

Ayudándose de métodos innovadores, infraestructura moderna y tecnología reciente, la empresa Acciona dispone además de los siguientes recursos. De un Centro de Formación habilitado con una decena de aulas tecnológicas, una e-biblioteca y varias salas multifunción. También cuenta con Campus Virtual con más de 2000 recursos de aprendizaje en varios idiomas y formatos: vídeos, podcasts, virtual classes, learning pills, etc. Acciona tiene a su disposición la Integración de actividades de Social Learning a través de LearnIn Acciona, plataforma que alberga las comunidades de aprendizaje con enfoque 2.0 para profundizar los conceptos adquiridos en la formación online o presencial a través de foros, bibliotecas compartidas, etc. Cuenta también con diversos Itinerarios formativos personalizados gestionados tanto desde el Centro de Desarrollo de Competencias como desde las distintas especialidades de las Escuelas Técnicas. Y por último tiene en su Business School desarrolla el MBA ACCIONA en Economía Sostenible. También realiza programas importantes como el Programa M3 de Gestión de áreas de Management junto con IE Business School.

En línea con las demandas del mercado, y con las exigencias de los nuevos planes de estudios implantados en las universidades navarras, Acciona ha puesto en marcha el nuevo modelo de itinerarios formativos en competencias. . Se trata de un innovador modelo de formación, que establece para cada persona de la organización un programa formativo concreto, planteado como una secuencia pedagógica de actividades. Las actividades incluidas son multicanal y se incorporan acciones de e-learning, vídeos, podcast, video-class, artículos, clases virtuales y sesiones presenciales. Todas las personas de Acciona disponen de un itinerario formativo en competencias. El nuevo modelo de formación ha sido estructurado en cuatro grandes áreas: formación técnica, formación funcional, formación en idiomas y formación en competencias.

Respecto a los cursos formativos he decidido destacar las siguientes cifras. El último año se han impartido más de 323.859 horas de formación con más de 4.467 actividades formativas., lo que ha supuesto un gasto de más de 5,8 millones de euros dedicados exclusivamente a la formación y el desarrollo profesional. Estas cifras pertenecen a los diversos cursos formativos que cada colectivo puede recibir dentro de la empresa, los cuales vienen descritos en la Tabla 5.

A su vez, la Tabla 5 también muestra quién gestiona cada tipo de formación, quién la planifica y qué tipo de captación de necesidades habrá en cada curso formativo, de tal manera que por ejemplo un técnico podrá obtener una formación en áreas funcionales, destinada en un primer lugar a los gerentes donde las captaciones de las necesidades corresponden al departamento de formación de la división de Acciona energía, al igual que los encargados de planificar este curso formativo también es el departamento de la división de energía. En lo referido a la gestión del curso formativo se debe cumplimentar y entregar a los superiores la correspondiente solicitud de formación con el certificado de asistencia y una encuesta de evaluación.

Personalmente, los cursos presentados en la Tabla 5 los considero una mera formalización, ya que son muy modificables. Así por ejemplo un técnico pueda recibir formación en idiomas o, un gerente puede recibir cierta formación técnica. Con esto quiero hacer constar que todos los empleados pueden optar a todos los cursos formativos que ellos mismos deseen, siempre y cuando estos mismos mejoren su carrera profesional o aumenten sus conocimientos y/o aptitudes en su puesto de trabajo en la empresa. Los únicos cursos que los empleados no podrán cursar son aquellos que son inferiores con respecto a su puesto de trabajo siempre y cuando el encargado de impartirlo no considere lo contrario.

En mi opinión, cabe destacar que en Acciona todos los empleados pueden acceder a los cursos formativos en el momento que ellos mismos lo consideren oportuno, bien sea para poder mejorar sus capacidades o bien para poder optar a un puesto más alto al adquirir los conocimientos necesarios. Ya que todos los cursos que se están dando o se planea se van a impartir aparecen comunicados en la intranet. En esta empresa, todos los cursos son impartidos por especialistas sobre el tema a tratar y, en varias ocasiones son los propios trabajadores los que imparten algunos de los cursos. Además, todos los cursos formativos que los empleados realicen en la empresa queda reflejados en su ficha de empleado, lo que permite a cada empleado poder visualizar todos los cursos formativos que ha realizado o que la propia empresa le aconseja realizar dentro de un periodo de tiempo, para que así, todos los empleados consigan desarrollar una completa carrera profesional.

Además, también destacaría el hecho de que en Acciona los cursos formativos son flexibles a los horarios de los trabajadores con respecto a su vida social. Esta empresa ofrece a sus empleados cursos formativos de entre semana y de fin de semana. Más aún, para aquellos empleados que no tienen la posibilidad de acudir físicamente a estos cursos por cualquier tipo de imposibilidad, ya sea lejanía, incompatibilidad de horarios u otros, Acciona ofrece la posibilidad de dar los cursos formativos online.

Tabla 5. Formación

	Colectivos a los que se dirige	Colectivos que pueden hacerlo	Captación Necesidades	Planificación	Gestión
<i>Formación de competencias</i>	Directores	Todos	RRHHAcciona	RRHH Acciona	RRHHAcciona
<i>Formación Áreas funcionales</i>	Gerentes	Todos menos los directivos	Departamento de formación de la división de Energía	Departamento de formación de la división de Energía	Solicitud de formación con el certificado de asistencia/ encuesta de evaluación.
<i>Formación técnica</i>	Técnicos	Todos menos los directivos y los gerentes	Director del departamento de formación de la división de energía	Director del departamento de formación de la división de energía	Solicitud de formación con el certificado de asistencia/ encuesta de evaluación.
<i>Formación idiomas</i>	Soportes	Todos menos los directivos, gerentes y técnicos	Departamento de formación de la división de Energía	Departamento de formación de la división de Energía	Departamento de formación de la división de Energía con proveedor homologado.
<i>Formación QSE</i>	Operación	Todos menos los directivos, gerentes, técnicos y soportes	Departamento QSE	Departamento QSE	Departamento QSE colaborando con RECURSOS HUMANOS.

Otro aspecto que me ha llamado la atención en cuanto a formación en Acciona es que si bien teóricamente se dice que la retroalimentación es muy importante en los cursos de formación, yo consideraba que no se solía dar. Sin embargo en Acciona, he comprobado que no es así. La persona encargada de impartir el curso se reúne con cada trabajador que esté cursando el curso a lo largo del desarrollo del mismo para aconsejarle acerca de su avance en el mismo y comunicarle cualquier aspecto a mejorar.

Finalmente, destacaría que si bien mucha de la formación que da Acciona es de carácter general, es decir, que los empleados que la hacen son más productivos y, por tanto más valiosos no sólo en la empresa sino también en el mercado, es la propia empresa la que asume los costes de formación. Todos los cursos impartidos corren a cargo de la empresa, puesto que esta misma manifiesta que quieren trabajadores con una buena carrera profesional y, ella no ve la formación como un gasto sino más bien una inversión futura. Con estos cursos formativos, los empleados luego pueden, además de impartir cursos en la propia empresa a otros compañeros de trabajo, impartir los cursos de los conocimientos y/o aptitudes aprendidas en otras sedes relacionadas con la empresa o en organizaciones propias de la empresa ubicada en otra localización.

Como conclusión, destacar que personalmente considero que Acciona es una empresa muy comprometida con la formación de sus empleados. Diversos premios, como el que recientemente ha recibido, el Premio Capital Humano en la categoría de formación y desarrollo (El Economista, 14/05/2014), acreditan tal compromiso. Acciona ha recibido este premio puesto que, según manifestó el jurado esta empresa ha logrado planificar e impartir un gran abanico de programas para compartir conocimientos con lo que, gracias a esto se logra una alta implicación de toda la compañía y así se potencia aún más si cabe la innovación y la tecnología.

4.4.1 Investigación personal sobre la formación en Acciona

Para concluir de analizar la actividad de formación llevada a cabo por Acciona y viendo lo comprometida que esta empresa está con dicha actividad, me ha parecido interesante realizar una pequeña investigación de mercados para contrastar varios objetivos. Estos objetivos son en primer lugar, teniendo en cuenta que, tal y como he comentado anteriormente, en Acciona la igualdad es un eje muy importante en lo que se refiere al crecimiento y progreso social, conocer qué sexo prevalece en los cursos formativos. En segundo lugar, conocer qué puesto de trabajo prevalece más en lo que a los cursos formativos

se refiere. Por último, estudiar qué percepción tienen los empleados acerca de los cursos formativos y si, por ejemplo, el sexo o la edad interfiere en estas percepciones.

Para ello realicé una pequeña encuesta a los 30 empleados que habían acudido al curso formativo en cuestión, impartido en la propia empresa Acciona. . Dicha encuesta se presenta en el Anexo I.

Al abordar el primer objetivo he podido llegar a la conclusión de que aproximadamente los dos sexos están presentes por igual en lo que a cursos formativos se refieren, lo que corrobora que la igualdad es un concepto que en Acciona tienen muy en cuenta. Más concretamente, en este curso formativo al que acudí para obtener los datos de la encuesta el número de hombres y mujeres se reparten por igual.

En segundo lugar, al analizar qué tipo de puesto prevalece en los cursos formativos he podido llegar a la conclusión de que prevalecen los técnicos con un 46,7% frente a los gerentes y los operarios que ambos dos comparten un 26,7%. Al analizar la edad respecto a los puestos de trabajo pude observar que, en el caso de los técnicos prevalecen las personas de entre 18 y 28 años. Sin embargo, en el caso de los gerentes prevalecen las personas de entre 40 y 50 años. En último lugar, en el caso de los operarios prevalecen las personas de entre 29 y 39 años. Hay que destacar que las personas mayores de 50 años casi no están presentes en lo que a cursos formativos se refieren.

Para una correcta realización del análisis de contraste, en primer lugar, las hipótesis establecidas fueron dos.

Hipótesis nula. No existe relación alguna entre la edad y el puesto de trabajo

Hipótesis alternativa. Si existe algún tipo de relación entre la edad y el puesto de trabajo.

En esta ocasión al observar el Chi-cuadrado de Pearson he podido llegar a la conclusión de que no existe ningún tipo de relación entre el puesto de trabajo y la edad.

Por otro lado, en lo que respecta al objetivo relacionado con la percepción que tienen los empleados en lo que a los cursos formativos se refiere he podido llegar a una serie de conclusiones. En general podemos apreciar que todos los empleados dan una puntuación positiva a todos los aspectos preguntados, dando sin embargo una puntuación algo más baja a aquellos aspectos como que los cursos formativos le permiten ser más autónomos o que en los cursos formativos los aspectos generales como hablar en público sean tan importantes para los empleados como otros. He realizado también los intervalos de confianza para los aspectos más significativos, obteniendo también las siguientes conclusiones En primer lugar,

con una confianza del 95% los encuestados confirman que los cursos formativos les ayuda en su puesto de trabajo entre 4,26 y 4,33 veces. En segundo lugar, con la misma confianza, los encuestados confirman que los cursos formativos les permite ser autónomo en su trabajo entre 3,80 y 3,85 veces. Los estadísticos de estos contrastes se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Percepción de los cursos formativos.

Límite inferior	Límite superior	conclusión
$(4,30-1,96*(0,6814*0,684/30))$	$(4,30+1,96*(0,6814*0,684/30))$	$(4,26 < u < 4,33)$
$(3,83-1,96*(0,6477*0,6477/30))$	$(3,83+1,96*(0,6477*0,6477/30))$	$(3,80 < u < 3,85)$

Para poder ver si la edad o el sexo influyen en la percepción que los empleados tienen acerca de los cursos formativos he creído conveniente realizar un estudio Anova. En primer lugar voy a comentar las conclusiones obtenidas al estudiar la variable sexo con la variable sobre las percepciones. Se puede ver claramente que ninguno de los aspectos estudiados tiene relación en cuanto al sexo. Es decir, no existe ningún tipo de relación entre el sexo y los aspectos como si los cursos formativos permiten ser independiente, o ayudan en su carrera profesional, son bien informados, entre otros.

En segundo lugar al analizar la variable edad y aspectos sobre los cursos formativos he podido ver claramente que solo existe relación entre la edad y el aspecto en lo que respecta a que los cursos formativos están bien informados en la empresa.

Como una conclusión general acerca de esta pequeña investigación llevada a cabo puedo decir que tanto hombres como mujeres tienen la misma oportunidad de optar a los cursos formativos y además, estos están repartidos de una forma muy igualitaria. Sin embargo, es verdad que hay un mayor porcentaje de técnicos que de operarios o gerentes que realizan los cursos formativos. Además, en el caso de los técnicos sobresalen las personas de entre 18 y 28 años. Sin embargo, en el caso de los gerentes acuden más a cursos formativos las personas de entre 40 y 50 años. Por último, en el caso de los operarios prevalecen las personas de entre 29 y 39 años. Además no existe ningún tipo de relación entre la edad y el puesto de trabajo. Tampoco existe ningún tipo de relación entre el sexo de los empleados y la percepción que tienen acerca de los cursos formativos.

4.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el objetivo final de descubrir en qué medida el empleado es productivo y, si además de esto, podría mejorar su rendimiento en un futuro. Este tipo de análisis supone prestar atención a los resultados obtenidos, comportamiento desarrollado y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo. Por otro lado, tenemos que dejar constancia de que la evaluación del desempeño sirve para una gran cantidad de fines entre los que podemos destacar el perfeccionamiento de la gerencia, la retroalimentación, la planificación de los recursos humanos, entre otros.

Además, realizar la evaluación del rendimiento es muy útil para las empresas ya que, entre otras cosas, permite ver las necesidades formativas de los empleados o pagarles en base a su rendimiento.

El objetivo que se pretende en este apartado es describir el sistema del proceso de gestión de valoración del desempeño llevado a cabo en Acciona Energía. Este es un proceso obligatorio para todos los empleados de la división de Acciona Energía. La valoración del desempeño es un proceso de gestión continua que, mediante la comunicación abierta entre evaluado y evaluador, permite identificar las conductas a seguir y los logros a alcanzar por el evaluado en su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo. El proceso de valoración de desempeño se desarrolla en 3 fases, que se detallan a continuación.

4.5.1 Fase de planificación

Partiendo de los procesos de planificación de la compañía y división, se establecen objetivos globales e individuales al comienzo de cada ejercicio, que deberán alcanzar a lo largo del mismo. La alta dirección comunica los objetivos globales, y directores, directivos y mandos intermedios lo toman como referencia para la identificación de objetivos individuales hacia sus equipos. Facilitan un alineamiento entre objetivos del empleo y estrategia de Acciona. Los evaluados son quienes inician el proceso proponiendo objetivos individuales a cumplir en el año en vigor, así como las competencias que el sujeto necesita desarrollar.

Finalizado el proceso de auto planificación, evaluador y evaluado acordarán conjuntamente los objetivos individuales definitivos, así como las competencias a desarrollar. Si hubiera algún desacuerdo, el inmediato superior del evaluado tomará la decisión final sobre los mismos. Así pues, el flujo en esta etapa es el siguiente. En primer lugar se envían los emails

de inicio del proceso a inmediatos superiores, evaluados y evaluadores. A continuación se tiene acceso a la herramienta por parte del evaluado para la propuesta de objetivos y competencias. Con esto se produce el envío automático por parte del evaluado de un email a los evaluadores para que accedan a la herramienta y concedan la entrevista. A continuación se pasa a la realización de entrevista de planificación de los objetivos junto con la elaboración del informe de planificación por parte del evaluador y posterior revisión por parte del evaluado del informe. Después de estos pasos, se pasa a la aprobación y comentarios del evaluado. El sistema envía emails al inmediato superior cuando la unidad encargada del evaluador haya terminado todas las evaluaciones y más tarde el inmediato superior podrá consultar los informes de los evaluados y realiza los comentarios oportunos.

4.5.2 *Fase de seguimiento*

Esta fase permite realizar una pre-evaluación de los logros que haya alcanzado el evaluado hasta la fecha con respecto a los objetivos individuales establecidos a comienzo del año, pero no será en ningún caso evaluados hasta el final. En esta fase será el evaluador el que realizara los cambios oportunos de acuerdo con el evaluado. Incorporar comentarios cualitativos sobre el grado de avance, hacer pre-evaluación sobre nivel de consecución de cada objetivo hasta la fecha, eliminar, añadir o modificar objetivos individuales establecidos. Por otro lado, la fase de seguimiento se vuelve clave en los siguientes supuestos como los cambios de rol, cambios de puesto, cambios del evaluador, nuevas incorporaciones de personal o material, entre otros. Si se produce un cambio de puesto, y por lo tanto el evaluador difiere del que realizó a definición de los objetivos, se utilizara la fase de seguimiento para que el nuevo evaluador pueda revisar, modificar o incorporar los objetivos a seguir. El flujo de esta fase es el siguiente. En primer lugar se pasa a enviar los emails de inicio del proceso a inmediatos superiores, evaluadores y evaluados. Posteriormente se tiene acceso a la llamada herramienta para evaluadores para escribir comentarios sobre los objetivos ya definidos. A continuación de esto se procede a enviar los emails a evaluados cuando se hayan registrado cambios en el seguimiento. Después se procede a la aprobación del evaluado y con esto se da por finalizada la fase.

4.5.3 *Fase de evaluación*

Es la última fase del proceso en la que evaluador y evaluado realizan la evaluación de cada uno de los objetivos individual y competencias que se fijaron, especificando el nivel de cumplimiento alcanzado en cada uno de ellos. La evaluación final del ejercicio es el resultado

de sumar el grado de consecución de los objetivos de negocio e individuales y el grado de avance en el nivel de competencias con respecto al nivel requerido por su Rol.

El flujo de dicha fase es el siguiente. Envío de emails de inicio de fase a inmediatos superiores, evaluadores y evaluados. Posterior permiso de acceso a herramienta al mismo tiempo tanto para el evaluador como para el evaluado para preparar la entrevista de evaluación. Después de esto el evaluado y evaluador realizan la entrevista y consolidan el informe. Más tarde el evaluador finaliza y establece su evaluación global y los inmediatos superiores revisan los informes en base a criterios definidos. En caso de que los inmediatos superiores rechacen el informe, envían de vuelta el informe al evaluador y el propio evaluador rectifica el informe y se lo envía de nuevo al inmediato superior para su aprobación.

En caso de que los inmediatos superiores aprueben el informe, se envía emails a evaluadores y evaluados para que puedan consultar el informe final. Finalmente se procede a la aprobación de las evaluaciones.

Debo decir que la evaluación del desempeño es algo muy importante en las empresas y que me ha sorprendido mucho lo bien que está planificada en el caso de Acciona. Esta empresa durante su seguimiento y evaluación mantiene un contacto directo con los empleados y además les da la oportunidad de que ellos mismos propongan aquellos objetivos que les gustaría conseguir. Todo esto, me ha llamado mucho la atención puesto que no todas las empresas tienen un proceso tan controlado ni permiten a sus empleados tanta libertad en lo que respecta a dar ellos su propia opinión.

4.6 Salud y Seguridad Laboral

La salud y seguridad laboral, más allá de lo que marca la normativa, es una de las más recientes actividades de los Departamentos de RRHH. Y una vez más se puede ver que Acciona innova o está al día en todas sus áreas, ya que respecto a esta actividad, Acciona tiene establecido y puesto en marcha el Programa de Salud y Bienestar Acciona, que está compuesto por tres grandes ejes: salud laboral, medicina preventiva y, nutrición.

En el eje de salud laboral y medicina preventiva, la empresa Acciona está elaborando un Estudio Epidemiológico pionero en el ámbito empresarial español, gracias a la colaboración de los empleados de la compañía a nivel nacional y al asesoramiento del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares (CNIC). Otra de las iniciativas destacadas desarrolladas por esta empresa ha sido la puesta en marcha de un Servicio de Fisioterapia permanente en las oficinas de Madrid, Navarra y Vizcaya.

En el área de nutrición, Acciona proporciona a sus empleados información sobre alimentación saludable para cada estación del año y según prescripción médica. Asimismo se ha realizado un estudio nutricional de los menús disponibles en el comedor de las oficinas centrales de la compañía y se ha realizado una revisión de los productos de las máquinas de vending. En lo relativo a la actividad física, Acciona cuenta con el asesoramiento del Consejo Superior de Deportes e incentiva la práctica del deporte a través de acuerdos con gimnasios en condiciones ventajosas para el colectivo de empleados así como la participación en eventos deportivos. También, dentro de sus actividades promueve hábitos saludables de actividad física para acabar con el sedentarismo, como el acceso a las oficinas en bicicleta.

5. CONCLUSIONES

Este TFG ha sido realizado con el objetivo de ver como una empresa lleva a cabo las principales actividades del Departamento de RRHH. Tras la realización del mismo, considero clave destacar diversos aspectos de la empresa, que contribuyen a su buen funcionamiento.

En primer lugar, en línea con la misión de Acciona, que es ser líder tanto en creación, promoción como gestión en todas sus áreas, como con su visión, que es ser capaz de dar respuesta al reto de poder conseguir un desarrollo sostenible mediante sus áreas de actividad, destacar su alto contenido en innovación, lo que contribuye a que Acciona tenga una ventaja competitiva clara respecto a sus principales competidores. Acciona mantiene una innovación aplicada al negocio puesto que enfoca la innovación hacia aquellas áreas que están directamente relacionadas con sus clientes. Todo esto le ofrece diferentes ventajas competitivas como, por ejemplo, al innovar y tener incorporada toda la cadena de valor tiene la posibilidad de ofrecer multiservicios para multivalentes. Otra ventaja competitiva es, que gracias a la propia innovación y a un equipo de lo más experimentado, Acciona cuenta con una experiencia intensiva. Además de esto, la empresa debido a su gran y continua formación obtiene especialistas en distintas áreas lo que le hace tener a los mejores en Acciona. Por otro lado, Acciona también tiene una buena ventaja competitiva al cotizar en bolsa y conseguir al mismo tiempo mejores resultados que sus competidores.

La innovación es un concepto que Acciona transmite en su cultura de empresa. Debido a que se trata de una empresa dedicada a las energías renovables, esta misma necesita estar al día en lo que respecta a las tecnologías y por lo tanto se necesita una innovación continua. Pero Acciona no sólo tiene la innovación como un pilar fundamental en lo referente a

aspectos tecnológicos, si no que la innovación es clave en toda la empresa. Así por ejemplo, Acciona es un ejemplo de innovación también en cuanto a los cursos formativos se refiere.

En lo que a los RRHH se refiere, en primer lugar cabe destacar que Acciona continuamente transmite el mensaje de que el capital humano es lo más importante, sin eso las empresas no pueden llegar a ser líderes en el mercado. Algo que destaca de esta empresa es su trato directo y continuo con sus empleados.

Respecto al Departamento de RRHH, puedo concluir en primer lugar que Acciona le otorga la misma importancia que al resto de departamentos, lo que a primera vista se puede ver en el organigrama empresarial. Acciona presenta un organigrama matricial, organizado en base a dos criterios, funciones y productos. Concretamente, en Acciona el Departamento de RRHH se encuentra dentro del de Recursos Corporativos. Como se argumenta la teoría, este departamento tiene la función de proveer, mantener y desarrollar un recurso humano de muy alta calificación, así como de motivarlo para alcanzar los objetivos establecidos. Con el fin de conseguir dichos objetivos, el Departamento de RRHH de Acciona lleva a cabo una serie de actividades. A continuación, comentaré brevemente las conclusiones que he podido extraer del análisis de la mayoría de estas actividades, así como los aspectos más relevantes de cada una de ellas. En primer lugar, en relación al análisis del puesto de trabajo, destacar que Acciona describe y registra el fin de cualquier puesto de trabajo a cubrir. El resultado de dicho análisis es un perfil del puesto dónde se detalla, entre otras cosas, las principales actividades del mismo y los estudios y competencias necesarios para el puesto..Sin embargo, aunque es verdad que el análisis del puesto de trabajo cuenta con el beneficio de hacer una buena selección del personal en algunas áreas de Acciona esto se lleva demasiado al extremo haciendo que el posterior proceso de selección sea extremadamente mecanizado, pudiendo perder la oportunidad de tener dentro de la empresa a personas con gran capital humano. Además, existen varias fuentes para poder recabar información para este análisis, siendo una decisión difícil de tomar y que si no se hace bien puede tener muchos contras en un futuro.

En lo que a planificación, la actividad que sirve para ajustar oferta y demanda de trabajadores, Acciona Energía presenta algunos fallos. Concretamente, en ocasiones, no es capaz de predecir correctamente el personal que va a necesitar, por lo que se ve obligada a poner en marcha rápidamente procesos de reclutamiento de personal para su inmediata incorporación a la empresa. Esto puede ser debido a que opera en un sector en pleno crecimiento, lo que dificulta realizar una adecuada planificación de su personal, sobre todo en cuanto a predecir su necesidad.

En lo referido a la cobertura de necesidades que engloba tres procesos (reclutamiento, selección e inclusión social) Acciona realiza esta actividad mediante un proceso estipulado e igual en todas las áreas. En primer lugar siempre da la oportunidad a los propios empleados, algo que me parece perfecto porque todos los empleados deben tener la oportunidad de mejorar dentro de su propia empresa. Si con este procedimiento la vacante no ha sido ocupada se pasa al reclutamiento externa. Respecto al reclutamiento, destacar que la empresa Acciona cuenta con una estrategia de marca de empleo y un nuevo canal de empleo, los cuales ambos dos están orientados hacia la acción de potenciar la captación y comunicación con aquellos futuros potenciales candidatos a través de las redes sociales. La apuesta por el desarrollo de este nuevo modelo de captación desarrollado en Acciona ha dado ya excelentes resultados puesto que existe una alta participación en blogs y actividades colaborativas. Además, se ha aumentado el número de descargas y vínculos en aplicaciones y grupos relacionados o propios de Acciona en redes sociales. Por último se encuentran insertados en el portal de Acciona alrededor de 50000 currículos vitae. El Canal Empleo de Acciona ha sido reconocido como una de las prácticas más innovadoras y la cual además es capaz de aportar valor a la función y diferenciarse en el mercado. Además del Canal empleo, Acciona recluta a través de páginas web, algo que en mi opinión para según qué áreas no es tan necesario puesto que escogen al personal conforme van llegando ya que se necesita personal con urgencia. En mi opinión, en lugar de tener tantos frentes abiertos como son las ETT, el canal empleo o los anuncios en internet, esta empresa debería derivar todas sus demandas hacia su propio canal empleo. Es decir, que todos los anuncios tanto en unas páginas como en otras o en las propias ETT deriven en el canal establecido por la empresa.

Algo que, en mi opinión Acciona debería mejorar son las entrevistas. Primeramente siempre se hace una entrevista telefónica donde verdaderamente no se ven las aptitudes del entrevistador, por lo que en este paso se pueden perder a grandes candidatos. Yo aconsejaría entrevistas personales en todo momento, un cara a cada desde principio a fin y en última instancia, para según qué puestos hacer un caso práctico donde el evaluador podrá ver como se desenvuelve realmente cada oponente, viendo así tanto su aptitudes profesionales como personales. Otro punto que se ha podido ver en este estudio, es que Acciona presenta diferentes tipos de contratos, aunque normalmente son contratos de duración indefinida. Esto es así, puesto que Acciona invierte mucho dinero en formación hacia sus empleados y quieren que no se vayan a la competencia con todo lo aprendido durante los años en esta empresa. Algo que bajo mi punto de vista, me parece la mejor opción, puesto que una empresa que invierte tanto dinero en tener a los mejores, si a los 5 años por ejemplo decide

prescindir de él y contratar a alguien más joven y sin experiencia estaría desaprovechando su dinero y además estaría dando la oportunidad a la competencia de contar con un buen empleado. Finalmente, destacar que Acciona tiene una inclusión social en mi opinión muy completa. Muchas empresas, ni siquiera te hacen un mini recorrido el primer día de trabajo para enseñarte la empresa, cosa contraria a esta empresa, que se encarga de presentar la empresa a todos sus trabajadores y facilitándoles todo tipo de material necesario por ellos. Este proceso de inclusión social llevado a cabo por Acciona, se traduce en una mejora de la productividad de los empleados y en un aumento de su motivación y satisfacción en el trabajo, puesto que se les deja claro hacia dónde deben orientar su trabajo y esfuerzo. Asimismo, este proceso consigue una mejora de la comunicación y se favorece la equidad e igualdad entre todos los empleados. Como ya hemos dicho, Acciona desembolsa grandes cantidades de dinero en la formación de sus empleados, tanto en aspectos generales como en obtener habilidades específicas. Además, permite a sus empleados hacer cualquier curso formativo siempre y cuando este le haga crecer en su carrera profesional. Esto no lo llevan a cabo todas las empresas y por tanto es un punto fuerte de Acciona. Además, el hecho de formar a sus empleados tiene una ventaja clara en lo que respecta a la larga, puesto que más tarde, los empleados formados serán los propios que impartirán los cursos formativos a sus compañeros sin necesidad de contratar a profesionales externos.

Con respecto a la formación, debo comentar que en Acciona todos los empleados tienen la misma oportunidad para acceder a los cursos formativos, además continuamente en el portal interno de Intranet salen noticias y avisos acerca de estos. En Acciona, todos los cursos son impartidos por especialistas en el tema e incluso en algunas ocasiones son los propios trabajadores los que imparten algunos de los cursos. Además de esto, todos los cursos formativos quedan reflejados en la ficha del empleado por lo que si en algún momento deciden abandonar la empresa todos los cursos formativos serán incluidos en su curriculum, algo que, bajo mi punto de vista no lo hacen todas las empresas y está muy bien por parte de la Empresa.

Otra conclusión que he podido obtener y que me ha parecido interesante es que los cursos formativos tienen un horario flexible, de manera que todos los empleados puedan adaptar estos cursos con su vida personal. Un punto fuerte que presenta esta empresa en sus cursos formativos es que permite impartirlos vía online para aquellos empleados que no puedan acudir físicamente. Aquí se demuestra, una vez más la importancia que da esta empresa a sus empleados.

Otro aspecto que me ha llamado la atención respecto a la formación en Acciona es que si bien en teoría se mantiene que la retroalimentación es muy importante en los cursos de formación, yo pensaba que en la realidad esto no se solía dar. Sin embargo me equivoque, puesto que en Acciona, he comprobado que no es así. La persona encargada de impartir el curso se reúne con cada empleado que esté cursando el curso formativo durante la impartición de este mismo para aconsejarle y guiarle. Por último, dentro de este apartado, me gustaría destacar que aunque muchos de los cursos formativos son de un carácter general, es la propia empresa Acciona la que asume los costes, algo que, sin ninguna duda no lo hacen todas las empresas presentes en el mercado. Considero por lo tanto, en última instancia que Acciona está verdaderamente comprometida con el hecho de formar a sus empleados y conseguir tener a los mejores en su empresa.

Toda la cantidad desembolsada en formación está en línea con la finalidad que persigue Acciona de favorecer el desarrollo profesional y mejorar la carrera profesional de sus empleados. Para poder conseguir este objetivo, la empresa implanto a finales del año 2010 el Plan de Carrera Profesional. Este modelo está basado en conceptos como la auto-responsabilidad, las capacidades y resultados y a su vez se estructura en torno a familias de actividad diseñadas en función del ámbito de actuación. Una vez que se diseñó el modelo, se asignaron diferentes roles a cada empleado y posteriormente se realizó una revisión de coherencia para comprobar si cada rol había sido correctamente adjudicado y también con el fin de garantizar el principio de equidad e igualdad de oportunidades para todos los empleados de la empresa. Por último, cada rol fue comunicado a cada empleado de manera totalmente individual y discreta. Por otro lado, como otro paso más en el desarrollo del modelo global de gestión de las personas en acciona, se consiguió implantar la primera fase del nuevo proceso de evaluación de desempeño, el cual además ahora tiene mucho éxito dentro de la empresa. Ese proceso tenía como principal fin el de conseguir alinear los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos de las personas para así poder viajar todos en una misma dirección.

El último punto que he analizado ha sido la evaluación del desempeño, algo necesario para todas las empresas para ver si sus empleados rinden al máximo y están suficientemente motivados. Algo que me ha llamado mucho la atención ha sido el nuevo diseño de evaluación del desempeño que rige esta empresa. El proceso consta principalmente de tres fases en las que tanto evaluado como evaluador están en contacto continuo, algo necesario en aquellas empresas que quieren mantener un gran capital humano y conseguir ventaja competitiva.

Por último como a modo de resumen, quiero destacar varios aspectos. En primer lugar, Acciona es una empresa que está a la última en lo que a innovación o tecnología se refiere y esto le permite tener una gran ventaja competitiva y obtener grandes beneficios. Por otro lado, la empresa Acciona mantiene que el Departamento de RRHH es igual de importante que todos los demás y que su activo más importante son los propios empleados. En esta empresa todo está muy controlado, en mi opinión en algunas ocasiones como en la selección y contratación demasiado controlada como ya he dejado reflejado en conclusiones anteriores. La formación si es algo que en esta empresa está muy bien y me parece correcto todo lo que hacen puesto que además ofrece mucha cantidad de cursos formativos para todos sus empleados y todos ellos además tienen buenas sensaciones en estos cursos formativos. La evaluación del desempeño también ha sido algo que me ha llamado la atención en esta empresa, puesto que al ser una gran organización no pensaba que se realizara de la manera en que se hace y que se le de tanta importancia a la opinión del empleado y a los objetivos que este mismo quiere conseguir para crecer como persona en la empresa. En general todo lo que he abarcado acerca de los RRHH en esta empresa me ha sorprendido para bien y haría muy pocas recomendaciones y todas ellas además estarían incluidas en el apartado de selección. Como ya he dejado reflejado a lo largo del trabajo, recomendaría a esta empresa que utilizaría métodos más directos en la selección de personal intentando evitar las entrevistas telefónicas. También recomendaría hacer pruebas en grupos para ver la capacidad de trabajo en grupo y alguna prueba más de capacitación lingüística.

BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas en la propia empresa Acciona Energía.

Acciona. <http://www.acciona.es/>

El Economista (2014).

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/directmayo/economia/noticias/5797144/05/14/Economia-Acciona-Iberdrola-y-la-minera-Cobre-Las-Cruces-galardonadas-por-sus-buenas-practicas-en-gestion-de-personas.html#Kku8m5svDxyLk88m>

La Vanguardia (2014).

<http://www.lavanguardia.com/natural/20140529/54409436545/renovables-generaran-ahorro.html>

Cinco Días (2014).

http://cincodias.com/cincodias/2012/07/16/empresas/1342445989_850215.html

Infojobs.

<http://www.infojobs.net/jobsearch/searchresults/list.xhtml?dgv=7182242666874537888>

Infoempleo

http://www.infoempleo.com/trabajo/area-de-empresa_ingenieria-y-produccion/sub-area-de-empresa_instalacion-y-mantenimiento/

Dolán, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2003). La gestión de los recursos humanos. Madrid

Louart Pierre, Ediciones gestión (2000) Gestion de los recursos humanos

Rodrigo Moya, Beatriz Pérez Gorostegui, Eduardo Ediciones Pirámide (1998) Desarrollo y evaluación

ANEXOS

Anexo I. Cuestionario sobre formación

El presente cuestionario forma parte de la realización de un trabajo fin de grado sobre las principales actividades llevadas a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de vuestra empresa. Concretamente, la información suministrada permitirá analizar el impacto que las actividades formativas tienen sobre los trabajadores de la misma.

Le solicito amablemente dedicar unos minutos para rellenar este cuestionario dado que su cooperación sería una ayuda inestimable para realizar mi trabajo fin de grado. La información proveniente de los cuestionarios será totalmente anónima y únicamente utilizada para la realización de mi trabajo fin de grado. La información solicitada hace referencia al año natural 2013.

1. Edad: _____ años

2. Sexo:

1. Hombre
2. Mujer

3. ¿Ha realizado algún curso formativo?:

1. Sí
2. No
99. NS/NC

4. Le parece importante los cursos formativos para su futuro profesional

1. Sí
2. No
99. NS/NC

5. Por favor, indique en qué puesto de trabajo se encuentra:

1. Directivo
2. Gerente
3. Técnico
4. Operarios

6. ¿Durante el último año, ha realizado su empresa alguna actividad de formación para sus empleados?

- 1. Sí
- 2. No
- 99. NS/NC

7. A continuación, ¿podría decirme si en el último año ha participado en algún curso de formación organizado por su empresa?

- 1. Sí
- 2. No
- 99. NS/NC

8. En caso de haber participado en el último año en algún curso de formación organizado por su empresa, ¿podría darme su opinión acerca de los mismos?

Escala de medición: 1= Muy en desacuerdo 2=Algo en desacuerdo
 3= Ni acuerdo ni desacuerdo 4=Algo de acuerdo
 5= Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5	99
Esta usted conforme con los cursos formativos impartidos en la empresa						
El curso formativo le ayuda en su carrera profesional						
El curso formativo le ayuda en su puesto de trabajo						
Los cursos formativos sobre aptitudes o hablar en público son importantes para usted						
Los cursos formativos le permiten ser más autónomo en su trabajo						
Los cursos formativos le permiten compaginar su vida personal con la profesional						
Los cursos formativos están a disposición del empleado de una manera clara y concisa						

Anexo II. Tablas de la investigación sobre la formación

Objetivo 1: Sexo que prevalece en los cursos formativos.

SEXO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	hombre	15	48,4	50,0	50,0
	mujer	15	48,4	50,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

Objetivo 2: Puesto de trabajo que prevalece en los cursos formativos y edad.

PUESTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	gerente	8	25,8	26,7	26,7
	tecnico	14	45,2	46,7	73,3
	operario	8	25,8	26,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,2		
Total		31	100,0		

EDAD*PUESTO tabulación cruzada

Recuento

		PUESTO			Total
		gerente	tecnico	operario	
EDA	entre 18 y 28 años	1	6	3	10
D	entre 29 y 39 años	2	4	4	10
	ente 40 y 50 años	4	4	0	8
	mas de 50 años	1	0	1	2
Total		8	14	8	30

Objetivo 3: Percepción que tienen los empleados en lo que a los distintos aspectos se refiere y ver si existe relación con el sexo o con la edad.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Asp_confome	30	3,0	5,0	4,133	,6814
Asp_ayuda carrera	30	3,0	5,0	4,133	,6814
Asp_ayuda puesto	30	3,0	5,0	4,300	,7022
Asp_apt	30	3,0	5,0	3,833	,6477
Asp_autonomo	30	3,0	5,0	3,833	,6477
Asp_conciliacion	30	3,0	5,0	4,100	,5477
Asp_disposicion	30	3,0	5,0	4,067	,5833
N válido (por lista)	30				

Sexo:

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Asp_confome	Entre grupos	,133	1	,133	,280	,601
	Dentro de grupos	13,333	28	,476		
	Total	13,467	29			
Asp_ayuda carrera	Entre grupos	,533	1	,533	1,155	,292
	Dentro de grupos	12,933	28	,462		
	Total	13,467	29			
Asp_ayuda puesto	Entre grupos	,833	1	,833	1,733	,199
	Dentro de grupos	13,467	28	,481		
	Total	14,300	29			
Asp_apt	Entre grupos	,033	1	,033	,077	,784
	Dentro de grupos	12,133	28	,433		
	Total	12,167	29			
Asp_autonomo	Entre grupos	,833	1	,833	2,059	,162
	Dentro de grupos	11,333	28	,405		
	Total	12,167	29			
Asp_conciliacion	Entre grupos	,033	1	,033	,108	,745
	Dentro de grupos	8,667	28	,310		
	Total	8,700	29			
Asp_disposicion	Entre grupos	,000	1	,000	,000	1,000
	Dentro de grupos	9,867	28	,352		
	Total	9,867	29			

Edad:

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Asp_confome	Entre grupos	3,567	3	1,189	3,122	,043
	Dentro de grupos	9,900	26	,381		
	Total	13,467	29			
Asp_ayuda carrera	Entre grupos	3,092	3	1,031	2,583	,075
	Dentro de grupos	10,375	26	,399		
	Total	13,467	29			
Asp_ayuda puesto	Entre grupos	2,025	3	,675	1,430	,257
	Dentro de grupos	12,275	26	,472		
	Total	14,300	29			
Asp_apt	Entre grupos	1,292	3	,431	1,029	,396
	Dentro de grupos	10,875	26	,418		
	Total	12,167	29			
Asp_autonomo	Entre grupos	1,692	3	,564	1,400	,265
	Dentro de grupos	10,475	26	,403		
	Total	12,167	29			
Asp_conciliacion	Entre grupos	1,200	3	,400	1,387	,269
	Dentro de grupos	7,500	26	,288		
	Total	8,700	29			
Asp_disposicion	Entre grupos	6,767	3	2,256	18,918	,000
	Dentro de grupos	3,100	26	,119		
	Total	9,867	29			