

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN REPSOL¹

Santiago Chamorro Bustamante

Ge Li

Marina López Moreno

Lorena Martín Morcillo

Roberto Alfio Sensi Ortega

Sara Zapatero Sánchez

Introducción

La compañía Repsol, con sede en Madrid, fue fundada en octubre de 1987. Es una multinacional de energía española, con gran presencia en el sector de hidrocarburos, que se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de derivados del petróleo. En nuestro país, Repsol es un referente, ya que, además, de ser la mayor empresa española integrada de petróleo y gas, tiene una gran proyección internacional, desarrollando su actividad en más de 30 países. El beneficio neto que obtuvo Repsol durante el ejercicio de 2014 ascendió a 1.894 millones de euros, un 16,84% superior al resultado del ejercicio anterior que fue 1.621.

Una de las mayores ventajas competitivas de Repsol reside en las personas integrantes de la compañía, siendo la gestión de sus empleados y de los diferentes equipos un valor estratégico. Así, la organización defiende que su valor añadido consiste en que cuentan con un equipo diverso, experto y comprometido compuesto de más de 30.000 profesionales.

La gestión de los recursos humanos en Repsol

Reclutamiento y selección

En Repsol podemos enumerar dos tipos de procesos de reclutamiento: externo e interno.

Una vez realizado el reclutamiento externo, se inicia el proceso de selección, que consta de tres fases: en una primera fase se realiza una entrevista telefónica en la que se valoran las motivaciones, la orientación profesional y el nivel de inglés. Las técnicas

¹ Caso práctico realizado en el Máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo, ESIC-URJC, curso 2014/2015.

utilizadas dentro de esta primera fase son: test psicotécnicos, test de personalidad y test de inglés. La segunda fase se denomina *Assesment Centre* Presencial, en la que se realiza otro test de inglés y la entrevista presencial. La tercera y última fase consistirá en una entrevista presencial con el responsable directo.

En lo que respecta a los procesos de internos, el 71% de la cobertura de las vacantes en Repsol se realiza con movilidad interna. El procedimiento comienza mediante la publicación de las vacantes en la Intranet de Repsol. Una vez recibidas las candidaturas y tras estudiar la adecuación de los candidatos en relación al puesto, se realiza una entrevista presencial con Recursos Humanos en la que se valoran las diferentes competencias y requisitos que se exigen para el puesto en concreto. La última fase sería una entrevista con el responsable del departamento de destino.

Formación

La formación en Repsol está orientada a desarrollar las capacidades profesionales necesarias para la consecución de la estrategia de la compañía, y se sustenta sobre iniciativas dirigidas a estructurar el conocimiento, desarrollar las habilidades y fomentar el compromiso de las personas de la organización a lo largo de toda la carrera profesional.

Así mismo, en Repsol la movilidad es un factor de crecimiento, ya que permite conocer los distintos negocios de la compañía y asumir diferentes competencias de carácter profesional.

Repsol cuenta con un amplio catálogo de actividades formativas. Uno de los proyectos más importantes en lo que a formación se refiere es el Centro Superior de Formación de Repsol, un espacio de aprendizaje, innovación y excelencia que gestiona de manera integrada procesos de formación. El centro incorpora los programas Máster para Nuevos Profesionales en Exploración y Producción de Hidrocarburos, Refino, Petroquímica y Gas y Gestión de la Energía.

Por otro lado, una de las principales herramientas que tiene la organización para gestionar el talento es el Programa “People review”, que permite conocer y revisar de manera integral, la situación actual y futura de las personas, permitiendo planificar acciones de desarrollo para todo el equipo. Este programa evalúa en detalle fortalezas, áreas de mejora y perfil profesional. Tras la evaluación, se definen los planes de formación en las áreas de mejora detectadas, se potencian las fortalezas identificadas y acciones que incluyen movilidades dentro de la organización. Esta herramienta, se

utiliza a su vez en los procesos de evaluación del desempeño y se realiza en todos los negocios y áreas de la compañía cada dos o tres años.

Evaluación del desempeño

A la hora de realizar la evaluación de desempeño la compañía anualmente define los objetivos de cada unidad y los compromisos individuales de cada persona: sus funciones, sus responsabilidades y sus proyectos, áreas de mejora o de desarrollo, incluyendo competencias a mejorar y desarrollar para el futuro. Por otra parte, la asignación de la retribución variable guarda coherencia con la evaluación de desempeño.

Repsol cuenta con dos modelos para realizar la evaluación del desempeño dependiendo del ámbito territorial de actividad de los trabajadores:

1. El modelo de Gestión por Compromisos (GxC), se aplica al ámbito mundial para personas excluidas de convenio. La evaluación se basa en evidencias del cumplimiento del qué (objetivos) y del cómo (valores). Cada uno de los jefes realiza la valoración del desempeño de sus colaboradores. Dicho sistema busca integrar los objetivos organizativos con el desarrollo profesional de las personas por medio de la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo, utilizando como herramientas los objetivos de unidad e individuales y la diferenciación del desempeño.

2. El modelo de Gestión del Desempeño y el Desarrollo, se aplica en España, para personal en convenio y evalúa al 60% de los empleados. En enero de 2013, se implantó un nuevo modelo con el que se buscaba alinear la contribución individual con los objetivos del equipo de trabajo y favorecer, al mismo tiempo, el desarrollo del talento. Se definen las funciones, responsabilidades (qué) y habilidades (cómo) de acuerdo al colectivo al que pertenece el colaborador. En este caso, cada jefe realiza la valoración del desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Remuneración

Para Repsol un elemento importante para atraer y retener el talento es el sistema retributivo, que además es una herramienta para lograr el compromiso de sus empleados. Apuesta también por dar impulso al reconocimiento no monetario a través de un sistema de compensación que está dirigido al reconocimiento y esfuerzo individual.

En este sentido, la remuneración en Repsol se compone de cuatro conceptos:

1.- Retribución fija: Repsol remunera a sus empleados por encima del salario mínimo establecido por el gobierno, salvo en los casos de Ecuador y Perú. En estos países, el salario mínimo de Repsol coincide con el que marca el gobierno.

2.- Retribución variable: todas las personas acogidas al sistema de retribución variable tienen asociado algún objetivo relacionado con la responsabilidad corporativa en las cuestiones de cultura corporativa y gestión de personas; seguridad y medio ambiente; transparencia en la información y responsabilidad corporativa. El porcentaje de objetivos relacionados con responsabilidad corporativa es del 41%.

3.- Beneficios sociales: Los empleados voluntariamente deciden cómo percibir parte de su retribución anual. Este programa incluye, el plan de adquisición de acciones, el pago de guardería, compra de equipos informáticos, ampliación del seguro médico y de la aportación individual al plan de pensiones.

Fuentes de información empleadas

- Atracción y retención del talento en Repsol. Disponible en http://www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/ante-quien-respondemos/equipo-repsol/captacion-talento/
- El Desarrollo Profesional en Repsol. Disponible en la web de Repsol http://www.repsol.com/es_es/corporacion/empleo/que-te-ofrecemos/desarrollo-profesional/
- Espinosa Romero, R. (2009): “Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas”, Colección EOI, EE Empresas, Fundación EOI. Disponible en <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-36002/los-procesos-de-internacionalizacion-empresarial-y-la-gestion-de-personas>
- Histórico de Repsol en el periódico el economista. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresa/REPSOL/historico> [25/02/2015]
- Notas de prensa, resultados 2014. Disponible en: http://www.repsol.com/es_es/corporacion/prensa/notas-de-prensa/ultimas-notas/26022015-resultados-2014.aspx
- Página web de Repsol: www.repsol.com [25/02/2015]
- Repsol (2013): “Creciendo desde nuestras fortalezas. Plan de incorporación de nuevos profesionales 2013”. Departamento de Selección e Integración de Repsol.

Disponible en

http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Presentacion_Universidades_2013-2014_tcm7-560665.pdf

- Repsol (2013): Memoria. Disponible en <http://memorias.repsol.com/memoria2013/es/responsabilidadCorporativa/anteQuienRespondemos/equipoRepsol/re>
- Repsol (2014): Informe de Auditoría Cuentas anuales del ejercicio terminado 2014: http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Informe_auditoria_cuentas_anuales_e_informe_gestion_individuales_tcm7-702620.pdf

Fecha del caso: Febrero de 2015.

Palabras Clave: reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento, retribución.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice las políticas de gestión de recursos humanos de Repsol.
- 2.- Analice la política de formación de la empresa y compárela con la de otras empresas.
- 3.- Enumere los sistemas de evaluación del desempeño. ¿Qué medidas específicas propondrías para mejorar estos sistemas?, ¿cuáles utilizarías para evaluar al personal expatriado?
- 4.- Enumere los sistemas de retribución que aparecen en el caso. ¿Qué medidas específicas propondrías para mejorar estos sistemas?, ¿cuáles utilizarías para retribuir al personal expatriado?