



El libro blanco del Teletrabajo en Repsol

El libro blanco del Teletrabajo en Repsol



El libro blanco
del Teletrabajo en Repsol
Adaptando el trabajo a la vida

Índice de contenidos

Carta de presentación	4
Resumen ejecutivo	6
1. Diversidad y conciliación: origen y evolución de un firme compromiso con las personas	16
1.1. Creación del Comité de Diversidad y Conciliación	
1.2. Diversidad y Conciliación en el clima laboral	
1.3. Premios y reconocimientos	
2. El Teletrabajo en Repsol	40
2.1. Puntos de partida del programa de Teletrabajo	
2.1.1. 'Benchmarking': estudio en profundidad de la práctica del Teletrabajo en otras empresas	
2.1.2. Análisis del marco legislativo	
2.1.3. El Teletrabajo como medida de conciliación y reflejo del cambio cultural	
2.1.4. Aspectos clave de definición del Teletrabajo	
2.2. Evolución del Programa	
2.2.1. Primera fase: programa piloto (de abril a noviembre de 2008)	
2.2.2. Segunda fase: programa de Teletrabajo (enero de 2009 - junio de 2010)	
2.2.3. Tercera fase: apertura a toda la plantilla de Madrid (2010) y pilotos en Complejos Industriales y Delegaciones Comerciales	
2.2.4. El Teletrabajo en Repsol, en cifras	
3. Características del Programa de Teletrabajo en Repsol	64
3.1. Modalidades de Teletrabajo: siempre a tiempo parcial	
3.2. Requisitos para teletrabajar	



3.3. El Teletrabajo, alineado con el sistema de Gestión por Compromisos	
3.4. Dotación técnica por parte de la empresa	
4. Un proyecto desde y para las personas: equipos impulsores	76
4.1. Agentes intervinientes en el proceso	
4.2. El papel de la comunicación interna	
5. La normalización de los procesos: garantía del éxito del Programa	84
5.1. Marco legal y procedimientos correspondientes en el contrato de trabajo	
5.2. Procedimientos: solicitud y aprobación/rechazo, dotación de material, resolución de incidencias, consultas y preguntas frecuentes	
5.3. Prevención de riesgos: visitas al domicilio	
6. El Teletrabajo: ventajas para toda la organización.....	94
6.1. Valoración global del Teletrabajo	
6.2. Resultados de los estudios realizados	
6.2.1. Ventajas para el teletrabajador	
6.2.2. Ventajas para el equipo	
6.2.3. Ventajas para la organización	
6.2.4. Ventajas para la imagen de Repsol hacia el exterior	
6.2.5. Best Practices	
6.2.6. Líneas de mejora	
6.3. La rueda del éxito del Teletrabajo en Repsol	
6.4. Una nueva cultura empresarial	
7. Conciliación: inventando el futuro	118



Carta de presentación

En Repsol, las personas están en primer lugar. Sabemos que una de nuestras principales fortalezas es contar con un equipo diverso, compuesto por 30.000 hombres y mujeres de más de 70 nacionalidades, de diferentes edades, perfiles profesionales e intereses, que trabajan en sociedades gestionadas o participadas y residen en más de 30 países.

La adecuada gestión de este gran equipo de personas implica conocer sus habilidades, inquietudes y orientación profesional, pero también, y de manera especial, generar mecanismos que les ayuden a compatibilizar con armonía el desarrollo satisfactorio de sus funciones y de su vida personal.

Por esta razón, en Repsol impulsamos distintas medidas y acciones que faciliten el equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas, teniendo en cuenta sus diferentes etapas vitales y la variedad de necesidades particulares e intereses personales.

En este sentido, el Programa de Teletrabajo, iniciado en la Compañía en el año 2008 y hoy totalmente asentado en la organización, ha sido un hito importante para todos. La flexibilidad espacial que supone el Programa ha ejercido de palanca para impulsar la evolución desde una cultura presencial a un estilo de trabajo basado en el compromiso, orientado a la eficiencia y a los objetivos, dentro del marco de respeto que caracteriza al 'Estilo Repsol'.

En junio de 2012 el número de teletrabajadores de Repsol ya supera las 800 personas solo en España. A solicitud propia, estas personas han optado por realizar parte de su jornada de trabajo desde su domicilio, eligiendo la modalidad de reparto de jornada que mejor se adapta a sus necesidades. Esta aceptación, unida al mantenimiento del rendimiento, y a los excelentes resultados de los estudios realizados, donde los trabajadores reconocen sentirse más motivados y comprometidos, nos lleva a pensar que caminamos en la buena dirección.

Todos los programas de diversidad y conciliación nacen de nuestra orientación a las personas y nuestro compromiso de proporcionar un entorno de trabajo flexible y atractivo, así como del convencimiento de que nuestra diversidad es un elemento diferencial que otorga una mayor innovación y competitividad a nuestra organización.

Esta visión compartida es la base que garantiza la coherencia de los distintos programas y facilita las sinergias entre los mismos. Por ejemplo, para algunas de las personas con capacidades diferentes que trabajan en nuestra Compañía, adherirse al Programa de Teletrabajo significa poder trabajar con un menor esfuerzo físico, sin disminuir su vinculación con la Compañía.

El Libro Blanco del Teletrabajo que tengo el orgullo de presentar es el resultado del trabajo coordinado de un numeroso equipo de personas que han contribuido a hacer realidad este ilusionante proyecto, que forma parte de un cambio cultural en el que seguimos avanzando. El libro resume el enfoque y los distintos programas de Repsol en relación con la diversidad y la conciliación, y profundiza en el desarrollo del Programa de Teletrabajo desde sus inicios hasta la actualidad, poniendo de este modo la experiencia de Repsol al alcance de cualquier entidad a la que pueda ser de interés.

Nuestro objetivo es conseguir una empresa cada vez más competitiva, moderna, flexible y adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida de las sociedades en las que opera.

Cristina Sanz Mendiola
Directora General de Personas y Organización de Repsol



Resumen ejecutivo

Repsol es una empresa internacional que suministra energía a cientos de millones de personas. Nuestra actividad de exploración y producción se desarrolla en Europa, América, África y Asia. Operamos seis Complejos Industriales en España y Latinoamérica de los que salen productos que se comercializan y distribuyen en todo el mundo.

En nuestro equipo contamos con profesionales de más de 70 nacionalidades, que trabajan en más de 30 países. Esto nos convierte en una organización diversa en cultura, género, edades y perfiles profesionales.

Entendemos nuestra diversidad como un elemento distintivo que nos otorga un atractivo especial para los empleados actuales y potenciales, de ahí que su gestión sea una de nuestras prioridades y que seamos una empresa orientada a las personas y a la creación de valor.

La diversidad cultural, generacional y profesional implica, así mismo, diversas necesidades y maneras de alcanzar el equilibrio entre la vida personal y profesional, que creemos clave en esa gestión, pues todos los estudios confirman que sólo estando satisfechos los empleados podemos sentirnos comprometidos. Esto hace que la conciliación también se posicione como un tema clave en la agenda de la Compañía. Y no nos referimos a una conciliación centrada

La diversidad y la conciliación son considerados por Repsol como un tema clave en su gestión diaria

Únicamente en el respeto a la vida familiar, sino un compromiso en la búsqueda de alternativas que faciliten un equilibrio y un desarrollo de los planos personal y profesional de los empleados, atendiendo a distintas etapas vitales y situaciones particulares.

La conciliación entre vida personal y profesional implica una evolución cultural, un cambio en la concepción clásica del trabajo. Para impulsar ese cambio, en Repsol contamos desde 2007 con un Comité de Diversidad y Conciliación, en el que participa la Alta Dirección y que lidera los programas para mejorar la gestión de la diversidad y facilitar la conciliación.

Repsol quiere ser un referente empresarial en **gestión de la diversidad**, reflejando en sus equipos la diversidad de la sociedad y de los mercados donde está presente. La diversidad en Repsol es un factor clave para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, convirtiéndose en una ventaja competitiva para gestionar los negocios en los que opera.

Repsol es una Compañía que valora, promueve y facilita el **equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados**. Repsol quiere ser reconocida como referente en conciliación en los países donde opera.

A partir de estas ideas y apoyándose en los valores culturales del Equipo Repsol [integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación] que representan y concretan el estilo y las «formas de hacer» de la compañía desde el «sentido de la anticipación» y el «respeto», buscando como resultado la confianza, el Comité ha puesto en marcha, desde su creación, seis programas para acercar a la Compañía al cambio cultural al que aspira, tanto en diversidad como en conciliación.

Estos programas tienen alcance mundial, adaptados a cada negocio y país, y cada uno de ellos se impulsa a través de un equipo multidisciplinar, compuesto por personas procedentes de diferentes ámbitos de la organización. Los seis programas son: Capacidades Diferentes, Adaptación de las instalaciones, Teletrabajo, Jornada laboral y medidas, Gestión del tiempo, y Diversidad.

El Programa de Teletrabajo se inicia en 2008 como una experiencia piloto y posteriormente se despliega a toda la Compañía. Su implementación y sus resultados en términos de satisfacción y productividad, han sido un éxito.

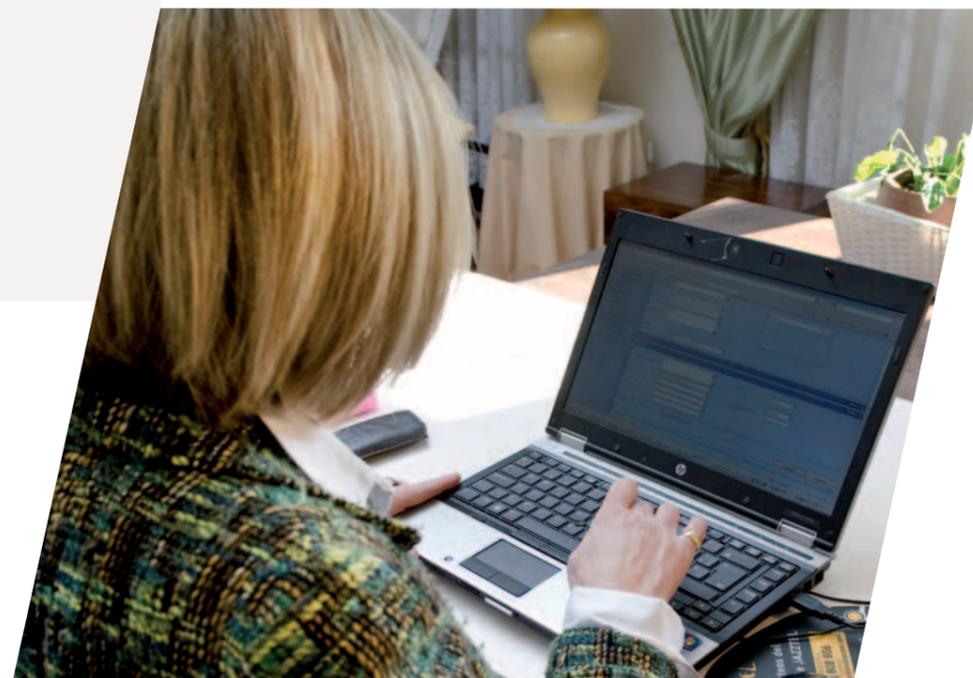
En Repsol concebimos el Teletrabajo como una manera de trabajar que permite a los empleados desarrollar parcialmente su jornada laboral desde su domicilio y a la que se accede de forma voluntaria.

Con el fin de conocer en profundidad las implicaciones de esta nueva forma de trabajar, estudiamos el marco normativo que la regulaba y realizamos un benchmarking que nos permitió aprender de la experiencia de otras empresas.

A través del benchmarking conocimos la cuota de penetración de Teletrabajo en otras empresas, las áreas involucradas, las diferentes modalidades de Teletrabajo y el desarrollo de algunas experiencias piloto.

En cuanto al marco legal, la referencia fue el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo del año 2002, que forma parte de la Estrategia Europea de Empleo. Este acuerdo fija los mínimos para regular el Teletrabajo en los Estados miembro y fue ratificado por España mediante el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva en 2003.

A partir de estos análisis previos, se definieron los siguientes aspectos clave para enfocar el Programa de Teletrabajo en nuestra Compañía:



El Teletrabajo en Repsol nace en 2008, con un Programa piloto que luego se amplía a toda la Compañía. Hoy es considerada una medida de éxito

- ! El Teletrabajo nace como una medida de conciliación que reconoce el compromiso de los empleados.
- ! Es una medida abierta a todas las categorías profesionales.
- ! El teletrabajador debe cumplir determinados requisitos organizativos, de perfil y de tipo técnico.
- ! El Teletrabajo se inicia tras la solicitud voluntaria del empleado que cumpla con esos requisitos y la autorización de su jefe, sin que sea necesario explicar el motivo por el que se solicita.
- ! El Programa permite la adaptación a las particularidades de las diferentes líneas de negocio de la Compañía y los diferentes países.

Atendiendo al Acuerdo Marco Europeo, la Compañía facilita los medios técnicos para que el empleado pueda realizar su trabajo en remoto garantizando el cumplimiento de las condiciones de prevención establecidas, y tanto la empresa como el teletrabajador pueden revertir la situación en cualquier momento.

El Teletrabajo se desplegó en la Compañía en varias fases, comenzando por un programa piloto en Madrid y en Buenos Aires en 2008, en el cual participaron voluntariamente 131 empleados (91 en España y 40 en Argentina), de un amplio espectro de perfiles.

El éxito del piloto quedó validado por un estudio de satisfacción realizado a los teletrabajadores, a sus jefes, a sus compañeros y a los empleados en general. La valoración fue de 8,7 sobre 10. Según este estudio nuestros empleados veían como principales ventajas el ahorro de tiempo en desplazamientos, un mayor rendimiento y una mejora en la conciliación de la vida personal y laboral.



Para los empleados, las principales ventajas del Teletrabajo son: menor tiempo en desplazamientos, mayor rendimiento y más conciliación

A partir de estos resultados, decidimos apostar firmemente por el Teletrabajo y hacerlo de forma paulatina para que su implementación se adaptara a las diferentes realidades de la Compañía y garantizar la normalización y estandarización de los procesos.

La Mesa Técnica de Igualdad de oportunidades del IV Acuerdo Marco, en la que participan los Sindicatos mayoritarios CCOO y UGT estuvo de acuerdo con el planteamiento del piloto y participó del seguimiento. Ello permitió que el texto del V Acuerdo Marco, de aplicación en todas las empresas del grupo en España, recogiera las normas de funcionamiento del Teletrabajo y acordara su implantación progresiva a lo largo del 2009 y 2010.

El papel de los jefes es clave, ya que ellos son los responsables de estudiar las solicitudes y aceptarlas, si procede, acordando con sus colaboradores la modalidad de Teletrabajo. Por ello, revisamos la descripción de los comportamientos deseables en las personas que gestionan equipos. Nuestro sistema de evaluación de desempeño (conocido internamente como GxC, Gestión por Compromisos) hace referencia, en el caso de los jefes, al fomento y a la facilitación del equilibrio entre la vida personal y profesional, y a la flexibilidad ante las necesidades de sus colaboradores; y en el caso de los Directores a la garantía, mediante el ejemplo, de que en su área se facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional.

También se definieron los requisitos que un empleado debe cumplir para teletrabajar -tanto los de tipo personal y profesional, como organizativos y técnicos-, así como las cuatro modalidades disponibles, siempre a tiempo parcial y previo acuerdo con el jefe: un día a la semana, dos días a la semana, dos tardes y viernes, y 20% de la jornada diaria.



Los requisitos personales y profesionales establecidos son: un mínimo de antigüedad en la empresa y en el puesto de trabajo, habilidades informáticas para trabajar en remoto, adecuado desempeño sostenido en el tiempo de acuerdo al sistema de evaluación de desempeño existente en la Compañía y una actitud de responsabilidad, disciplina y motivación.

En cuanto a requisitos organizativos, todos los puestos pueden ser teletrabajados excepto aquellos directamente relacionados con el centro físico de trabajo, para los que sea imprescindible la presencia en un horario específico y los que presenten dificultades para la planificación de objetivos y/o para la medición de los resultados.

A cierre de 2011,
en Repsol
teletrabajaban
más de 800 personas

En el aspecto técnico, además de los requisitos de conexión, se exige que el domicilio del empleado cumpla con las condiciones mínimas de prevención, seguridad y salud en el puesto de trabajo. Para comprobar esas condiciones, se realiza una visita concertada de evaluación de riesgos.

En diciembre de 2009 ya había 273 empleados adheridos al Programa de Teletrabajo en España, cifra que ascendió a 519 en diciembre de 2010.

Al igual que en el piloto, los resultados de esta fase fueron muy positivos, el programa fue valorado con puntuaciones de 9 sobre 10 en las encuestas de satisfacción realizadas a jefes, teletrabajadores y otros compañeros sin relación directa con el Programa. Destacaban que la medida les ayudaba a conciliar, a ahorrar tiempo en desplazamientos y a mejorar su rendimiento. Además, reconocieron el compromiso de la Compañía con la conciliación de sus empleados.

El Equipo de Teletrabajo continuó su labor, apoyando la extensión del proyecto en Portugal y mejorando los flujos de los procesos de solicitud, aprobación e incorporación. El Programa se fue perfeccionando y alimentando de la experiencia, permitiendo a la Compañía estar preparada para un mayor despliegue.

En una siguiente fase se incorporaron todas las oficinas de Madrid y se abrieron dos nuevos pilotos para testar su aplicación en Complejos Industriales y Delegaciones Comerciales, con resultados también positivos.

A diciembre de 2011 el Programa estaba abierto en España (690 empleados), Argentina (102) y Portugal (25) y se comenzaron a dar los primeros pasos para su lanzamiento en Perú.

En las distintas etapas de definición y despliegue del Programa han sido fundamentales la coordinación y estrecha colaboración entre las distintas áreas de la organización implicadas, representadas en el Equipo de Teletrabajo, como Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos, Comunicación o Sistemas de Información, así como el papel desempeñado por los coordinadores de Teletrabajo de cada negocio / área, quienes se responsabilizan de facilitar el adecuado desarrollo del Programa en sus áreas y negocios.

También ha sido clave el soporte proporcionado a los teletrabajadores en relación con los recursos informáticos (desde la Mesa de Ayuda Repsol, MAR) y los canales de comunicación para resolver cualquier otro tipo de dudas (Servicio de Atención al Empleado, SAE).

Número de empleados con Teletrabajo por países en 2011



El estudio de satisfacción más reciente, realizado en marzo de 2011 a teletrabajadores, jefes, compañeros, directivos y resto de la Compañía arrojó una puntuación de 8,27 sobre 10.

El Programa de Teletrabajo es considerado un éxito por el conjunto de la organización. Sus principales ventajas se observan en cuatro niveles: el teletrabajador, el equipo, la organización y la imagen de Repsol hacia el exterior.

Ocho de cada 10 teletrabajadores entrevistados consideran que ha mejorado su rendimiento laboral y 9 de cada 10 que ha aumentado su motivación. Perciben un triple beneficio: personal, emocional y económico. El personal se refiere a disponer de más tiempo para sí mismos o para la atención de su familia. El emocional a más tranquilidad y concentración, además de la confianza de sus jefes. El económico se centra en el ahorro de tiempo y costes en desplazamientos y de gastos asociados a la atención de familiares dependientes. Por otra parte destacan el mantenimiento de las condiciones salariales.

También se detectó que se iban superando los temores recibidos al principio de la implantación, como la posibilidad de que fuera un obstáculo para el desarrollo profesional o la posible pérdida del contacto con los compañeros.

En cuanto a los beneficios para el equipo de trabajo, se evidencia que el Teletrabajo contribuye a que se modifiquen hábitos para una mejora de la gestión: optimiza la organización de las tareas, aumenta la planificación del trabajo y brinda más facilidad para compaginar el Teletrabajo con la asistencia a reuniones.

Sus principales ventajas se observan en cuatro niveles: el teletrabajador, el equipo, la organización y la imagen de Repsol

El grado de aceptación del Teletrabajo por parte de jefes, compañeros y empleados no vinculados al Teletrabajo es muy alto, entre el 80 y el 90%. Se demuestra la positiva valoración de esta medida por parte de los empleados, aunque no estén haciendo uso de ella.

Los jefes dan mucha importancia a la consolidación del Programa a la evolución de la cultura de presencia hacia la de la eficiencia. Creen que se refuerza una relación de confianza con el colaborador, quien se siente más motivado y valorado, fomentando su autonomía. Coinciden en que el esfuerzo de adaptación se compensa con las ventajas asociadas al Teletrabajo.

El Teletrabajo también es una herramienta de mejora de la reputación de Repsol hacia el exterior, ya que se percibe como un buen lugar para trabajar, una empresa innovadora, adaptada a los nuevos estilos de vida y que atrae talento.

Además de ratificar el éxito del Programa, este último estudio ha permitido conocer las áreas de mejora en las que debemos continuar trabajando. Estas son: nuevas herramientas informáticas, más información de la evolución del Programa y mayor flexibilización del mismo.

La aportación del Teletrabajo y del resto de programas liderados por el Comité de Diversidad y Conciliación a la mejora de nuestra reputación interna es evidente, incrementando el orgullo de pertenencia.

El Estudio de Clima realizado en 2011 obtuvo resultados muy positivos tanto en las cuestiones planteadas en relación con la conciliación como en aquellas relacionadas con diversidad. La valoración de la igualdad de oportunidades por género y nacionalidad aumentó seis puntos con respecto al anterior estudio (2008), mientras que las políticas de integración de personas con capacidades diferentes fueron valoradas con un 84% de respuestas favorables.

En conciliación, la mejora en el reconocimiento de los empleados experimentó un avance notable. El 60% considera que trabajando en Repsol se puede conciliar satisfactoriamente la vida personal y profesional, situándose 17 puntos por encima del porcentaje obtenido en 2008. La flexibilidad del jefe a la hora de atender una necesidad personal dentro de la jornada laboral obtuvo asimismo un 84% de respuestas favorables.

Estos resultados demuestran que el cambio cultural de Repsol sigue avanzando y es reconocido por los empleados. Es la mejor recompensa para el trabajo realizado en estos años por el Comité de Diversidad y Conciliación, aunque aún queda camino por recorrer.

El Teletrabajo, sustentado en el compromiso y la actitud responsable del empleado y en la evolución del rol del jefe, está permitiendo una mayor productividad y avances en la relación de confianza entre ambos y en la flexibilidad como concepto general y asumido. El Teletrabajo se consolida como una de las medidas mejor valoradas por los empleados en materia de conciliación, siendo hoy una realidad.

Resultados del Estudio de Clima de 2011

60%

“Considera que trabajando en Repsol se puede conciliar satisfactoriamente la vida personal y profesional, situándose 17 puntos por encima del porcentaje obtenido en 2008.”

84%

“La flexibilidad del jefe a la hora de atender una necesidad personal dentro de la jornada laboral obtuvo asimismo un 84% de respuestas favorables.”





Diversidad y Conciliación: origen y evolución de un firme compromiso con las personas

Para Repsol, su principal ventaja competitiva está en las personas que integran la Compañía. Esta es una organización que se diferencia por contar con un equipo de profesionales diverso, experto, comprometido y que trabaja con ilusión.

De los más de 39.000 empleados que trabajaban en empresas gestionadas por Repsol a diciembre de 2011, un 27% eran mujeres, proporción que aumenta progresivamente a medida que disminuye la edad (34% de mujeres entre los empleados menores de 40 años). Hay empleados de más de 70 nacionalidades y más de 800 personas en asignación internacional (empleados que desarrollan su trabajo fuera del país de contratación), y a esto hay que sumar una extensa variedad de perfiles profesionales y una amplia horquilla de edad.

Con el objetivo de mantener el alto nivel que caracteriza a la empresa, se buscan permanentemente los mecanismos más adecuados de gestionar el talento, captando, motivando y procurando que nuestros profesionales quieran permanecer con nosotros.

Parte de esa búsqueda por mejorar en la gestión de personas se ve reflejada en la **Encuesta de Clima** que, cada dos años, se realiza a todos los colaboradores de Repsol a nivel mundial. El objetivo es conocer sus opiniones sobre diferentes aspectos

En Repsol trabajan
personas de más de
70 nacionalidades,
de diversos perfiles
profesionales
y edades

importantes para el clima laboral que, posteriormente, ofrecerán a los diferentes negocios y áreas corporativas de la compañía una información muy valiosa para enfocar adecuadamente sus acciones de mejora.

En la encuesta del año 2006 los resultados fueron muy positivos. En primer lugar, hubo una alta participación, el 81% de la plantilla (más de 24.000 personas distribuidas en 24 países) y, en segundo lugar, 8 de cada 10 empleados se mostró satisfecho de trabajar en Repsol.

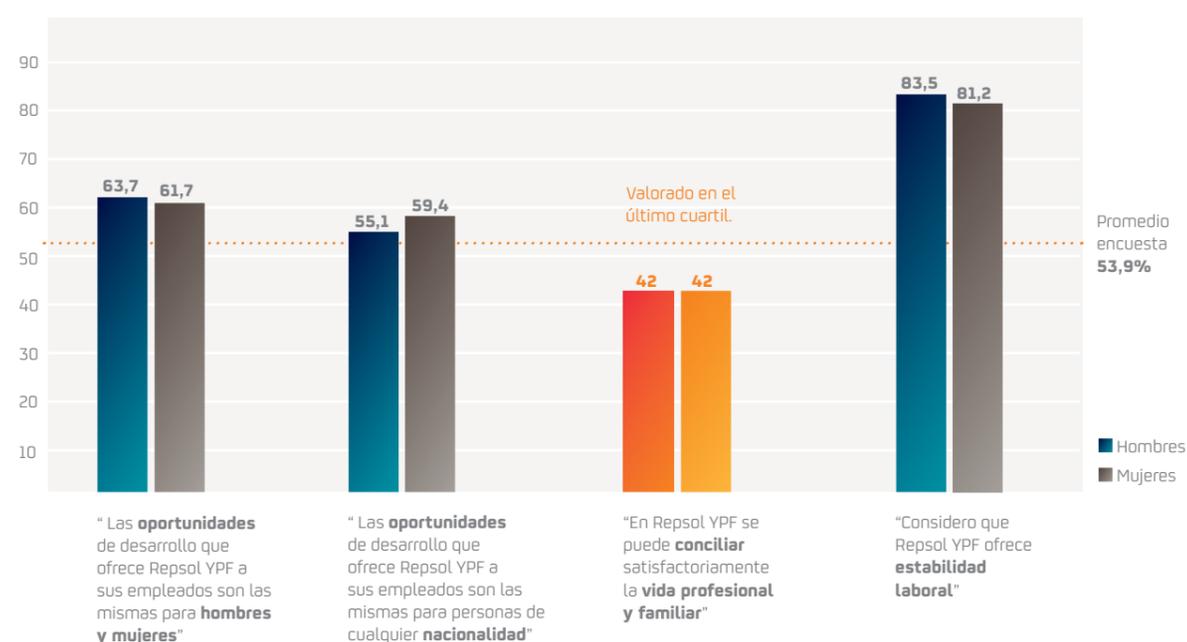
1.1. Creación del Comité de Diversidad y Conciliación

Una de las claves del éxito de este Comité fue el apoyo firme y decidido que obtuvo, desde su creación, por parte de la Alta Dirección. Impulsado directamente por el Presidente de Repsol, Antonio Brufau, el Comité se constituyó con los máximos responsables de varias direcciones generales, liderado por Pedro Fernández Frial, Director General de Estrategia y Control y con una importante presencia del Comité de Dirección. Este órgano nació con el objetivo de generar políticas de gestión de la diversidad y medidas de conciliación en la Compañía.

Tras analizar los resultados del Estudio de Clima 2006 con respecto a diversidad y conciliación, **el primer proyecto del Comité fue la elaboración de un estudio cualitativo hecho a medida para determinar qué entendían los empleados de Repsol por diversidad y por conciliación** e identificar sus expectativas. Por eso, entre agosto y septiembre de 2007, se realizaron 28 grupos de discusión, 11 en Argentina y 17 en España, en los que participaron más de 250 personas de distintas áreas, género, edad y situación personal.

Resultados de la encuesta sobre Clima Laboral (2006).

Oportunidades de desarrollo profesional, conciliación y estabilidad laboral personal



Sin embargo, la encuesta detectaba la demanda de los empleados por ajustar algunos aspectos concretos. Entre esas áreas de mejora destacaban la necesidad de una mejor gestión de la diversidad de Repsol y de una mayor posibilidad de conciliar la vida profesional y personal.

A partir de los resultados de la encuesta y las posteriores reflexiones sobre las inquietudes de los empleados, Repsol decidió emprender un proyecto de cambio cultural que incluía iniciativas para la mejora de la gestión de la diversidad y el avance en medidas para facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional. Con el fin de promover estas iniciativas se creó en 2007 el **Comité de Diversidad y Conciliación**.

Las primeras investigaciones sobre Diversidad y Conciliación

Diversidad

La convivencia de personas de diferente género, edad, nacionalidad, etc. se entendía como un valor muy positivo para la Compañía, pero se asociaba casi exclusivamente a la multiculturalidad.

Conciliación

La necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida profesional y personal era percibida como una preocupación individual y con poco acompañamiento por parte de la Compañía. La encuesta mostraba que los empleados identificaban una clara asociación entre conciliación y flexibilidad.

Como principales frenos para una correcta gestión de la diversidad, destacaban las diferentes naturalezas de la actividad laboral y de los estilos de dirección.

En cuanto a la conciliación, se identificaban como frenos el incumplimiento del horario, sobre todo por parte de los jefes, la existencia de una cultura que primaba la presencia física sobre otros aspectos y la percepción de falta de información por parte del área de Recursos Humanos.

A partir de la información obtenida, la visión de Repsol en diversidad y conciliación quedó expresada así:

LA VISIÓN DE REPSOL EN **DIVERSIDAD**

Repsol quiere ser un referente empresarial en gestión de la diversidad, reflejando en sus equipos la diversidad de la sociedad y mercados donde está presente. La diversidad en Repsol será un factor clave para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, convirtiéndose en una ventaja competitiva para gestionar los negocios en los que opera.

Metas estratégicas

- ▮ Asegurar que la organización aprovecha al máximo el potencial del talento diverso.
- ▮ Implantar en la organización una cultura que respete, valore y fomente la diversidad.
- ▮ Ser reconocidos interna y externamente como referentes en diversidad.

LA VISIÓN DE REPSOL EN **CONCILIACIÓN**

Repsol quiere ser una Compañía que valora, promueve y facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados. Repsol quiere ser reconocida como referente en conciliación en los países donde opera.

Metas estratégicas

- ▮ Incorporar la promoción de la conciliación al estilo de gestión de la Compañía. Que los jefes sean ejemplo e impulsores. Lograr una interpretación común del concepto de conciliación e incorporarla al estilo de gestión de la Compañía.
- ▮ Pasar de una cultura de presencia a una cultura de eficiencia.
- ▮ Asegurar un abanico de medidas que permitan al empleado conciliar en el día a día y en situaciones especiales.
- ▮ Ofrecer instrumentos de apoyo orientados a la mejor gestión del tiempo de los individuos.

Los valores culturales de las personas que trabajan en Repsol tienen su origen en dos actitudes primordiales: el “Sentido de la anticipación” y el respeto”. A partir de ahí, esos valores, concretados en comportamientos medibles, son: integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación. El resultado de estas “formas de hacer” es la confianza en todos los ámbitos, lo cual está completamente alineado con las actuaciones del Comité desde sus inicios.

Valores Culturales en Repsol



- 1. Integridad
 - 2. Responsabilidad
 - 3. Transparencia
 - 4. Flexibilidad
 - 5. Innovación
- = **Confianza**

Las primeras medidas de implantación mundial aprobadas por el Comité de Dirección de la Compañía, máximo órgano de gestión, a propuesta del Comité de Diversidad y Conciliación, se centraron en: capacitación para apoyar los comportamientos ligados a la conciliación; creación de canales de comunicación interna para recibir sugerencias de los empleados; integración de normativa y soluciones organizativas para reforzar las áreas con reducción de jornada, como las pautas para empleados a turnos.

Desde entonces, el Comité de Diversidad y Conciliación ha impulsado la **creación de seis equipos multidisciplinares para el cumplimiento de sus objetivos**. Estos equipos son los responsables de lanzar nuevas iniciativas y programas de alcance mundial, en cada uno de sus ámbitos, adaptados según los negocios y países en los que se vayan aplicando.

Equipos de Diversidad y Conciliación



- / Capacidades diferentes
- / Accesibilidad y adaptación de las instalaciones
- / Teletrabajo
- / Jornada laboral, permisos y medidas de flexibilidad horaria
- / Gestión del tiempo
- / Diversidad

En Repsol existe además un área organizativa específica de diversidad y conciliación dentro de la Dirección General de Personas y Organización desde la que se coordinan e impulsan todos estos programas.

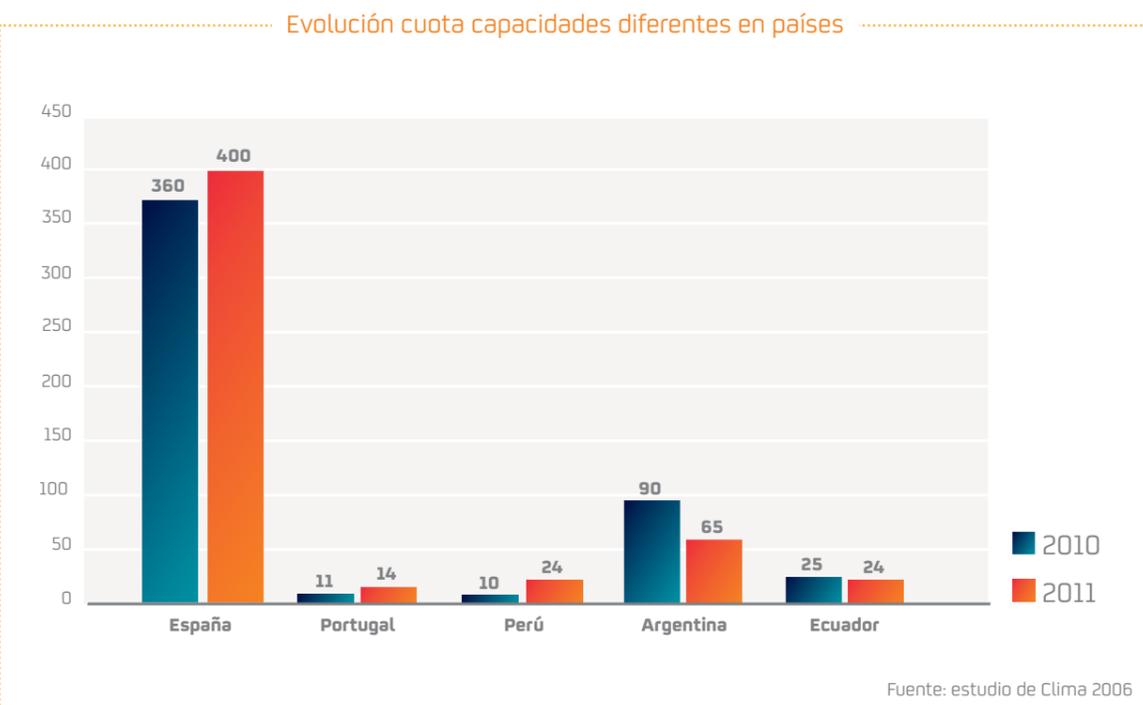
Capacidades diferentes

“Las personas con discapacidad aportan, en primer lugar, su trabajo y energía. Pero lo más importante es su ejemplo. Es una actitud de superación permanente, un ejemplo diario para cada una de las personas que estamos en la empresa. Te están demostrando el valor que supone para ellos el alcanzar la normalidad en su trabajo, en su integración social. Eso es una auténtica motivación para ellos y supone un ejemplo para todos los demás.”

Cristina Sanz

Directora General de Personas y Organización

Repsol se encuentra entre las empresas españolas con un compromiso más ambicioso en este campo. Desde la puesta en marcha en 2005 del **Programa de Integración de Personas con Capacidades Diferentes**, la Compañía ha pasado de contar con 131 empleados con discapacidad en España a 395 en noviembre de 2011. A esto hay que añadirle otras 105 personas mediante contratación indirecta, sumando un total de 463 personas equivalentes en España y 645 a nivel mundial. Estos empleados están integrados en todos los ámbitos de nuestra organización y el 22% de ellos ocupa puestos técnicos cualificados.



El programa de Capacidades Diferentes ha supuesto un cambio cultural muy importante en la Compañía e implica una apuesta firme por la gestión de la diversidad en la empresa, como elemento favorecedor de la competitividad y del respeto por los derechos de la persona.

Desde el comienzo de este programa se ha trabajado de manera paralela en la sensibilización. En 2010 se elaboró y distribuyó entre los empleados la **guía “Superando Barreras”**, un compendio de pautas de comportamiento para facilitar la integración de compañeros con algún tipo de discapacidad. Y solo durante el año 2011 se realizaron diferentes acciones de sensibilización y concienciación con la participación de 6.502 personas en distintos centros de la Compañía.



En 2010 se elaboró y distribuyó la guía “Superando Barreras” para facilitar la interpretación de compañeros con discapacidades diferentes

Además, en Repsol se pretende impulsar un modelo de convivencia social comprometido y solidario. La publicación del **“Libro Blanco de la contratación de personas con capacidades diferentes: de las palabras a los hechos”**, ha reforzado esta labor, al tratarse de una compilación de los procedimientos que han permitido a Repsol la estandarización y mejora de los procesos de contratación y gestión de la diversidad de los empleados con algún tipo de discapacidad. Esta publicación tiene como objetivo poner nuestra experiencia a disposición de cualquier otra empresa que quiera iniciar el camino de la integración.

Repsol tiene establecidos acuerdos con distintas organizaciones, asociaciones y fundaciones, que nos asesoran en temas de discapacidad y con las que trabajamos en estrecha colaboración desde los inicios del programa. Entre ellas, destaca en España el **Convenio Marco de Cooperación entre Repsol, ONCE y sus respectivas Fundaciones**, con actuaciones orientadas al desarrollo y potenciación de la integración y normalización social de las personas con discapacidad.

Desde la **Fundación Repsol** también se promueve la integración social y laboral de personas con discapacidad con proyectos que abarcan la educación, la cultura y el deporte. Entre otras acciones, destacan: **“Tu formación no tiene límites”**, un programa para promover el acceso a la universidad de las personas con discapacidad y **“Recapacita”**, un proyecto para sensibilizar a la sociedad acerca de las dificultades y barreras que estas personas encuentran en su vida diaria.

Repsol impulsa este modelo de integración en todos los países donde está presente, que ha dado ya sus primeros frutos en Argentina, Ecuador, Perú y Portugal, además de España.

También apoyamos y reconocemos el desarrollo de programas similares entre nuestros proveedores y socios. Así, nuestra normativa de Compras y Contrataciones valora positivamente las actuaciones de los potenciales proveedores en el campo de la integración laboral y colaboramos en la formación de personas con discapacidad para nuestra Red Abanderada de Estaciones de Servicio.

Accesibilidad y adaptación de las instalaciones

El objetivo de este programa es favorecer entornos de trabajo amigables para todas las personas y contribuir a la construcción de una sociedad más inclusiva.

Contar con trabajadores con discapacidad es, en este sentido, una garantía para conocer en la práctica las necesidades y soluciones en materia de accesibilidad universal y ofrecer a los clientes instalaciones amigables.

Accesibilidad Web

Las actuaciones de Repsol en esta materia han sido constantes y sostenidas en los últimos años, pasando de una web no accesible a alcanzar grados de cumplimiento elevados en el nuevo portal corporativo de Repsol, sobre el que se mantiene un plan de auditoría y mejora permanente.

Accesibilidad arquitectónica

La accesibilidad de los espacios consiste en su uso y aprovechamiento con la máxima autonomía personal y seguridad. El desarrollo de espacios intuitivos y seguros constituye una ventaja para todos. Las actuaciones de Repsol en materia de accesibilidad arquitectónica tienen en cuenta tanto a los trabajadores como a los clientes que acuden a sus espacios públicos, en especial a las estaciones de servicio.

De ahí que Repsol cuente a día de hoy con **500 estaciones de servicio accesibles** de su red en España y haya inaugurado la primera estación de servicio accesible de Portugal. Gracias a este proyecto, contamos con la mayor red de puntos de venta accesible del país y una de las más grandes de Europa. Además, en 2008, se editó y publicó el **libro 'Estaciones de Servicio Accesibles para todas las Personas'**, una guía informativa sobre las soluciones a tomar para mejorar la disposición de los elementos de una estación de servicio. El objetivo era normalizar el proceso de diseño de las instalaciones y lograr entornos accesibles.

La accesibilidad de las estaciones de servicio se complementa con la adaptación progresiva de las instalaciones bajo criterios de Accesibilidad Universal, contemplados en la construcción de la nueva sede central de Repsol y las adaptaciones de sus otros dos grandes edificios en Madrid, en Tres Cantos y Móstoles.



Nuestra alta implicación en materia de sostenibilidad en comparación con los enfoques tradicionales en edificación de espacios de trabajo, se garantiza con el diseño, la proyección y la construcción bajo los criterios de Certificación **LEED-NC®** para edificios de Nueva Construcción de la nueva sede de Repsol en Madrid.

LEED® son las iniciales de **Leadership in Energy & Environmental Design** (Liderazgo en Eficiencia Energética y Diseño sostenible). Este certificado lo concede el United States Green Building Council (USGBC, <http://www.usgbc.org>), organismo de carácter global y reconocido de forma generalizada sobre los proyectos de construcción.

Los cinco focos de la certificación LEED®:

- **Parcelas sostenibles**, que no impliquen nuevas redes de transporte y que faciliten el uso de bicicletas y vehículos eficientes.
- **Eficiencia en agua** tanto en zonas ajardinadas como en el interior usando especies vegetales propias del clima y utilizando aparatos de uso eficiente del agua.
- **La energía y atmósfera**, buscando alternativas para la generación de energía como paneles solares fotovoltaicos, reduciendo las emisiones de CO2 utilizando bombas de calor a GLP en la climatización y producción de agua caliente sanitaria.
- **Los materiales y recursos**, eligiendo materiales con un alto contenido en reciclados, reduciendo los impactos de extracción y proceso de las materias primas, apoyando el uso de recursos autóctonos y favoreciendo la gestión forestal responsable.
- **La calidad ambiental interior**, controlando los sistemas de iluminación, maximizando la luz natural interior así como proporcionando agradables vistas sobre los jardines. Se asegurará el confort térmico con el uso de los más avanzados sistemas de climatización y se monitorizará la calidad del aire respirable.

Teletrabajo

A la descripción de este Programa está dedicado la mayor parte de este libro, por lo que en próximos capítulos profundizaremos en sus distintos aspectos.

Jornada laboral, permisos y medidas de flexibilidad horaria

En el Grupo de Trabajo existente de Jornada Laboral, se llevaron a cabo varias actividades durante los años 2010 y 2011. Entre ellas, y con el fin de seguir avanzando en materia de flexibilidad horaria y conciliación, se elaboró un detallado estudio que reflejaba principalmente la situación de Repsol en materia de medidas relacionadas con la jornada laboral, en comparativa con otras grandes empresas multinacionales del mercado español.

Para la realización de este estudio de **benchmarking** se analizaron las buenas prácticas de flexibilidad laboral de veinticinco grandes empresas reconocidas por sus medidas en materia de jornada laboral: nueve de ellas eran del IBEX- 35 y doce de ellas habían sido ya reconocidas con el certificado de "Empresa Familiarmente Responsable". Este análisis sirvió para confirmar que la política que el Grupo Repsol estaba llevando a cabo desde hace años, especialmente en España, en aras a seguir mejorando la flexibilidad laboral de sus trabajadores, seguía posicionándola por encima de la gran mayoría de las empresas analizadas.

El estudio sirvió además, para seguir avanzando en este sentido, estudiando nuevas medidas en materia de jornada laboral que podrían plantearse en la negociación colectiva y estableciendo los principios de aplicación general, con las adaptaciones necesarias según negocios y países.

El benchmarking realizado demostró que la política de flexibilidad horaria de Repsol estaba por encima de la mayoría de empresas analizadas



En España, más concretamente, el resultado de todo este esfuerzo puede verse reflejado en el **VI Acuerdo Marco del Grupo Repsol (2011-2013)**, en el que como novedad en materia de jornada laboral, se ha avanzado con las siguientes medidas de flexibilidad, que tienden además a conseguir la unificación de horarios de las diversas empresas del Grupo de cara al traslado a la nueva sede central de Madrid:

VI Acuerdo Marco del Grupo Repsol 2011-2013

- Se ha ampliado la flexibilidad de entrada en la jornada partida desde las 7.30 hasta las 9.30. [Antes desde las 7.45 hasta las 9.30].
- Se ha reducido el tiempo mínimo de comida a 45 minutos. [Antes 1 hora].
- Aplicación de un cómputo de jornada mensual para trabajadores con jornada ordinaria, ubicados en Sede Central (Madrid), dentro de unos límites mínimos y máximos de jornada establecidos.
- Los días 24 de diciembre y 31 de diciembre serán considerados como descanso por ajuste de jornada anual en el supuesto de coincidir estos días entre lunes y viernes. En ese caso, se ajustarán a razón de las horas que correspondan en el calendario y jornada anual de la sociedad, en función de si estos días coinciden con un día de jornada partida o intensiva.
- Desaparecen los tradicionales turnos de Navidad. En su lugar, se tendrá derecho a cuatro días laborables a elegir dentro del periodo navideño que se fije anualmente en calendario.
- El disfrute de los dos puentes que la Compañía permite a lo largo de todo el año natural, pudiendo coincidir los dos puentes en el mismo semestre.
- Se aumenta la edad del menor de 10 a 12 años, para el disfrute de la reducción de jornada por razones familiares.
- La reducción de jornada se hace compatible con el Teletrabajo de día completo y con una de las modalidades que existen, la del 20% diario, salvo que la reducción de jornada sea igual o superior a 1/3.

Estas medidas se suman en cualquier caso a todas las medidas relacionadas con jornada que ya se habían puesto en marcha en los últimos años, y nuevamente suponen un enorme avance en la materia. Ha de destacarse por tanto que, tras estas medidas, nuestra posición como empresa de referencia en esta materia en el mercado español se consolida, con medidas realmente innovadoras como la implantación de un cómputo mensual, anteriormente citado.

En resumen, los trabajadores de Repsol pueden desempeñar su trabajo con flexibilidad, de forma que pueden adaptar su jornada de trabajo a sus necesidades personales, siempre que su actividad laboral lo permita¹ y de acuerdo a los usos, costumbres y restricciones que se establezcan en cada país o área geográfica².

Se incluye dentro del concepto jornada laboral flexible a las diferentes fórmulas de redistribución de la misma, bien sea en cómputo diario, semanal/mensual o estacional.

Por otro lado, y adaptándose en cualquier caso a los usos y costumbres de cada país o área geográfica², se establecen los siguientes **permisos retribuidos** implantados a nivel mundial, con la siguiente duración mínima:

Permiso por maternidad – Permite disponer de un permiso de maternidad o licencia pagada con ocasión del parto con una duración mínima de 12 semanas.



La reducción de jornada se hace compatible con el Teletrabajo en dos de las modalidades

¹ No rige para trabajadores en turnos o sometidos a procesos productivos de tiempo preciso, ni para trabajadores contratados para cubrir horarios concretos. Para los trabajadores que atienden al público en horarios marcados, solo rige si es posible la coordinación con otros trabajadores.

² En caso de expatriados, la regulación de mínimos es válida siempre que no colisione con la legislación pública de destino, o pueda constituir comportamiento discriminatorio frente a locales, o sea incompatible con las políticas de las empresas conjuntas.

Permiso por lactancia de hijo – Las trabajadoras dispondrán en caso de maternidad, siempre que la licencia de maternidad sea inferior a 6 meses, de un permiso pagado por lactancia de una hora diaria de duración, que se prolongará durante los tres meses siguientes a su retorno del permiso legal de maternidad. Este permiso es fraccionable en dos medias horas diarias de ausencia o acumulables en un solo período de 8 días laborables completos.

Permiso por paternidad – Los trabajadores dispondrán de un permiso de paternidad o licencia pagada con ocasión del parto con una duración mínima de tres días laborables.

Permiso por fallecimiento de familiar hasta 2º grado³ – Los trabajadores y trabajadoras dispondrán en caso de fallecimiento de familiares un permiso retribuido de dos días naturales, ampliables a cinco si fuera preciso su desplazamiento.

Permiso por matrimonio – Los trabajadores y trabajadoras dispondrán de un permiso o licencia pagada con ocasión del matrimonio o registro oficial como pareja conviviente, con una duración mínima de cinco días laborables.

Desde octubre del 2011, la Compañía en España ofrece un Programa de Asistencia Personal y Familiar de apoyo al empleado y sus familiares directos, que incluye servicios de ayuda personal a domicilio, tratamientos especializados y servicios de apoyo, y teleasistencia preventiva y asistencial 24 horas.

Gestión del tiempo

Uno de los primeros pasos del Comité de Diversidad y Conciliación en cuanto a medidas para el equilibrio de la vida personal y profesional está relacionado con el uso eficiente y responsable del tiempo.

La prolongación de jornadas se detectaba principalmente en las oficinas centrales de Madrid, y como medida se realizó una campaña de comunicación con la recomendación de evitar la convocatoria de reuniones antes de las 9:00 horas y su finalización después de las 19:00 y se implantó el apagado automático de luces en las oficinas de la sede central a

³ Se entiende por “familiares” a los ascendientes o descendientes por consanguinidad o afinidad hasta segundo grado.

las 20:30h. También se insistió a los jefes en la importancia del cumplimiento de la jornada intensiva, aplicable a 15 semanas en verano y todos los viernes del año.

Con los objetivos de fomentar una gestión más flexible y eficiente del tiempo, basada en la planificación y priorización del trabajo, y de trabajar en el marco de una cultura de eficiencia más que de presencia, en octubre de 2007, el Presidente de la Compañía envió una carta a los directivos pidiendo su implicación en estas medidas.

El Equipo de Gestión del Tiempo identificó en 2010, a través de una encuesta interna, dos principales ‘ladrones de tiempo’: la gestión del correo electrónico y de las reuniones, existiendo la percepción de que estas tareas son las que gestionamos de forma menos eficiente. Para dar respuesta a esta inquietud, durante el año 2011 se elaboró y difundió una guía interactiva para el buen uso del correo electrónico. Su contenido está enfocado en la sensibilización sobre el buen uso de las herramientas tecnológicas a disposición de los empleados de la Compañía, como parte del cambio cultural.

Diversidad

Este equipo tiene como objetivo abordar la gestión de la diversidad desde todas sus vertientes: género, discapacidad, generacional, cultural, etc.

Durante el año 2012 se ha iniciado un estudio de igualdad de oportunidades que analizará la Diversidad de manera transversal en la Compañía estudiando las interacciones entre las diferentes variables que la afectan con el fin de detectar posibles áreas de mejora.

Con el fin de conseguir que nuestra diversidad cultural se convierta en una ventaja competitiva, en este mismo año se creó el área de Diversidad Cultural dentro de la Dirección General de Personas y Organización. Entre sus primeras actividades, se están realizando acciones formativas dirigidas a ofrecer información y patrones de conducta social y cultural sobre los países donde tenemos presencia destacable (Formación Cross Cultural), con el objetivo de adecuar las prácticas de gestión de Repsol a un entorno cada vez más multicultural.



1.2. Diversidad y conciliación en el clima laboral

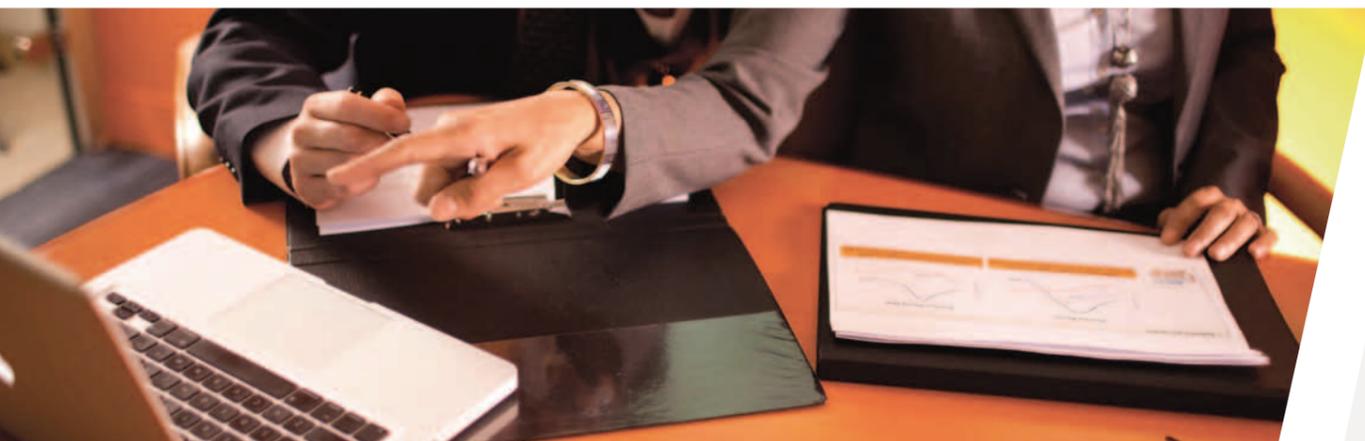
A mediados del año 2008, cuando ya funcionaban algunas de las medidas del Comité de Diversidad y Conciliación, y el Teletrabajo se había implementado en fase piloto, la Compañía llevó a cabo una **monitorización de clima** con una muestra de 8.000 empleados en 29 países. Este estudio permitió conocer de primera mano la percepción de los empleados de Repsol sobre las acciones realizadas en materia de diversidad y conciliación.

En términos generales, un 48% de los encuestados percibía una mejora del clima laboral. En el capítulo específico de la diversidad hubo una mejora de seis puntos, y en el de la conciliación, de cuatro puntos. Sin embargo, la conciliación seguía estando por debajo de la media, con importantes áreas de mejora.

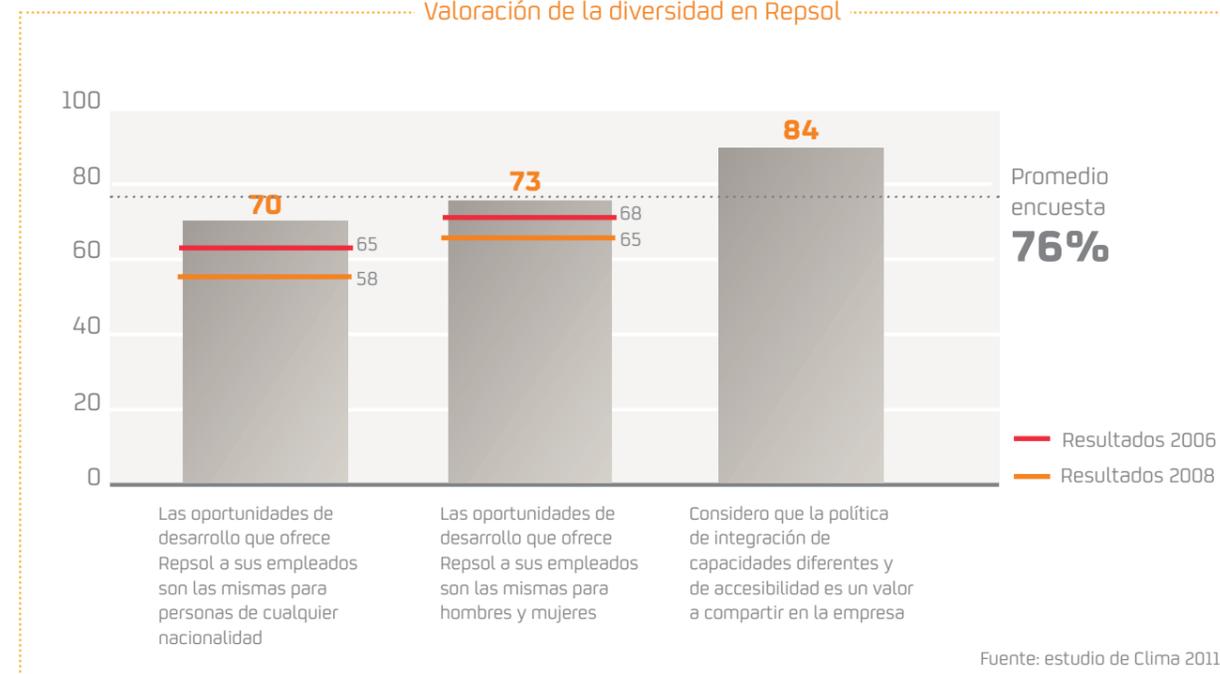
Después de cuatro años de trabajo del Comité de Diversidad y Conciliación de Repsol, los resultados se reflejan en el **más reciente Estudio de Clima**, realizado en 2011. Con la participación del 82% de los empleados de la Compañía, más de 18 mil personas, en los más de 30 países en los que opera la Compañía, se ha alcanzado la mayor participación registrada en la historia de las encuestas de clima de Repsol.

La encuesta arrojaba que 8 de cada 10 empleados consultados se sentían orgullosos de trabajar en Repsol, y que el 77% recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar, aumentando de manera considerable los factores de compromiso en comparación con la consulta del año 2008.

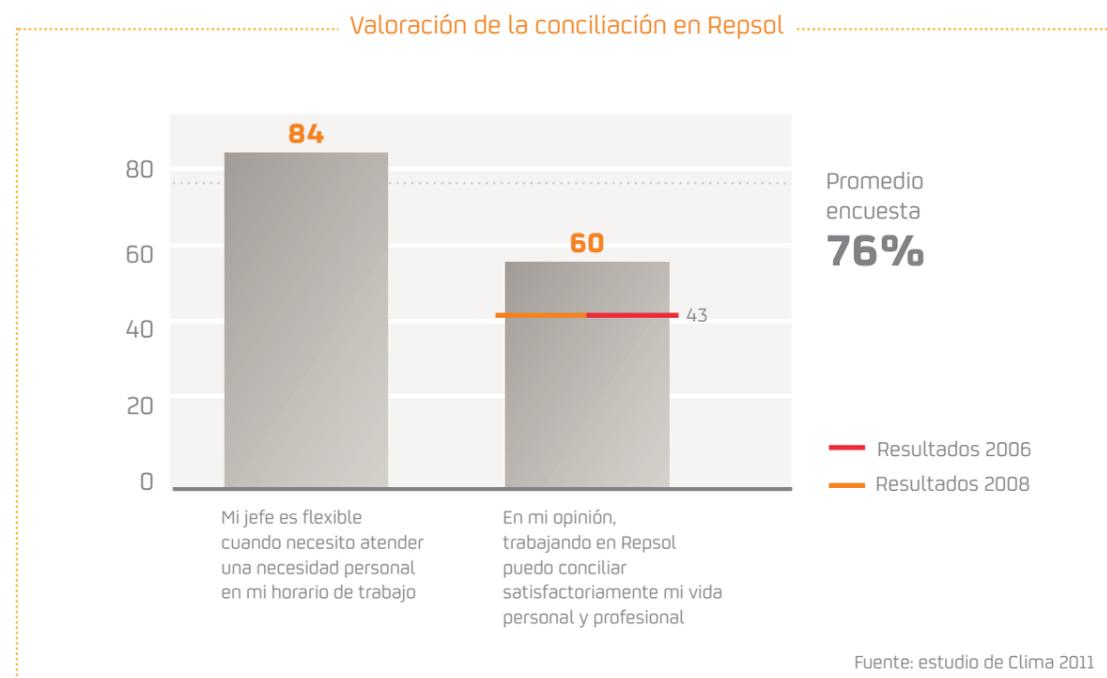
En lo referente a diversidad, la mejora fue notable. En los dos aspectos que permiten trazabilidad (igualdad de oportunidades por género y nacionalidad) la valoración se incrementó en seis puntos, mientras que en un nuevo ítem que evalúa las políticas de integración de personas con capacidades diferentes, el 84% de los empleados consultados respondió de manera favorable.



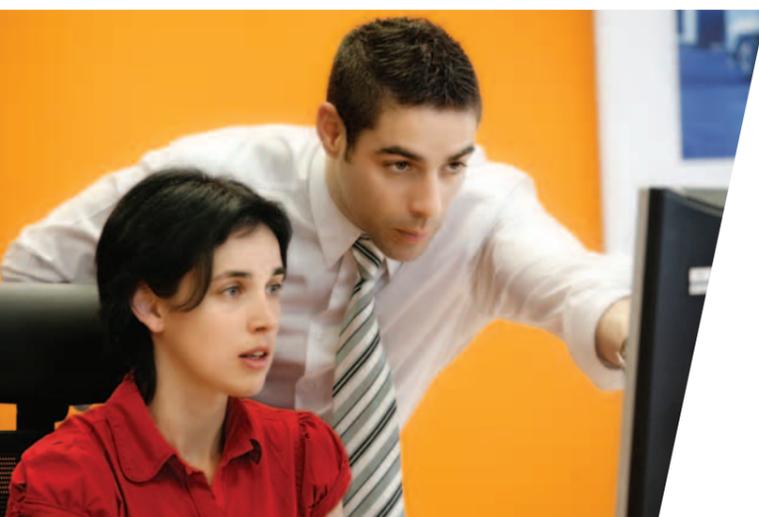
Valoración de la diversidad en Repsol



La mejora en el reconocimiento de los empleados tuvo un avance espectacular. El 60% de los empleados consideraron que trabajando en Repsol se podía conciliar satisfactoriamente la vida personal y profesional, situándose 17 puntos por encima del porcentaje obtenido en el año 2008. Una nueva pregunta relacionada con la flexibilidad del jefe a la hora de atender una necesidad personal dentro de la jornada laboral, obtuvo asimismo un 84% de respuestas favorables.



Estos últimos resultados demuestran que el cambio cultural de Repsol sigue avanzando y es reconocido por los empleados. Es la mejor recompensa para el trabajo realizado en estos años por el Comité de Diversidad y Conciliación, aunque queda camino por recorrer.



En el estudio de clima de 2011, 8 de cada 10 empleados dijeron sentirse orgullosos de trabajar en Repsol, y el 77% recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar

1.3. Premios y reconocimientos

Externamente, los esfuerzos del Comité de Diversidad y Conciliación, también se han visto recompensados con el reconocimiento de diferentes asociaciones e instituciones de prestigio nacional e internacional.

2009

Premio Fundación Empresa y Sociedad en la modalidad de Discapacidad

Dentro del top ten del monitor **Merco Personas**, que evalúa a las 100 mejores empresas según el Monitor Español de Reputación Corporativa (también en 2010 y 2011)

Inclusión en la lista de **Top Employers**, un sello que se otorga a las mejores empresas españolas en gestión de Recursos Humanos (también en 2010 y 2011)

Mención de Honor del Premio "Hacia una empresa familiarmente responsable" de la Fundación Proyecto Padres y el Centro de conciliación y empresa del IAE (Universidad Austral)

Premio "Laurel" a la integración de personas con discapacidad por la Federación de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y Parálisis Cerebral (FEAPS)

Certificado de Responsabilidad Social Corporativa a los efectos de Concesión del Distintivo "Igualdad en la Empresa" de la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial

2010

Premio integración social y laboral de personas con capacidades diferentes otorgado por el Centro de Recuperación de Minusválidos Físicos (CRMF) del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO)

Reconocimiento por el apoyo a personas con capacidades diferentes de ALPI (Centro de Internación y Atención Ambulatoria experto en rehabilitación de lesiones motoras y del lenguaje)

Distintivo Igualdad empresa a Repsol YPF, S.A. promovido por el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad del Gobierno de España. Se concede a 36 entidades que destacan de forma relevante y especialmente significativa en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadoras y trabajadores, entre las más de 600 solicitudes

Mención de Honor del Premio “Hacia una empresa familiarmente responsable” de la Fundación Proyecto Padres y el Centro de conciliación y empresa del IAE (Universidad Austral)

Premio “Laurel” a la integración de personas con discapacidad por la Federación de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual y Parálisis Cerebral (FEAPS)

Premio Lanean del grupo Gureak en reconocimiento al trabajo en favor de la integración laboral de las personas con discapacidad, como cliente que ha generado para la plantilla de este Grupo un volumen de trabajo sostenible y continuo

Premio COCEMFE Castilla la Mancha en Estaciones de Servicio, por su compromiso con la inserción laboral de las personas con discapacidad, facilitando su incorporación en plantilla y la formación necesaria, así como la sensibilización del resto de los empleados

Primer reconocimiento empresarial de la Fundación General Ecuatoriana con el apoyo técnico de la Vicepresidencia de la República **a las Mejores Prácticas de Inserción Laboral** de las personas con discapacidad otorgado a Repsol YPF Ecuador

Certificación BREEAM. Certificación internacional de sostenibilidad de edificios concedida en abril a la Estación de Servicio de Alberto Aguilera

Sello **“Empresa Saludable 2011”** a Repsol Bolivia por las acciones llevadas a cabo dentro del programa “Saber vivir” en las áreas de asistencia, prevención y promoción de la salud.

Distintivo **“Empresa Socialmente Responsable (ESR)”** “reconocimiento a la gestión responsable otorgado a Repsol Perú tras haber sido evaluada en los aspectos de calidad de vida en la empresa, ética empresarial y vinculación con la comunidad y el Medio Ambiente. El Distintivo ESR acredita a la empresa ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio

Reconocimiento **“General Rumiñahui”** concedido por el Gobierno Provincial de Pichincha a Repsol Ecuador, por nuestro trabajo socialmente responsable y comprometido con la ciudadanía, con dos galardones dentro de la categoría de “multinacionales grandes” y con mención de honor a las buenas prácticas de “Apoyo a la comunidad y voluntariado corporativo” e “Inclusión laboral de personas con discapacidad”

Premio COCEMFE ASTURIAS “Integración personas con discapacidad” a Repsol por nuestro compromiso con este colectivo y el programa de integración y normalización laboral

Reconocimiento Diputación Provincial de Ciudad Real. A través de las Asociaciones Laboralía y Fuente Agría por nuestra apuesta en firme por la integración

2011

Premio Discapnet de la Fundación ONCE a Repsol y su Fundación por la importante labor y su compromiso en materia de integración de personas con capacidades diferentes

Telefónica Ability Awards en la categoría de “Mejor Gran Empresa Privada reconoce públicamente a aquellas empresas e instituciones españolas que desarrollan modelos de negocio sostenibles y que integran la discapacidad en su cadena de valor, ya sea con empleados, proveedores o clientes

Premio Prodis a la Fundación Repsol concedido por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en la Comunidad de Madrid en la categoría de mejor empresa como reconocimiento a su labor de integración y normalización del colectivo de personas con capacidades diferentes

Premio Hermes del Centro de Recuperación de Personas con Discapacidad Física y Sensorial de Salamanca (C.R.M.F.) en materia de inclusión social de personas con capacidades diferentes

2

El Teletrabajo en Repsol

2.1. Puntos de partida del programa de Teletrabajo

Para abordar de manera paulatina y sostenible la implantación de un programa de Teletrabajo en Repsol, con el cambio organizativo y cultural que suponía esta nueva iniciativa, los esfuerzos del Equipo de Teletrabajo se centraron en dos aspectos fundamentales: conocer exactamente qué es y qué implica esta fórmula de trabajo, así como el marco normativo que lo regula.

El objetivo era diseñar un proyecto que encajase con la realidad particular y estratégica de la Compañía. Por esta razón, lo primero que se hizo en el año 2006, fue un benchmarking que permitiera conocer y aprender de la experiencia de otras grandes empresas y, paralelamente, se estudió el marco jurídico existente tanto en Europa como en España en lo referente al Teletrabajo.

Para una adecuada puesta en marcha del Teletrabajo en Repsol, se estudió previamente la experiencia de otras empresas y el marco jurídico existente

2.1.1. 'Benchmarking': estudio en profundidad de la práctica del Teletrabajo en otras empresas

“Encontramos que, en el mercado español, la mayoría de las empresas que contemplaban el Teletrabajo lo aplicaban a tiempo total, pero también se identificaron empresas que contaban con diferentes modalidades de Teletrabajo. Nosotros desechamos la idea de un programa de Teletrabajo total ya que suponía una desconexión muy grande con la empresa, pero sí quisimos explotar la idea de establecer diferentes modalidades. Creo que éste ha sido uno de los pilares del éxito.”

Rocío Estévez

Técnico de Servicio de Atención al Empleado

La búsqueda de prácticas que facilitarían la puesta en marcha del Teletrabajo en Repsol comenzó por el **estudio de compañías de referencia**, tanto por tamaño como por sector de actividad.

El primer descubrimiento fue que pocas compañías en España se habían decidido a apostar por el Teletrabajo y que su implementación se limitaba a multinacionales o empresas vinculadas a la tecnología.

Con la idea de obtener el mayor aprendizaje posible, se revisó también la experiencia de compañías europeas del sector de la energía; de empresas españolas de referencia en los sectores de las tecnologías de la información y la comunicación; así como de la Administración Pública, identificando similitudes y diferencias con el sector privado. Las empresas consultadas fueron: Shell Europa, BP Telecommuting España, Telefónica España, Ibermática, Siemens e IBM; que en aquel momento tenían experiencias en Teletrabajo, en mayor o menor medida.

Las principales características comunes que se encontraron entre las diferentes compañías fueron: el porcentaje de teletrabajadores oscilaba entre un 15% y un 20% de la plantilla; las empresas definían qué puestos eran teletrabajables y casi todas ellas lo aplicaban en áreas relativas al marketing, ventas o administración; se ofrecían diferentes modalidades de Teletrabajo, a tiempo total o parcial; se pusieron en marcha, en algunos casos, programas piloto mediante acuerdo previo con los representantes de los trabajadores; las fórmulas de adhesión al Teletrabajo se hacían siempre por escrito; y la dotación de equipamiento técnico corría a cargo de las empresas.

2.1.2. Análisis del marco legislativo

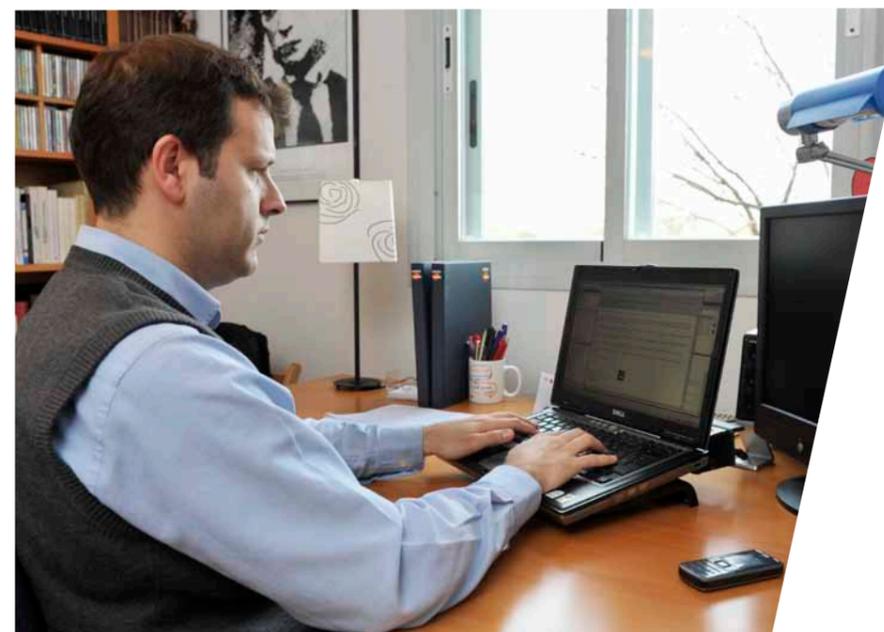
Otro punto de partida, previo a la definición del programa de Teletrabajo, fue la revisión del marco legal existente sobre Teletrabajo en los ámbitos nacional y europeo.

En Europa la referencia normativa era el **Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo** de 2002, encuadrado en el contexto de la Estrategia Europea de Empleo y suscrito por representantes europeos mayoritarios de sindicatos y empresarios (CES, UNICE / UEAPME y CEEP).

Este acuerdo fija los mínimos a tener en cuenta para regular el Teletrabajo en cada Estado miembro, los cuales han sido trasladados en cada país de distintas maneras, manteniendo como ejes comunes la necesidad de hacerlo mediante negociación colectiva (con las peculiaridades propias de cada país) y con normas de obligado cumplimiento.

Por su parte, en España, los interlocutores sociales ratificaron el Acuerdo Marco Europeo mediante el **Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva** del año 2003, en el que se marcan las recomendaciones mínimas para los convenios colectivos en este ámbito, y se da prioridad a tres aspectos:

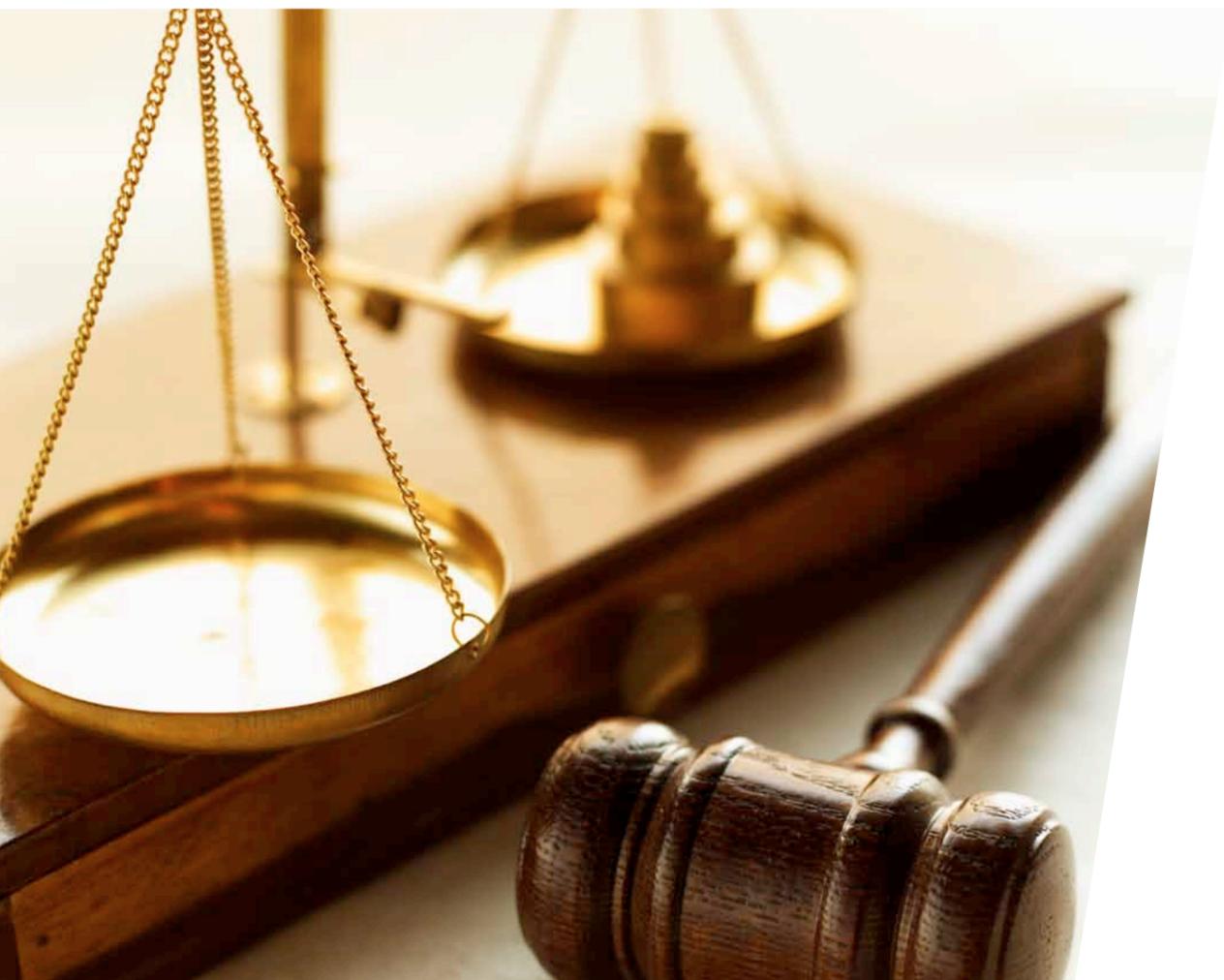
- ! El concepto de Teletrabajo.
- ! Su carácter voluntario.
- ! La igualdad de derechos del teletrabajador respecto al resto de trabajadores.



Repsol es la primera empresa de ámbito industrial y en su sector en la implantación del Teletrabajo

Del análisis del marco legislativo realizado por Repsol se detectaron una serie de recomendaciones normativas que incluían: el acuerdo por escrito entre empresa y trabajador; la igualdad de tratamiento con el trabajador común; el carácter voluntario para ambas partes; la garantía de protección de datos a la empresa y de privacidad al trabajador; el equipamiento técnico a cargo de la empresa; la definición de una política de Seguridad y Salud Laboral que incluya teletrabajadores por parte de la empresa; y medidas para minimizar el aislamiento del teletrabajador.

A día de hoy es importante mencionar que el Teletrabajo se incluye en el texto de la Reforma Laboral 2012 (Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral).



Artículo 13 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores

«Trabajo a distancia.

1. Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa.
2. El acuerdo por el que se establezca el trabajo a distancia se formalizará por escrito. Tanto si el acuerdo se estableciera en el contrato inicial como si fuera posterior, le serán de aplicación las reglas contenidas en el artículo 8.3 de esta Ley para la copia básica del contrato de trabajo.
3. Los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos que los que prestan sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquéllos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial. En especial, el trabajador a distancia tendrá derecho a percibir, como mínimo, la retribución total establecida conforme a su grupo profesional y funciones.

El empresario deberá establecer los medios necesarios para asegurar el acceso efectivo de estos trabajadores a la formación profesional continua, a fin de favorecer su promoción profesional. Asimismo, a fin de posibilitar la movilidad y promoción, deberá informar a los trabajadores a distancia de la existencia de puestos de trabajo vacantes para su desarrollo presencial en sus centros de trabajo.

4. Los trabajadores a distancia tienen derecho a una adecuada protección en materia de seguridad y salud resultando de aplicación, en todo caso, lo establecido en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre y su normativa de desarrollo.
5. Los trabajadores a distancia podrán ejercer los derechos de representación colectiva conforme a lo previsto en la presente Ley. A estos efectos dichos trabajadores deberán estar adscritos a un centro de trabajo concreto de la empresa.»

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo

2.1.3. El Teletrabajo como medida de conciliación y reflejo del cambio cultural

Repsol es una empresa con presencia en cuatro continentes y en países tan alejados, en lo geográfico y en lo cultural, como España, Argelia, Estados Unidos, Perú o Rusia. La variedad de perfiles profesionales, nacionalidades, culturas y edades nos reafirman, no sólo como una empresa global, sino también muy diversa.

Esta diversidad aporta una gran riqueza. Contar con esa variedad de puntos de vista es clave para afrontar mejor los nuevos retos que se plantean. Lo importante es gestionar esa diversidad de una forma correcta, para que se convierta en una ventaja competitiva, en un valor diferencial.

Una de las características de una plantilla diversa es que en la organización hay tantas realidades como personas forman parte de ella. Por eso es muy importante, dentro de esa óptima gestión de la diversidad, que la Compañía sepa responder a esas diferentes necesidades, una de las cuales es la de equilibrar vida profesional y personal, pues sólo estando satisfechos los empleados pueden sentirse comprometidos. Todos los estudios, informes y encuestas confirman que las personas trabajan más y mejor si se sienten motivadas. Por esta razón, la conciliación se ha posicionado como un tema clave en la agenda de Repsol.



Aunque el Teletrabajo nació en Estados Unidos a mediados de los noventa, en España su implantación ha avanzado lentamente. La razón de esta resistencia es principalmente, según varios expertos, el arraigo de la cultura de la presencia. El cambio requiere una nueva cultura empresarial y un tejido productivo más orientado a la obtención de resultados.

La conciliación implica un cambio cultural. Actualmente, el porcentaje de personas que teletrabajan en España es del 8%, mientras que en países nórdicos como Finlandia es del 17% y en Estados Unidos del 15%.

La actividad del Comité de Diversidad y Conciliación se encuadra dentro del cambio cultural que Repsol decidió abordar en los últimos años. En esta evolución la gestión de personas tiene un papel fundamental. Algunos de los pilares sobre los que se sustenta la nueva cultura son una mayor agilidad en la toma de decisiones, una mayor responsabilidad de las personas sobre los proyectos en los que trabajan y un foco constante en la eficiencia. El Teletrabajo como medida de conciliación, forma parte de este cambio cultural.

El Teletrabajo en Repsol se concibe como una fórmula de prestación de servicios, a la que se accede de forma voluntaria, que permite a los empleados que puedan desarrollar parcialmente su jornada laboral desde su domicilio.

Por ello, el Teletrabajo en Repsol está basado en la confianza mutua.

Entre los comportamientos que se exigen a todos los empleados de la Compañía, de manera explícita para la evaluación de desempeño, están los de autogestión, optimización de consecución de resultados e innovación.

La forma de entender el Teletrabajo en la Compañía deriva de una clara apuesta corporativa por incrementar la motivación de los empleados comprometidos, otorgándoles mayor calidad laboral y flexibilidad. La posibilidad de los teletrabajadores de gestionar su propio tiempo, les ayuda a atender las necesidades laborales y personales de una manera mucho más eficiente y eficaz.

Así entendido, el Teletrabajo nace del reto de crear un entorno profesional cada vez más atractivo, aprovechando las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Con el Teletrabajo lo que verdaderamente cuenta es el logro, en tiempo y forma, de los objetivos planteados.

El Programa ayuda al empleado a lograr un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal, dándole la oportunidad de desarrollar nuevas maneras de enfrentarse a las tareas diarias. No se trata de reducir el tiempo que dedica a las actividades profesionales, sino de facilitar al trabajador la administración de su tiempo de la manera más óptima de acuerdo a su situación individual.

El concepto de Teletrabajo en Repsol nace con un claro enfoque de conciliación, con el fin de permitir al teletrabajador compatibilizar las necesidades de su entorno personal que le demanda recursos, tiempo y presencia y, por otro, las responsabilidades derivadas de su trabajo. Es una medida a la que el empleado accede de forma voluntaria, asumiendo la iniciativa para su solicitud.

En Repsol el teletrabajador mantiene todos los beneficios sociales y derechos que le son reconocidos a cualquier otro empleado en su misma situación laboral que no se haya acogido al Teletrabajo, sin que suponga en ningún caso un freno a su carrera profesional.

“El objetivo primordial fue siempre la conciliación, es decir, en ningún caso el Teletrabajo habría de confundirse con un interés en la deslocalización de puestos por parte de la Compañía. Al contrario, nos hemos organizado para poder ofrecer al trabajador la posibilidad de acogerse a una importante medida de conciliación, siempre a petición suya y con el acuerdo de su jefe.”

María José López

Directora de Planificación, Control y Gestión Administrativa

En Repsol la conciliación entre la vida personal y profesional es para todos. Cada uno, dentro de la diversidad de la Compañía, tiene necesidades o intereses que ocupan su tiempo no laboral, y pueden ser responsabilidades familiares, actividades deportivas, culturales o de cualquier tipo. Por eso, **en esta empresa el Teletrabajo es una oportunidad que no cuestiona los motivos o causas para su solicitud**; cualquier empleado que cumpla con los requisitos definidos por la organización podrá solicitar acogerse a esta medida de conciliación laboral y personal. Este modelo abre nuevas posibilidades en torno a dónde, cuándo y cómo atender las responsabilidades laborales, trasladando las tareas que inicialmente se realizan en los centros de trabajo al propio domicilio del empleado.

“El Teletrabajo permite al trabajador desempeñar sus tareas del mismo modo que si estuviera físicamente en la oficina, pero dándole esa gran oportunidad de conciliar. El resultado es que está más motivado y que trabaja igual o mejor. Otro aspecto importante es el tiempo que se ahorra en los desplazamientos. De hecho, según se extrae de todas las encuestas, es algo que la gente valora muchísimo.”

Pilar Marqués Martínez

Directora de Reputación Corporativa, Marca y Comunicación Digital

Repsol trata, no solo de estar al día en cuanto a los cambios y exigencias de la sociedad, sino que se anticipa a ellos, en la medida de lo posible.

Los cambios sociodemográficos, unidos a una nueva forma de vivir el ámbito familiar y social de las personas, exigen un cambio en los niveles de flexibilización. Las ciudades están cada vez más pobladas y los altos precios de la vivienda han llevado a muchos ciudadanos a tener que trasladarse a localidades periféricas, distantes del lugar de trabajo. Esta es una de las consideraciones que la compañía tuvo en cuenta a la hora de decidirse a apostar por el Teletrabajo como una de sus medidas de conciliación. Además, con el desarrollo del Teletrabajo en Repsol se aumentan las facilidades de incorporación a la compañía de personal con movilidad reducida.

El Teletrabajo ayuda, así, a construir un nuevo modelo de vida nacido de una concepción distinta del binomio espacio y tiempo, que permite al empleado vivir plenamente ambos ámbitos, laboral y personal, enriqueciendo uno con el otro, fomentando la creatividad e impulsando una mejor y mayor productividad.

De la misma manera, posiciona a Repsol como una empresa moderna y humana, adaptada a las necesidades de los tiempos que corren y, en definitiva, como un buen lugar para trabajar, tanto para sus empleados actuales como para el talento potencial.

Un hito importante relacionado al cambio cultural es el traslado en 2012 de 4.000 empleados de Madrid, que hoy están ubicados en 11 centros de trabajo diferentes, a un nuevo campus diseñado y construido a tal efecto, bajo estándares de arquitectura sostenible y en el que la utilización de las nuevas tecnologías cumplirá un papel muy relevante.

En el nuevo campus se renovará gradualmente todo el equipamiento informático por uno estándar a toda la compañía, más productivo, dotado de mejores herramientas de colaboración y con una mayor proyección de futuro.

Repsol procura anticiparse a los cambios y exigencias de la sociedad

Este traslado es una ocasión única para continuar con la modernización de la empresa integrando formas de trabajo más eficientes y flexibles. El Teletrabajo es una de estas nuevas formas de trabajar, que ayuda a romper la rigidez tradicional de la concepción del espacio físico y de los tiempos en el desarrollo de la vida profesional, constituyéndose como un reflejo más del cambio cultural.

2.1.4. Aspectos clave de definición del Teletrabajo

“Las primeras acciones del grupo de Teletrabajo se basaron en analizar un benchmarking sobre qué compañías, en el mercado español, tenían en ese momento Teletrabajo y en qué condiciones, analizando especialmente grandes empresas con un perfil de actividad similar al nuestro. En paralelo, se hizo un análisis legal de Teletrabajo, en el que posteriormente se basó en gran parte el proyecto de Teletrabajo y que cristalizó en el Acuerdo Sindical de Teletrabajo y en el documento de Acuerdo Individual de Teletrabajo, entre otros. Hoy creo que, sin todo ese esfuerzo previo de varias personas y áreas (RRLL, RRHH, Asuntos Jurídicos, etc...) todo esto no hubiera sido posible, y del mismo modo opino que, sin el apoyo expreso y entusiasta de la Alta Dirección y, posteriormente, de la representación sindical, no estaríamos donde estamos.”

Itziar Varona

Subdirectora de Relaciones Laborales de Corporación y Planificación Laboral

A partir de los resultados del benchmarking, y en función del marco legislativo vigente, Repsol determinó **los aspectos clave para desarrollar el Teletrabajo dentro de la Compañía:**

- 1º. El Teletrabajo debía ser una opción voluntaria y reversible en cualquier momento a instancias de la empresa y el empleado.
- 2º. El Teletrabajo sería siempre a tiempo parcial para garantizar la vinculación con el entorno habitual de trabajo.
- 3º. Estaría dirigido a empleados de puestos teletrabajables y con un buen desempeño.

- 4º. Todos los teletrabajadores mantendrían las mismas condiciones laborales, sin producirse cambios en la duración de la jornada anual ni, por supuesto, en el salario.
- 5º. Se conservarían los derechos colectivos o de representación sindical y los derechos de atención y reconocimiento médico laboral.
- 6º. La implantación del Teletrabajo se realizaría a través de distintas modalidades que abarcaran las principales necesidades de los empleados y facilitarían la flexibilidad. El trabajador debería consensuar con su superior jerárquico la modalidad y el horario.
- 7º. La adhesión al Programa debía hacerse mediante un documento escrito, adicional al contrato de trabajo.
- 8º. La empresa sería la encargada de aportar las herramientas necesarias para trabajar en remoto.
- 9º. El jefe y el colaborador establecerían reuniones de seguimiento y contacto para evitar el aislamiento del teletrabajador.
- 10º. El teletrabajador debería tener suficiente conocimiento de su puesto y las habilidades informáticas necesarias.

Repsol se convirtió, así, en una empresa pionera en España en la implantación del Teletrabajo. Fue la primera de ámbito industrial y en su sector en poner en marcha una medida como esta. También es una de las pocas que la aborda desde un enfoque centrado en la conciliación, basada en la flexibilidad y el compromiso mutuo entre empleados y empresa, con el objetivo de apoyar al empleado en el logro de un mayor equilibrio entre su vida personal y profesional.



El puesto de trabajo debe contar con un espacio que cumpla las condiciones en materia de prevención, seguridad y salud

2.2. Evolución del Programa

En una empresa del tamaño de Repsol, con una variedad extensa y compleja de tipos de actividad y entornos de trabajo, la implantación del Teletrabajo suponía todo un reto. Había que acometerla poco a poco, pero con pasos decididos.

Por eso, para la puesta en marcha del Programa, se planteó una estrategia definida en varias fases de implantación, que comenzaría con un programa piloto cuyo objetivo era el aprendizaje sobre la misma experiencia, de manera que la extensión del Programa se pudiera hacer de la manera más ordenada y acertada posible.

2.2.1. Primera fase: programa piloto (de abril a noviembre de 2008)

El programa piloto pretendía conocer el grado de aceptación de la propuesta y sus modalidades, saber el grado de adaptación y satisfacción de empleados y jefes con esta forma de trabajar, e identificar inconvenientes para realizar los ajustes necesarios antes de implantar definitivamente el Programa.

Tomando como referencia el esquema desarrollado en otras compañías, el programa piloto integró la participación de **empleados con distintos perfiles y puestos dentro de la organización**. En concreto comenzó con algunas áreas de la Dirección General de Medios, Dirección de Marketing Europa, Dirección General YPF (Argentina) y Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia.

Para la puesta en marcha del piloto, el Equipo de Teletrabajo se encargó de elaborar **propuestas de criterios y políticas de actuación**, confeccionar un plan general de trabajo para todas las áreas participantes y trazar procedimientos operativos, como los flujos de solicitud y aprobación. Para ello fue crucial la participación de todas las áreas funcionales implicadas en el proyecto, como relaciones laborales, seguridad laboral, servicios jurídicos, sistemas de información o el servicio de atención al empleado.

Se designó una **red de coordinadores** de las áreas participantes, quienes serían el vínculo entre el Equipo de Teletrabajo y cada área. Sus responsabilidades iban desde el asesoramiento a los jefes y a los empleados, hasta la canalización, tramitación y actualización de las solicitudes de adhesión.

Se organizaron reuniones con los jefes de las áreas participantes para informarles sobre el proceso de puesta en marcha del Programa, sus orígenes, las características y modalidades del Teletrabajo y los criterios de selección de teletrabajadores. Así mismo, los empleados que iban a participar en el piloto fueron convocados para despejar las dudas o incertidumbres que pudieran tener en torno al mismo. De manera general, estas reuniones fueron valoradas muy positivamente por su alto valor aclaratorio y, fundamentalmente, motivador.

“Después de la reunión tuve mucho más claro en qué iba a consistir mi participación en el programa piloto. Perdí el miedo en cuanto me explicaron cómo iba a aplicarse”.

“La reunión ha resultado determinante para que aceptara participar en el proyecto. Ha sido muy completa porque he conseguido aclarar todas mis dudas.”

Entrevistas realizadas a empleados

Para los teletrabajadores se diseñó una **píldora de formación on line**, en la que se trataban aspectos relacionados a la prevención de riesgos laborales durante el trabajo en el domicilio, así como guías de usuario de las aplicaciones informáticas necesarias, con instrucciones muy concretas y consejos para una mayor eficiencia en esta nueva forma de trabajo.

Durante el programa piloto se ofreció a los participantes elegir entre **cinco modalidades** de Teletrabajo a tiempo parcial para probar su funcionamiento: un día a la semana, dos días a la semana, tres días a la semana, 20% del tiempo diario, y dos tardes a la semana más viernes.

Una vez consensuado con los responsables correspondientes directos, se ofreció la posibilidad de participar en el proyecto de Teletrabajo a 117 personas de España, de las cuales el 80% aceptó formar parte del Piloto. Finalmente participaron 91 trabajadores en España y 40 en Argentina, un total de 131 personas que representaban el 0,4% de la plantilla.

Para medir el impacto del Teletrabajo en el programa piloto y establecer las primeras conclusiones, en octubre de 2008 se realizó un **estudio de satisfacción**, en el que participaron teletrabajadores, jefes, compañeros, colaboradores y empleados en general. El estudio puso de manifiesto que el Programa era un éxito, con una valoración muy positiva de los participantes: un 8,7 sobre 10.

Los datos reflejaron también que la adaptación del personal al nuevo sistema había resultado sencilla, aunque se manifestaban algunos conflictos en la resolución de problemas técnicos y en el aumento ocasional de la jornada laboral.

Además, los teletrabajadores mostraban una actitud abierta y positiva hacia el Teletrabajo y destacaban como primer aspecto el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, con una media de 2 horas y 35 minutos de ahorro semanal. Ésta, junto con la conciliación de la vida privada y la laboral y el hecho de proporcionar flexibilidad horaria para la organización del trabajo, fueron las principales ventajas destacadas.

La experiencia del piloto sirvió para despejar temores relacionados con el Teletrabajo, como la posibilidad de que fuera un obstáculo para el desarrollo de la carrera profesional. La mayoría de los jefes afirmaban que la productividad había aumentado, así como la motivación de los teletrabajadores. La mejor planificación de tareas y la mayor concentración en el domicilio eran identificadas como claves en esta mejora de la productividad.

Resultados del estudio de satisfacción tras el programa piloto

Teletrabajador	Jefe
Ahorro de tiempo	Incremento de la productividad al estar el empleado más motivado
Mejora en la conciliación entre la vida personal y profesional	Mejora en el clima laboral
Mayor flexibilidad	

EMPRESA MÁS MODERNA Y COMPROMETIDA

Fuente: Repsol

Las conclusiones del estudio demostraron que esta nueva forma de trabajo no sólo respondía a las expectativas que se habían depositado desde el Comité de Dirección, sino que iba más allá. Los participantes en el Piloto habían logrado conciliar más, estar más motivados y ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos en horas punta.

2.2.2. Segunda fase: programa de Teletrabajo

[Enero de 2009 a junio de 2010]

Tras la finalización del programa piloto y como consecuencia de los buenos resultados del mismo, la alta dirección de Repsol y los sindicatos más representativos de la compañía acordaron el inicio del programa de Teletrabajo, con una extensión paulatina desde comienzos de 2009 hasta el primer semestre de 2010.

En la segunda fase quedaron como definitivas cuatro modalidades de Teletrabajo: un día, dos días, 20% de la jornada y dos tardes más el viernes

Para ello se elaboró la **documentación que regularía el Teletrabajo en Repsol**, la cual incluía los requisitos, modalidades, derechos y condiciones en la adhesión a esta fórmula de trabajo.

La segunda fase se hizo en **tres convocatorias** a lo largo de 2009 para que las incorporaciones de empleados fueran graduales, controlando de esa manera el impacto de la medida en las diferentes áreas de la empresa. También era prioritaria

esta gradualidad para garantizar la normalización y estandarización de procesos, de cara a abordar la implantación definitiva del Programa en el resto de la Compañía.

“El ciclo de extensión del Teletrabajo se desarrolló en tres momentos diferenciados en el tiempo para que todo estuviera bajo control desde el punto de vista de recursos técnicos y administrativos. Lo que se pretendía en esta fase era estandarizar todos los procesos e integrarlos en la dinámica normal de la compañía, para hacer el Programa accesible a más empleados.”

María José López

Directora de Planificación, Control y Gestión Administrativa

El carácter progresivo del plan permitió ir extrayendo aprendizajes de los errores identificados y de los casos no pautados, y marcar las recomendaciones específicas para subsanarlos.

Una de las conclusiones del piloto fue que la modalidad que permitía teletrabajar tres días a la semana podría acarrear cierto riesgo de aislamiento. Por esta razón, en la extensión del Programa se decidió suprimir esta modalidad y dejar disponibles las otras cuatro.

En esta fase hubo **281 nuevas incorporaciones** al programa de Teletrabajo durante el año 2009. Primero se integraron las áreas de Tecnología, Personas y Organización, Trading y Transporte, Refino España y GLP Mundial; y más adelante Seguridad y Medio Ambiente, Compras y Contrataciones y Gestión de Patrimonio.

Además, todos los empleados que habían participado en el programa piloto tuvieron la posibilidad de continuar teletrabajando y así lo hicieron. De hecho, sólo se produjeron 10 bajas y fue por motivos de cambio de funciones en el puesto o por circunstancias personales, ninguna por petición del propio teletrabajador o del jefe. A finales de 2009 había 362 teletrabajadores en Madrid.

A lo largo del siguiente año continuaron sumándose nuevos empleados, cifrándose el número total de incorporaciones **en los seis primeros meses de 2010 en un total de 186 nuevos teletrabajadores.**



Integración en el V Acuerdo Marco de Repsol

Aunque se llevaron a cabo conversaciones con la representación sindical desde el principio del Programa, fue durante 2009 cuando se firmó el V Acuerdo Marco de Repsol, documento en el que se incorporaron una serie de artículos sobre conciliación y en el que, por primera vez, se contempla el Teletrabajo.

Concretamente, en dos de sus artículos, el artículo 13, relativo a las medidas de conciliación, y en el artículo 17, en el que se acuerda desarrollar una segunda fase de implantación del Teletrabajo entre el 1 de enero de 2009 y el 30 de junio de 2010. Para el desarrollo de este acuerdo se tomó como base el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo. Así, el Acuerdo Marco de Repsol quedó sujeto a dos condiciones:

- a. Los resultados de esta fase de extensión serían la base para la implantación definitiva. Por eso las primeras oleadas tendrían convocatorias en plazos cerrados.
- b. El Acuerdo Marco de Repsol debía ajustarse a posibles modificaciones del Acuerdo Marco Europeo o aprobación de otras leyes que afectasen a esta forma de trabajo.

V Acuerdo Marco. Grupo Repsol

Artículo 17. Acuerdo de implantación progresiva del Teletrabajo. Antecedentes, objeto y condicionantes básicos del acuerdo:

Al amparo de lo previsto en el Acuerdo Marco Europeo en materia de Teletrabajo el 16 de julio de 2002 e inspirado en sus principios, la Dirección de la empresa con los sindicatos más representativos, CCOO y UGT, a propuesta de la Mesa Técnica de Igualdad del Grupo Repsol YPF, en la que tienen plena presencia tanto la parte empresarial como esta representación sindical, acuerdan el desarrollo de una segunda fase de Teletrabajo entre el 1 enero de 2009 y el 30 de junio de 2010. Esta segunda fase estará provisionalmente abierta para el personal de la compañía en Madrid y de un complejo industrial, de acuerdo a la planificación y número máximo de participantes que se determinará oportunamente y de la que se informará en la Mesa Técnica de Igualdad.

Las partes firmantes de este Acuerdo Marco pretenden seguir avanzando, de modo progresivo y desde el seno de esta Comisión, en esta nueva medida de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, por entender que contribuye además a la mejora del clima laboral de la compañía y a la motivación de las personas que trabajan en el Grupo Repsol. Por otro lado, las partes firmantes entienden que el Teletrabajo ha de posibilitar ahorro de tiempos, costes y desplazamientos a la persona que teletrabaja, todo ello sin merma de productividad en el desarrollo de su puesto de trabajo.

Esta segunda fase tendrá los siguientes condicionantes básicos: Carácter temporal, a fin de ponderar las posibilidades para una futura implantación más general en la compañía en el caso de que esta segunda fase fuera satisfactoria. La Dirección de la empresa podrá extinguir la/s situaciones de Teletrabajo a la finalización de la segunda fase (junio 2010), pudiendo volver todos los participantes a desarrollar permanentemente su trabajo en los locales del empleador.



Para determinar estos condicionantes básicos, se ha tomado como referencia obligada el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo de 16 de julio de 2002, sin que desde esa fecha se haya producido ninguna novedad en esta materia. En caso de que posteriormente se desarrollara legislación al respecto, las partes se comprometen a adaptar este acuerdo a dicha legislación.

Al igual que en el piloto, **los resultados de la fase de extensión fueron muy positivos**, valorándose el Programa con puntuaciones de 9 sobre 10 en las diferentes encuestas de satisfacción e impacto realizadas tanto a jefes como a teletrabajadores.

Los teletrabajadores consideraban que el trabajo desde el hogar les ayudaba a conciliar, a ahorrar tiempo en desplazamientos y a mejorar su efectividad y rendimiento. Además, reconocieron el esfuerzo realizado por la compañía para ayudar a sus empleados a conciliar.

Poco a poco iba calando en la filosofía de la empresa que la conciliación no implicaba trabajar menos, sino trabajar mejor, que la organización y planificación del trabajo aumentaba y que la posibilidad de trabajar desde casa, siempre a tiempo parcial, no llevaba al aislamiento que se temía al principio.

Así, se empiezan a derribar los mitos relacionados con la pérdida de oportunidades para las personas que teletrabajan o con una carga de trabajo superior para los compañeros.

Para los jefes los beneficios quedaban claros también, destacando que habían mejorado notablemente aspectos como el rendimiento, la satisfacción y la actitud de los participantes en el proyecto. Resaltaban que el teletrabajador se mostraba más dispuesto y motivado, y con menos estrés al poder gestionar mejor su tiempo.

Esta segunda fase sirvió para normalizar el Teletrabajo e integrar sus procesos en los habituales de la compañía, procedimentarlos y consolidar el Programa, sentando las bases para su ampliación a toda la compañía.

Se mejoraron los flujos del proceso de solicitud, aprobación e incorporación al Teletrabajo. De esta forma, el proyecto se fue perfeccionando y retroalimentando de la experiencia, permitiendo a la compañía estar preparada para desplegar el proceso a todas las áreas y oficinas de Madrid y a los Complejos Industriales.

Paralelamente, el Equipo de Teletrabajo apoyó la **extensión del proyecto en Portugal** y nombró **nuevos coordinadores** en las áreas que se iban incorporando. Además, prosiguió con la formación on line a los teletrabajadores que se había ofrecido durante el programa piloto, reforzando la parte de tecnologías de información y comunicación.

2.2.3. Tercera fase: apertura a toda la plantilla de Madrid (2010) y pilotos en Complejos Industriales y delegaciones comerciales

“En Repsol siempre ha existido una gran preocupación por la conciliación de la vida personal y laboral y, entre las decisiones adoptadas por la empresa para favorecer estas políticas, el Teletrabajo se situó como la medida estrella. Tres años después podemos decir que no nos equivocábamos con esta apuesta y que los cambios se están ya notando de manera muy positiva.”

Alberto Sáez Vila
Técnico de Comunicación Digital

Gracias a un proceso de implementación organizado, paulatino y prudente que permitió ajustar los procesos y, a la vez, trabajar en el cambio cultural que implicaba esta medida para nuestra organización, a partir del 1 de julio de 2010 el programa de Teletrabajo se abrió a todo el personal de Repsol que desempeña su trabajo en las diferentes oficinas de Madrid.

“Desde casa, compagino el cuidado de la familia con el desempeño adecuado de mis funciones... y eso me hace sentir bien... y más comprometida. Antes me decían que vivía sólo para el trabajo, por los horarios y los desplazamientos, pero ahora presumo de que mi empresa ha sabido acometer los cambios necesarios para ayudarme a compaginar mi trabajo y mi vida...”

Pilar Marqués Martínez

Directora de Reputación Corporativa, Marca y Comunicación Digital

Atendiendo a otras casuísticas propias de la actividad de Repsol, una vez completada la apertura global en las oficinas de Madrid, la expansión del programa continuó a lo largo del segundo semestre de 2010 con dos pilotos: uno en los Complejos Industriales (CCII) de Cartagena, A Coruña, Puertollano y Tarragona; y otro en las delegaciones comerciales de España de la Dirección Ejecutiva de Marketing Europa.

Actualmente, y después de excelentes resultados, el Programa se ha abierto a todos los empleados, incluidos los de los 4 Complejos Industriales mencionados.

El programa se ha abierto a los Complejos Industriales y delegaciones comerciales

Según un estudio de satisfacción realizado a este colectivo, el 87% de los encuestados en CCII se mostraban satisfechos (teletrabajadores y jefes), y ninguno se declaró insatisfecho. Los aspectos valorados como más positivos fueron, una vez más, la posibilidad de conciliar la vida personal y profesional, la mayor concentración, mejor productividad y ahorro de tiempo en desplazamientos. Además, la experiencia de

los años previos había servido para mejorar las herramientas y cubrir todas las necesidades para el desarrollo del trabajo y la comunicación del trabajador.

Lo que comenzó en 2008 como un programa piloto con 131 personas es, cuatro años más tarde, una herramienta de conciliación consolidada y asumida por toda la organización. Este es el resultado de un trabajo planificado y concienzudo, en el que cada paso ha sido acometido con determinación, y con un análisis previo de los posibles escenarios.

En el VI Acuerdo Marco, las partes firmantes han seguido avanzando de manera progresiva en esta medida de conciliación cada vez más extendida, consolidando el Acuerdo Sindical de Teletrabajo en su artículo 19 y estableciendo por primera vez la posibilidad de que el Programa de Teletrabajo sea compatible con otra de las medidas de conciliación más utilizadas en el Grupo, la reducción de jornada.

Esta medida supone ampliar a un nuevo colectivo el disfrute del Programa y permite al mismo una mayor conciliación de su vida laboral, familiar y personal.

Hoy en día, los resultados de las mediciones demuestran que el Teletrabajo es una realidad al alcance de todas las personas y que se encuentra integrado dentro de la normalidad de Repsol, tanto en los procesos como en la cultura, con una alta aceptación y satisfacción por parte de todos los colectivos.

EL Teletrabajo es una realidad al alcance de todas las personas y que se encuentra integrado dentro de la normalidad de Repsol

Repsol YPF ha sido la primera empresa de Argentina en disponer de la modalidad de Teletrabajo e incorporarla a su convenio colectivo. Por este avance, puesto en marcha en colaboración con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, obtuvo la Mención de Honor del premio 'Hacia una empresa familiarmente responsable', otorgada por la Fundación Proyecto Padres y el Centro de Conciliación y Empresa del IAE (Universidad Austral).

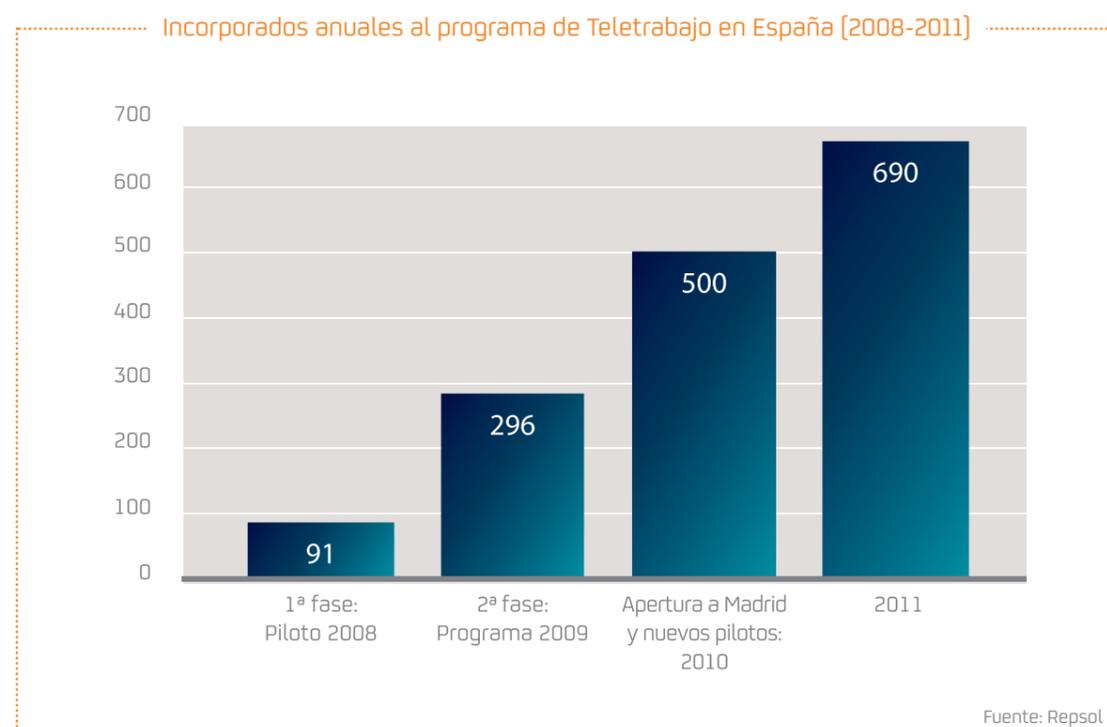
En Portugal, la modalidad de Teletrabajo se puso en marcha en el año 2009 con 14 personas del área de negocios y actualmente cuenta con 25 teletrabajadores, estando prevista una ampliación.



2.2.4. El Teletrabajo en Repsol, en cifras

El número de empleados acogidos a la fórmula del Teletrabajo en Repsol, ha registrado un gran crecimiento en los años transcurridos desde la fase Piloto que comenzó en 2008, pasando de 131 personas (91 en España y 40 en Argentina) a 818 personas a cierre de 2011: 690 en España, 102 en Argentina, 25 en Portugal y una en Perú.

El gráfico siguiente presenta los datos de empleados que se han ido incorporando al programa de Teletrabajo en de 2008 a 2011.

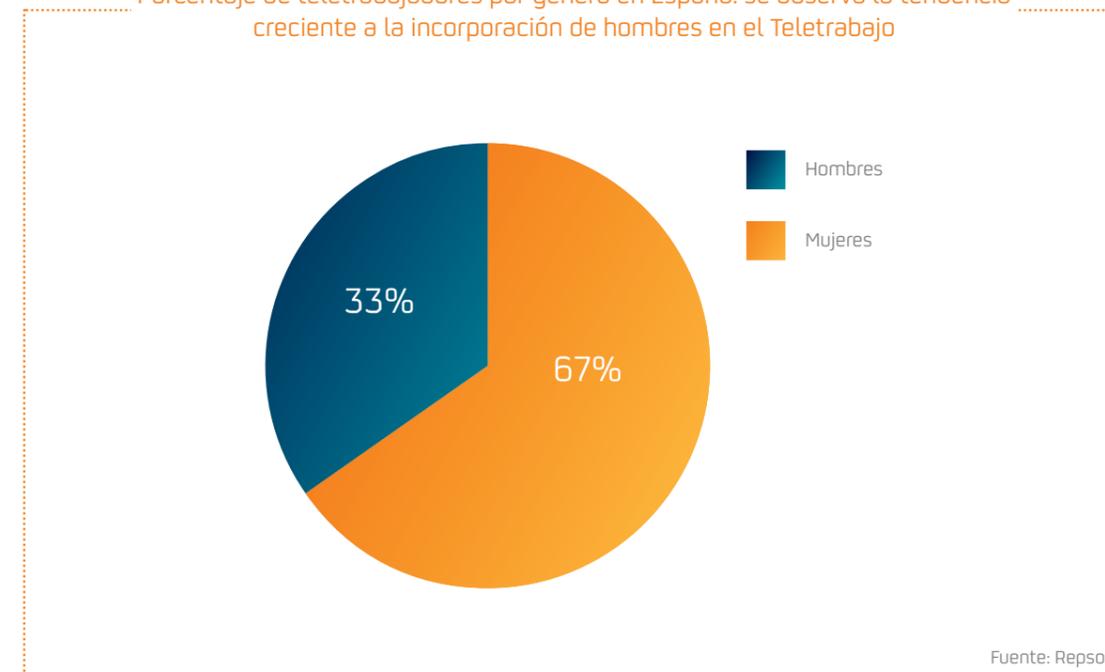


Las distintas modalidades de Teletrabajo dan respuesta a diferentes colectivos, como personas con familiares a cargo, de ambos géneros y diferentes edades.

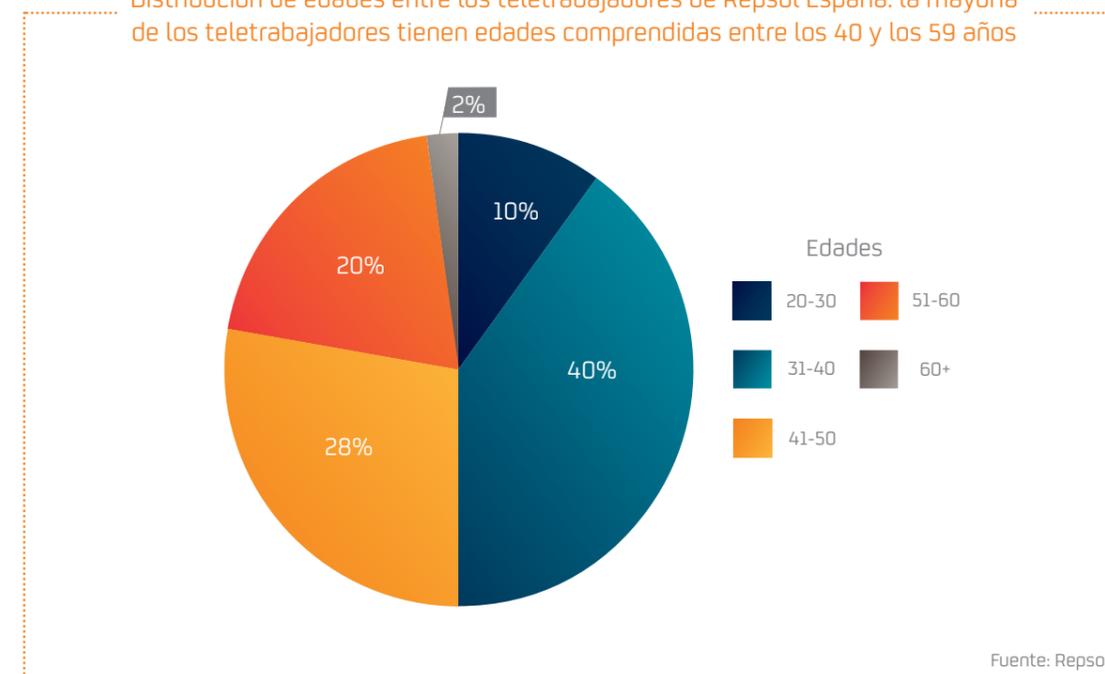
El perfil del colectivo de teletrabajadores de Repsol en España está formado en un 33% por hombres y en un 67% por mujeres (ver gráfico siguiente). En Argentina y Portugal la distribución es similar a la de España.

Respecto a la distribución por edad, el 40% de los teletrabajadores tiene edades comprendidas entre los 31 y 40 años, y un 22% tiene más de 50 años, (ver gráfico siguiente).

Porcentaje de teletrabajadores por género en España: se observa la tendencia creciente a la incorporación de hombres en el Teletrabajo



Distribución de edades entre los teletrabajadores de Repsol España: la mayoría de los teletrabajadores tienen edades comprendidas entre los 40 y los 59 años





3

Características del Programa de Teletrabajo en Repsol

3.1. Modalidades de Teletrabajo: siempre a tiempo parcial

La flexibilidad asociada al concepto de Teletrabajo deriva en la existencia de distintas modalidades para su práctica. La idea de esta oferta es satisfacer las diferentes necesidades de conciliación que tiene una plantilla diversa como la de Repsol. En concreto, se han articulado y se ofrecen al conjunto de empleados cuatro modalidades, siempre a tiempo parcial y previo acuerdo entre el jefe y el teletrabajador.

Desde el inicio del Programa, la Compañía renunció a incluir una modalidad de Teletrabajo a tiempo completo, evitando así la desvinculación del empleado de la empresa y garantizando la sensación de pertenencia y equipo. Repsol ha realizado un gran esfuerzo por mantener la vinculación del teletrabajador, estableciendo que debe permanecer en la oficina un mínimo de 16 horas semanales¹.

¹ Se contemplan casos especiales por circunstancias temporales.

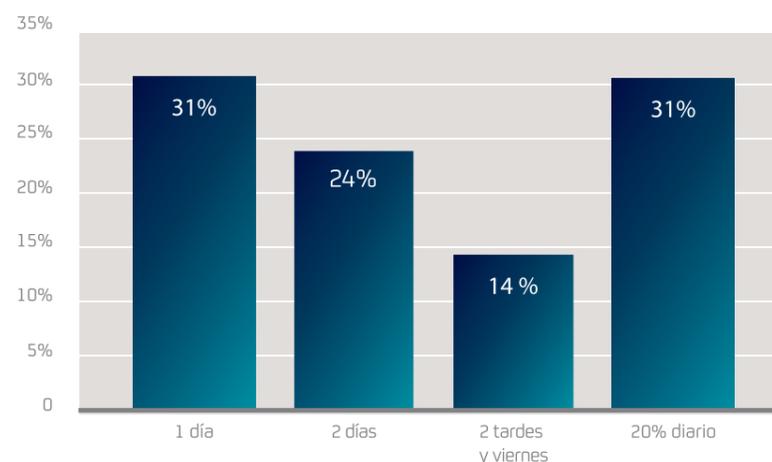
“Cuando repasas la situación del Teletrabajo en otras empresas te das cuenta de que hay algo en nuestro Programa que gusta mucho, y es que no está planteado como una reducción de costes. Está planteado como una herramienta más de conciliación, a través de la cual el empleado no se desvincula de la empresa, sino que sigue teniendo contacto permanente con sus compañeros y con su jefe y sus oportunidades de desarrollo.”

Tania Ramón

Gestor de Procesos y Sistemas de Gestión de Personas y Organización

La siguiente figura recoge las cuatro modalidades de Teletrabajo incluidas en el Programa implantado por Repsol: un día a la semana, dos días a la semana, dos tardes y los viernes, o un máximo del 20% de la jornada diaria.

Diferentes modalidades de Teletrabajo en Repsol (31-12.2011- España)



Fuente: Repsol

Las cifras arrojan que las modalidades más demandadas por los teletrabajadores de la Compañía son las opciones de un día a la semana, con el 31% de los más de 800 teletrabajadores de Repsol en España y la modalidad del 20% del tiempo diario, seguida de la de dos días a la semana, que es la escogida por una cuarta parte de los teletrabajadores. La opción de dos tardes y el viernes es la menos aplicada, con sólo el 14% de los casos.

En el VI Acuerdo Marco se establece que la reducción de jornada será compatible con el Teletrabajo en las modalidades de un día completo y del 20 % diario salvo que la reducción de jornada sea igual o superior a 1/3.

3.2. Requisitos para teletrabajar

La Compañía ha definido una serie de requisitos para la adhesión al Teletrabajo, que han surgido de los estudios previos realizados (benchmarking, entorno legal) y de los resultados obtenidos en el programa piloto.

Como punto de partida se establece que todos los puestos son susceptibles de ser teletrabajados parcialmente con excepción de aquellos cuya actividad esté directamente relacionada con el centro físico de trabajo.

Pero además, incluso cuando la actividad desarrollada por el trabajador lo permita, no todos los empleados pueden adherirse al Programa. Se exige un perfil profesional determinado, capacidades y habilidades suficientes para poder desarrollar sus compromisos a distancia, autogestionando su tiempo, su espacio y sus recursos.

Requisitos básicos para poder solicitar Teletrabajo

1. Organizativos / del puesto de trabajo

Con carácter general, todos los puestos son susceptibles de ser teletrabajados parcialmente con excepción de aquellos:

- Cuyas funciones estén directamente relacionadas con el centro físico de trabajo:
 - Por la naturaleza de las funciones (ej. ordenanza, recepcionistas, personal a turnos).
 - Por el soporte requerido de tecnologías de información y/o comunicación para poder ser desempeñados (ej intérpretes geofísicos, petrofísicos u otros puestos similares que requieran acceso a aplicaciones específicas).
 - Por posibles restricciones de equipamiento que, por alguna razón, no permitan el acceso remoto (ej. analistas de laboratorio, etc.).
- Para cuyo desempeño sea crítica la presencia física y la cobertura de un horario específico.
- Que por las características de sus funciones, presente dificultades para la planificación de objetivos y/o para la medición de los resultados.

2. Perfil profesional y personal

Se requiere:

- ▮ Un mínimo de dos años de antigüedad en la Compañía.
- ▮ Estar en situación de alta.
- ▮ Competencias deseables:
 - Conocimiento suficiente del puesto o Dirección [1 año mínimo en el puesto como referencia].
 - Habilidades informáticas suficientes para poder trabajar en remoto.

Comportamientos:

- ▮ Responsabilidad para la autogestión, disciplina y motivación.
- ▮ Adecuado desempeño sostenido en el tiempo:
 - En el caso de personas que realizan evaluación GxC (Gestión por Compromisos, descrita más adelante), es necesario un desempeño adecuado en los dos últimos años y valoración adecuada en los siguientes comportamientos:
 - Responsabilización y orientación a resultados.
 - Colaboración.
 - Espíritu emprendedor y excelencia.
 - Para el personal que realiza el “sistema de evaluación de convenio” a través de aplicación, es necesaria también una puntuación equivalente a desempeño adecuado y acorde a todos los requerimientos de su puesto: Responsabilidad y Orientación al cliente; Espíritu emprendedor; Colaboración; Orientación al cliente y servicio; Seguridad y conocimientos técnicos.
 - En el caso de que la persona no se encuentre en ninguno de los dos casos anteriores, su jefe determinará, según su criterio, si su desempeño y perfil son adecuados.

3. Requisitos técnicos y referidos al espacio

El lugar de Teletrabajo, que debe coincidir con el domicilio habitual del empleado, deberá contar con una serie de condiciones que garanticen que se podrá desarrollar el trabajo habitual en un entorno adecuado. Además de los requisitos técnicos necesarios, se deberá contar con un **espacio que cumpla las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud** de un puesto de trabajo tipo. Para comprobar esas condiciones, el empleado se compromete a aceptar una visita de evaluación de riesgos, cuya fecha y hora se acuerda con cada uno de ellos.

- ▮ Posibilidad de acceso a una red que cumpla los estándares de la Compañía.
- ▮ Mesa o superficie de trabajo poco reflectante y con las dimensiones suficientes para permitir la ubicación del equipo, documentos y material accesorio. Debe tener un espacio suficiente para permitir a los trabajadores una posición cómoda y espacio delante del teclado para que el usuario pueda apoyar las manos y brazos.
- ▮ El asiento de trabajo deberá ser estable, proporcionando al usuario libertad de movimiento y procurándole una postura favorable, la altura debe ser regulable y el respaldo reclinable.
- ▮ El puesto de trabajo debe tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de tal manera que haya espacio suficiente para permitir los cambios de postura y los movimientos de trabajo.
- ▮ En función del carácter del trabajo, iluminancia y luminancias adecuadas. Se deben evitar deslumbramientos y reflejos en la pantalla y otras partes del equipo.
- ▮ El ruido producido por los equipos instalados en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo.
- ▮ Los equipos instalados en el puesto de trabajo no deben provocar un calor adicional que pueda producir molestias a los trabajadores.
- ▮ Los niveles de humedad relativa serán los adecuados (30%-70%), si bien se recomiendan valores entre 45 y 65%.
- ▮ El puesto de trabajo puede tener otros factores de riesgo (golpes, tropezones, contactos eléctricos o térmicos,...) que deben ser evaluados de forma individualizada, así como el entorno del puesto, si fuese necesario, para garantizar la seguridad del trabajador.

3. Características del Programa de Teletrabajo en Repsol

Con el fin de asegurar que el trabajo en el domicilio de los empleados se realiza en condiciones de salud y seguridad adecuadas, a todos los teletrabajadores se les hace entrega de un 'Kit de Teletrabajo' que contiene un botiquín, un atril que permite una posición mas ergonómica de las manos sobre el teclado del portátil y un extintor.

Para comprobar el cumplimiento de estas condiciones, se realiza una visita de evaluación de riesgos, concertada con el teletrabajador.

3.3. El Teletrabajo, alineado con el sistema de Gestión por Compromisos

Con esta nueva forma de trabajo se pretende contribuir a la filosofía laboral orientada a resultados y a la consecución de objetivos, por encima de la que premia la presencia.

Repsol trabaja desde hace años en este camino a través de una de las herramientas clave en la evaluación individual de los trabajadores en Repsol, esto es, el programa de Gestión por Compromisos (GxC).

Se trata de **un modelo de gestión de personas centrado en la actuación**, tanto de la organización como de los empleados, en términos de compromisos. En este sistema se antepone la obtención de resultados a la presencia física.

El sistema de Gestión por Compromisos permite evaluar el desempeño de los empleados a través de una **valoración de las evidencias de cumplimiento de los compromisos en relación a las Funciones, Responsabilidades y Proyectos (FRPs)** aprobados para cada empleado, así como en relación a los comportamientos clave identificados por la organización.

Anualmente, cada trabajador asume, de forma individual, el compromiso para llevar a cabo las acciones contempladas en su Plan de Desarrollo Individual (PDI), las cuales han sido previamente acordadas entre jefe y colaborador. Estas acciones, finalmente, se incluyen en la planificación anual.

En Repsol, la Gestión por Compromisos ha resultado un elemento clave que ha actuado como fuerza impulsora en la implantación y seguimiento del programa de Teletrabajo. De hecho, entre los comportamientos exigidos a los directores en la gestión de personas se ha incorporado uno específico de conciliación: "Garantiza, dando ejemplo, que en su área se facilita el equilibrio vida personal – profesional". Lo mismo se ha hecho con los jefes, cuyo apartado reza: "Fomenta y facilita el equilibrio vida personal – profesional, y es flexible ante las necesidades personales de sus colaboradores".

Asimismo, y como se ha comentado anteriormente, uno de los requisitos para poder formar parte del programa de Teletrabajo es una buena valoración en la Gestión por Compromisos del empleado solicitante, así como los comportamientos exigidos dentro del sistema.

Tras casi cuatro años de inicio del programa, las puntuaciones de GxC de los teletrabajadores se mantienen en los mismos niveles del comienzo, siendo la media de este colectivo ligeramente superior a la del resto de la Compañía.

La Gestión por Compromisos ha resultado un elemento clave que ha actuado como fuerza impulsora en la implantación y seguimiento del programa de Teletrabajo



3.4. Dotación técnica por parte de la empresa

Lejos de desarrollar un programa de Teletrabajo para ahorrar costes, Repsol invierte en esta medida dotando a sus empleados de las herramientas y el soporte necesarios para el desempeño óptimo de su trabajo en casa.

Repsol invierte en esta medida dotando a sus empleados de las herramientas y el soporte necesarios para el desempeño óptimo de su trabajo en casa

El teletrabajador recibe un **ordenador portátil** con configuraciones de seguridad y sistema operativo estándar implementado en Repsol, así como un teléfono móvil y la conexión **ADSL** o subvención para contratarla.

El acceso al servidor o **conexión a la red de Repsol** se realiza a través de una red privada virtual (VPN en sus siglas en inglés). Este tipo de red, además de permitir una comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la empresa, ofrece un alto nivel de seguridad.

Además de la red VPN, Repsol dota al teletrabajador de otro medio de acceso alternativo consistente en un generador de claves. Éste permite utilizar, puntualmente, otro equipo distinto del facilitado por la Compañía con el fin de compensar posibles incidencias en el equipo informático del usuario.

Dentro de las aplicaciones y servicios que la empresa facilita a sus empleados, pero que tienen especial utilidad para los teletrabajadores, destaca un sistema de mensajería instantánea que advierte de su presencia y disponibilidad en la red y que le permite comunicarse en tiempo real con uno o varios compañeros a la vez.

También cuenta con una aplicación SharePoint para la gestión de temas relacionados directamente con el Teletrabajo. Se trata de un espacio virtual que sirve de punto de consulta sobre la situación del Programa y de las personas adscritas a él, posicionándose como punto de referencia para la resolución de dudas y dificultades asociadas al mismo.

“El SharePoint es parecido a un site, con un acceso limitado a una serie de personas autorizadas y que permite la gestión de información y el manejo de la misma.”

Rafael Álvarez

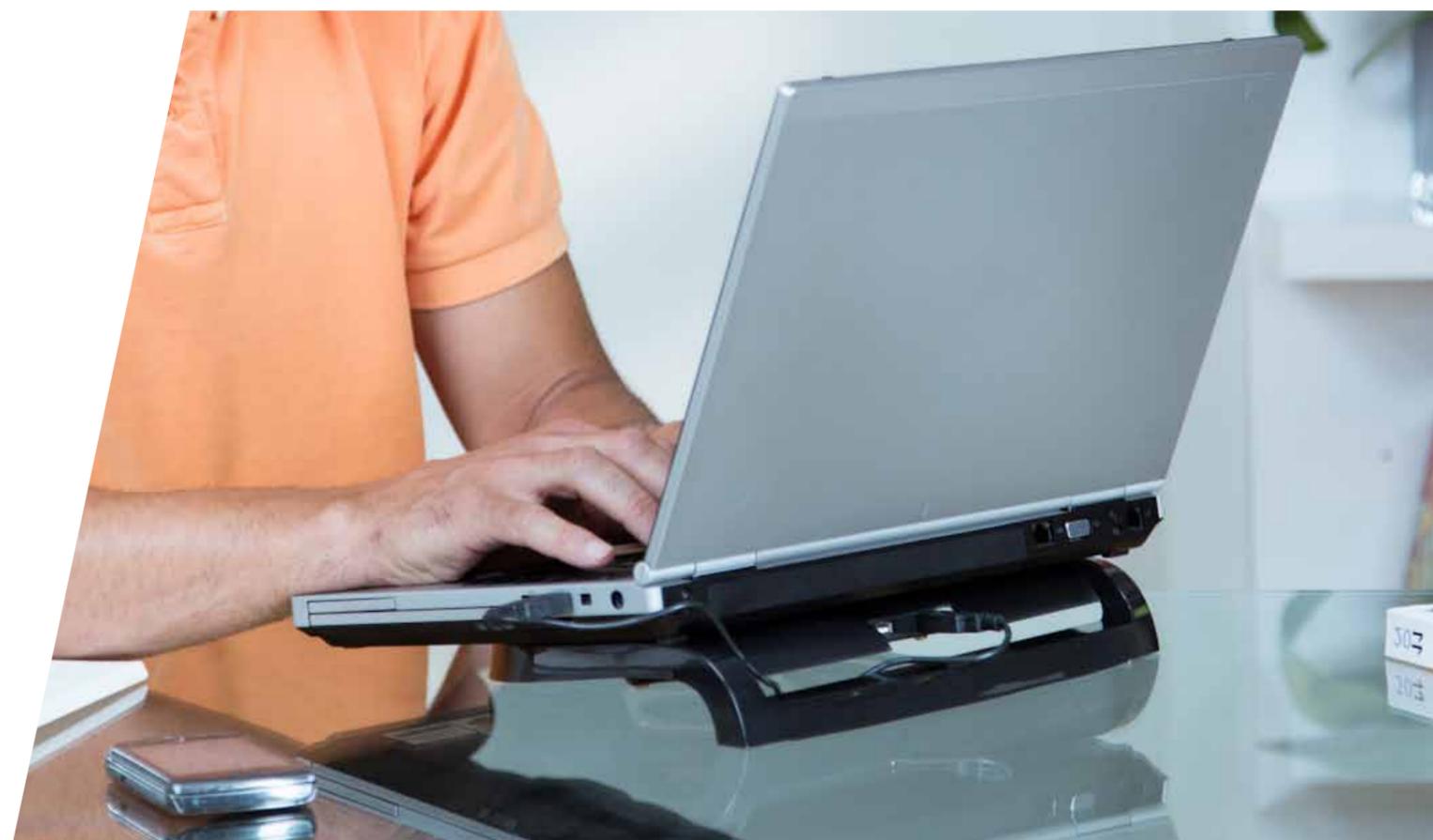
Técnico de Programación y Control de Costes

En el año 2012 se han automatizado las gestiones relacionadas con el Programa lo que facilitará al empleado la gestión de su adhesión, cambio de modalidad o posible solicitud de baja. En paralelo se están desarrollando nuevas aplicaciones para fomentar y facilitar las reuniones a distancia.

“En la medida en que logremos potenciar la comunicación con los teletrabajadores, de manera que sus compañeros y jefes no perciban un cambio consecuencia de la ausencia física, contribuiremos a la aceptación del Programa, a la productividad en general y al hecho de desmitificar la creencia de que si el jefe no está cerca, la gente no trabaja igual.”

Ennio Fattiboni

Director de Servicios y Tecnologías de la Información



En la siguiente tabla se puede tener una idea general del mapa de necesidades de los teletrabajadores, y la manera en que actualmente están cubiertas por la Compañía.

HERRAMIENTAS A DISPOSICIÓN DEL TRABAJADOR

TIPO	NECESIDADES	HERRAMIENTAS
Comunicación telefónica / telepresencia	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía móvil • Multiconferencia • Acceso a directorio corporativo • Datos correo, agenda, contactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Móvil corporativo con perfil datos • Lync • Live Meeting • Telefonía IP
Gestión de correo	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso remoto • Gestión de tamaño del buzón • Acceso a directorio corporativo • Agilizar tiempos de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • OUTLOOK (VPN + OWA) • IXOS (compresión)
Conectividad de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso desde casa • Acceso móvil • Acceso a directorio corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> • ADSL (pago compartido) • 3G • VPN • Citrix • Escritorio remoto
Gestión de archivos	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de almacenamiento • Recursos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Discos locales • Discos departamentales (poca capacidad) • Directorios compartidos • SharePoint
Entornos de colaboración de Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas más frecuentes • Autogestión (formularios) • Foros 	<ul style="list-style-type: none"> • SharePoint



4

Un proyecto desde y para las personas: equipos impulsores

Con el fin de conseguir la transversalidad de los diferentes programas de diversidad y conciliación, se crearon equipos multidisciplinares apoyados en las diferentes áreas de la Compañía, cercanas a las necesidades de las personas y capaces de transmitir la información de manera vertical y horizontal a toda la organización. Uno de esos equipos creados fue el de Teletrabajo, cuya labor se ha apoyado en diferentes actores de la Compañía que se describen a continuación.

4.1. Agentes intervinientes en el proceso

Desde su creación en el año 2007, el Comité de Diversidad y Conciliación se encargó de impulsar la implantación del Programa de Teletrabajo en Repsol, además del resto de iniciativas de diversidad y conciliación. El Comité ha velado, desde sus inicios, porque el despliegue del Programa esté en consonancia con las necesidades estratégicas de la Compañía y es también el órgano que reporta el seguimiento y los resultados del Teletrabajo al Comité de Dirección.

Una vez definidas las medidas que se activarían en Repsol en materia de diversidad y conciliación, desde el Comité se impulsó la creación de un equipo gestor para cada una de las medidas. Así, una vez aprobada la puesta en marcha del Teletrabajo, se crea el Equipo de Teletrabajo, integrado por representantes de diferentes áreas corporativas y de negocios.

En los orígenes del Programa, el **Equipo de Teletrabajo** fue el responsable de sentar las bases para llevar este Programa a la realidad. Su trabajo cubrió desde la elaboración de documentación de base, requisitos, necesidades técnicas y organizacionales y establecimiento de procesos, hasta la planificación de estrategia y acciones de comunicación interna para las convocatorias, información y seguimiento.

En la fase piloto, este equipo diseñó y supervisó el proceso de adhesión, desde la solicitud, pasando por la aprobación y equipamiento, hasta el seguimiento de las incidencias y la evaluación de los resultados. Posteriormente y de manera paulatina, esos procesos se fueron integrando y normalizando en las actividades propias de las diferentes áreas de la Compañía.

En las fases posteriores, las principales **funciones del equipo** fueron:

- ! Diseño de criterios y políticas de aplicación y extensión del Teletrabajo a toda la Compañía.
- ! Elaboración de un plan general de trabajo con cronogramas de implantación, comunicación y seguimiento.
- ! Apoyo a los coordinadores designados en los distintos países, áreas y negocios para la correcta implementación del Teletrabajo en sus ámbitos.
- ! Elaboración de procedimientos operativos: flujos de solicitud y aprobación, resolución de incidencias, etc.
- ! Análisis de casos especiales: personas con capacidades diferentes, situaciones coyunturales, etc.
- ! Análisis y evaluación de los resultados del Teletrabajo en Repsol: impacto, indicadores y nivel de satisfacción, solicitudes, porcentaje de concesión y motivos de rechazo, etc.

Los coordinadores se encargan de la puesta en práctica del Programa en las diferentes áreas, países y negocios de la Compañía

Los **coordinadores** de área son otros actores de especial relevancia. Son quienes se encargan de la puesta en práctica del Programa en las diferentes áreas, países y negocios de la Compañía. Son los representantes "locales" del Equipo de Teletrabajo. Los coordinadores son personas cercanas a los teletrabajadores actuales y potenciales, que llevan a la realidad las decisiones del Equipo de Teletrabajo y que aportan al mismo la sensibilidad que da el conocimiento de primera mano de la especificidad de cada ámbito.

Las principales **funciones de los coordinadores** son:

- ! Gestión de las solicitudes de Teletrabajo en su área, negocio o país, prestando asesoramiento a jefes, colaboradores y empleados en todo lo referente al Programa de Teletrabajo en Repsol.
- ! Comunicación de los temas relacionados con el Teletrabajo, bajo las líneas generales de comunicación de la Compañía.
- ! Tratamiento de cualquier solicitud excepcional al Equipo de Teletrabajo.
- ! Revisión y verificación del formulario con la información solicitada a los trabajadores para adherirse al Teletrabajo.
- ! Colaboración con el Equipo de Teletrabajo, detectando necesidades y sugiriendo áreas de mejora.
- ! Seguimiento del Teletrabajo en su área, negocio o país y transmisión de esta información al Equipo de Teletrabajo.

Tras la automatización del Programa de Teletrabajo en 2012, el empleado puede solicitar directamente, a través del sistema informático, su adhesión al Programa, así como realizar cambios de modalidad o cursar su baja. Esto permite que los coordinadores centren su función en el análisis y gestión de casos especiales.

Otros agentes de vital importancia para la correcta puesta en marcha y seguimiento del Teletrabajo son **los jefes**. Es prioritario que, desde los directores hasta los jefes directos de cada persona que teletrabaja, se comprenda y apoye el cambio cultural que implica una medida de conciliación como esta, dando prioridad a los objetivos y la eficiencia sobre las horas de presencia física en el centro de trabajo. Para ello, se les proporcionó formación en gestión de equipos diversos y dispersos, así como el trabajo en red.

El papel de los jefes directos es:

- ▮ Colaboración con los coordinadores para la comunicación del Programa de Teletrabajo a sus equipos, informando de las posibilidades de acogerse al Programa, los requisitos y el perfil necesario.
- ▮ Decisión, bajo criterios objetivos, de cuáles de los trabajadores solicitantes a su cargo son susceptibles de acogerse a la medida y coordinación de la modalidad y horarios más convenientes, tanto para el área como para el empleado.
- ▮ Seguimiento del desempeño de los teletrabajadores sobre la base de los objetivos planteados.
- ▮ Gestión y coordinación de sus equipos teniendo en cuenta las diferentes necesidades de sus miembros y del departamento (en relación, por ejemplo, con la convocatoria de reuniones).
- ▮ Garantía de que los teletrabajadores de su equipo no se vean afectados en su acceso a formación, ni en las posibilidades de desarrollo profesional.

Aunque la labor de estos actores es básica para el buen funcionamiento del Programa y para la obtención de los resultados esperados, lo más importante es el compromiso del propio teletrabajador. Su actitud responsable será la que, en última instancia, permita el logro de una mayor productividad y la construcción de la confianza mutua.

Al igual que todos los empleados de Repsol, los teletrabajadores deben conocer y cumplir la normativa interna publicada al respecto en la intranet, y también es necesario que se comprometan a adoptar las medidas adecuadas para garantizar la protección de los datos de carácter personal a los que, por su prestación laboral, tengan acceso por cuenta de la empresa.

El empleado, una vez adherido al Teletrabajo, **adquiere ciertos compromisos**, entre los que destacan los siguientes:

- ▮ Mantener actualizados sus datos e informar de cualquier cambio a su coordinador.
- ▮ Recibir la formación necesaria para teletrabajar, aplicando las recomendaciones establecidas.
- ▮ Permitir la visita del personal de evaluación de riesgos a su domicilio.
- ▮ Conocer y adoptar la normativa interna de uso de activos físicos y lógicos y de seguridad de la información y mantener la confidencialidad de la información que maneje desde su domicilio, de acuerdo con las obligaciones de gestión de la información aplicables en la Compañía.
- ▮ Participar en los estudios de impacto y encuestas de satisfacción.
- ▮ Mantener una actitud flexible de acuerdo a las necesidades de su área.

La representación sindical, integrada desde el principio en el proyecto, también ha sido fundamental por sus aportaciones sobre el Programa y su rol en la inclusión de apartados de conciliación y más específicamente de Teletrabajo, en los Acuerdos Marco. La Mesa Técnica de Igualdad de oportunidades del IV Acuerdo Marco, en la que participan los Sindicatos mayoritarios CC.OO y UGT, respaldó el Programa desde su piloto inicial y participó en su seguimiento a lo largo del desarrollo progresivo del mismo.

“El proyecto de Teletrabajo se presentó por parte de la Dirección de la Empresa en la Comisión Técnica de Igualdad, donde llevábamos años trabajando en avances en otras medidas de conciliación (...) La verdad es que el piloto tuvo una aceptación tremenda y fenomenal y por eso se decidió ampliar el proyecto con un segundo piloto así como implantar la medida progresivamente en todas las áreas de negocio del grupo.”

Eva María Muñoz Sanjuán

Miembro del Comité y responsable del Plan de Igualdad del grupo Repsol por parte de CC.OO. Responsable de la mesa de Conciliación

“En conjunto, de lo que conozco, me parece que la gente que teletrabaja va bien, está contenta y hay poca gente que haya querido dejar de hacerlo, un porcentaje muy pequeño. Por lo tanto, eso significa que la medida está bien.”

Jenaro Prendes Alcoba

Coordinador de la organización sindical UGT del grupo Repsol y miembro de la mesa de Igualdad

Para la normalización de los procesos fue básica la participación de numerosas áreas de la organización, en unos casos formando parte del Equipo de Teletrabajo y en otros trabajando en estrecha colaboración. Estas áreas son:

▮ **Relaciones Laborales** es el área de Personas y Organización responsable de la actualización de la normativa de Teletrabajo, así como de la actualización del Acuerdo Individual de Teletrabajo.

Para garantizar la seguridad del empleado durante las horas de Teletrabajo, el área de **Prevención de Riesgos Laborales** define los requisitos, lleva a cabo la evaluación de riesgos en los domicilios de los empleados y genera los contenidos relativos a seguridad que se incluyen en la formación online de los teletrabajadores.

! **La Mesa de Ayuda Repsol (MAR)** es otro agente de gran relevancia dentro del Programa porque se encarga de la dotación informática y de que los equipos estén configurados con lo necesario para el trabajo a distancia, además de atender cualquier incidencia informática.

! El **Servicio de Atención al Empleado (SAE)** gestiona los formularios de solicitud y comunica al empleado los pasos a seguir. A través del SAE, además, se canalizan todas las dudas y sugerencias de los teletrabajadores.

Cada una de estas áreas transversales hace posible que el Teletrabajo funcione correctamente desde sus respectivas responsabilidades, ya que además de realizar los trámites y gestiones de los que son responsables, participan y aportan criterios y comentarios para propuestas relacionadas con el Teletrabajo, así como para la elaboración o revisión de la normativa y/o procedimientos relacionados con sus actividades.

4.2. El papel de la comunicación interna

“En Comunicación Interna hemos abordado este proyecto desde una doble perspectiva: la de informar y la de sensibilizar. Por un lado, nuestro objetivo era trasladar a los empleados toda la información que necesitaban para conocer bien el Programa de Teletrabajo y, al mismo tiempo, facilitarles el proceso de solicitud e incorporación al mismo. También nos interesaba resaltar los beneficios del Programa, destacando la flexibilidad que aporta a las relaciones de trabajo y, sobre todo, cómo potencia el compromiso de las personas y los equipos y, en consecuencia, su productividad. A la vista de los resultados, creo que estamos consiguiendo nuestros objetivos.”

Graciela Viva

Jefe de Comunicación Interna Global

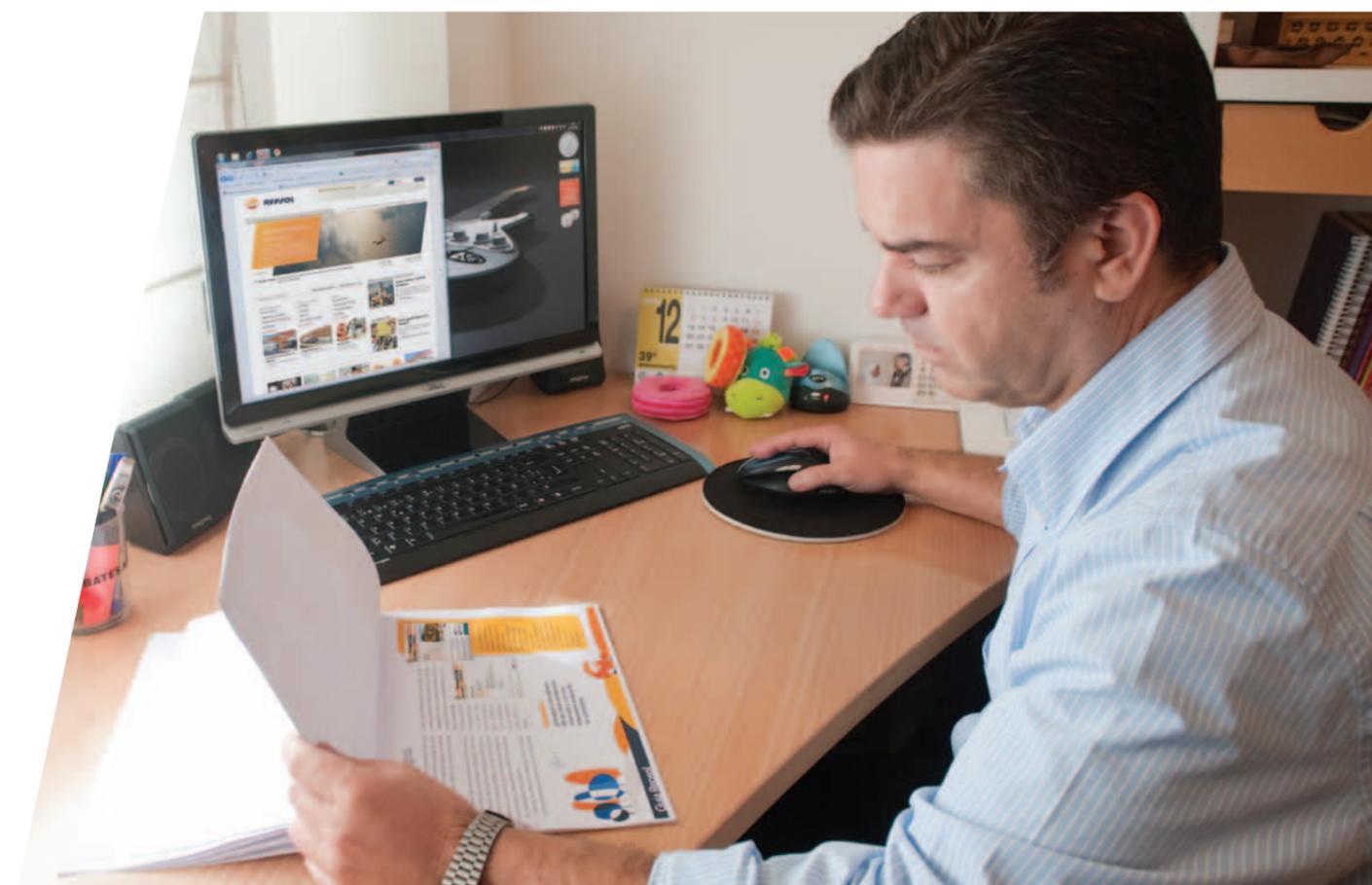
Para Repsol, la comunicación interna es una herramienta de gestión de personas que agrega valor al negocio apoyando la generación de compromiso a través del conocimiento del proyecto de la Compañía, facilitando al empleado la transmisión de información relevante para la consecución de los objetivos planteados y compartiendo una manera de hacer y unos valores que influyan en los comportamientos de las personas.

El papel de la comunicación interna en el cambio cultural de Repsol es decisivo. A medida que los teletrabajadores, sus compañeros, jefes y directores comprendan los objetivos estratégicos de la Compañía en materia de diversidad y conciliación, este cambio seguirá materializándose y las barreras que antes lo frenaban y las que aún quedan en pie, acabarán por ceder en beneficio de todos.

El área de Comunicación Interna de Repsol forma parte del Programa desde sus inicios, con sus representantes dentro del Equipo de Teletrabajo. Desde el piloto, la estrategia de comunicación interna ha sido diseñada y elaborada en consenso con el equipo, impulsando el cambio cultural necesario en la Compañía acompañándolo de iniciativas concretas de comunicación a través de sus soportes:

- ! Intranet corporativa de Repsol, repsolnet.
- ! Revista interna Conecta.
- ! Boletín digital mensual Entre Nosotros.
- ! Boletín digital semanal Claves, dirigido a directivos.
- ! Tablones de anuncio o carteleras repartidas en oficinas e instalaciones de la Compañía.

En la actualidad, el área de Comunicación Interna sigue siendo parte fundamental del Equipo de Teletrabajo, garantizando de esta manera que toda la organización recibe de la forma más adecuada e integrada los mensajes del Comité de Diversidad y Conciliación, incluyendo los relacionados con el Teletrabajo, sus avances, funcionamiento y resultados.





La normalización de los procesos: garantía del éxito del Programa

El Programa de Teletrabajo, además de un cambio cultural, ha implicado también la adaptación en los procesos de la Compañía para poder integrar los trámites relacionados con esta nueva forma de trabajo.

Esta normalización ha sido compleja, pero muy importante para la Compañía porque ha permitido establecer un orden lógico en la manera de hacer las cosas y una mejor coordinación entre las diferentes áreas implicadas en el Programa de Teletrabajo. En los siguientes apartados se presentan las principales adaptaciones realizadas en los distintos procesos.

5.1. Marco legal y procedimientos correspondientes en el contrato de trabajo

Los empleados que se adhieren al Programa de Teletrabajo en Repsol mantienen las mismas condiciones y beneficios laborales de los que venían disfrutando. Su contrato de trabajo continúa siendo el mismo, pero se le adjunta un **Acuerdo Individual de Teletrabajo (AIT)**, para la regularización a efectos laborales de su nueva situación antes de que ésta dé comienzo. Este documento anexo se contempla en el V Acuerdo Marco de Repsol.

El trabajador mantiene sus mismos derechos y obligaciones laborales, es decir:

- ! Su puesto de trabajo, funciones, dependencia jerárquica, condiciones salariales y de jornada.
- ! Su derecho de acceso a la formación y a las oportunidades de desarrollo profesional y promoción en la empresa.
- ! Sus derechos colectivos de participación y elegibilidad para las instancias representativas de los trabajadores / trabajadoras.
- ! Sus responsabilidades y la exigencia en cuanto a productividad.
- ! Sus derechos respecto a prevención de la Salud y Seguridad Social.
- ! La cobertura de las contingencias de enfermedad profesional y accidente.

Para hacer efectivos estos derechos frente a la Seguridad Social y a las mutuas de prevención de riesgos laborales, y siempre que el empleado lo solicite, la empresa emite una certificación acreditativa del horario desempeñado en la situación de Teletrabajo.

Las personas que teletrabajan, como el resto de colaboradores de la Compañía, tienen que comunicar por el sistema habitual las incidencias que pudieran surgir, como la incapacidad



Durante la jornada intensiva de verano, los teletrabajadores pueden modificar su modalidad de Teletrabajo temporalmente

laboral transitoria o cualquier otra de la que deba tener conocimiento la empresa, así como la petición de vacaciones y otras gestiones similares.

Durante la jornada intensiva de verano, los teletrabajadores pueden mantener la misma modalidad de Teletrabajo del resto del año, siempre que se garantice que en los días de trabajo presencial la permanencia en el centro supera las cinco horas; o bien pueden dejar de teletrabajar y acogerse a la jornada continua. También existe la posibilidad de cambiar la modalidad de Teletrabajo temporalmente durante el periodo de jornada intensiva, al final del cual el trabajador vuelve automáticamente a su modalidad de Teletrabajo habitual.

5.2. Procedimientos: solicitud y aprobación/rechazo, dotación de material, resolución de incidencias, consultas y preguntas frecuentes

En el tiempo transcurrido entre la experiencia piloto inicial y la implantación del Programa de Teletrabajo en Repsol se han producido avances importantes de carácter operativo, administrativo, logístico y procedimental.

Se han estandarizado los formularios, tanto de solicitud como de inicio de los procesos necesarios para la puesta en práctica del Teletrabajo (documentación de carácter técnico, requisitos, responsabilidades de las áreas implicadas, solicitud de cambio de modalidad, etc).

La iniciativa parte siempre del trabajador, quien debe cumplimentar un formulario de solicitud alojado en la intranet. Una vez solicitado, se comprueba si la persona cumple los requisitos. A partir de ahí, la solicitud pasa al responsable directo y al director de área, que son quienes consensúan la decisión de aprobarla o no.

En caso de que la solicitud sea rechazada, es muy importante que el empleado reciba una explicación por escrito sobre la causa de la denegación. Entre las **causas de rechazo** se contemplan las siguientes:



5.3. Prevención de riesgos: visitas al domicilio

La salud y la seguridad de sus empleados es una prioridad para Repsol, que tiene la obligación de garantizarlas, en la medida de lo posible, tanto en las oficinas o centros de trabajo, como en el domicilio cuando estén en horas de Teletrabajo. Para cubrir esta necesidad el área de Prevención de Riesgos Laborales realiza una evaluación de riesgos en los domicilios de los empleados.

Dicha evaluación se lleva a cabo durante una visita al domicilio del teletrabajador por parte de un técnico en materia de prevención de riesgos, y en ella, se analizan diferentes factores como el mobiliario, el entorno y lugar de trabajo.

“Se han implantado una serie de medidas entre las que cabe destacar la realización de inspecciones para evaluar las condiciones de seguridad en los domicilios donde los teletrabajadores desarrollan parcialmente su actividad... El principal mensaje a mantener e impulsar en los teletrabajadores es que sea cual sea el puesto o ubicación, todos los empleados son responsables de su propia seguridad.”

Antonio Salas Pérez
Gestor de Seguridad e Higiene Industrial

Además de los requisitos técnicos que garantizan la conexión a internet y a la red de la empresa, se debe contar con un espacio que cumpla las condiciones mínimas en materia de prevención, seguridad y salud de un puesto de trabajo tipo.

En lo que respecta a la Salud y Seguridad en el trabajo, el **Acuerdo Marco Europeo** establece que:

- // Es responsabilidad de la empresa la protección de la salud y seguridad del teletrabajador, de acuerdo con la legislación nacional y con el convenio colectivo de aplicación.
- // La empresa debe informar al teletrabajador sobre sus políticas de salud y seguridad, y éste debe adoptar estas políticas correctamente.
- // Los representantes de la empresa y de los trabajadores, y las autoridades competentes, tienen derecho a acceder al lugar de Teletrabajo dentro de los límites de la legislación vigente. Cuando el lugar de Teletrabajo es el propio domicilio, este acceso está sometido a notificación previa y a la conformidad del teletrabajador.
- // El teletrabajador está autorizado a solicitar visitas de inspección.

La visita de los técnicos de prevención a los domicilios de los teletrabajadores para la evaluación sigue un **procedimiento estandarizado**:

- // En primer lugar, se contacta con el teletrabajador para concertar el día y la hora de la visita, acomodándolas al horario de Teletrabajo al que esté acogida esa persona. En este sentido, existe un acuerdo sobre las visitas de inspección, recogido en las condiciones de modalidad del Teletrabajo, que es aceptado por el teletrabajador previamente a su incorporación al Programa. Los teletrabajadores son conscientes de la necesidad de estas visitas para el correcto cumplimiento de las condiciones de seguridad.
- // Durante la evaluación en los domicilios se revisan todos los requisitos mínimos de seguridad en el espacio de trabajo: el equipo informático, la mesa y la silla desde las que se realizan las tareas, el espacio, la iluminación, el nivel de ruido ambiental, las condiciones de temperatura y humedad, el estado aparente de la instalación eléctrica y la presencia del extintor portátil y el botiquín que la empresa facilita al teletrabajador, así como los conocimientos sobre su uso.
- // Tras la visita, el técnico de prevención elabora un informe con el resultado de la evaluación y hace recomendaciones sobre posibles mejoras si lo considera necesario.
- // Posteriormente, se elabora un informe global en el que se analizan en conjunto los resultados de las visitas desde un punto de vista estadístico. Este informe se entrega a los responsables del Programa de Teletrabajo de cara a facilitar la gestión, la toma de decisiones, y la distribución de la información a trabajadores y responsables.



Además, el puesto de trabajo puede tener otros factores de riesgo como la propensión a golpes, tropezones, contactos eléctricos o térmicos, que deben ser evaluados de forma individualizada para garantizar la seguridad del trabajador.

Para ayudar a sus trabajadores en la transición de avanzar hacia una nueva manera de trabajar, desde Repsol se facilitan una serie de **consejos o sugerencias para aprovechar mejor el tiempo:**

1. Elegir un lugar en la casa que transmita la tranquilidad necesaria para desarrollar el trabajo sin molestias.
2. Recordar que este sitio debe cumplir con las medidas de seguridad e higiene mínimas.
3. No mezclar actividades: el tiempo de trabajo no debe verse alterado por otras circunstancias.
4. Intentar establecer rutinas, que ayudarán a mantener un espíritu positivo, tales como: no trabajar en pijama; salir un momento a la calle antes de ponerse a trabajar; evitar las tentaciones para no caer en excesos (nevera, tabaco, café, etc.); o realizar pequeñas pausas que permitan la distracción para luego encarar la tarea con mayor energía.





6

El Teletrabajo: ventajas para toda la organización

Se puede afirmar que el Programa de Teletrabajo de Repsol es, sin lugar a dudas, un éxito, debido en gran parte a que la investigación ha sido uno de los principales pilares sobre los que se ha apoyado el despliegue de esta medida de conciliación.

Desde el piloto y a la finalización de cada una de las fases, se han llevado a cabo estudios de satisfacción entre el colectivo de teletrabajadores, sus compañeros, jefes y resto de empleados de la Compañía.

Esos estudios han permitido detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la implantación del Programa, sirviendo de guía a las decisiones del Equipo de Teletrabajo. Esta información ha sido clave para la mejora constante del Teletrabajo en Repsol, lo cual se puede comprobar viendo cómo mejora la valoración del Programa con cada nuevo estudio.

El más reciente estudio global de satisfacción, realizado en el primer trimestre de 2011, incluyó una fase cuantitativa, con la participación de más de 2.500 trabajadores de Madrid (un 60% del total de la plantilla); y una fase cualitativa con grupos de discusión y entrevistas personales a teletrabajadores, jefes, compañeros y directivos de Repsol, además de responsables de recursos humanos, expertos y conocedores de otras empresas.

De los participantes en la fase cuantitativa, 100 eran directivos, de los cuales un 74% contaba con teletrabajadores en su equipo; 200 eran jefes de teletrabajadores, de los cuales una parte también teletrabaja; 388 eran teletrabajadores; y los 1850 restantes estaban integrados por compañeros de teletrabajadores y personal sin ninguna vinculación directa con el Programa.

Los **objetivos** que perseguía la investigación eran:

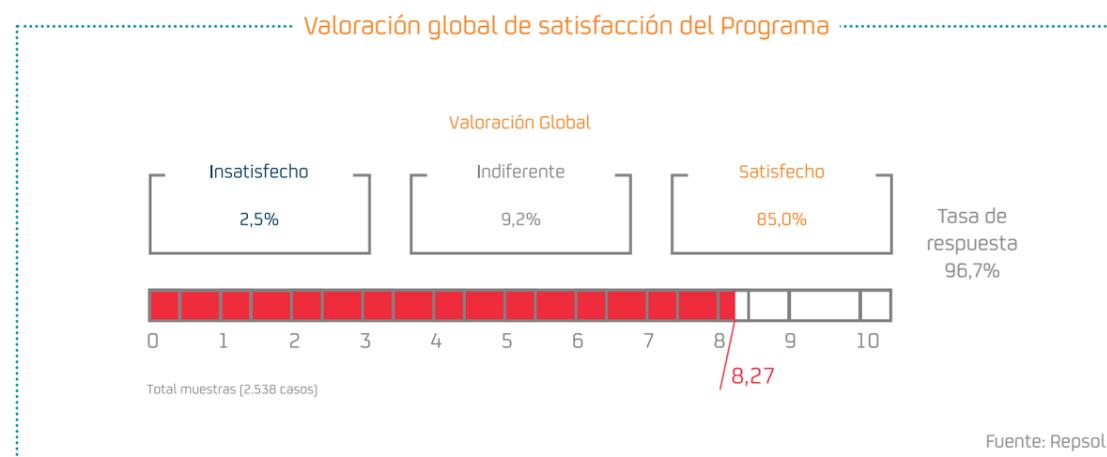
1. Evaluar la incidencia de la medida tanto en teletrabajadores como en su entorno directo.
2. Analizar la integración del Teletrabajo en los procesos y realidad de la empresa.
3. Conocer en qué medida está contribuyendo a mejorar la imagen de la Compañía [reputación interna y externa].
4. Detectar las posibles líneas de mejora del Programa.

La totalidad de los empleados encuestados declaró conocer el Programa de Teletrabajo como medida de conciliación de Repsol. Otras medidas muy conocidas son la jornada reducida y la flexibilidad de horarios. Como era de esperar, los teletrabajadores y sus jefes son quienes mejor conocen los resultados del Programa.

Según las personas consultadas, la manera en la que han conocido el Programa ha sido fundamentalmente a través de jefes y compañeros; y, en segundo lugar, a través de la Dirección General de Personas y Organización.

6.1. Valoración global del Teletrabajo

En el último estudio de satisfacción, la valoración global del Programa de Teletrabajo fue de 8,27 puntos sobre 10, la cual se eleva a 9 puntos en el colectivo de teletrabajadores. Además, el 100% de los encuestados declaró conocer la existencia del Programa.



Las principales conclusiones del estudio de satisfacción se resumen en tres puntos:

El Programa de Teletrabajo es considerado **un éxito** por el conjunto de la organización. Su valoración es más alta cuanto más “cerca” se está del Teletrabajo.

Las **principales ventajas** del Teletrabajo para todos los colectivos consultados son:

- Posibilita la conciliación de la vida laboral y personal.
- Ahorra tiempos de desplazamiento.
- Permite mayor concentración en el trabajo.
- Aumenta la motivación.
- Fomenta un aumento de la productividad.

Los inconvenientes no llegan a tener relevancia entre los teletrabajadores. Los jefes se quejan (17%) de la dificultad de compaginar Teletrabajo y reuniones.

En cuanto a resultados por género, las mujeres otorgan a esta medida un 8,51, mientras que los hombres la califican con un 8,06 sobre 10. Los resultados por edades arrojan que la nota sube en los empleados comprendidos entre los 22 y los 44 años.

En lo referente a las modalidades de Teletrabajo preferidas, la mayoría consideran óptima la que disfrutaban en cada caso, aunque la mitad del colectivo que ha seleccionado un día a la semana estaría interesado en cambiar a la de dos días semanales.

Respecto al equipamiento técnico, un 85% de los teletrabajadores considera que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo desde casa, y 8 de cada 10 jefes consideran que es fácil comunicarse con el teletrabajador y que cuentan con todos los elementos técnicos necesarios.

Los teletrabajadores valoraron el Programa de Teletrabajo con una nota media de 9 sobre 10

6.2. Resultados de los estudios realizados

Las personas consultadas resaltan que, además de la mejora en la conciliación de la vida personal y laboral, el Programa de Teletrabajo repercute en la consecución de otros beneficios para el trabajador y para la organización como la mejora el rendimiento laboral, el incremento de la motivación y reducción del nivel de estrés, y una mayor satisfacción de los jefes directos con los resultados del teletrabajador.

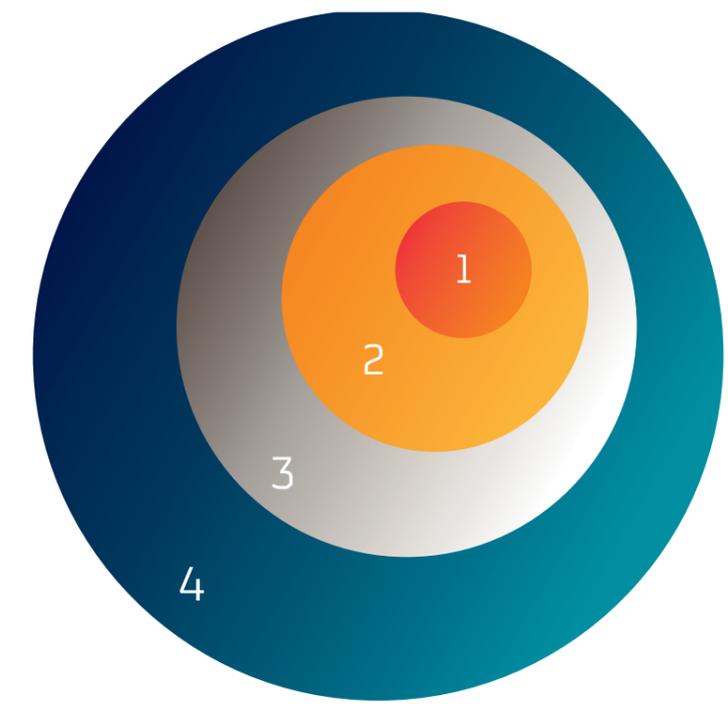
Ventajas del Programa de Teletrabajo (valoración de 1 a 5)



Fuente: Repsol

El Teletrabajo aporta ventajas que pueden clasificarse en los siguientes ámbitos de influencia: ventajas para el teletrabajador, ventajas para el equipo de trabajo, ventajas para la organización y ventajas para la imagen de la Compañía hacia el exterior.

Niveles sobre los que el Teletrabajo influye



- 1 El Teletrabajador
- 2 El Equipo
- 3 La Organización
- 4 Imagen hacia el exterior

Fuente: Repsol

6.2.1 Ventajas para el teletrabajador

Lo más valorado por los teletrabajadores es la mejora en el equilibrio entre su vida personal y profesional. Los perfiles que más aprecian esta mejora son aquellos que tienen personas a cargo (niños, personas con discapacidad o mayores) y los que viven a mayor distancia de su centro de trabajo.

Los teletrabajadores consideran que gracias al Teletrabajo han conseguido un **triple beneficio: personal, emocional y económico**.

El beneficio personal se centra en la mayor disponibilidad de tiempo para el cuidado de la familia o para el ocio. Este beneficio es resaltado, como es natural, por personas con hijos menores, personas mayores o familiares con discapacidad a su cargo.

“Mi hija está encantada de no estar sola por las tardes y además de poder pasar más tiempo con ella puedo controlar si hace los deberes.”

Entrevistas realizadas a empleados

En cuanto a los beneficios emocionales, 7 de cada 10 teletrabajadores afirman sentirse más relajados o tranquilos desde que cuentan con esta opción de trabajo, y 3 de cada 10 aprecian la posibilidad de tener más tiempo para las relaciones sociales (amigos, pareja, familia...). Observan un beneficio emocional tanto en el ámbito personal como en el profesional.

En el entorno profesional hablan de concentración. Afirman que la tranquilidad y comodidad del hogar favorecen el análisis gracias a la ausencia de distracciones o ruidos, y esto redundará en mayor productividad y organización.

Otro beneficio importante para los teletrabajadores en el entorno laboral es la percepción

*“En la oficina tienes interrupciones continuamente. Si estás en el despacho pasa alguien y se para un rato para preguntarte qué tal va todo...
Hay trabajos que tienes que hacer tú solo, como informes o análisis que suelo dejar para los ratos que estoy en casa y me cunde muchísimo más. Creo que le sacamos más partido a ese tiempo que en la oficina.”
“Cuando estoy en casa el trabajo me cunde más. Estoy más a gusto y soy más productivo.”*

Entrevistas realizadas a empleados

de que son merecedores de la confianza de su jefe. Esto refuerza la motivación, la seguridad y la implicación del trabajador.

Por último, la posibilidad de teletrabajar repercute positivamente en la imagen interna de la empresa, que se posiciona como moderna, flexible, adaptada a las nuevas realidades sociolaborales y preocupada por el bienestar de los trabajadores. Refuerza, en definitiva, el orgullo de pertenencia.

En el entorno familiar o personal consideran que el Teletrabajo permite el enlace entre el espacio público y privado. En el caso de los que son padres, la posibilidad de llevar y recoger a sus hijos al colegio y de poder estar presentes por las tardes, incide en una disminución de la culpabilidad y el estrés y les genera bienestar, satisfacción y optimismo.

Los beneficios en el terreno económico se centran, para 6 de cada 10 teletrabajadores, en el ahorro de tiempo y costes en desplazamientos; y para 3 de cada 10 en el ahorro de los gastos que suponen el cuidado de personas a cargo por concepto de guarderías, cuidadores, etc.

Para casi el 75% de los encuestados, la distancia del hogar al centro de trabajo oscila entre 30 y 90 minutos. Sin embargo, tanto los empleados que viven lejos como los que se desplazan en menos de media hora, valoran muy positivamente poder trabajar algunos días desde su domicilio o tener la posibilidad de desplazarse fuera de las horas punta.

Junto con los beneficios personales, económicos y emocionales, el Teletrabajo trae

“Si me ahorro dos días el transporte gano tiempo y dinero y encima estoy más relajado.”

“Sólo con evitar las principales horas de entrada y de salida consigo un ahorro de tiempo tremendo y en lugar de necesitar una hora y pico para llegar a la oficina me basta media hora. Por no hablar del ahorro en gasolina.”

“Con la modalidad del 20% a la que me he acogido puedo llegar a la oficina dos horas más tarde o irme dos horas antes, con lo que me garantizo que me libro de los atascos de la mañana o de la tarde.”

Entrevistas realizadas a empleados

asociada también una **mayor productividad y eficacia en el desempeño diario**. 8 de cada 10 teletrabajadores entrevistados consideran que gracias a esta medida han mejorado su rendimiento laboral y 9 de cada 10 afirma que ha aumentado su motivación en el trabajo.

Porcentaje de teletrabajadores que se consideran que ha aumentado su rendimiento laboral (de acuerdo y totalmente de acuerdo)



Fuente: Repsol

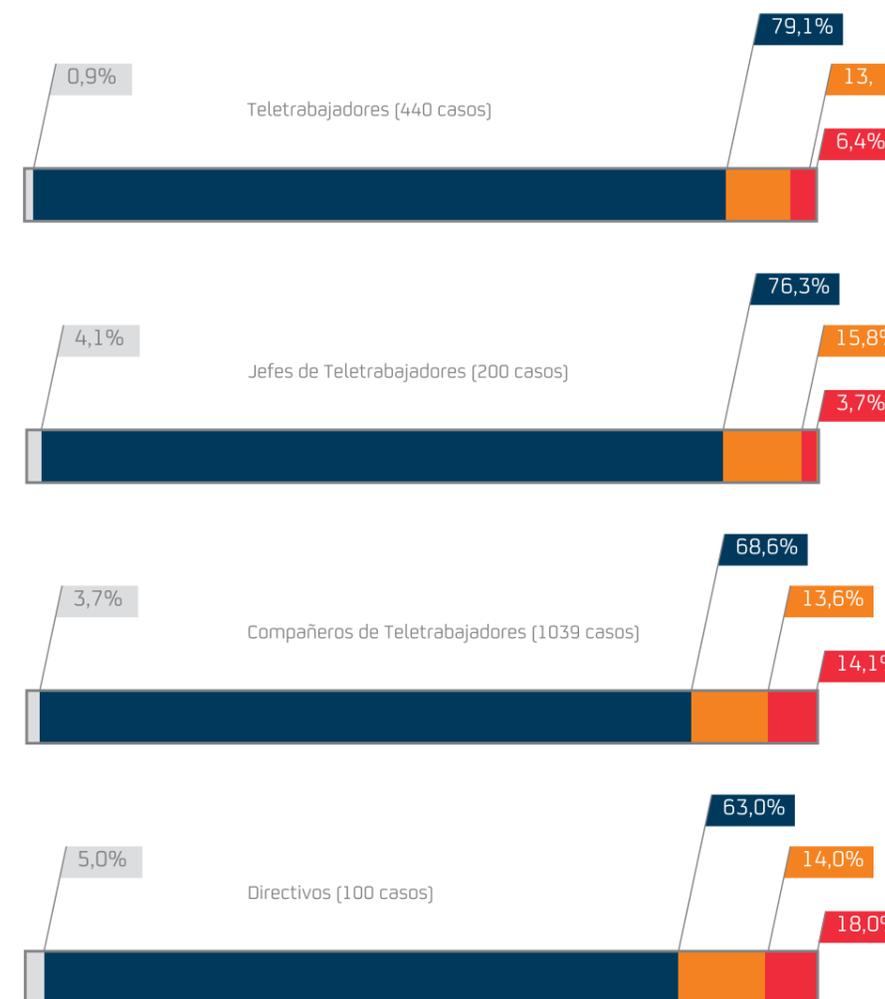
6.2.2. Ventajas para el equipo

El estudio evidencia que gracias al Teletrabajo se modifican hábitos y formas de actuar que favorecen un cambio positivo en la gestión y que, por tanto, repercuten en los equipos de trabajo. A grandes rasgos se puede decir que el Teletrabajo:

- Mejora la organización de las tareas.
- Aumenta la planificación del trabajo.
- Brinda más facilidad para compaginar el Teletrabajo con la asistencia a reuniones al gestionarse de manera adecuada.

Evaluación de la eficacia de las reuniones: se mantiene o mejora la productividad

■ Reducido + reducido notablemente ■ Es el mismo
■ Incremento + incremento notablemente ■ No sabe



Fuente: Repsol

El grado de aceptación del Teletrabajo por parte de jefes, compañeros y empleados no vinculados al Programa es muy alto, entre el 80 y el 90%. El teletrabajador también percibe una actitud positiva por parte de sus compañeros de equipo.

El 74% de los jefes de teletrabajadores considera que se compagina adecuadamente el Teletrabajo en casa con las reuniones de la oficina y casi la mitad afirma que se planifican con mayor previsión las tareas diarias. De hecho, aseguran que suelen tener en cuenta a los teletrabajadores a la hora de convocar reuniones y que la eficacia de las mismas es igual o mayor.

El 87% de los trabajadores y sus jefes ven una mejora en la organización de las tareas previstas a desarrollar en la jornada diaria.

Siete de cada 10 de los compañeros de teletrabajadores consultados, afirman que tener parte del equipo en Teletrabajo no implica una carga mayor de trabajo para ellos. Para la gran mayoría, además, hay más agilidad al localizar a jefes y compañeros los días de Teletrabajo.

“El día en que teletrabaja es más fácil dar con mi jefe. Cuando está en la oficina tarda más en contestar a los correos y está en reuniones. Cuando trabaja en casa te resulta más productivo, porque tienes respuesta rápida a todos los problemas.”

Entrevistas realizadas a empleados

Es por ello que **entre jefes y compañeros la valoración general respecto al Programa de Teletrabajo es muy favorable**. La opinión que prevalece es la de que el rendimiento de las personas que teletrabajan es igual al de la situación anterior y algunos señalan que ha mejorado.

Algunas de las personas consultadas constatan un mayor rendimiento y creatividad de jefes y compañeros los días que teletrabajan, lo que repercute positivamente de forma global en el departamento.

En cuanto a las actitudes de los jefes hacia sus colaboradores que teletrabajan, o bien sus propias percepciones sobre el Programa, el discurso se centra en la importancia de su **consolidación, en el cambio de mentalidad y en la ruptura con la cultura de presencia**.

“Tenemos que ayudar a que la gente tenga una vida familiar, que es su derecho, y que se rompan los esquemas de pensar que la gente que se queda en la oficina es la que progresa. Los tiempos han cambiado.”

Entrevistas realizadas a empleados

Para los jefes, esta nueva manera de trabajar crea una relación de confianza con el colaborador, que se siente más motivado, apoyado y valorado, lo que hace que se fomente la autonomía y la independencia.

Por otra parte, se ha observado que después del conocimiento que proporciona la experiencia, **han logrado romperse ciertos mitos y miedos relacionados con el Teletrabajo:**

- ! No se percibe el Teletrabajo como una forma de trabajo en la que se realizan menos horas.
- ! No se han visto afectados por este cambio ni el resto de los compañeros, ni los clientes, ni por desempeño, ni por mayor carga de trabajo.
- ! No se dificulta ni deteriora la comunicación con el teletrabajador, principalmente el contacto entre los compañeros y los jefes.

Los principales temores se habían centrando al principio de la implantación del Programa en la dificultad de organizar el trabajo y planificación entre distintas áreas. Las diferentes modalidades de Teletrabajo ocasionaron ciertas complicaciones a la hora de coordinar las agendas y también se señalaba que se perdía cierta inmediatez en la resolución de los conflictos. Sin embargo, hoy en día se perciben como problemas menores y solucionables, fácilmente superables una vez que comienzan a habituarse todos los implicados.

La gran mayoría coincide en que el esfuerzo de adaptación se compensa con las ventajas asociadas al Teletrabajo.

La opinión que prevalece es la de que el rendimiento de las personas que teletrabajan es igual al de la situación anterior y algunos señalan que ha mejorado

“Al principio daba vértigo porque era algo nuevo pero ha sido todo sencillo. Todos los miedos que había han sido superados.”

Entrevistas realizadas a empleados

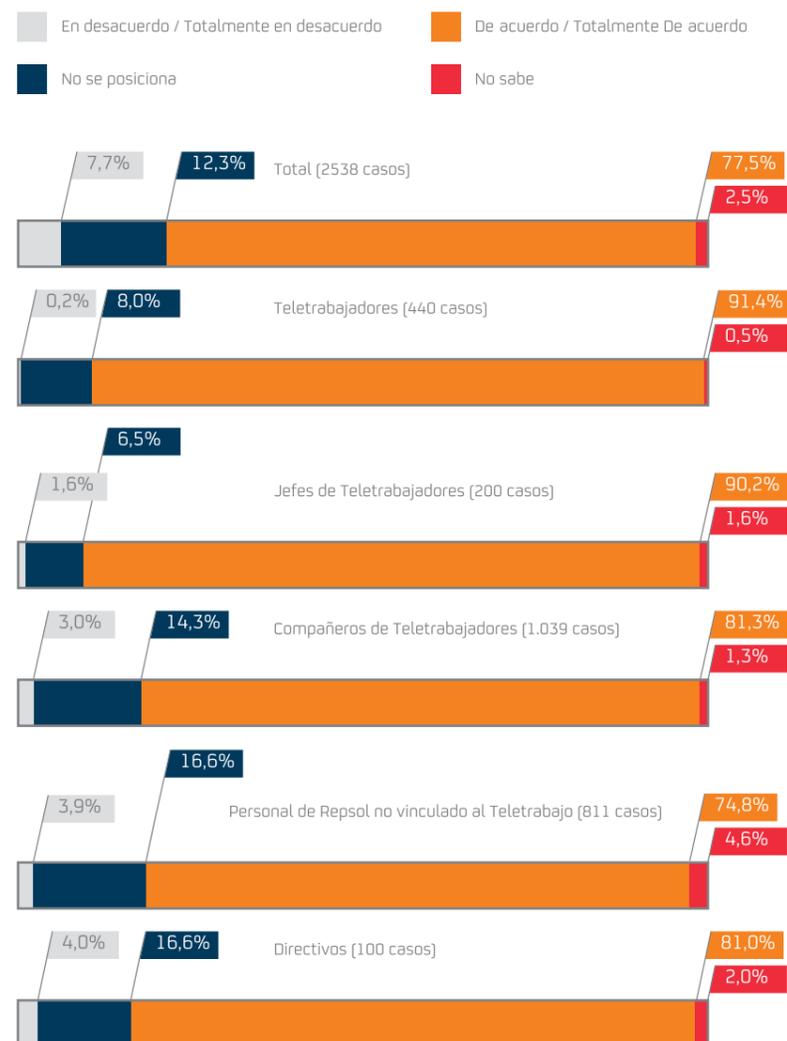
6.2.3. Ventajas para la organización

Cómo hemos visto, desde todas las perspectivas, los encuestados coinciden en afirmar que el Teletrabajo fomenta un cambio de valores en Repsol, **desde una cultura más presencial hacia una orientada a la eficacia del trabajo**.

Nueve de cada 10 teletrabajadores cree que esta medida de conciliación mejora la reputación interna de la Compañía porque **incrementa el sentimiento de identificación y orgullo de pertenencia**, y es **un factor para atraer y retener el talento**. Ocho de cada 10 jefes y directivos opinan igual.

Valoración del cambio de valores en Repsol, desde una cultura de la presencia hacia una cultura de la eficacia

Distribución de valoraciones



Fuente: Repsol

Estas son apreciaciones compartidas por el resto de empleados. Más del 77% considera que gracias a medidas como ésta se está logrando avanzar hacia una cultura más centrada en la eficiencia.

El orgullo de pertenencia también se eleva entre los teletrabajadores, quienes se muestran “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la afirmación de que el Teletrabajo ayuda a sentirse identificado con la empresa y a sentirse orgulloso de trabajar en ella.

En cuanto a la retención de buenos profesionales, el 63% de los consultados cree que el Teletrabajo favorece que los empleados no quieran irse a otras compañías, ascendiendo a un 68% en el caso de los directivos. Al mismo tiempo, sirve de reclamo para atraer a los mejores talentos del mercado.

En cuanto a los directivos, se ven a sí mismos en una posición esencial para promover el cambio cultural que implica el Teletrabajo. Consideran como un deber apoyar, informar y ayudar a los teletrabajadores.

“Nuestro apoyo es fundamental y el de todos los directores generales.”

“Tenemos que apoyarlo, abrirlo y ayudar a que haya una implantación suave y organizada, solucionando todas las barreras que vayan surgiendo.”

“Nuestro papel es conseguir que esto salga bien y ayudar a cambiar las reglas de la organización.”

Entrevistas realizadas a empleados

La mayoría de los directivos muestran una actitud abierta y tolerante hacia el Teletrabajo aunque aún son pocos los que se ha acogido al Programa porque son un segmento que cuenta ya con otras medidas de flexibilidad laboral. De hecho, el 71% de ellos entiende que ya dispone de flexibilidad y libertad de horarios y se sienten satisfechos con ello.

“No formalmente, pero sí lo hago. Una mañana me quedo en casa o no vengo un día entero y si voy a una reunión no paso por la oficina.”

“Tenemos libertad y horario flexible. Cuando estás en un determinado nivel superas la barrera de formalizar un Programa determinado.”

“Aunque quisiera no podría tener un día fijo. Tenemos flexibilidad y nos podemos quedar un día en casa trabajando pero no podemos ajustarnos a días concretos”.

Entrevistas realizadas a empleados

6.2.4. Ventajas para la imagen de Repsol hacia el exterior

El éxito logrado y la consideración del Programa como beneficioso en muchos aspectos hacen que se vea el Teletrabajo como una herramienta de mejora de la reputación de la Compañía de cara al exterior.

Repsol avanza con el Teletrabajo en su consideración de:

- ! Empresa buena para trabajar.
- ! Empresa adaptada a las nuevas necesidades y estilos de vida.
- ! Empresa innovadora.
- ! Empresa que atrae talento.

El 77% de los encuestados piensa que esta medida hace de Repsol una empresa mejor para trabajar, ascendiendo la cifra hasta el 91,4% si es a los propios teletrabajadores a quienes se les pregunta.

“Es un gran avance social, un valor añadido muy importante.”

“La gente me dice que tengo mucha suerte y les da envidia que esté en una empresa en la que se puede teletrabajar.”

“Te aumenta el sentimiento de cercanía y pertenencia a la Compañía. Sientes que se preocupan por ti y que no te tratan como a un número.”

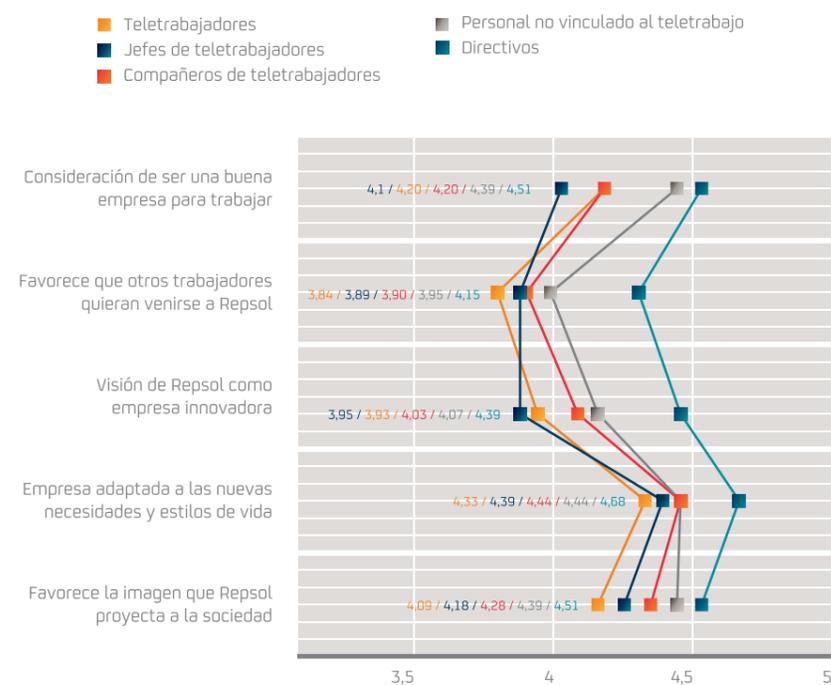
Entrevistas realizadas a empleados



Más del 60% de los empleados opina que el Teletrabajo contribuye a la atracción de nuevos talentos, el 75% que refuerza la imagen de Repsol como empresa innovadora y más del 90% afirma que con esta medida la empresa se adapta a las nuevas necesidades y estilos de vida. Más del 85% cree que esta medida de conciliación favorece la imagen que Repsol proyecta a la sociedad.

En el siguiente gráfico se puede observar, desde la perspectiva de cada colectivo entrevistado, cómo consideran que el Teletrabajo incide en la reputación interna y externa de Repsol.

El Teletrabajo incide en la percepción de Repsol como compañía

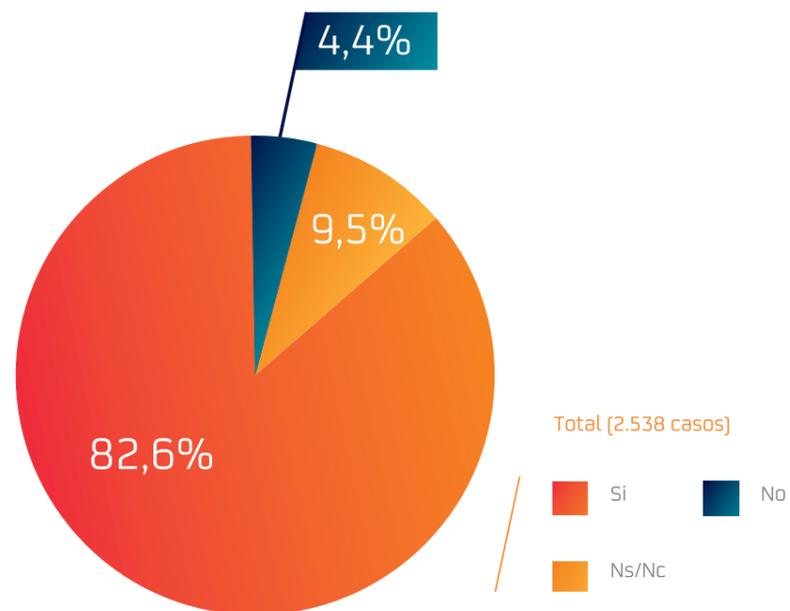


Fuente: Repsol

6.2.5. Best Practices

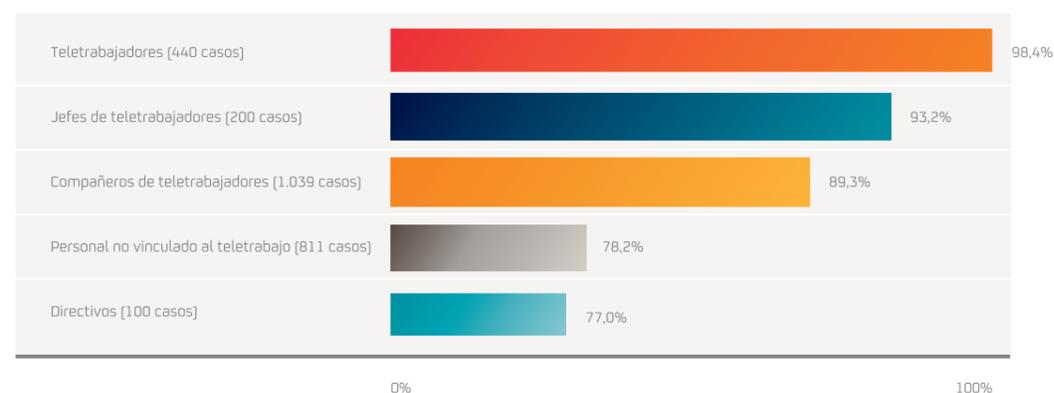
A la luz de los resultados obtenidos en el último estudio, se puede afirmar que el Programa de Teletrabajo de Repsol es una práctica que puede servir de ejemplo a otras organizaciones interesadas en poner en marcha esta medida de conciliación. El 86% de los empleados encuestados así lo cree.

Distribución por colectivos respecto a la utilización del Teletrabajo como buena práctica en otras empresas



Fuente: Repsol

Porcentaje de respuestas afirmativas



Fuente: Repsol

6.2.6 Líneas de mejora

Aunque el 85% de los encuestados valoran muy positivamente el Programa de Teletrabajo, subiendo hasta un 98% en el caso de los propios teletrabajadores, también hacen sugerencias de mejora. En el estudio de satisfacción se detectaron las siguientes:

Ampliación de las herramientas informáticas. Aunque las herramientas y servicios técnicos proporcionados para el desarrollo del Teletrabajo se consideran adecuados y suficientes, consideran positiva una ampliación del uso de nuevas tecnologías que faciliten el trabajo desde casa y la comunicación con la oficina (portátiles con cámara y con mayor potencia, espacios virtuales compartidos, etc.).

Mayor difusión del éxito del Programa. Si bien todas las personas encuestadas, participantes o no en el Programa, conocen su existencia, la principal demanda por parte de los encuestados es una mayor difusión sobre los resultados del mismo, para evitar rumores, disminuir los frenos aún existentes y evidenciar los beneficios a toda la organización.

“Debería comunicarse en cascada el éxito de esta medida, para que llegue a todos los jefes y se favorezca el cambio cultural que requiere.”

Entrevistas realizadas a empleados

Insistencia en la “conciliación para todos”: hay quienes consideran que es necesario insistir en el mensaje de la conciliación para todos y no sólo para personas con cargas familiares o que residen lejos del centro de trabajo.

Mayor flexibilidad: algunos empleados solicitan estudiar una mayor flexibilidad horaria y espacial, que no sea necesario indicar los cambios de día, etc.

Principales sugerencias de mejora



Fuente: Repsol

También se han detectado peticiones relacionadas con el desarrollo de mecanismos estandarizados para saber quién y cuándo teletrabaja. Además, existen ciertas dificultades en las funciones de seguimiento, sujetas al estilo de gestión de cada jefe.

“Al tratarse de una empresa tan grande y con tantos departamentos y áreas, debería haber una herramienta para saber si una persona está teletrabajando.”

“Tengo problemas para saber quién está teletrabajando, sólo lo sé de los compañeros directos.”

Entrevistas realizadas a empleados

6.3. La rueda del éxito del Teletrabajo en Repsol

“Desde la puesta en marcha del Programa de Teletrabajo, se han llevado a cabo escasas modificaciones tanto en su planteamiento general como laboral.”

En los aproximadamente cuatro años de vigencia del Programa, tan sólo han tenido que introducirse pequeños matices, lo cual creo que es muy significativo y certifica que el estudio y planteamiento inicial del mismo fueron correctos.”

Irene de la Peña

Técnico de Relaciones Laborales Corporación y Planificación Laboral

El éxito del Programa de Teletrabajo en Repsol se apoya en una combinación de características de su diseño e implantación que han contribuido a sus buenos resultados y a que actualmente sea considerado una buena práctica para otras organizaciones. Los componentes de esta “rueda” que ha llevado al éxito se han identificado a partir del conocimiento previo de Repsol, de las percepciones de los participantes en el Programa (responsables, coordinadores, jefes y colaboradores) y de la investigación desarrollada para la elaboración de este Libro Blanco de Teletrabajo.



“Nuestro primer gran logro fue contar con el apoyo de la Dirección. Una vez que ellos ya estaban convencidos del proyecto, todo fue más fácil. También el hecho de haber empezado con un piloto ayudó mucho, así como hacerlo incorporando modalidades. Como lo hemos ido introduciendo de manera muy paulatina nos ha permitido que todo el mundo vea que no es tan complicado, que es posible y que, además, la persona trabaja igual de bien o mejor que antes.”

Rocío Estévez

Técnico de Servicio Atención al Empleado

Aún quedan temores residuales sobre la posibilidad de que el Teletrabajo pueda suponer un freno en la carrera profesional. Sin embargo, sobre todo para aquellos que han teletrabajado desde el principio del Programa, la experiencia ha hecho que superen esta desconfianza.

“Al principio no me atreví a apuntarme al Teletrabajo porque no estaba muy bien visto. Ahora, sin embargo, quiero solicitarlo porque ya se ha comprobado que todo eso eran tonterías.”

“Creía que podía poner mi carrera en peligro pero luego he visto que no es así.”

Entrevistas realizadas a empleados

Salvo en lo que respecta a las cuestiones técnicas, que se han ido solventando a lo largo de las diferentes fases, el resto de las dificultades que se detectaron en el inicio de la implantación del Programa se relacionaban con percepciones personales producto del miedo por recorrer un terreno desconocido. El proceso de cambio cultural iniciado en la Compañía ha ido superando poco a poco esas creencias.

Los potenciales teletrabajadores temen perder las motivaciones consustanciales al lugar de trabajo (las personas como punto de referencia socio-laboral, y la interacción cotidiana con los compañeros, fundamentalmente):

“Supongo que temería perder la relación con los compañeros, los chascarrillos, las visitas a la máquina de café y demás. Ten en cuenta que yo llevo 20 años en la empresa y algunos de mis compañeros son amigos.”

“Si me acogiese al Programa elegiría la modalidad del 20% para no desconectar mucho. Me gusta estar en la oficina, intercambiar información y no perderme nada.”

Entrevistas realizadas a empleados

En el Programa de Teletrabajo de Repsol, el hecho de que las distintas modalidades sean siempre a tiempo parcial garantiza que esta pérdida de contacto personal con los compañeros no se produzca.

Para superar estos miedos, resulta de vital importancia proporcionar a toda la plantilla una información clara y adecuada sobre las implicaciones, posibilidades y límites del Programa de Teletrabajo, así como estar disponibles para resolver cuantas dudas puedan surgir a las personas interesadas en adherirse a él. Este compromiso es claro por parte de los responsables del Programa.

Las dificultades y barreras expuestas, lejos de suponer un freno en el desarrollo del Programa, han ayudado a sus responsables a detectar líneas de mejora. Como la mayor parte de ellas se observaron durante la fase piloto, en la actualidad buena parte de ellas han podido ser resueltas con eficacia. Otras sugerencias están en estudio, como el desarrollo de mecanismos para saber quién está teletrabajando en cada área o la posibilidad de dotar de mayor flexibilidad al Programa.

6.4. Una nueva cultura empresarial

Analizadas todas las variables, puede afirmarse que el Programa de Teletrabajo en Repsol ha superado las expectativas de la propia Compañía. Se pretendía mejorar la conciliación entre la vida personal y la profesional y, además de conseguirlo, se ha logrado que entre los teletrabajadores haya un aumento de la motivación, el optimismo y el bienestar, reduciendo el estrés.

Además, mantiene e incluso aumenta la productividad gracias a que en la tranquilidad del hogar se logra una mayor concentración en las tareas y el resto de los compañeros de teletrabajadores se benefician también al reforzarse la organización del trabajo en equipo y la planificación de las reuniones.

La medida es también muy positiva para los empleados de Repsol que no tienen contacto directo con el Teletrabajo, porque destacan que esta práctica ayuda a la motivación laboral. Entienden que es muy positivo para la imagen de la empresa porque, además, se adapta a las formas de trabajo de los países europeos, más productivos que España. Desde su perspectiva, no hay repercusiones negativas en el trabajo en equipo.

En el caso de los jefes el éxito es más firme si cabe, ya que han conseguido que el rendimiento se mantenga y, en algunos casos, que aumente. Resaltan que se han estrechado las relaciones con sus colaboradores, que se sienten más apoyados, y se han sentado las bases para fomentar la autonomía y la independencia en el trabajador, acelerando la resolución de incidencias.

Para los directivos el Teletrabajo constituye un elemento clave en la necesaria ruptura con la cultura de la presencia

“Ha sido un éxito, se rinde más en menos tiempo y se sienten más a gusto. Eso se nota en la relación con nosotros y en su implicación con la empresa.”

Entrevistas realizadas a empleados

Para los directivos constituye un elemento clave en la necesaria ruptura con la cultura de la presencia, la apuesta por la gestión por objetivos y la modernización de la empresa, que se adapta a los nuevos tiempos y es percibida como una empresa más humana y comprometida. Aunque las reuniones sólo se han reducido levemente, agradecen que ahora sean más organizadas y productivas y valoran muy positivamente la relación de confianza mutua que se crea entre su equipo.

“Creo que este cambio no es cuestionable porque es una evolución imparable, una necesidad para el trabajador y las compañías.”

“Ven que confías en ellos y la relación mejora mucho.”

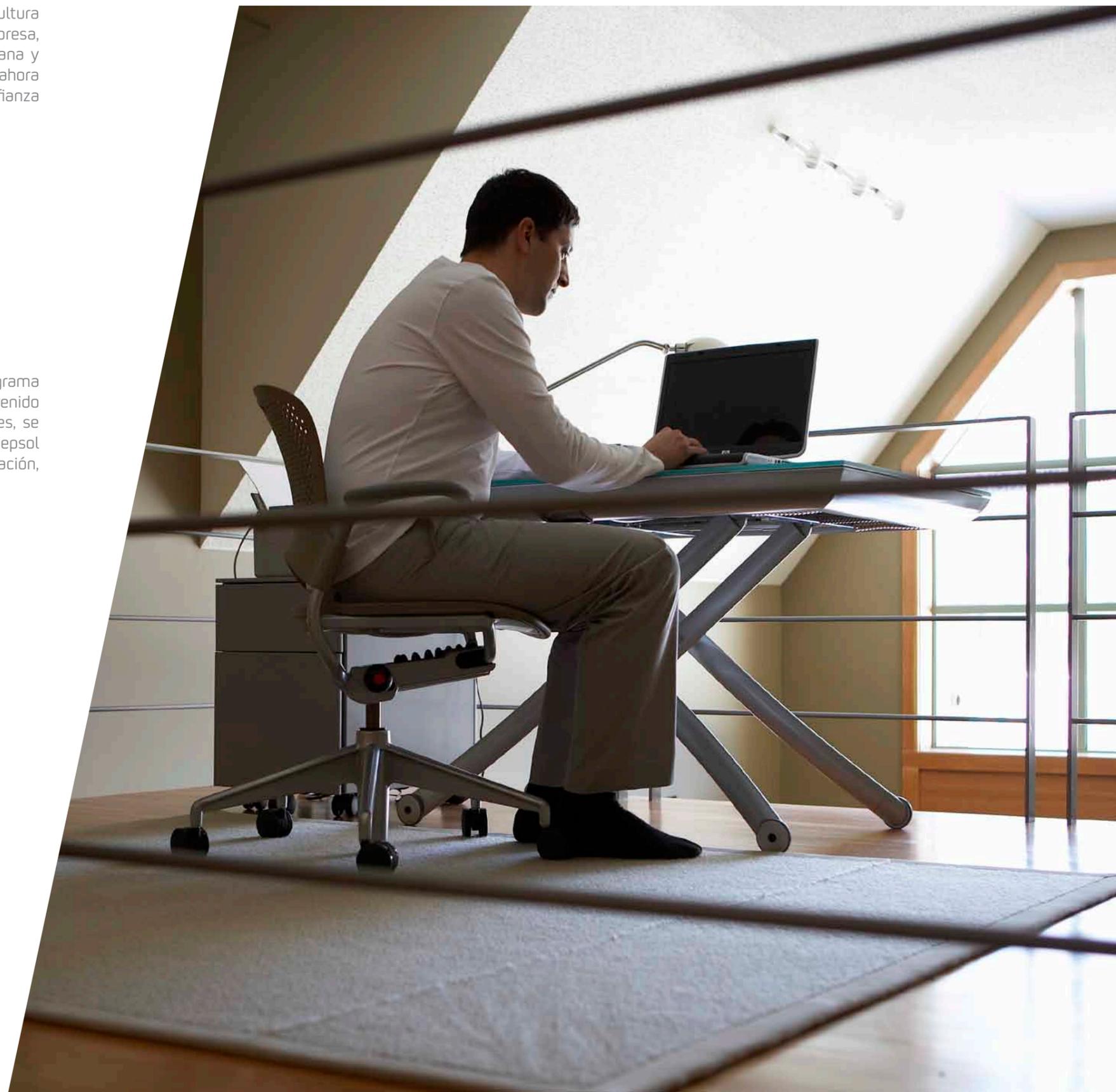
Entrevistas realizadas a empleados

A partir de las consultas realizadas a los diferentes implicados en el desarrollo del Programa de Teletrabajo en Repsol, desde la Alta Dirección, las áreas y personas que han intervenido con su puesta en marcha, teletrabajadores, compañeros de teletrabajadores y jefes, se puede observar la importante contribución de esta medida en el cambio cultural de Repsol y el interés en que, tanto este como otros Programas destinados a facilitar la conciliación, continúen su avance.

“Lo de las ocho horas en la oficina pasará a la historia. La gente querrá tener más calidad de vida, y las empresas se centrarán en que se cumplan las obligaciones de trabajo, independientemente de dónde se hagan.”

“El camino recorrido es importante, pero lo es más aún el que queda por transitar.”

Entrevistas realizadas a empleados



7

Conciliación: inventando el futuro

“El principal logro conseguido durante estos años es que los empleados han interiorizado una nueva manera de trabajar en la que sus compañeros pueden estar desarrollando sus funciones desde un lugar diferente a su puesto de trabajo habitual. Esta evolución, unida a un claro enfoque de orientación a resultados y no de presencia, es el que nos permitirá incorporar nuevas medidas de flexibilidad encaminadas a trabajar de una manera más ágil y eficiente con empleados más comprometidos y, en definitiva, más felices.”

Joaquín Ponce

Gerente de Diversidad y Conciliación

El camino que hemos recorrido nos ha ayudado a conocer mejor las necesidades y las inquietudes de nuestro gran equipo, y esto nos proporciona una base sólida sobre la que seguir evolucionando en cuanto a formas de trabajo.

Cuando visualizamos el futuro, identificamos **algunos elementos que jugarán un papel fundamental**, como los sistemas, el entorno y el más importante: las personas.

Los rápidos avances tecnológicos nos permiten hablar de sistemas de comunicación que propiciarán un salto importante en cuanto a la facilidad de interacción, sin que la distancia física sea una barrera: reuniones en remoto de manera ágil y sencilla, gestión del conocimiento de la compañía de forma complementaria a las competencias de las personas, co-creación o creación colectiva, uso de redes sociales, etc. Este tipo de iniciativas, que ya se están dando en determinados ámbitos, estará ampliamente extendidos en un futuro muy cercano y contribuirá a avanzar en la cultura de trabajo no presencial, permitiendo a la vez la adaptación a las necesidades particulares de nuestros empleados. Todos vemos como van tendiendo a mínimos las tareas que no podemos hacer en remoto, y vamos interiorizando que lo importante hoy día es la “disponibilidad”.

Los entornos de trabajo también están variando a pasos agigantados. Campus, la nueva sede social de la compañía, ya es un claro reflejo de esta nueva cultura organizacional. Es un lugar de encuentro cuyo diseño de espacios está orientado a la colaboración multidisciplinar y al trabajo en red. Habrá sin duda mayor flexibilidad: personas que seguirán acudiendo a trabajar cada día a su puesto, junto a otras que optarán por el Teletrabajo parcial, y un número creciente que tendrá un puesto avanzado y podrá desarrollar las funciones propias del mismo con una amplia flexibilidad horaria y espacial. Por otro lado, la sede es el lugar natural de encuentro físico de los equipos nacionales o internacionales. Las instalaciones también están pensadas para albergar reuniones o seminarios de equipos amplios. Y hablamos cada vez más de equipos multidisciplinarios acostumbrados a trabajar en red, en lugar de pensar en estructuras jerárquicas de trabajo.

Además, hemos iniciado un camino con paso firme hacia **una cultura organizacional construida sobre el respeto, la flexibilidad y la eficiencia**. Este es un trabajo de personas para personas, y ellas son las que en su día a día son reflejo de esta transformación. Un porcentaje creciente de quienes ocupan puestos de responsabilidad pertenecen a las generaciones que sitúan su vida personal en

la parte más alta de su escala de valores. La corresponsabilidad avanza, hombres y mujeres participan de forma más igualitaria en las responsabilidades familiares, tendiendo a acercarse sus necesidades de conciliación y, paralelamente, aumentan sus aspiraciones a disponer de tiempo libre para desarrollar múltiples intereses: deportes, actividades de voluntariado, aficiones, etc. Visualizamos que algunas personas podrían estar interesadas en trabajar a tiempo parcial de forma estable o durante algunas etapas de su vida, sin que ello se interprete como un menor compromiso del empleado o una menor vinculación con la compañía.

La nueva cultura organizacional de Repsol se asienta en los principios de respeto, flexibilidad y eficiencia

Por otro lado, a menudo oímos hablar de la influencia del entorno cultural en la eficiencia. Si profundizamos en el tema, seguramente podremos identificar más pautas de conducta que mejoren nuestro rendimiento sin renunciar a nuestra esencia. Pautas que nos ayuden a ser más eficientes mientras nos dedicamos al trabajo y nos permitan a la vez liberar tiempo para dedicar a otros intereses, con la flexibilidad necesaria. Los nuevos gestores de equipos están cada vez más acostumbrados a establecer objetivos y a medir, y debemos seguir avanzando en esa línea.

Debemos conjugar todos estos elementos y, no sólo adaptarnos, sino anticiparnos como compañía y probar nuevas fórmulas de trabajo que contribuyan a hacer posibles las aspiraciones de las personas que conforman nuestro equipo. Debemos seguir potenciando la autogestión desde la responsabilidad, siendo cada persona que trabaja en esta compañía la mejor versión de ella misma; cultivar la innovación y la inquietud por mejorar, la flexibilidad y la tolerancia en sentido amplio, y la racionalización y mejor gestión del tiempo de trabajo.

Es nuestra responsabilidad y nuestro privilegio contribuir a un futuro en el que las personas comprometidas desarrollen su carrera profesional sin que esto suponga un obstáculo en su vida personal, porque todo indica que los mejores profesionales son además -o quizás antes- personas felices.

