

# Compromiso con la comunidad



Las empresas somos agentes económicos, y como tales, tenemos una gran capacidad de crear riqueza para las sociedades en las que trabajamos. Tenemos también la oportunidad de aportar aspectos muy positivos a las comunidades locales que nos acogen, especialmente en los países menos favorecidos.

Los agentes sociales nos piden que cony nuestra capacidad de gestión y movilizar los efectos positivos en las comunicon políticas de formación, de empleo y des especialmente desfavorecidas y los ser objeto preferente de nuestra atención.



tribuyamos con nuestras ideas zación de recursos a maximidades locales, por ejemplo suministros. Las comunida-colectivos vulnerables deben



Asumimos el rol de actor principal en la generación de riqueza y, al mismo tiempo, nos sentimos responsables de contribuir con nuestro esfuerzo a beneficios sociales tales como la promoción de la educación, de la salud, del deporte, de la cultura y, particularmente, en la lucha contra la pobreza y la exclusión.





Ecuador es uno de los países donde fomentamos iniciativas para luchar contra la pobreza y la exclusión.

## Creación de valor compartido

Fruto de nuestros compromisos asumidos en la Política de Relaciones con Comunidades Indígenas, hemos firmado un acuerdo con la comunidad Cheni, ubicada en el Lote 57, en la cuenca del río Tambo, en el área de influencia de los proyectos de Mapi y Mashira (Perú), por el que nos comprometemos a

colaborar en un plan de desarrollo integral diseñado por la propia comunidad. Éste incluye la ampliación de los cultivos de cacao y de la actividad ganadera y avícola, la mejora de viviendas, y la creación de un fondo de atención sanitaria y de ayuda a la educación superior. Este acuerdo nos

permitirá beneficiarnos mutuamente por un período de dos años. Entre las actividades de la compañía se incluyen la geología de campo y las operaciones de sísmica y perforación de pozos. Nuestra aportación beneficiará directamente a 106 familias.

### Apoyamos el cultivo agrosostenible de cacao en Ecuador

Repsol YPF junto a los habitantes de seis comunidades Kichwas, ha puesto en marcha un programa para la plantación y comercialización de cacao. Este proyecto de desarrollo agrosostenible se está ejecutando en el Bloque 16, dentro del Parque Nacional de Yasuní

La técnica elegida se denomina agroforestería, y se basa en la utilización de árboles en

un sistema de sombra con dos doseles. Representa una actividad agrícola respetuosa con el entorno y económicamente viable.

Los agricultores Kichwas reciben dos cursos de capacitación al mes en 21 escuelas de campo, con talleres y prácticas que abarcan todos los aspectos técnicos de la producción de cacao; desde la siembra al uso de insecticidas naturales, los injertos o la poda.

Además, las fincas poseen el sello Rainforest Alliance, que asegura que las técnicas agrícolas y de gestión cumplen con estándares ambientales y sociales.

La primera cosecha, con la marca Ekocao, fue adquirida en marzo por Ecuatoriana de Chocolate, empresa líder del sector.





## Nuestros objetivos

| Actividades planificadas   | Grado de avance 2008   | Objetivos 2009  |
|--|--|---|
| Diseño de herramientas para la relación con la comunidad.        | Aprobación de las políticas de Relación con la Comunidad y de Relaciones con Comunidades Indígenas.<br>Elaboración de borradores para normativa interna de la compañía.  | Aprobar la Norma de Actuación en las Relaciones con Comunidades Indígenas.<br>Aprobar la actualización del cuerpo normativo para el área de Upstream: identificación de riesgos (HAZID) y guía para los estudios de impacto ambiental, social y sobre la salud (ESHIA). |
| Mejora en la comunicación con la comunidad.                      | Constitución de un Panel Público Asesor en el Complejo Industrial de Puertollano.  | Evaluación de la iniciativa y estudio para poderlo implementar en otros complejos de la empresa.  |
| Desarrollo de la plataforma de trabajo colaborativo y reporting. | Creación de una comunidad de prácticas para temas de responsabilidad corporativa.<br>Adaptación de la comunidad de prácticas de Seguridad y Medio Ambiente en los asuntos de relaciones comunitarias para compartir mejores prácticas y también las acciones realizadas por cada unidad. | Mejora de las herramientas actuales para poder compartir las prácticas dentro y fuera de la compañía.<br>Adaptación de los manuales del London Benchmarking Group (LBC) a las realidades de la compañía.  |

## Begoña Elices

Directora Corporativa de Comunicación  
y Gabinete de Presidencia de Repsol YPF

### Más diálogo con la sociedad y las comunidades locales

El término “países industrializados” evoca bienestar, prosperidad, cohesión social y más derechos para los ciudadanos. Nadie duda de que la industrialización es la base de la generación de riqueza en cualquier sociedad. No obstante, no existe actividad industrial alguna que genere únicamente efectos positivos.

La sociedad civil de los países más avanzados dispone ya de los mecanismos necesarios para asumir un papel mucho más participativo en el proceso de lograr un el punto de equilibrio entre los beneficios que aporta la industria y las consecuencias negativas que pudiera generar.

En Repsol estamos convencidos de que la sociedad civil debe ejercer ese rol, para lo cual nosotros debemos ser también capaces de desplegar múltiples vías de diálogo , que conduzcan al establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre nuestra organización y la sociedad, particularmente con las comunidades próximas a nuestros centros operativos, con las que compartimos el espacio y, por tanto, también compartimos objetivos de crecimiento económico, desarrollo social y preservación ambiental.

Queremos ser vecinos respetuosos y reconocidos por nuestra gestión responsable, encaminada a multiplicar los efectos positivos de la industrialización y a eliminar o compensar los potenciales efectos negativos en nuestro área de influencia.

En el año 2008 hemos aprobado una nueva Política de Relaciones con la Comunidad, de obligado cumplimiento para todas las unidades de la compañía, que define formalmente los valores de los que nos dotamos para hacer frente a ese deseo de buena vecindad: reciprocidad, beneficio mutuo, integridad, responsabilidad, buena fe y transparencia informativa.

Estamos poniendo en práctica iniciativas novedosas, tales como la constitución de un canal formal de diálogo con representantes de la sociedad civil del entorno de nuestro complejo industrial de Puertollano, que nos van a ofrecer nuevas perspectivas sobre las preocupaciones y las expectativas de las comunidades, y a la vez nos van a permitir que esas comunidades se involucren más en la gestión de su industria local.

Ser una empresa ciudadana implica también contribuir de manera efectiva al bien común. En 2008, hemos participado en más de 1.300 proyectos sociales, el 75% de ellos en países de Latinoamérica. Han sido proyectos de educación y formación, desarrollo comunitario, protección y cuidado medioambiental, integración social, salud y mecenazgo cultural, de los que se han beneficiado miles de personas, muchas de ellas en condiciones de vida muy difíciles.

Contamos con nuestra buena voluntad de intensificar el diálogo, nuestra capacidad de gestión y también con el deseo de acrecentar nuestra interrelación con la sociedad civil, los agentes sociales y las comunidades locales, para cumplir nuestra aspiración de llegar a ser una empresa querida por todos.

OPINIÓN EXTERNA

## Javier Cruz Butrón

Representante Internacional  
del Pueblo Guaraní

### Ivi Marae, la tierra sin mal de Bolivia

El Chaco americano, o Ivi Marae, “Tierra sin mal”, como le llamaban, era habitado por una raza indómita, denominada Guaraní. Grandes hazañas se cuentan de sus Mburuvichas, líderes o capitanes, para defender sus territorios, su libertad, su autonomía, lo que en lenguaje guaraní se diría Iyambae.

Grandes guerras mantuvieron durante siglos con aquellos que quisieron invadir su territorio:

Una guerra contra los pueblos indígenas del altiplano. Entre los líderes más notables, el Gran Mburuvicha Guasu Guiracota, quien la comandó. Fecha exacta de esta gran guerra no se tiene registrada, pero se cree que ocurrió alrededor del año 1200.

Primera y única declaratoria de guerra por la Corona Española: guerra declarada por Carlos V, cuya orden acató el Virrey Toledo en los años de la conquista Española.

La Guerra de la Traición y el Silencio, llamada así porque después de haberse liberado del ejército español, nuevamente, esta vez al lado de los mal llamados libertadores, que al conformar las repúblicas dividen el gran territorio de la Tierra sin Mal, quedando este territorio dividido entre Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Tampoco podemos dejar de lado el que es quizás el mayor de todos los genocidios ocurridos en América Latina, como fue la masacre de Kuruyuki, en 1892, donde un Gobierno aparentemente liberal ordenó el exterminio de los ‘bárbaros’ Guaraníes del territorio boliviano donde miles y miles de niños, mujeres y ancianos fueron acibillados por el ejército.

Sus líderes como el gran Mburuvicha Guasu Ignacio Aireyu Tengua, conocido como el Gran Guiracota II, y Apiaguaki Tumpa, un valeroso kereimba, o guerrero, que junto a otros líderes, fueron asesinados, empalados y posteriormente fueron exhibidos en la que hoy se denomina Plaza de Monteagudo. Muchos más hechos se podrían contar pero no alcanzaría este pedazo de papel.

En la actualidad el pueblo Guaraní que está dentro de Bolivia se compone de 26 capitanías, cuyos mburuvichas representan a 372 comunidades con una población de 210 mil guaraníes que viven en el área rural de Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz.

Hoy existen tres Consejos de Capitanes, uno por departamento, y un directorio que cumple las funciones de ejecutar el mandato de la gran Asamblea del Pueblo Guaraní, que en Bolivia se conoce con la sigla de APG.

Hoy en día, en territorio guaraní se encuentran grandes empresas como Repsol y otras, que vienen de distintos países de Europa, América del Norte Sudamérica y Asia.

Hoy nuestros pensamientos son distintos. Si bien es cierto que seguimos con nuestros pensamientos de conservar nuestra flora y fauna, no es menos cierto que también algunas capitanías guaraníes ya están buscando recursos económicos para elaborar sus propios planes de inversiones para crear sus propias empresas dedicadas a la industria del gas.

Todo esto porque no queremos que nuestro territorio se quede como el Cerro Rico de Potosí, al que le extrajeron todo su mineral y no le dejaron nada, mientras sus pobladores hasta ahora siguen sufriendo las consecuencias, en esos territorios se ve extrema pobreza.

Yo creo que mi pueblo ya está preparado para las inversiones y por qué no pensar más adelante en, incluso, ser socia de Repsol y tener esa oportunidad para mejorar las condiciones de vida y desarrollo de nuestro pueblo.

Los Mburuvichas son de carne y hueso y no fantasmas del pasado. Existirán por siempre en el pueblo Guaraní.



# Compromiso con la sociedad y las comunidades locales



En África, con motivo del Rally Dakar, Repsol colaboraba en la entrega de medicamentos en zonas casi aisladas.

Trabajamos en una gran diversidad de comunidades locales, en países en fases de desarrollo muy diferentes, generando grandes expectativas, desde la satisfacción de necesidades básicas hasta la protección del patrimonio cultural.

Contamos con un gran equipo que se ocupa de conocer estas expectativas y de priorizar nuestras respuestas aplicando su sensibilidad local junto a los criterios generales de la compañía.

Esta labor se traduce en centenares de colaboraciones, establecidas directamente o a través de las fundaciones, llevando los canales de diálogo hasta otras áreas de nuestro Grupo.

Estos enfoques se recogen en el Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009. Además, hemos desarrollado pautas de comportamiento y modelos de gestión de ámbito global y local para establecer relaciones comunitarias estables y duraderas.

## Nuestra visión a largo plazo

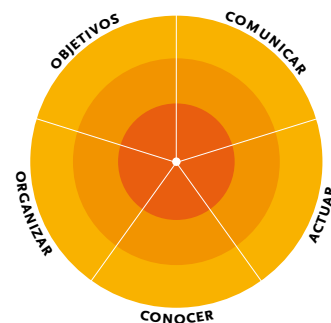
Con un enfoque estratégico más global, el Programa de Compromiso con la Comunidad marca una nueva etapa en las relaciones comunitarias de nuestra compañía.

Es una herramienta para decidir qué acciones hay que desarrollar y cómo se deben gestionar los recursos disponibles, en línea con los objetivos estratégicos de negocio.

El programa establece tres niveles de actuación en función de su cercanía a las operaciones de la compañía:

- Mitigación y compensación de impactos en el área de influencia directa de las instalaciones.
- Promoción del desarrollo sostenible en los territorios de influencia indirecta.
- Promoción de programas sociales de interés general.

## El modelo de actuación del Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009



- Mitigación y compensación de impactos en el área de influencia directa de las instalaciones
- Promoción y desarrollo sostenible en los territorios de influencia indirecta
- Promoción de programas sociales de interés general

### 1. Comunicar

- Planes de comunicación para países y compromiso general con la comunidad.
- Planes de comunicación relacionados con la contribución a metas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- Planes de comunicación para actividades e interlocutores específicos.

### 2. Actuar

- Plan anual corporativo y plan por países de compromiso con la comunidad.

### 3. Conocer

- Diseño de la políticas de Relaciones con la Comunidad y de Relaciones con Comunidades indígenas.
- Definición de los protocolos de actuación y en partenariados.
- Sistema para conocer y anticipar riesgos operacionales en esta materia.

### 4. Organizar

- Diseño de competencias y habilidades específicas.
- Implantación de una plataforma de trabajo colaborativo y de reporting.
- Desarrollo de un protocolo para medir el gasto social y la influencia de los programas adaptando la metodología del London Benchmarking Group (LBC).
- Programas de formación específicos.

### 5. Objetivos

- Aumentar el reconocimiento de la sociedad.
- Poner en valor las relaciones con la comunidad.
- Fortalecer compromisos y gestionar los riesgos sociales.

# Herramientas para conocer la identidad y las expectativas locales



Algunos de los beneficiarios del proyecto Casas para Todos, en Bolivia.

El primer paso para iniciar nuestra inserción en una población local consiste en conocer su identidad y sus particularidades sociales, económicas y culturales.

Con este fin recurrimos a diferentes herramientas. Las más comunes son los estudios de impacto ambiental y social (EIAS), las consultas con los grupos de interés y los sistemas de identificación y análisis de riesgos.

Estas actuaciones están recogidas en el Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009. En este sentido, cabe destacar que estamos desarrollando una herramienta para la definición de mapas de riesgos sociales en las zonas en las que operamos, que será incorporada al sistema global de gestión de riesgos de la compañía.

## Nos acercamos a la realidad

Estamos elaborando una nueva norma para el desarrollo de los estudios de Impacto Social, Ambiental y sobre la Salud (ESHIA) para nuestras actividades de Upstream que sustituya a la actual para adaptarla a las nuevas realidades y a expectativas de nuestros grupos de interés.

Con esta norma pretendemos mejorar nuestra capacidad para identificar eficientemente los impactos ambientales, sociales y sobre la salud de nuestras actividades. La norma contemplará nuevas exigencias como los nuevos compromisos asumidos, cuestiones relacionadas con las comunidades indígenas o la comunicación directa con los grupos de interés.

Queremos que las consultas con los grupos de interés sean lo más directas y abiertas posibles. El objetivo es disponer siempre de un conocimiento avanzado y suficientemente profundo de las condiciones locales para anticiparnos a los conflictos y para merecer la confianza de la comunidad.

La norma ESHIA contempla asuntos como:

- Los impactos sociales característicos de las actividades de exploración y producción, de acuerdo a la "Guía para la Gestión de los Impactos Sociales de la Industria del Petróleo y el Gas" de la Asociación Internacional de la Industria del Petróleo para la Conservación Ambiental (IPIECA).
- Los impactos sobre las comunidades indígenas, de acuerdo con nuestra Política de Relaciones con Comunidades Indígenas, que apoya los derechos recogidos en la legislación internacional, tales como los que configuran el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.
- Los impactos sobre la salud, con la referencia de la Guía de la Asociación Internacional de Productores de Petróleo y Gas (OGP) y la guía para la Gestión de los Impactos sobre la Salud en la Industria del Petróleo y del Gas de IPIECA, que se considera la mejor práctica del sector.



# Nuevas políticas de relaciones con las comunidades

La complejidad de nuestra compañía y la diversidad de nuestras actividades en cada país dificultan la definición de actuaciones comunes.

La complejidad de nuestra compañía y la diversidad de nuestras actividades en cada país hacen necesario definir actuaciones específicamente locales en materia de relaciones con las comunidades.

Aspiramos a contribuir al bienestar y el progreso de las comunidades con las que nos relacionamos y compartimos el espacio. Somos conscientes de la importancia de gestionar adecuadamente los impactos de nuestras actividades, mitigando los negativos y potenciando los positivos.

Como respuesta a estas inquietudes, desarrollamos nuestras políticas de Relaciones con la Comunidad y de Relaciones con Comunidades Indígenas, aprobadas en diciembre de 2008.

El objetivo de ambas políticas es establecer directrices comunes en la materia e incorporar de manera formal estos asuntos en los modelos de gestión y en la toma de decisiones de la compañía.

En la elaboración de los borradores ha participado un grupo de trabajo interno, en el seno del Comité de Reputación Corporativa, y hemos llevado a cabo un extenso proceso de consultas con ONGs y expertos externos.

## Una Política de Relaciones con Comunidades Indígenas pionera en el sector

Las diferentes aportaciones de todos los profesionales internos y externos, y de los agentes sociales, hacen de nuestra Política de Relaciones con las Comunidades Indígenas uno de los logros de los que nos sentimos más orgullosos.

Somos conscientes de las dificultades y retos del compromiso que adoptamos. Solicitamos de las administraciones y los





agentes sociales toda su colaboración para conseguir que la pervivencia de las culturas de estos pueblos, especialmente vulnerables, sea compatible con un mayor grado de bienestar, especialmente allí donde las necesidades son más básicas y acuciantes, sin renunciar por ello al patrimonio cultural del que son depositarios.

Esta política exige a todos nuestros profesionales, y a nuestros contratistas y subcontratistas, que hagan esfuerzos aún mayores para que los derechos internacionalmente reconocidos de estas personas no sean ignorados.

Nuestra política instaura valores de actuación claros, que deben marcar nuestras actuaciones. Para su establecimiento, hemos recurrido a estándares internacionales como la Norma de Desempeño 7 de la Corporación Financiera Internacional, el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Política Operativa sobre Pueblos Indígenas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las publicaciones de organizaciones sectoriales como la Asociación Internacional de la Industria del Petróleo para la Conservación Ambiental (IPIECA).

Somos conscientes de los riesgos y las oportunidades que nuestras actividades ofrecen para las comunidades indígenas. Nuestra Política de Relaciones con las Comunidades Indígenas recoge nuestro compromiso de:

- Identificar aquellas comunidades indígenas que puedan verse afectadas de forma directa por nuevos proyectos, ampliaciones significativas o desmantelamientos de instalaciones de la compañía.

## Para la realización de nuestra política nos hemos basado en estándares internacionales reconocidos

- Establecer las bases para una relación sólida, mutuamente beneficiosa y de confianza con las comunidades, desde la buena fe y la transparencia.
- Promover el cumplimiento de la legalidad vigente y de los acuerdos internacionales en materia de protección de comunidades indígenas.
- Establecer canales de diálogo y acuerdos con los Estados y con las propias comunidades.
- Incorporar en nuestras operaciones las particularidades de las comunidades indígenas que se observan en los Estudios de Impacto Ambiental y Social.
- Prevenir los riesgos y mitigar impactos adversos sobre la integridad de las personas, su salud, patrimonio natural y cultural. Cuando esto no sea posible, minimizaremos o compensaremos dichos impactos.
- Fomentar el respeto y la colaboración para velar por los Derechos Humanos, la dignidad de las personas, las aspiraciones, la cultura y los medios de subsistencia de las comunidades indígenas.

## La Política de Relaciones con las Comunidades Indígenas, a la práctica

Para que esta política sea efectiva en cualquier lugar del mundo, estamos elaborando una norma de actuación específica, denominada Norma de Actuación en las Relaciones con las Comunidades Indígenas.

La norma establece las acciones para identificar en cada proyecto los riesgos asociados a la existencia de comunidades indígenas:

- Diagnóstico social y ambiental para la localización y caracterización de comunidades indígenas afectadas por actividades o proyectos de la compañía.
- Análisis de cumplimiento de las obligaciones legales, especialmente en lo que se refiere a la consulta previa, libre e informada de las comunidades indígenas.
- Identificación y caracterización de los grupos de interés, así como de los potenciales impactos sociales, culturales y ambientales.

Asimismo, nos comprometemos a colaborar con las autoridades competentes para que informen de los proyectos que llevamos a cabo de manera íntegra y transparente a todas las comunidades en el área de influencia.

En los procesos de consulta queremos que se identifiquen las oportunidades de desarrollo de manera duradera y sostenible, el nivel de vida y los medios de subsistencia de estos pueblos.

En los casos a largo plazo elaboraremos, junto con las poblaciones locales, planes de relación que recojan las oportunidades de desarrollo y las medidas de prevención de impactos identificadas en las actuaciones de diálogo.

En aquellas áreas donde se presume la existencia de comunidades indígenas aisladas o no contactadas, desarrollaremos planes de contingencia. Éstos cubrirán, entre otros, los siguientes objetivos:

- Evitar en todo lo posible el contacto con estas comunidades.
- Definir los pasos a seguir en los posibles escenarios de contacto.
- Marcar las responsabilidades para gestionar y reportar la eventualidad de un encuentro.
- Establecer un Comité de Crisis de la Unidad de Negocio para reportar los encuentros a la autoridad reguladora.
- Formación obligatoria en la materia para todo el personal de campo.
- Reportar todo avistamiento y gestionarlo para verificar su veracidad.
- Tomar las medidas necesarias, desde el punto de vista de la salud, tales como vacunas y chequeos médicos, para evitar el contagio de enfermedades.



# Acciones coordinadas que buscan el éxito duradero de nuestras actividades sociales

Una de las prioridades que fijamos en el Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009 era dotar a la compañía de herramientas para actuar de forma coordinada y homogénea en lo que concierne a las relaciones comunitarias en todo el mundo.

En particular, hemos empezado a trabajar en la definición de protocolos de actuación común en las actividades de Upstream, en línea con las nuevas políticas anteriormente descritas.

De este modo, el objetivo es que cada unidad de negocio elabore un Plan de Relaciones con la Comunidad para lograr el apoyo de los grupos de interés en las actividades de Upstream.

Creemos que la vía más efectiva de avanzar con éxito en estas tareas son los procesos de información y consulta en los lugares de operación de la compañía.

## Enfoques de participación

Nuestros modelos de actuación incluirán rangos de impactos sociales, positivos y negativos, contemplando factores

tales como los culturales, demográficos, socioeconómicos, de salud, de infraestructuras y de recursos.

Otra prioridad ha sido la identificación de oportunidades de acción que nos permitan orientar esfuerzos y ser más efectivos. Algunas de las áreas identificadas han sido las siguientes:

- Empleo local: programas de formación o becas y beneficios sanitarios o de seguros.
- Subcontratación local: adquisición de productos y servicios de compañías locales.
- Infraestructuras: desarrollo de carreteras, instalaciones de agua y electricidad.
- Empleados: participación de nuestras personas en los proyectos de desarrollo local identificados.



La promoción del empleo local es uno de los ejes del Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009.

## La gestión de riesgos, un motor de relación con la comunidad

Estamos acostumbrados a gestionar proyectos desde el enfoque de los riesgos que plantean. Este enfoque puede ser útil cuando las expectativas de las comunidades son complejas o incluso contradictorias. En esas ocasiones, tiene sentido analizar las expectativas y producir respuestas buscando el mejor balance posible de riesgos para la sociedad, que son también riesgos para la compañía.

Hemos impulsado una metodología de identificación de riesgos de aplicación global, denominada Hazard Identification Study (HAZID), que recoge datos físicos, sociales y ambientales de cada comunidad, identifica los posibles riesgos y facilita la definición de medidas para mitigarlos.

Entre los riesgos que recoge HAZID, se encuentran los relacionados con:

- Salud: competición por los recursos, pandemias, epidemias, capacidad sanitaria insuficiente, aumento de las enfermedades mentales y relacionadas con el estrés, malnutrición o empeoramiento de la dieta.
- Seguridad: accidentes de tráfico, situaciones de emergencia, violencia y crimen.
- Educación: carencias educativas.
- Sociales: disminución del bienestar, cambios en estructuras sociales, cambio en el estilo de vida, cambios en la estructura familiar y de la comunidad, presión sobre infraestructuras y servicios.
- Económicos: distorsión de la economía local y nacional, corrupción, inestabilidad política.

Estamos adaptando esta normativa para incorporar las directrices contempladas en la Política de Relaciones con las Comunidades y en la Política de Relaciones con Comunidades Indígenas.



# Comunicación con las colectividades locales

Nuestra Guía de Relaciones con la Comunidad establece las pautas para diseñar los canales de comunicación requeridos para llevar a cabo cualquier proyecto y establecer una relación constructiva y de beneficio mutuo.

Nuestras actuaciones con las comunidades se articulan en base a dos enfoques distintos según nuestras actividades. Por un lado están las acciones realizadas en Upstream, con la característica de desarrollarse en distintas fases operacionales; por otro, las acciones realizadas en Downstream, con la característica de ser operaciones que se desarrollan en un mismo lugar durante un largo período de tiempo.

Cabe destacar la figura de nuestros relacionadores sociales, que son un ejemplo de compromiso de comunicación transparente y abierta con las comunidades locales. Se trata de personas que hablan la lengua nativa de las comunidades locales y se encargan del seguimiento de los distintos proyectos sociales en proceso, en línea con nuestra Políticas de Relaciones con la Comunidad.

Otro mecanismo formal de relación con la comunidad es el buzón externo de correo electrónico "Repsol YPF te escucha", que nos permite recibir cualquier clase de queja, duda o comentario que se nos quiera hacer llegar.

En España los proyectos están sujetos por ley a un proceso de información pública previo a la autorización administrativa, que permite responder y considerar todas las observaciones y recomendaciones de aquellas personas potencialmente afectadas.

Otra de las acciones que hemos desarrollado en este sentido es poner a disposición de las comunidades en Brasil un número de teléfono gratuito a través del cual pueden solicitar información y presentar quejas.



Generar empleo es uno de nuestros objetivos sociales allí donde operamos.

## Avanzando en la buena vecindad en Puertollano

En Puertollano hemos constituido un Panel Público Asesor, formado por tres representantes de Repsol YPF y quince externos, con el que queremos abrir una vía de comunicación permanente entre la sociedad de Puertollano y el Complejo Industrial.

Nuestro objetivo con la creación de este foro cívico es generar un clima de confianza, que mejore la percepción que tiene la población de la industria petroquímica. La creación de este foro de participación ciudadana fue incluida, a propuesta de Repsol YPF, dentro de los requisitos de la Autorización Ambiental Integrada.

Los quince representantes de la sociedad, seis mujeres y nueve hombres, son voluntarios y no reciben ningún tipo de retribución. Pertenecen a diferentes sectores de la sociedad con el fin de que puedan aportar puntos de vista diferentes sobre distintas preocupaciones.

Con este foro de participación pretendemos conocer las inquietudes de la sociedad más próxima a nuestra actividad, establecer

canales de diálogo que nos permitan conocer estas inquietudes, facilitar la información y formación acerca de la actividad de la industria petroquímica, y participar activamente en el desarrollo de la sociedad, especialmente en aquellos temas relacionados con la industria.

En definitiva, la creación de este foro cívico nos permitirá abrir un nuevo canal de comunicación efectiva y creíble con la sociedad más cercana para merecer confianza y mejorar la percepción que tiene la población de la industria petroquímica.



# Un marco de actuación social adaptado a cada contexto

Desarrollamos planes corporativos y planes de actuación por países para priorizar las actividades y la asignación de recursos allí donde más se necesita.

En el marco del Programa de Compromiso con la Comunidad del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009, desarrollamos planes corporativos y planes de actuación por país para priorizar las actividades y la asignación de recursos.

El objetivo es contar con un marco de actuación común que nos permita alinear las actividades y priorizar su ejecución en base a los objetivos estratégicos de la compañía.

La priorización se determina en función de los objetivos establecidos, de los riesgos identificados en las distintas áreas de actividad, de las iniciativas locales en marcha y de los recursos disponibles.

## **Trabajamos para medir los impactos positivos de la inversión social**

Participamos de manera activa en la elaboración de un sistema de medición de la inversión social y sus impactos en la sociedad, en base a la metodología desarrollada por el London Benchmarking Group (LBG). Esta metodología nos ayuda a valorar el impacto conseguido, facilitando y mejorando la asignación objetiva de recursos económicos.

Según la metodología LBG distinguimos los siguientes tipos de contribuciones:

- Aportaciones puntuales: en respuesta a las necesidades y peticiones de organizaciones benéficas y de interés social.
- Inversión social: fruto de nuestras iniciativas estratégicas, que conjugan nuestros intereses con las necesidades de la comunidad.
- Iniciativas alineadas con el negocio de la compañía.



- Contribuciones obligatorias: las realizadas por exigencias legales, reglamentarias o contractuales.

Asimismo, en junio de 2008, colaboramos con el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social de IPIECA en la organización del Taller de Inversión Social donde representantes de compañías del sector del petróleo y gas, de agencias multilaterales como entidades financieras

para el desarrollo, de instituciones académicas y de otras organizaciones de la sociedad civil debatimos sobre cómo identificar los principales retos, cómo fomentar el diálogo para posibles colaboraciones y plantear cuestiones acerca de los siguientes pasos. Información detallada sobre el evento está disponible en [www.ipieca.org](http://www.ipieca.org)





Proyecto de salud en Ecuador.

## Nuestras líneas de actuación en compromiso social

En 2008 destinamos 30 millones de euros a programas sociales que se engloban en seis líneas de actuación

Pretendemos dar respuesta a las expectativas identificadas en las comunidades y responden a criterios tales como luchar contra la pobreza y la exclusión, combatir las enfermedades, favorecer a los colectivos más vulnerables, y fomentar la educación, la cultura y el deporte.

### **Educación y formación**

Consideramos la capacitación, la educación

y la generación de conocimiento como la base del desarrollo sostenible. Por ello destinamos buena parte de la inversión social a programas de formación, dirigidos principalmente a alumnos de primaria y secundaria, así como a universitarios y estudiantes de post-grado.

### **Desarrollo comunitario**

Uno de nuestros principales objetivos

de compromiso social es el de generar oportunidades de desarrollo en las comunidades en las que operamos. Por ello promovemos proyectos que beneficien al mayor número de personas y que puedan ser autogestionables.

### **Salud**

En los lugares en los que trabajamos, participamos en proyectos y programas de





mejora de las condiciones sanitarias y de la calidad de vida de las comunidades.

Además, nuestra norma de salud contempla el apoyo sanitario a las comunidades aisladas, facilitando el acceso a los servicios médicos básicos de aquellas personas que lo requieran.

### Integración social

Colaboramos en la ejecución de proyectos de integración social de colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión y participamos en diversos programas de mejora del bienestar.

### Medio ambiente

Desarrollamos proyectos de sensibilización ambiental y de protección de la biodiversidad, y nos esforzamos por preservar el entorno de las comunidades donde realizamos nuestras operaciones.

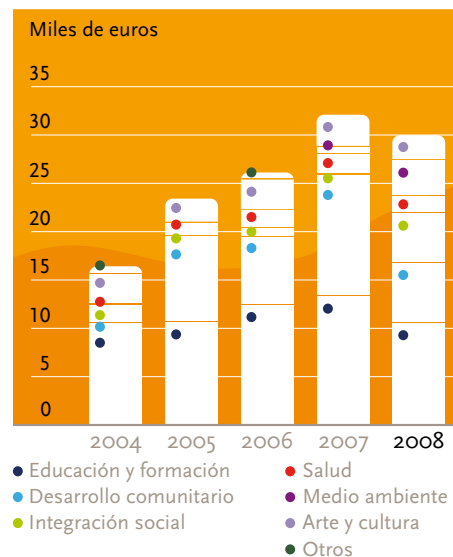
### Arte y cultura

Apoyamos el desarrollo de proyectos de difusión cultural y trabajamos con diversas instituciones para la difusión de la cultura y el patrimonio artístico local.

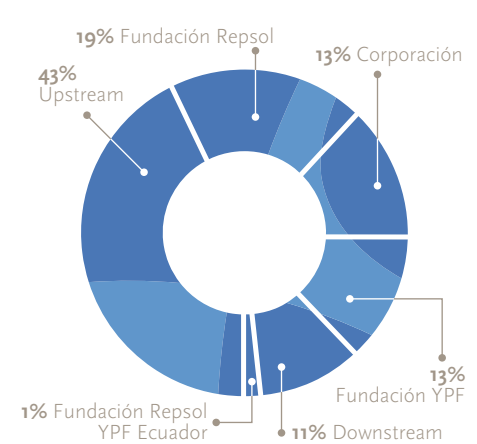
En el año 2008, a través de nuestras unidades corporativa y negocio y de nuestras fundaciones (Fundación Repsol, Fundación YPF y Fundación Repsol YPF del Ecuador) destinamos 30 millones de euros a proyectos de inversión en la comunidad siendo el 67% destinado a Latinoamérica, el 30% a España y el 3% restante a otras regiones donde está la compañía.

En cuanto a la distribución de los proyectos por tipología, el 35% lo destinamos a programas de educación y formación, el 18% a programas que favorecen el desarrollo comunitario, el 16% a programas relacionados con la protección y el cuidado ambiental, el 16% a programas de integración social, el 7% a programas relacionados con la salud y el 8% a programas de mecenazgo cultural.

### CONTRIBUCIÓN A PROGRAMAS SOCIALES Y CULTURALES



### PROCEDENCIA DE NUESTRA INVERSIÓN



### PROYECTOS POR PROGRAMA Y REGIÓN, NÚMERO

| Miles de euros         | España     | Argentina  | Resto Latinoam | Europa, África y Asia | Norte América | TOTAL |
|------------------------|------------|------------|----------------|-----------------------|---------------|-------|
| Educación y formación  | 125        | 69         | 108            | 8                     | 14            | 324   |
| Desarrollo comunitario | 91         | 228        | 162            | 3                     | 3             | 487   |
| Integración social     | 25         | 118        | 134            | 4                     | -             | 281   |
| Salud                  | 9          | 26         | 48             | 4                     | -             | 87    |
| Medio ambiente         | 5          | 19         | 17             | 1                     | -             | 42    |
| Arte y cultura         | 33         | 24         | 31             | 1                     | -             | 89    |
| <b>TOTAL</b>           | <b>288</b> | <b>484</b> | <b>500</b>     | <b>21</b>             | <b>17</b>     |       |

### INVERSIÓN EN PROGRAMAS SOCIALES Y CULTURALES

| Miles de euros                        | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| España                                | 10.856        | 12.806        | 13.308        | 8.982         |
| Europa, África y Asia                 | 295           | 801           | 1.270         | 845           |
| Norte América                         | 719           | 478           | 54            | 62            |
| Sur América (sin Arg)                 | 3.903         | 5.116         | 5.310         | 5.343         |
| Argentina (1)                         | 6.898         | 6.254         | 12.360        | 14.662        |
| <b>Total</b>                          | <b>22.671</b> | <b>25.455</b> | <b>32.302</b> | <b>29.894</b> |
| % sobre resultados antes de impuestos | 0,41%         | 0,47%         | 0,58%         | 0,63%         |

(1) Incluye el programa INET que en el 2008 significó un aporte de cerca de 950 mil euros. Para más información [www.inet.edu.ar](http://www.inet.edu.ar), apartado crédito fiscal



Durante 2008, realizamos más de 1.300 proyectos, incluyendo más de 480 programas de desarrollo comunitario en las comunidades donde operamos. De éstos, realizamos casi 400 en Latinoamérica. Dentro de los programas de desarrollo comunitario, hemos llevado a cabo programas de apoyo a las organizaciones comunitarias, de construcción de infraestructuras, de asignación de micro créditos y de apoyo a la creación de empresas.

Los programas de educación y formación han sido más de 320, de ellos más de 170 en Latinoamérica. Los programas formativos abarcan desde becas para apoyar la educación de personas sin recursos suficientes, hasta apoyos a escolares con condiciones socio-familiares adversas.

Realizamos diferentes estudios de percepción en los complejos industriales con el fin de recabar información de cómo nos relacionamos con las comunidades donde realizamos nuestras actividades. A través de estos estudios, obtenemos también información acerca del desarrollo de nuestros proyectos sociales. Asimismo, solicitamos informes de seguimiento de los proyectos a las organizaciones y asociaciones que colaboran con nosotros en su implementación. Dentro de estos informes, establecemos una serie de indicadores, tales como el número de beneficiarios directos para programas de educación, formación y salud, que nos permiten conocer en qué medida el proyecto está cumpliendo con las expectativas creadas.

Dependiendo de las necesidades de la comunidad y de la región, seleccionamos preferentemente programas que puedan llegar a ser gestionados por la propia comunidad. Son las necesidades concretas de la comunidad y la fase en la que se encuentran los proyectos de la compañía, las que establecen la duración de los proyectos.

## Proyecto de mejora de viviendas en Puerto Margarita, Bolivia

En el marco del Programa de Vivienda Saludable del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda de Bolivia, Repsol YPF ha participado en un proyecto de mejora de viviendas en las cinco comunidades de Puerto Margarita junto al Viceministerio de Vivienda y Urbanismo, el municipio de Entre Ríos, la Fundación Pro Habitat y la agencia humanitaria Catholic Relief Services, así como los miembros de las propias comunidades.

El objetivo es contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades, ya que las casas nuevas o reformadas,

ofrecen una mejor protección frente a condiciones climatológicas adversas y previenen la proliferación de la vinchuca, un chinche transmisor de la enfermedad de Chagas. Además, durante el desarrollo del proyecto se hizo especial hincapié en el aprendizaje de las familias en materia de hábitos saludables y de prevención de esta enfermedad.

Otro objetivo es capacitar a los habitantes de las comunidades como albañiles o técnicos para generar oportunidades de trabajo y lograr la sostenibilidad del proyecto y de otros futuros.

## Favorecemos el desarrollo de las comunidades guaraníes en Bolivia

Desarrollamos en Bolivia el proyecto "Endulzar la vida" que impulsa la producción de miel y derivados en tres comunidades guaraníes vecinas al Campo Margarita. Hoy más del 60% de las 105 familias de las poblaciones de Zapaterambía, Yuati y Kumandaroti han encontrado en esta actividad un medio para obtener ingresos económicos y mejorar la calidad de su alimentación.

En 2003, contratamos a un experto en apicultura, quien durante dos años capacitó a los pobladores, cada uno de los cuales cumplió 380 horas de formación y alcanzó el nivel de técnico apícola comunitario. En la primera etapa entregamos los elementos básicos para desarrollar esta actividad, como los enjambres de abejas italianas, las colmenas, la cera estampada y los envases.

El interés de los productores guaraníes y nuestro apoyo, permitieron aumentar la producción –desde 8 kilos por colmena el primer año hasta los 30 que se obtienen actualmente- y diversificarla con la recolección de nuevos productos del panal, como polen, propóleo, jalea real y cera.

Durante estos años, la capacitación permitió que estas familias guaraníes incorporen la miel a su alimentación y que también la usen en terapias para tratar algunas dolencias, como las afecciones respiratorias.

Estos progresos han sido posibles gracias al esfuerzo de los productores, pero también a la presencia periódica de un experto para realizar un adecuado seguimiento de la actividad y nuestro constante apoyo, que en 2007 se tradujo en la construcción de tres salas de extracción debidamente equipadas para garantizar el manejo adecuado de la

miel. Estas salas cuentan con centrífuga, bandeja recolectora y estampadora de cera, entre otros elementos.

En 2008, un grupo de seis apicultores guaraníes asistió a un curso de carpintería con el objetivo de que puedan construir sus propias colmenas.

Todos estos beneficios se han plasmado en las cuatro versiones de la Feria Apícola, que este año se realizó en la comunidad de Yuati y donde la oferta superó los 700 kilos de miel y derivados. En esta ocasión compramos 160 kilos para apoyar a los centros de menores que funcionan en las comunidades guaraníes, con un suplemento nutritivo para el desayuno escolar.

La feria, una vez más, se convirtió en un espacio de confraternización entre los pobladores y nuestros representantes, donde los niños presentaron números musicales y participaron de un entretenido concurso de dibujo, mientras los adultos compitieron en el fútbol y compartieron una comida.

Los apicultores guaraníes quieren continuar por la senda que los ha llevado a mejorar su competitividad en la producción de miel natural, aumentando su capacidad productiva y el rendimiento, lo que redundará en mejores ingresos económicos para sus familias. En la siguiente etapa, pretendemos proveer de las herramientas básicas de carpintería, con el objetivo de que los guaraníes avancen en la construcción de sus propias colmenas.

"Endulzar la vida" también tiene beneficios indirectos como la ayuda al ecosistema a través de la polinización de las plantas nativas y exóticas, por lo cual está considerado como un proyecto ecológico.

# Nuestra gente, nuestra ventaja competitiva



Las personas somos el principal activo de nuestra compañía. Apostamos por la búsqueda y el desarrollo del talento en un marco de confianza e igualdad de oportunidades.

Creemos que la excelencia es la base de la gestión de las personas. Sólo a través de este enfoque podemos generar oportunidades que realmente respondan a nuestras inquietudes de crecimiento profesional. Nuestro compromiso con los objetivos de crecimiento hace avanzar y prosperar nuestros planes de negocio.

La singularidad de nuestro modelo de gestión distintivas respecto a nuestros competidores, y técnicas a la hora de competir en los mercados



nos otorga capacidades nos ofrece ventajas estratégicas internacionales.





## Impulsamos un nuevo estilo de gestión

Aprobada por el Consejo de Administración en 2007, la Dirección Corporativa de Desarrollo Directivo aspira a convertir a Repsol YPF en la compañía que mejor gestiona el talento y mejor prepara a su equipo directivo para alcanzar los objetivos estratégicos fijados. Además, pretende impulsar una transformación cultural e implantar un nuevo estilo de gestión de las personas.

Esta dirección corporativa también se encarga de la comunicación interna y de las políticas relacionadas con la diversidad y la conciliación.

Nuestra visión estratégica se basa en los siguientes principios:

- Contar con líderes que involucren a las personas en la estrategia de la compañía, que actúen como referentes de su cultura y generen orgullo y compromiso entre los trabajadores.
- Lograr que cada persona que trabaja con nosotros conozca la información estratégica de Repsol YPF y suscriba sus valores.



## Apostamos por el talento

Como parte del proyecto de Universidad Corporativa, en el segundo semestre de 2008 pusimos en marcha el Centro Superior de Formación (CSF). Al aglutinar en una misma unidad organizativa todos los recursos, el CSF nos permite explotar al máximo las posibilidades de las actividades de formación.

En línea con la estrategia de negocio, el CSF atiende el desarrollo del talento directivo, la cultura del Grupo y los conocimientos clave de los negocios.

Su estructura está integrada por la Escuela de Liderazgo y Dirección, y las Escuelas Técnicas de Exploración y Producción, Industrial, de Marketing, y de Procesos Corporativos. El centro nos permitirá optimizar la inversión en formación, que en 2008 ascendió a 27 millones de euros.





## Nuestros objetivos

| Actividades planificadas   | Grado de avance 2008   | Objetivos 2009   |
|--|--|--|
| Impulsar los procesos y herramientas para el desarrollo profesional y el reconocimiento del mérito.    | <p>Elaborado el mapa de talento de los mandos de la compañía y de los altos potenciales.</p> <p>Revisión del modelo de competencias y puestos tipo, y definición de itinerarios formativos para un amplio número de áreas de la Compañía.</p> <p>Definición y puesta en marcha del Centro Superior de Formación Repsol (CSF), que integra la actividad formativa desarrollada con anterioridad por el Instituto Superior de Energía (ISE).</p> <p>Contratación de más de 120 profesionales para dotación del Plan de Choque de la actividad de exploración y producción.</p>   | <p>Análisis de sucesores a puestos críticos de la compañía y seguimiento de los planes de desarrollo individual definidos.</p> <p>Concluir la definición de los itinerarios formativos para todas las áreas de la compañía.</p> <p>Consolidación del modelo de gestión del CSF y puesta en funcionamiento de la Escuela de Liderazgo.</p> <p>Revisión del sistema de Gestión por Compromisos (GxC) acercando los objetivos de cada unidad a las contribuciones individuales, adecuando los comportamientos clave y optimizando los parámetros de medición de resultados.</p> |
| Afianzar el compromiso de Repsol YPF con la medición y el reporte de la satisfacción de los empleados. | Realización de la monitorización del clima laboral.  | Implantación de nuevos planes de acción para la mejora del clima laboral derivados de la monitorización realizada en 2008 y fijación de los objetivos individuales para el personal directivo.   |
| Fomentar la diversidad, la conciliación y la integración de nuestros empleados.                        | <p>Puesta en marcha de una prueba piloto de teletrabajo, con la participación de 130 empleados.</p> <p>Inicio del servicio de apoyo a empleados.</p> <p>Realización de una auditoría retributiva del personal excluido de convenio, con segmentación por edad, género y otros parámetros relevantes.</p> <p>Potenciación de la comunicación en materia de diversidad y conciliación a la organización, utilizando los distintos canales con los que cuenta la compañía.</p> <p>Inclusión de diversos artículos en los boletines internos y en la revista para empleados y distribución de comunicaciones extraordinarias a través de los distintos medios.</p> <p>Incremento de más del 10% del número de personas con capacidades diferentes contratadas.</p> | <p>Extensión progresiva del programa de teletrabajo en la compañía.</p> <p>Aseguramiento de un abanico de medidas que permitan al empleado lograr una adecuada conciliación, tanto en el día a día como en situaciones especiales.</p> <p>Continuar impulsando iniciativas que garanticen la diversidad como fuente de ventaja competitiva.</p>  |



## Cristina Sanz

Directora General de Personas  
y Organización Repsol YPF

### Las personas, clave de la sostenibilidad

Aproximadamente, el 70% del valor de mercado de las compañías reside en sus activos intangibles. Éstos tienen que ver con el conocimiento, la marca o, sobre todo, la capacidad, la inteligencia y la motivación de las personas. Esta es una realidad en todos los sectores de la economía.

El factor humano ha ido cobrando un valor cada vez mayor en las organizaciones. La creciente complejidad y tecnificación de las actividades y procesos empresariales ha multiplicado en los últimos años la necesidad de contar con personas que posean conocimientos y habilidades diversos que les permitan a las empresas hacer realidad su estrategia. En Repsol YPF llevamos a cabo la gestión de personas de acuerdo con este enfoque.

Nuestro reto es impulsar al máximo la organización humana y las formas de trabajo de la compañía, y para conseguirlo ponemos foco en lo fundamental: las personas.

Así, favorecer el desarrollo profesional y personal de todas las personas que forman parte de Repsol YPF implica que gestionemos sus trayectorias de manera integrada, garantizando que todos los empleados puedan desarrollar su potencial y aplicar sus capacidades.

Para conseguirlo, contamos con herramientas, políticas y planes adecuados a los diferentes momentos clave de la persona en la organización. Así, por ejemplo, en lo que se refiere a la atracción, estamos trabajando en un reposicionamiento de nuestra marca como empleador, lo que nos va a permitir acercarnos a unas generaciones con características muy diferentes a las anteriores. Asimismo, y en línea con nuestro compromiso con las personas y con la sociedad, desde hace años contamos con un programa específico para atraer e integrar en nuestro equipo humano a personas con capacidades diferentes.

En cuanto al desarrollo y retención, nuestra meta es conseguir que Repsol YPF sea un entorno en el que cada persona pueda aportar su talento de acuerdo con sus capacidades, y que la organización esté preparada para aprovechar al máximo esta diversidad. Para brindar a todos los empleados acceso a las mismas oportunidades contamos con herramientas como la gestión por compromisos, sesiones de “people review”, el sistema de gestión por competencias y los itinerarios de formación técnica, entre otras.

Este planteamiento nos permite aportar valor a las personas y a todas las áreas de actividad que integran la compañía. Es, en consecuencia, un proceso en el que hay una relación directamente proporcional entre el desarrollo de las personas y el de los negocios.

Las personas son el elemento clave de la compañía y constituyen un pilar básico para garantizar la sostenibilidad de Repsol YPF.

OPINIÓN EXTERNA

## Joan Fontrodona

Director Académico. Center for Business  
in Society IESE Business School

### ¿Qué hacemos con el activo más importante de la empresa?

Es una frase recurrente en los discursos y en las memorias institucionales de las compañías: “el activo más importante de nuestra empresa son nuestros empleados”. Ahora bien, ¿cómo cuidan las empresas a éstos que dicen ser sus activos más importantes?

Las empresas se preocupan por sus activos, hacen planes de inversión, porque, aunque en el corto plazo supongan gastos y endeudamientos, son necesarios para mantener la viabilidad de la empresa en el largo plazo. ¿Actúan así las empresas con sus empleados?: ¿cuánto invierten en ellos?, ¿cuánto gastan en su formación?, ¿se preocupan por su empleabilidad?

¿Por qué en las épocas de crisis, los empleados son los primeros activos de los que se desprenden las empresas? Si tan importantes son, ¿por qué prescinden de ellos tan rápidamente? ¿Por qué muchas veces son vistos y tratados más como una carga que como un valor que hay que conservar?

Los empleados son un activo un tanto especial: cada día se marchan a sus casas, y no se sabe si al día siguiente volverán. Dirigir una empresa supone marcar objetivos, establecer planes de acción, dar órdenes para que la gente haga una cosa u otra, buscando una necesaria eficiencia en los recursos y en la gestión. Pero sin olvidar que las personas que llevan a cabo todas estas tareas son libres y deben ser tratadas como tal. El filósofo alemán Kant formulaba como máxima del actuar humano el siguiente principio: “trata a las personas siempre como fines en sí mismas; nunca sólo como medios”. En la empresa, las personas que trabajan en ella son medios para hacer cosas y conseguir objetivos. Pero no por ello deben ser tratadas sólo como medios; deben ser tratadas siempre como fines, es decir como algo valioso en sí mismo.

Lo más importante de las personas es su libertad, su capacidad de razonar, su conciencia: los principios y valores que les llevan a actuar en una dirección o en otra. ¿Cómo se cuidan en las empresas estos aspectos, que son lo más importante del activo más importante que poseen? Está muy bien que las empresas inviertan tiempo y dinero en dar conocimientos a sus empleados para que adquieran determinadas capacidades y habilidades técnicas. Pero, ¿invierten el mismo tiempo y dinero en darles la oportunidad de reflexionar y afinar en sus principios de comportamiento ético?

Las empresas tienen el deber de dar a sus empleados la formación necesaria para mejorar en su conducta ética, porque, aunque no aparezca en la cuenta de resultados, tiene un efecto capital en la marcha de la empresa, siempre en el largo plazo, y muchas veces también en el corto. Y si no, que se lo pregunten a todas estas empresas centenarias que han desaparecido por el comportamiento moralmente equivocado de empleados técnicamente muy bien preparados.

Sí. La primera responsabilidad de las empresas es crear entornos en los que se favorezca un comportamiento ético de los empleados; un entorno donde éstos puedan desarrollarse y crecer como personas, donde sean tratados como alguien valioso e irremplazable; y no como un algo que es utilizado e instrumentalizado según convenga. Una empresa responsable es aquella que da primacía a las personas sobre los resultados.

# Nos guían nuestros valores

Fundamentamos la gestión de las personas en nuestra Política de Respeto a la Persona y su Diversidad, y buscamos fórmulas para el reconocimiento del desempeño.



Responsable de la seguridad del navío Stena Drillmax.

Esta política establece criterios comunes de actuación para la defensa de los Derechos Humanos y los derechos laborales en todos los países donde estamos presentes.

Nuestras actuaciones se guían por cinco valores: el desarrollo profesional, la diversidad, el trabajo en equipo, la globalidad y el compromiso con la sociedad.

## **Un sólido marco de gestión alineado con la estrategia de negocio**

Nuestro Plan Anual de Recursos Humanos (PARH) desarrolla las acciones que se llevan a cabo en cada unidad organizativa para potenciar la gestión de personas.

La planificación es elaborada cada año por los equipos de dirección de cada unidad con el apoyo y coordinación de los responsables de recursos humanos.

Los contenidos del PARH vienen determinados por la estrategia de negocio de cada área, sus objetivos, necesidades y circunstancias específicas. Entre otras

líneas de actuación del plan, destacan los siguientes planes:

- Plan Anual de Empleo y Presupuesto, que establece las variaciones de estructura y plantilla a realizar durante el año, así como los costes de personal asociados.
- Plan de Sucesiones, que asegura la cobertura de puestos críticos a corto, medio y largo plazo y permite prever las acciones de desarrollo necesarias.
- Plan de Movilidad, que identifica los cambios de puesto convenientes en base al mejor desarrollo de las personas y las exigencias del negocio.
- Plan de Formación, que identifica las acciones formativas necesarias para el desarrollo de las personas.
- Plan de Comunicación, que permite contribuir al funcionamiento adecuado del modelo de gestión y generar e implantar nuestra cultura de acuerdo a la realidad de cada unidad organizativa.

## **Garantizar el reconocimiento de las personas excelentes**

Una de las herramientas más importantes en la gestión de nuestro capital humano es la denominada Gestión por Compromisos (GxC). Se trata de un modelo de evaluación que permite valorar el desempeño de cada persona a partir del diálogo entre jefe y colaborador. Uno de sus principales objetivos es garantizar el reconocimiento de los empleados con un desempeño excelente.

Con esta herramienta queremos orientar los esfuerzos de los empleados hacia el logro de los objetivos y conseguir profesionales comprometidos con su desarrollo y con el de las personas a su cargo, valorando de forma objetiva no sólo los resultados, sino también la forma de conseguirlos.

Los resultados de GxC 2008 demuestran que hemos avanzado a la hora de incentivar y premiar el mérito y también en las actuaciones que contribuyen al éxito a largo plazo de los negocios.



# Esquemas de formación avanzados

A través de la formación desarrollamos el talento, tanto profesional como personal, capitalizando el conocimiento técnico para ser más competitivos y alcanzar así la excelencia en lo que hacemos en cada uno de los países en los que operamos.



ÍNDICES DE ACTIVIDAD DE FORMACIÓN POR ÁREAS GEOGRÁFICAS 2008

|                                       | Participantes | Personas      | Índice de extensión <sup>(1)</sup> (%) | Índice de dedicación <sup>(2)</sup> (%) | Horas            |
|---------------------------------------|---------------|---------------|--|---|------------------|
| España                                | 46.015        | 14.087        | 62                                     | 1,51                                    | 590.742          |
| Argentina                             | 27.757        | 7.168         | 51                                     | 1,22                                    | 291.349          |
| Resto de Latinoamérica <sup>(3)</sup> | 8.551         | 2.462         | 55                                     | 1,84                                    | 142.155          |
| Resto del mundo <sup>(4)</sup>        | 5.686         | 1.453         | 67                                     | 1,70                                    | 62.916           |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>88.009</b> | <b>25.170</b> | <b>58</b>                              | <b>1,46</b>                             | <b>1.087.161</b> |

(1) Porcentaje de personas que han realizado actividades de formación en función de la plantilla máxima de cada unidad.

(2) Porcentaje de horas dedicadas a formación en relación con el número de horas trabajadas.

#### GASTOS DE FORMACIÓN

|                                       | 2006              | 2007              | 2008              |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| España                                | 6.141.838         | 9.459.887         | 9.131.925         |
| Argentina                             | -                 | -                 | 5.896.307         |
| Argentina, Brasil y Bolivia           | 3.899.303         | 4.995.334         | -                 |
| Resto de Latinoamérica <sup>(3)</sup> | 1.714.239         | 1.592.147         | 2.148.366         |
| Resto del mundo <sup>(4)</sup>        | 1.060.103         | 866.457           | 728.074           |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>12.815.483</b> | <b>16.913.825</b> | <b>17.904.671</b> |

(3) Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, y Venezuela.

(4) Libia, Portugal y Trinidad y Tobago.

La formación es una de las palancas que nos ayuda a conseguir nuestros objetivos empresariales. Nos permite buscar nuevas oportunidades de negocio y fortalecer las existentes, aprendiendo nuevas formas de relación con los clientes para entender sus necesidades. A través de la formación desarrollamos el talento tanto profesional como personal, capitalizando el conocimiento técnico para ser más competitivos y alcanzar la excelencia en lo que hacemos.

[En 2008, más de 25.000 empleados han participado en nuestros programas de formación. Del total de la plantilla propia, en España recibió formación alrededor del 76% de los empleados, en Argentina el 60% y el 67% en el resto del mundo. A nivel mundial dedicamos en torno al 1,5% del tiempo de trabajo a actividades formativas. [LA11]

# Los empleados de Repsol YPF

Un total de 36.302 personas en 30 países formamos Repsol YPF, según los datos de cierre del ejercicio 2008.

[La plantilla de la compañía se concentra principalmente en España (50%) y Argentina (33%), aunque también hay un número importante de trabajadores en países como Ecuador (2%), Perú (2%), Portugal (4%), Trinidad y Tobago (1%) y Brasil (1%).

Por áreas de negocio, el 6% de nuestras personas trabaja en Upstream, el 48% en Downstream, el 30% en YPF, el 6% en Gas Natural y 0,5% en GNL.

Un 1% de la plantilla corresponde a personal directivo, un 7% a jefes técnicos, un 43% a técnicos, un 6% a administrativos y un 43% a operarios.

En nuestro equipo tenemos una mujer por cada tres hombres y los contratos fijos suponen el 91% del total. [LA1\]](#)

## Innovar en la atracción de talentos

Incorporamos la innovación, la eficiencia, y las mejores prácticas en las tareas de reclutamiento y selección.

En 2008, hemos redefinido la estrategia de selección, profundizando en el conocimiento del público objetivo y poniendo en valor los recursos internos. Hemos introducido el concepto de "marca como empleador" y hemos fomentado la función de "Marketing de Empleo".

Hemos promovido entre los estudiantes universitarios y de formación profesional el valor de un empleo de calidad en Repsol YPF. Por ejemplo, lanzamos en la prensa universitaria la campaña 'SOY', rediseñamos y actualizamos los contenidos del Canal de Empleo corporativo que se encuentra en [repsol.com](#), impulsamos la presencia en foros de empleo y patrocinamos diversos informes y encuentros.

Por otro lado, hemos desarrollado el programa de becas 'Impulsa', que proporciona a los estudiantes de los últimos años de carrera una oferta más allá de las prácticas, con formación en idiomas, habilidades y competencias genéricas, así como la posibilidad de integrarse en la compañía a través del Programa de Nuevos Profesionales.

Todo esto nos ha permitido entrar en el selecto grupo de Empresas Top para Trabajar

## NÚMERO DE PERSONAS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

|                 | 2004          | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| España          | 17.175        | 18.212        | 18.522        | 18.431        | 18.460        |
| Latinoamérica   | 14.578        | 15.562        | 16.241        | 15.723        | 15.301        |
| Resto del mundo | 1.584         | 2.135         | 2.168         | 2.546         | 2.541         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>33.337</b> | <b>35.909</b> | <b>36.931</b> | <b>36.700</b> | <b>36.302</b> |

## PERSONAS POR GÉNERO Y CATEGORÍA PROFESIONAL

|                         | 2005          |              | 2006          |              | 2007          |              | 2008          |              |
|-------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|                         | H             | M            | H             | M            | H             | M            | H             | M            |
| Directivos              | 281           | 21           | 284           | 24           | 292           | 25           | 317           | 35           |
| Jefes técnicos          | 1.611         | 261          | 1.840         | 331          | 2.023         | 385          | 1.986         | 422          |
| Técnicos                | 10.777        | 2.780        | 11.474        | 3.151        | 11.563        | 3.349        | 11.965        | 3.754        |
| Administrativos         | 926           | 1.642        | 910           | 1.599        | 884           | 1.426        | 863           | 1.349        |
| Operarios y subalternos | 13.828        | 3.782        | 13.273        | 4.045        | 12.825        | 3.926        | 11.675        | 3.936        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>27.423</b> | <b>8.486</b> | <b>27.781</b> | <b>9.150</b> | <b>27.588</b> | <b>9.112</b> | <b>26.806</b> | <b>9.496</b> |
| Mujeres (%)             |               | 24           |               | 25           |               | 25           |               | 26           |

## PERSONAS POR TIPO DE CONTRATO Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA

|                        | 2005          |              | 2006          |              | 2007          |              | 2008          |              |
|------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|                        | Fijos         | Temp.        | Fijos         | Temp.        | Fijos         | Temp.        | Fijos         | Temp.        |
| España                 | 16.135        | 2.077        | 16.644        | 1.878        | 16.899        | 1.532        | 17.136        | 1.324        |
| Argentina              | 10.725        | 1.972        | 11.046        | 2.058        | 10.983        | 2.355        | 10.582        | 1.380        |
| Resto de Latinoamérica | 2.679         | 186          | 2.993         | 144          | 2.270         | 115          | 2.860         | 479          |
| Resto del mundo        | 1.998         | 137          | 2.042         | 126          | 2.404         | 142          | 2.361         | 181          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>31.537</b> | <b>4.372</b> | <b>32.725</b> | <b>4.206</b> | <b>32.556</b> | <b>4.144</b> | <b>32.938</b> | <b>3.364</b> |

## TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA

|   | 2004 | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Total bajas voluntarias plantilla fija/pantilla media acumulada | 2,7% | 2,27% | 2,18% | 2,83% | 2,74% |

## ROTACIÓN EN TÉRMINOS ABSOLUTOS POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

|                                | España | Argentina | Resto Latinoamérica | Resto del mundo |
|--------------------------------|--------|-----------|---------------------|-----------------|
| Rotación en términos absolutos | 1.269  | 1.009     | 461                 | 197             |
| Tasa de rotación (%)           | 6,71   | 8,27      | 13,02               | 7,24            |

## EMPLEO DIRECTO E INDIRECTO GENERADO

| Unidades de negocio      | 2007          |               | 2008          |               |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | [E]           | [TS]          | [E]           | [TS]          |
| Exploración y Producción | 1.870         | 1.506         | 2.329         | 1.333         |
| Refino y Marketing       | 13.265        | 6.935         | 12.649        | 6.855         |
| Química                  | 2.642         | 1.640         | 2.539         | 2.397         |
| GLP                      | 2.444         | 3.119         | 2.312         | 3.448         |
| GNL                      | 126           | 16            | 195           | 36            |
| YPF                      | 10.857        | 22.618        | 11.039        | 28.070        |
| Otros                    | 5.496         | 1.539         | 5.239         | 1.811         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>36.700</b> | <b>37.373</b> | <b>36.302</b> | <b>43.950</b> |

[E] Empleado: trabajador que respecto a las prácticas o leyes nacionales está reconocido como empleado de la organización (personal propio).

[TS] Trabajador Supervisado: empleado que realiza su trabajo en el área para o en nombre de la organización, pero que no está reconocido como empleado bajo las leyes o práctica nacionales (personal contratista).







y también alcanzar un puesto destacado en el estudio MercoPersonas para empleados.

En 2008 se han incorporado a Repsol YPF más de 1.850 personas. Del total, más de 120 están relacionadas con el denominado Plan de Choque, un programa de cinco años de duración cuyo objetivo es cubrir la demanda de profesionales prevista para los próximos años en el área de Upstream. Asimismo, destacan las más de 280 incorporaciones en el negocio de Downstream, en el ámbito de Refino España, para los proyectos de ampliación de varias instalaciones y para garantizar el relevo generacional.

#### Expatriados

En los últimos años el colectivo internacional ha crecido exponencialmente llegando a 889 personas a 31 de diciembre de 2008.

## Repsolnet, nuestra intranet

Repsolnet es la intranet de nuestra compañía. Incluye el Portal del Empleado, que publica la información sobre nuestra gestión de recursos humanos, los resultados de las encuestas de clima y la comunicación de los puestos vacantes.

Es particularmente interesante la incorporación en Repsolnet del Canal del Jefe ya que suministra a los responsables de equipo datos interesantes para la gestión diaria.

Los directivos pueden acceder a las herramientas para gestionar la unidad y el desarrollo profesional del equipo, así como a información complementaria sobre convenios, sistemas de clasificación profesional y políticas de recursos humanos.

Hemos creado la empresa Repsol Exploration Advanced Services (REAS) para facilitar la contratación de personal internacional para el negocio de exploración y producción, que ha experimentado un crecimiento en la dotación de personal especialista en el denominado "Plan de Choque de E&P".

Durante 2008 hemos realizado un proceso de mejora de la unidad de expatriados, que ha pasado a denominarse Servicio de Asignación y Contratación Internacional (SCAI), basado en los siguientes ejes:

- Orientación al servicio del expatriado y mejora de imagen en los clientes internos.
- Eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo.
- Atención a las familias del personal en asignación internacional e integración de las mismas en el entorno social.
- Mejora de la calidad de los proveedores de servicios al personal internacional.

Con este proceso de cambio perseguimos, en definitiva, que SCAI se constituya en un equipo de personas que orienten su trabajo cotidiano a hacer más fácil la vida del expatriado en un país extranjero.

#### Movilidad para crecer

La movilidad supone un factor de crecimiento fundamental para nosotros. Nos da la oportunidad de conocer de primera mano los distintos negocios y de asumir diferentes competencias a lo largo de nuestra carrera.

Nuestra Norma de Cobertura de Vacantes potencia la movilidad interna y la optimización de los equipos de trabajo. De ese modo, disponemos siempre de los profesionales mejor preparados en cada área y puesto de trabajo.

## La universidad es fuente de talento

Consideramos que el acercamiento entre universidad y empresa es decisivo para la captación de talento. Hemos firmado acuerdos marco con más de 60 centros de enseñanza superior en España.

Asimismo, hemos aumentado nuestra presencia en foros de empleo, universidades, centros de formación profesional y eventos con alumnos con capacidades diferentes. Además estamos potenciando nuestra presencia en los foros virtuales.

En 2008 patrocinamos en la Universidad de Murcia un encuentro de los Centros de Orientación e Información de Empleo (COIE) de toda España. El objetivo de acercar nuestros distintos centros de trabajo (principalmente complejos industriales) a las universidades.

En esta línea de actuación, hemos lanzado el Programa Embajadores, con el objetivo de identificar empleados docentes en universidades y centros de formación profesional. Ellos serán nuestros prescriptores y contarán con un programa específico para resolver dudas, informar sobre las vías de incorporación a Repsol YPF y transmitir nuestros valores a los estudiantes.

Otro de los canales de colaboración con la Universidad es nuestro programa de becas Impulsa, que ofrece prácticas remuneradas a los estudiantes de cuarto y quinto curso de carrera, así como formación on-line gratuita.

Estas acciones nos garantizan la identificación de los profesionales con mayor potencial para el futuro.

# La gestión del conocimiento

Promovemos el ejercicio de plasmar en papel los “mapas mentales”, como forma de generar ideas y transferirlas a diferentes personas.

Disponemos de una amplia variedad de herramientas y procesos de gestión en la intranet corporativa, Repsolnet, tales como las redes formales de conocimiento o aprendizaje a través de reuniones periódicas; las plataformas interactivas integradas en los procedimientos de trabajo; o los programas de información compartida.

Otras de las acciones que impulsamos son las Revisiones tras la Acción, un sistema de análisis y reporte de tareas cotidianas o proyectos ya finalizados.

Asimismo, tratamos de difundir el conocimiento de los profesionales a través de historias sobre su jubilación o su formación, que consideramos de utilidad para otras personas. También promovemos el ejercicio de plasmar en papel los “mapas mentales”, como forma de generar ideas y transferirlas a diferentes personas.

Desarrollamos también mapas para identificar los conocimientos técnicos necesarios en cada entorno y sus fuentes, así como establecer planes de formación.

Las redes sociales funcionan de forma paralela a otros mecanismos de transferencia de conocimiento de la organización. Su estudio nos permite gestionar el conocimiento de manera más informal. Asimismo, prestamos especial atención a la información tecnológica que puede ser de interés, tales como patentes, artículos técnicos e informes relevantes.

Hemos impulsado la creación del Proyecto Moebius, una red integrada que comprende personas, procesos, contenidos, tecnología y semántica, y que facilita la creación e intercambio del conocimiento en toda la organización y entre todos nuestros grupos de interés.

Nuestros programas de gestión del conocimiento han sido reconocidos con el prestigioso galardón Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE), que nos sitúa entre las diez mejores empresas de Europa en Gestión del Conocimiento en 2008. Este galardón, creado en 1999 por Teleos y The Know Network, evalúa la capacidad de las organizaciones para generar valor para sus accionistas e incrementar el capital social transformando el conocimiento en productos, servicios y soluciones mejores o más innovadoras.



USO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

|                         | 2006   | 2007   | 2008   |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Comunidades de práctica | 43     | 48     | 38     |
| Grupos de interés       | 278    | 370    | 423    |
| Usuarios                | 14.741 | 16.000 | 20.309 |
| Usuarios Repsolnet      | 26.500 | 29.100 | 30.375 |



## Apuesta por el talento y la diversidad de perfiles

De la identificación y desarrollo del talento depende en gran medida nuestra competitividad y sostenibilidad como empresa líder.

Intentamos elevar nuestra motivación a nuestros empleados para crecer en una compañía que quiere ser el mejor lugar para trabajar.

Estamos presentes en más de 30 países y somos un equipo diverso en género, edad, nacionalidad y perfil profesional. Estamos comprometidos en identificar y gestionar estas facetas del talento de la manera más adecuada.

Durante 2008 hemos seguido con el desarrollo de programas como el People Review, las sesiones del Centro de Desarrollo (Development Center), la tutoría ejecutiva, las entrevistas con altos potenciales, las revisiones de competencias o los itinerarios formativos.

### Mapas de competencias para desarrollar todo nuestro potencial

Es básico para el éxito de nuestros negocios gestionar nuestro talento y conocimiento de la manera más eficiente. Con el lanzamiento del Proyecto de Competencias Técnicas, Puestos Tipo e Itinerarios Formativos, hemos conseguido localizar, integrar y evaluar el conocimiento técnico y los itinerarios de formación necesarios para

### Repsol.com: hablemos juntos de futuro

En Repsol YPF buscamos el talento en todo el mundo a través del espacio de repsol.com "Hablemos juntos de futuro". El objetivo es llegar a un grupo más amplio y variado de potenciales talentos, comprometidos con el futuro y con la compañía.

Los interesados en conocer nuestras ofertas de trabajo pueden consultar este espacio, que también dispone de información sobre el programa de becas, procesos de selección, próximos eventos y testimonios de empleados. Asimismo, presenta una guía sobre la forma de trabajar en Repsol YPF, referida a desarrollo y formación, diversidad e integración, y valoración externa.







En 2008 invertimos 18 millones de euros en formación.

cubrir las competencias identificadas como decisivas.

El resultado es un nuevo modelo, moderno y dinámico, que permite evaluar las competencias de cada persona respecto al perfil requerido para su puesto. De esta manera podemos identificar fortalezas y áreas de mejora tanto a nivel individual como a nivel de compañía.

Una vez identificadas las necesidades en materia de competencias técnicas, asignamos una ruta de aprendizaje que permita satisfacerlas.

### People Review: buscando aptitudes y perfiles

El People Review es un proceso en el que los miembros de un área se reúnen durante varios días para revisar las aptitudes y perfiles de un grupo de personas previamente seleccionadas. El objetivo es identificar posibles sucesores en puestos directivos y altos potenciales para carreras técnicas y de gestión para asegurar el relevo en la alta dirección de la organización.

En 2008, a través de 58 sesiones y la revisión de más de 3.000 perfiles, hemos

definido el mapa del talento de cada una de nuestras áreas y un plan de desarrollo específico.

### Rutas de aprendizaje, una solución a nuestras necesidades

El conocimiento técnico es crucial para el crecimiento de nuestros negocios. Hemos revisado las competencias técnicas, los puestos tipo y los itinerarios formativos para gestionar el talento desde una plataforma de conocimiento común.

Las rutas de aprendizaje definidas permitirán:

- Orientar nuestro desarrollo con una oferta formativa focalizada en competencias críticas.
- Potenciar una formación técnica más global.
- Optimizar la planificación, gestión e impartición de la formación.

Durante 2008, hemos extendido este proyecto a las áreas de Exploración y Producción, Refino, Química, GLP, Compras y Contrataciones, Seguridad y Medio Ambiente, Calidad, Salud, Ingeniería, Tecnología y Recursos Humanos.

## Salud laboral

Desde la aprobación de la Norma de Gestión de la Salud Laboral en 2007, hemos desarrollado un cuerpo normativo homogéneo para toda la empresa. En particular, se han considerado los siguientes procedimientos:

- Requisitos de seguridad y salud en viajes a países de riesgo.
- Vigilancia de la salud individual.
- Provisión de los servicios médicos.
- Seguridad e higiene en la preparación de alimentos.

Adicionalmente, hemos aprobado un procedimiento de datos e indicadores de salud para mejorar los sistemas de seguimiento.

En 2008 celebramos en Madrid el Primer Taller de Salud Laboral, en el que se estableció la consolidación de una red mundial de servicios médicos, la mejora de los mecanismos de coordinación y la creación de un grupo de interés en el área de salud, además de acciones en las relaciones con las comunidades y con los contratistas. [LA8](#)

## Nuevos líderes

En 2008 también dimos a conocer el nuevo equipo directivo, formado por líderes globales y experimentados, con orientación a resultados y excelentes capacidades de gestión de personas.

Los cambios se decidieron de acuerdo a los resultados de los programas de gestión del talento y los mejores tuvieron prioridad en el proceso de renovación.

El nuevo equipo tiene un perfil más global, con mayor diversidad de género y nacionalidad. El porcentaje de mujeres directivas pasó del 8 al 10%.

## Plan de Acompañamiento Directivo

Dirigido a los directivos recién nombrados, el Plan de Acompañamiento Directivo tiene dos objetivos fundamentales:

- Acompañar a los directivos en su cambio profesional.
- Acelerar y mejorar el proceso de transición.

El plan consiste en dos acciones principales:

- Taller de gestión de la transición.
- Programas para conocer, desarrollar y poner en práctica capacidades de liderazgo y gestión de personas.



## Esquemas retributivos equitativos y transparentes

Tenemos el firme compromiso de reconocer con equidad y transparencia la contribución de nuestros empleados a la consecución de los planes de negocio de la compañía.

Sabemos que una de las claves para atraer, motivar y retener a los mejores profesionales es disponer de un adecuado esquema retributivo.

Nuestras políticas de retribución persiguen ser competitivas en un mercado adecuado a una compañía líder como la nuestra y buscan, al mismo tiempo, el reconocimiento del desempeño individual y la equidad interna.

A continuación describimos los principales componentes retributivos aplicados a nuestros empleados:

- **Retribución fija:** la establecemos en función de las referencias del mercado y de acuerdo a la contribución del empleado, el nivel de desarrollo de sus competencias y potencial.

Los incrementos salariales anuales están orientados a diferenciar a los mejores en función de resultados.

- **Retribución variable a corto plazo:** valoramos la contribución del empleado con periodicidad anual, tanto en los resultados obtenidos como en la forma de lograrlos. Se establece como un porcentaje de la retribución fija y se aplica a todos los directivos y empleados excluidos de convenio, así como a determinados colectivos sujetos a convenio colectivo.

- **Retribución variable a largo plazo:** primamos la contribución a la consecución de nuestros objetivos estratégicos y tiene un horizonte plurianual. Se aplica a directivos y, de un modo selectivo, a otros colectivos de

alta cualificación y potencial, para incentivar la creación sostenida de valor.

- **Beneficios sociales:** conjunto de prestaciones que completan el paquete retributivo de cada colectivo, alineándolo con las mejores prácticas del mercado de referencia. Incluyen instrumentos tales como: seguro médico, plan de pensiones, seguro de vida, ayuda de comida, préstamos en condiciones ventajosas, ayuda de estudios, entre otros.

En los últimos años hemos intentado alinear los compromisos de sostenibilidad con los incentivos salariales de nuestros empleados. De esta manera, cumplir objetivos específicos de sostenibilidad, como por ejemplo, la reducción de emisiones de gases

de efecto invernadero, o la implantación de planes de biodiversidad o seguridad, han pasado a formar parte de los factores que inciden en la remuneración variable de las unidades con responsabilidad en estas áreas.

En línea con los principios de buen gobierno corporativo, no está permitido que las unidades responsables del control y elaboración de indicadores técnicos, financieros o contables disfrute de ningún tipo de compensación ligado a los mismos, mas allá de los objetivos generales relacionados con la buena marcha de las operaciones de la compañía.

Las modificaciones sustanciales del sistema retributivo tienen que ser aprobadas por el Comité de Dirección y, en el caso de la Alta Dirección, los cambios deben ser aprobados por el Consejo de Administración.

Es la línea de mando quien toma las decisiones individuales de retribución, dentro del marco de las políticas de compensación y los presupuestos establecidos por la compañía. Los responsables de línea deben tener una visión global de los principios fundamentales que rigen la remuneración en la compañía, de los distintos componentes de la retribución de sus colaboradores y de los costes salariales de sus organizaciones.

Utilizamos estudios salariales para determinar nuestra posición respecto al mercado y para ello contamos con los informes de mercado de los distintos países y sectores en los que operamos, elaborados por las principales firmas en esta materia. Asimismo, participamos en foros internacionales y en encuestas salariales relevantes, con el fin de conocer las últimas tendencias y las mejores prácticas retributivas y de ser competitivos a corto, medio y largo plazo. Con la información proporcionada por estos estudios establecemos la estructura retributiva y niveles salariales para cada colectivo y sector en los que estamos presentes. De forma permanente revisamos nuestras estructuras retributivas para su mejor adecuación a los

GASTO PERSONAL (MILLONES DE EUROS)

|                                  | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Sueldos y salarios               | 1.134        | 1.238        | 1.379        | 1.510        |
| Cargas sociales                  | 408          | 436          | 476          | 506          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1.542</b> | <b>1.674</b> | <b>1.855</b> | <b>2.016</b> |
| Coste medio por empleado (euros) | 43.758       | 45.328       | 50.525       | 55.548       |

COSTE DE LOS BENEFICIOS SOCIALES (MILLONES DE EUROS)

|                                   | 2006        | 2007        | 2008        |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Planes de pensiones               | 34,2        | 35,0        | 41,2        |
| Seguros de asistencia             | 19          | 22,1        | 26,3        |
| Préstamos preferenciales          | 0,1         | 0,3         | 0,4         |
| Servicios de comedor/ayuda comida | 20,1        | 26,7        | 30,3        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>73,3</b> | <b>84,1</b> | <b>98,3</b> |

entornos cambiantes del mercado y a las necesidades internas.

Somos transparentes en la comunicación de nuestra política de retribución. En nuestra intranet se encuentran disponibles para todos los empleados tanto nuestra Política de Compensación y Beneficios como los principales procedimientos de toma de decisiones retributivas: revisión salarial anual, retribución variable anual, incentivo a medio plazo, entre otras. Además de facilitar esta información, impartimos formación específica en herramientas de gestión de personas con módulos especiales sobre retribución. En 2008 hicimos una campaña específica para este tema en la que participaron más de 1.400 personas.

Por otra parte, publicamos tanto la política retributiva de la Alta Dirección como las percepciones económicas recibidas por sus miembros durante cada ejercicio, en documentos de difusión externa tales como la Memoria Consolidada y el Informe de Gobierno Corporativo.

**Disfrutamos de beneficios sociales más allá de los requeridos por Ley**

[La mayoría de nuestros empleados disfruta de beneficios sociales que van más allá

de los requeridos por ley, como los planes de pensiones, seguros y ayudas médicas. Ofrecemos planes de pensiones para aproximadamente el 71% de los empleados. En 2008 destinamos 41 millones de euros a esta partida, un aumento del 11% respecto a 2007.

Asimismo, el 44% de los empleados cuenta con seguros de asistencia sanitaria privada. Con frecuencia, los seguros incluyen a las familias de los empleados.

Completamos nuestra batería de beneficios sociales con seguros de vida, revisiones médicas, permisos de maternidad y paternidad, derecho de jubilación, subsidio por comida o comedores, formación al empleado y descendientes, subvención de guarderías, transporte y préstamos a empleados. EC1]

**Otros beneficios sociales**

[En Repsol YPF queremos estar al lado de los empleados que se enfrenten a problemas de violencia o acoso, tanto en el entorno laboral como en el personal. Con este fin, hemos dispuesto iniciativas contra el acoso en el trabajo y en apoyo a las víctimas de la violencia de género. EC3]

**Protocolo contra el acoso**

[En el primer semestre de 2008, firmamos un importante Protocolo de Acoso, en el que establecimos los pasos a seguir por el empleado en caso de encontrarse en situación de acoso laboral. EC3]

**Apoyo a las víctimas de la violencia de género**

[El texto del IV Acuerdo Marco recogió en su anexo IV, bajo el epígrafe "La protección de las víctimas de violencia ejercida en el entorno familiar", tanto la definición de estas situaciones como las medidas que ponemos a disposición de nuestros empleados que incluyen el apoyo psicológico, médico, jurídico, laboral y económico. EC3]

Paralelamente, en Argentina, hemos desarrollado un protocolo interno específico para la protección de las víctimas de la violencia de género.







# La diversidad, una ventaja competitiva

Estamos comprometidos en promover la igualdad y la diversidad en todas nuestras actividades, y en facilitar la integración de personas con capacidades diferentes.

Somos personas de más de 70 nacionalidades distintas y estamos presentes en sociedades muy diversas. Entendemos que la diversidad y la no discriminación mejoran nuestra posición frente a los competidores y refuerzan el compromiso y el orgullo de pertenencia de nuestros empleados.

Trabajamos para consolidar la única cultura posible: la de la igualdad de oportunidades.

En este campo contamos con el liderazgo del Comité de Diversidad y Conciliación, que define las prioridades para el período 2009-2012. Apostamos por la flexibilidad y la racionalización de horarios, el servicio de apoyo a empleados y el teletrabajo.

Como resultado, el porcentaje de mujeres directivas ascendió a un 10,2% en 2008.

## Igualdad de retribución y promoción para hombres y mujeres

Nuestras iniciativas en materia de igualdad de género se centran en la igualdad de retribución y en la promoción de mujeres con alto potencial:

- El Presidente Ejecutivo ha comunicado formalmente a los directivos el compromiso de Repsol YPF con la igualdad de oportunidades en las revisiones salariales.
- En 2008 llevamos a cabo una auditoría de retribuciones. Entre los trabajadores menores de 40 años no existen diferencias salariales.

· Durante las sesiones de People Review, se ha prestado particular atención a la propuesta de mujeres con altos potenciales. Con iniciativas como éstas, pretendemos fomentar la integración de las mujeres en entornos tradicionalmente reservados a los hombres.

## Integración de personal con capacidades diferentes

En España, dentro de las acciones que hemos realizado para la integración de personal con discapacidades, cabe destacar las siguientes:

### Integración

· Acciones para la integración a través de la metodología de empleo con apoyo.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

|   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Número total de empleados (a)   | 35.909 | 36.931 | 36.700 | 36.302 |
| Número de empleados que reciben una evaluación formal del desempeño y revisión durante el período (b)       | 5.943  | 10.398 | 10.906 | 11.793 |
| Porcentaje de empleados que reciben una evaluación formal del desempeño y revisión durante el período (b/a) | 17%    | 28%    | 30%    | 32%    |

### PERSONAS POR EDAD Y GÉNERO (2008)

|                    | Mujeres      | Hombres       | M, %      | H, %      | Total         |
|--------------------|--------------|---------------|-----------|-----------|---------------|
| Menores de 20 años | 42           | 63            | 40        | 60        | 105           |
| Entre 20 y 30 años | 3.115        | 5.255         | 37        | 63        | 8.370         |
| Entre 30 y 40 años | 3.748        | 8.160         | 31        | 69        | 11.907        |
| Entre 40 y 50 años | 1.698        | 6.876         | 20        | 80        | 8.573         |
| Entre 50 y 60 años | 876          | 5.989         | 13        | 87        | 6.865         |
| Mayores de 60 años | 30           | 452           | 6         | 94        | 482           |
| <b>TOTAL</b>       | <b>9.508</b> | <b>26.794</b> | <b>26</b> | <b>74</b> | <b>36.302</b> |

### RELACIÓN ENTRE EL SALARIO INICIAL Y EL SALARIO MÍNIMO ESTABLECIDO (EUROS)

| País              | Salario inicial | Salario mínimo | %     |
|-------------------|-----------------|----------------|-------|
| España            | 15.652          | 8.400          | 86    |
| Argentina         | 5.183           | 3.493          | 48    |
| Bolivia           | 9.793           | 646            | 1.417 |
| Brasil            | 4.673           | 1.862          | 151   |
| Ecuador           | 1.778           | 1.778          | 0     |
| Perú              | 2.612           | 1.538          | 70    |
| Portugal          | 5.400           | 5.112          | 6     |
| Trinidad y Tobago | 869             | 793            | 10    |
| Venezuela         | 7.587           | 3.032          | 150   |



· Impulso de cursos de formación ocupacional previos a la integración.

· Empleo directo de personas con discapacidades.

#### Alianzas

· Acuerdo INSERTA con la Fundación ONCE.  
· Presencia en foros.

#### Actividades de preparación y sensibilización

· Jornadas de sensibilización, motivación y concienciación.  
· Mejoras en la accesibilidad de las instalaciones y edificios.  
· Adecuación de repsol.com a los estándares de accesibilidad.  
· Estudio de puestos en las instalaciones de oficinas e industriales.

Al cierre de 2008 trabajaban en Repsol YPF 422 personas con discapacidades, el 2,29% de la plantilla, un 10% más que en 2007.

#### Proyecto Diversidad

Según nuestros estudios de clima, la diversidad representa uno de los retos clave para nuestra compañía.

El Proyecto Diversidad implica una transformación cultural de alto impacto. Su objetivo es promover la igualdad de oportunidades para garantizar nuestra competitividad.

Desde su puesta en marcha, el Proyecto Diversidad ha desarrollado once iniciativas piloto de conciliación. Éstas se integran

en un programa más amplio denominado Diversidad y Conciliación.

Este programa se centra en la sensibilización, el talento, la conciliación, la diversidad, el diseño de un cuadro de mando con indicadores de seguimiento y en normas y procedimientos de gestión de personas.

#### Avances en las acciones de mejora identificadas en la encuesta de clima

Somos el conjunto de los empleados quienes diagnosticamos las fortalezas y las áreas de mejora de la empresa. A partir de ahí diseñamos un plan de acción transversal para toda la compañía. Éste se centra en

diversidad y conciliación, estilo de gestión y gestión de personas.

El Estudio de Clima Laboral de 2006 determinó que nuestros empleados están satisfechos con su situación. Siete de cada diez nos sentimos orgullosos de formar parte de Repsol YPF y recomendaríamos la compañía como un buen lugar para trabajar.

En noviembre de 2008 realizamos una nueva encuesta de clima a más de 8.000 empleados para evaluar el avance de las acciones definidas en el estudio anterior. Los resultados han demostrado avances en las áreas de mejora identificadas.

## El trabajo del Comité de Diversidad y Conciliación

La estrategia del Comité de Diversidad y Conciliación se basa en seis líneas de actuación:

- Atracción y retención del talento.
- Gestión adecuada de la diversidad.
- Conciliación de la vida profesional y personal.
- Sensibilización y comunicación.
- Adecuación de normas y procedimientos de gestión de personas.
- Cuadro de mando.

El Comité ha impulsado durante 2008 nuevas medidas como los proyectos piloto de teletrabajo en España y Argentina. En este último país hemos sido los primeros en aplicar esta nueva modalidad laboral y, por ello, hemos recibido el Premio Meta 4 a la innovación en Recursos Humanos.

También en 2008 aprobamos el proyecto piloto de Servicio de Apoyo a los empleados en su vida personal.

Asimismo, firmamos el Protocolo de Reducción de Jornada para el personal que trabaja en régimen de turnos.

SUELDOS DE LAS MUJERES EN RELACIÓN AL DE LOS HOMBRES (%), POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y PAÍS (2008)

|                         | España    | Argentina | Venezuela | Perú      | Bolivia   | T&T       | Ecuador   | Brasil    | Portugal  |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Directivos              | 92        | 95        | -         | -         | -         | -         | -         | -         | -         |
| Jefes técnicos          | 95        | 92        | 43        | 34        | 102       | 38        | 36        | 45        | 96        |
| Técnicos                | 93        | 93        | 88        | 84        | 85        | 67        | 103       | 101       | 70        |
| Administrativos         | 90        | 89        | -         | 130       | -         | -         | -         | -         | -         |
| Operarios y subalternos | 90        | 67        | -         | 87        | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>92</b> | <b>62</b> | <b>83</b> | <b>79</b> | <b>78</b> | <b>75</b> | <b>99</b> | <b>81</b> | <b>52</b> |

No incluye los relativos al Presidente, al Comité de Dirección ni a los expatriados.