



En junio de 2018, en su actualización estratégica, Repsol previó inversiones de 2.500 millones de euros entre 2018 y 2020 en negocios de bajas emisiones. Y, de hecho, es ya una compañía multienergética que ofrece a sus clientes también gas, electricidad y todos los servicios alrededor de la energía.



ENTREVISTA / REPSOL

# Joaquín Hormaechea

Director de Talento, Cultura y Comunicación Interna de **REPSOL**

**“E**s una oportunidad y una necesidad para una empresa centrada en el cliente que impulsa negocios rentables bajos en carbono y refuerza su apuesta por la tecnología en la industria, al tiempo que reduce las emisiones en operaciones y productos, guiada por el compromiso con los objetivos globales en la lucha contra el cambio climático”, afirma Joaquín Hormaechea.

Además, asegura que creen en la digitalización y han hecho de ella “una fuerza transformadora para la empresa”.

**¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?**

Estamos viviendo una etapa de constante cambio a un ritmo muy acelerado que nos aproxima a un cambio de paradigma. En esta etapa el talento digital está siendo fundamental para adaptarnos a estos cambios. De hecho, la tecnología y la digitalización son dos de los pilares de nuestro plan estratégico.

A través de la inversión en tecnología; estamos reduciendo nuestras emisiones e incrementado nuestra competitividad y nuestra eficiencia.

Para lograrlo es fundamental el talento. De ahí que estemos tomando

medidas para reforzar el talento en la era digital.

- Desarrollo de habilidades y capacidades en la nueva cultura de Repsol para liderar el futuro.
- Excelencia en la gestión del talento, anticipando necesidades y renovando nuestras habilidades, promoviendo la diversidad cultural y el compromiso.
- Estamos trabajando el liderazgo inspiracional, la colaboración y actitud emprendedora.

**¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?**

Los procesos tienden a ser más eficientes y ágiles, las organizaciones más flexibles y orientadas a proyecto, la automatización y robótica tienden a ir absorbiendo las tareas repetitivas dejando más espacio para actividades de generación de valor a nuestro talento.

Los roles que pueden variar mucho y convierten en fundamental la formación permanente, las organizaciones son más flexibles, planas, simples, reduciendo capas organizativas.

El trabajo en red y la multidisciplinariedad está siendo acompañado de nueva tecnología y configuración de los espacios físicos (espacios colaborativos) trabajo en remoto y presencia virtual.

La relación entre distintos colectivos y la multidisciplinariedad incluye también la relación con pequeñas empresas emprendedoras y startups a través de nuestro Fondo de Emprendedores de Fundación Repsol, del fondo de inversión Repsol Corporate Venture, o del recién creado fondo de inversión de impacto social, entre otros ejemplos.

**¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando su compañía?**

Repsol ha experimentado una evolución cultural muy relevante durante los últimos años que ha tenido impacto en todos los aspectos de nuestra

gestión. Desde las políticas y modelos hasta los procesos de detalle han sido revisados y actualizados para asegurar que son el reflejo de nuestros principios culturales de eficiencia, creación de valor, respeto y anticipación.

La evolución cultural se produce cuando el cambio es visible y tangible para todos los empleados. En nuestra compañía esta evolución está teniendo su expresión en nuevos espacios de trabajo, formas de trabajar más ágiles y eficientes, reorganización de los equipos y estructuras y digitalización de procesos.

Hemos acompañado esta evolución con una medición constante de los indicadores más relevantes. Entre ellos, es evidente que la voz del empleado es uno de los aspectos que más de cerca se siguen. En este sentido, se establecieron objetivos de mejora en las percepciones de los empleados acerca de

aspectos clave para alcanzar niveles altos de compromiso en los equipos. La mejora ha sido muy relevante y nos anima a seguir evolucionando hacia una cultura abierta e inclusiva en la que todas las personas puedan desarrollar su máximo potencial independientemente del negocio, nivel organizativo, ubicación geográfica o cualquier circunstancia personal.



“La evolución cultural se produce cuando el cambio es visible y tangible para todos los empleados”

CAMILLA HILLIER-FRY  
Socia de PeopleMatters.

**Hemos evolucionado nuestro sistema de aprendizaje para dar un papel cada vez más activo y participativo a managers y empleados. Es importante que cada uno se comprometa hacia su aprendizaje y desarrollo continuo •**



**¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?**

El talento es una palanca clave para la transformación y para alcanzar los retos que tenemos por delante. En la era digital muchas reglas de juego han cambiado: aparecen nuevos perfiles, nuevas demandas y nuevas formas de trabajar o colaborar más abiertas y flexibles. Eso nos obliga a cambiar nuestros paradigmas, a anticipar las necesidades de talento y pensar en nuevas formas de tener el talento que necesitamos y en una estrategia de atracción de talento potente. Y es que el mercado de trabajo también es diferente.

**¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.**

Efectivamente, contamos con un modelo de liderazgo que recoge algunas conductas fundamentales en este entorno como son el emprendimiento, y el liderazgo inspirador. La colaboración y el fomento de la diversidad son otras de las conductas claves del modelo.

Estamos impulsando con mucha intensidad estas conductas y habilidades a través de diferentes acciones: evaluaciones 180, coaching, mentoring, así como diversos programas de formación y desarrollo, o ponencias inspiradoras. La comunicación continua y sensibilización sobre el papel del líder son elementos esenciales también.

Estamos fomentando la actitud emprendedora de los líderes e impulsando la innovación, cuestionándonos lo establecido, anticipándonos a oportunidades y soluciones con visión de largo plazo. Generamos un clima inclusivo en el que las personas aportan nuevas ideas y comparten aprendizajes y errores.

**¿Qué hace para gestionar el talento colectivo, aparte del talento individual?**

Fomentar el interés por el aprendizaje continuo, por ejemplo, hemos evolucionado nuestro sistema de aprendizaje para dar un papel cada vez más activo y participativo a managers y empleados. Es importante que cada uno se comprometa hacia su aprendizaje y desarrollo continuo.

También facilitamos nuevas redes de conocimiento. Tenemos una nueva pla-

taforma de aprendizaje (Learning Management System) a través de la cual los empleados de la compañía pueden subir contenidos de manera autónoma y así compartir conocimiento con otros compañeros sobre temas que consideren relevantes, lo que genera una red de conocimiento dinámica, anticipativa y en rápida evolución.

También trabajamos programas en formato campaña, segmentados por perfiles de líderes según sus necesidades.

**¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?**

Repsol es una compañía energética con un componente tecnológico muy fuerte y por lo tanto con unos retos muy atractivos para el talento digital. El atractivo fundamental que ofrecemos es la inversión en proyectos tecnológicos y digitales.

**¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar las personas con talento en la era digital?**

El atractivo está en los proyectos que se pueden desarrollar y, al ser una compañía integrada a través de toda la cadena de valor, la posibilidad de

ver el resultado de la implementación de los proyectos. En resumen, el fruto del trabajo bien hecho.

La posibilidad de transitar por diferentes proyectos con diferentes interlocutores, contenidos y productos, servicios pueden aumentar también la motivación.

**¿Con qué dificultades se encuentra a la hora de gestionar este tipo de talento?**

Nuestro reto es ofrecerles una carrera profesional en el ámbito técnico y proyectos interesantes, transformadores y donde perciban que se incrementa su valor como profesionales. Y creemos que estamos en disposición de gestionarlo correctamente, estando además inmersos en un momento apasionante donde la tecnología, la transición energética, las nuevas formas de energía, y la digitalización son fundamentales.

**¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?**

La retención de talento viene determinada por la propuesta de valor que

ofrece la compañía. En nuestro caso, Repsol ofrece proyectos muy interesantes y oportunidades de movilidad interna en el sector de la energía dado que, la buscamos, producimos, transformamos y comercializamos en cualquier de sus formas. Esto hace que tengamos unos índices de retención muy elevados.

**¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? – por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.**

Hemos identificado aquellos perfiles más importantes a nivel compañía incluidos los digitales. Hemos definido un diccionario de competencias genéricas que integra aquellas capacidades requeridas en un entorno de transformación y digitalización, como son la agilidad de aprendizaje, o el data mindset. Estas competencias están siendo utilizadas ya en algunos de nuestros procesos de selección y evaluación. Las nuevas formas de gestión por proyectos hacen que estemos analizando las posibilidades de evolución de algunos aspectos del proceso de desempeño y reconocimiento. ]



**Estamos fomentando la actitud emprendedora de los líderes e impulsando la innovación, cuestionándonos lo establecido, anticipándonos a oportunidades y soluciones con visión de largo plazo. Generamos un clima inclusivo en el que las personas aportan nuevas ideas y comparten aprendizajes y errores •**