

Daniel Contreras Sánchez

**Nuevas Tecnologías en el proceso de reclutamiento
y selección de Repsol**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

dirigido per el Dr. Àngel Belzunegui Eraso

Grado de Relaciones Laborales y Ocupación



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2014

Índice

Abreviaturas utilizadas	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Justificación de elección del tema objeto de estudio	2
1.1. Preguntas iniciales de análisis del tema objeto de estudio.....	3
1.2. Estructura del trabajo	4
2. CONCEPTOS CLAVE QUE UTILIZAREMOS.....	5
2.1. Planificación estratégica de Recursos Humanos.....	5
2.2. Análisis y descripción del puesto de trabajo.....	6
2.3. Reclutamiento	7
2.4. Selección de personal.....	10
2.5. Reclutamiento 2.0	11
2.6. Nuevas tecnologías de la información	14
2.7. Innovación tecnológica	15
2.8. Innovación de procesos.....	16
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	17
3.1. Análisis jurídico de la normativa aplicable.....	17
3.2. Contexto sociológico de las nuevas tecnologías	20
4. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	25
4.1. Estudio de casos, teoría y aplicación a nuestro caso.....	25
4.1.1. Introducción:.....	25
4.1.2. Estudio de casos:	25
4.1.3. El proceso de investigación de un estudio de casos:	27
4.1.4. El proceso de investigación de nuestro trabajo de final de grado:	28
4.2. Análisis de la empresa a nivel global y concreto en Tarragona.....	30
5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	36
5.1. Primer bloque de encuestas.....	36

5.2.	Segundo bloque de entrevista.	41
5.3.	Tercer bloque de análisis de página web e información corporativa.....	46
5.3.1.	10 razones para trabajar en Repsol.....	46
5.3.2.	Nuevos profesionales.....	47
5.3.3.	¿Qué te ofrecemos?	48
5.3.4.	Nuestra plantilla.....	48
5.3.5.	Otros aspectos destacables.....	49
5.3.6.	Conclusión.....	49
6.	CONCLUSIONES.....	50
7.	BIBLIOGRAFÍA	54
	ANEXOS.....	56
	Anexo 1. Estadísticas de uso de Internet:	57
	Anexo 2.- Encuesta repartida a trabajadores de Repsol.....	58
	Anexo 3.- Datos de encuesta a trabajadores	60
1.	Pregunta 1:.....	60
2.	Pregunta 2:.....	62
3.	Pregunta 3:.....	64
4.	Pregunta 4:.....	66
5.	Pregunta 5:.....	68
	Anexo 4.- Organigrama de Repsol Petróleo Tarragona.....	70

Abreviaturas utilizadas

Art.	Artículo
CE	Constitución Española de 1978
CV	Currículum vitae
DG	Dirección General
Ed.	Ediciones
ET	Estatuto de los trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores)
I+D	Investigación y Desarrollo
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos (Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal)
NNTT	Nuevas Tecnologías
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
pp	Página
RRHH	Recursos Humanos
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
US	Unidad de Selección de Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de elección del tema objeto de estudio

El objeto del estudio de este proyecto de investigación es analizar la evolución del proceso de reclutamiento y selección en el Complejo de Repsol Petróleo en Tarragona. Actualmente, debido a los constantes cambios que se dan en las organizaciones tanto a nivel privado como público, deben estructurarse y reorganizarse para seguir siendo competitivas en un mercado tan variable y cambiante. La investigación a desarrollar pretende conocer todas las actuaciones que llevan a cabo en el complejo centrado en la política de reclutamiento y selección, que pretende conseguir un elevado grado de autosuficiencia en todas aquellas etapas críticas del proceso y donde se pretende conocer qué papel juegan las nuevas tecnologías en todo el conjunto del proceso.

La investigación del proceso de selección en un sector como el petroquímico tiene más relevancia de lo habitual en una zona como la de Tarragona donde se aglutinan muchas de las grandes empresas nacionales e internacionales y donde su gestión a nivel de recursos humanos influye en todo lo que nos rodea, ya sea a nivel empresarial como educacional, siendo a nivel educacional la Universidad Rovira i Virgili la que prepara a muchos de los profesionales que una vez acabados sus estudios desarrollarán sus actividades profesionales.

Como motivación personal, quiero conocer más exhaustivamente una de las empresas más importantes de ese parque petroquímico, a nivel de calidad, medio ambiente y política de reclutamiento y selección, donde las nuevas tecnologías y la innovación son parte de su estandarte.

A nivel profesional, como trabajador del complejo, me interesa conocer el entorno en el cual paso muchas horas al cabo de la semana, donde he visto la transformación experimentada al cabo de los años, y donde reconozco que después de 12 años trabajando en ella ha habido innumerables cambios a nivel de reclutamiento y selección de personal y donde las nuevas tecnologías han jugado un papel muy importante.

Pero más allá de las motivaciones personales y profesionales busco difundir a toda la sociedad, y más concretamente el círculo académico, la importancia que tiene este tipo de gestión de recursos humanos dentro del seno corporativo de Repsol.

Quiero resaltar que aunque soy parte integrante de la empresa objeto de estudio es deber moral y ético mantenerme con imparcialidad y no dejarme llevar por el corporativismo y el interés de dar una buena imagen, sino que seré completamente objetivo en la recogida de todos los datos y del análisis de los mismos.

1.1. Preguntas iniciales de análisis del tema objeto de estudio

Cómo punto de partida nos formulamos la pregunta ¿cómo afectan las nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento? Hay varias preguntas que debemos formularnos para poder desarrollar este trabajo, son las siguientes:

1. ¿Cuál es la política de reclutamiento y selección de la empresa? ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en este proceso?

Estas dos primeras preguntas podemos analizarlas entre el personal del complejo. Desde que se construyó el complejo refino de Repsol en Tarragona hace más de 35 años, el proceso de selección ha ido cambiando, por ello vamos a analizar un muestreo lo suficientemente amplio como para poder ver la evolución que ha tenido al cabo de los años.

2. ¿Quién decide / sugiere la política de reclutamiento y selección? ¿Cada complejo organiza su reclutamiento y selección?

Esta cuestión está dirigida a personal en contacto con el proceso de reclutamiento y selección, que conozca los cambios que se van originando, que sea capaz de contestar nuestras preguntas de forma técnica y objetiva.

3. ¿Utilizan las nuevas tecnologías como medio para atraer nuevos talentos?

Esta última cuestión de análisis será contestada con el análisis de la imagen que proyecta Repsol, sobretodo de su página web, principal reclamo para nuevos talentos y donde se une imagen de marca y proceso de reclutamiento y selección.

1.2. Estructura del trabajo

Iniciaremos el trabajo con una relación de conceptos clave que nos ayudarán a situarnos y conocer la obtención de recursos humanos de una empresa. En este proceso se describirán de forma técnica cada uno de los procesos de reclutamiento y selección.

Posterior a la definición de conceptos clave necesitamos conocer la legislación aplicable a este proceso y toda la normativa aplicable a la introducción de las nuevas tecnologías a este proceso.

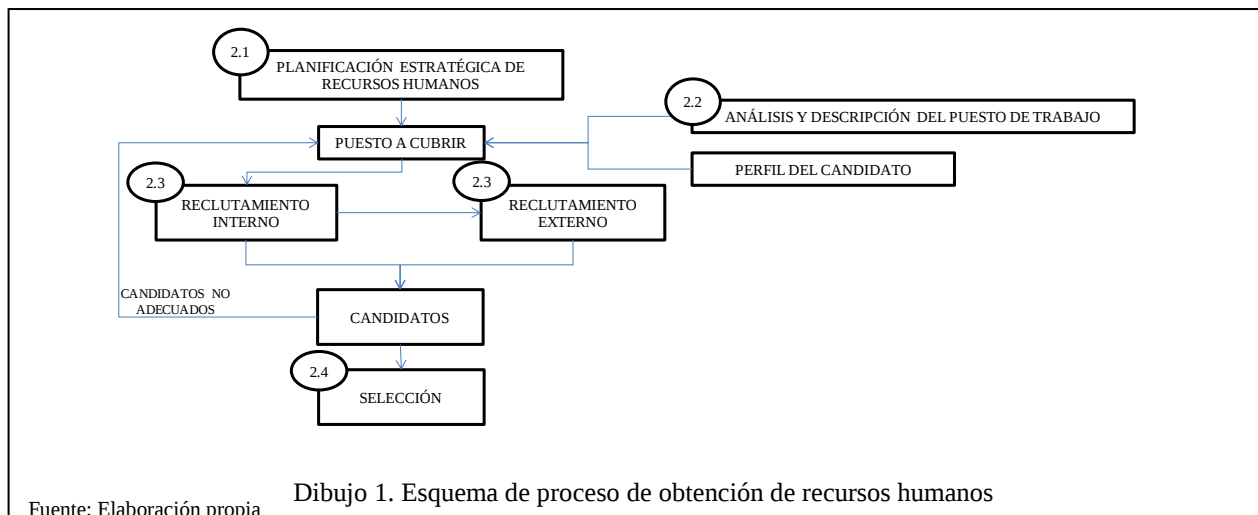
Otro punto a destacar, contiguo al examen jurídico, será el análisis social de las Nuevas Tecnologías, con él se pretende contextualizar el uso general y específicamente en el mundo laboral hasta llegar al departamento de Recursos Humanos y su influencia sobre él y sus procesos dentro de la compañía.

El siguiente punto describirá el planteamiento metodológico cómo tal y siguiendo a este el análisis de las cuestiones propuestas en el punto anterior, debemos plantear 3 bloques principales para la resolución de las cuestiones que se nos plantean y por ello usaremos varias técnicas de análisis para este proceso.

Para finalizar realizaremos unas conclusiones generales centrándonos en el caso objeto de estudio, analizando los datos obtenidos y entresacando una serie de afirmaciones.

2. CONCEPTOS CLAVE QUE UTILIZAREMOS

La obtención de recursos humanos es un proceso por el cual la organización intenta asignar el trabajo adecuado a la persona adecuada para conseguir los objetivos de la organización siguiendo de forma lineal los puntos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.



2.1. Planificación estratégica de Recursos Humanos¹

El proceso de formular la estrategia de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación se denomina planificación estratégica de recursos humanos. Cuando se realiza correctamente proporciona ventajas directas e indirectas a la empresa.

Esta planificación está encaminada a disponer del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro. La planificación estratégica implica la utilización de métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y la demanda de mano de obra, y la puesta en acción basándose en dichas estimaciones.

¹ Gómez-Mejía, L; Balkin, D; Cardy, R. *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall, 1998. 47 – 55 pp. 84-98660-10-7.

2.2. Análisis y descripción del puesto de trabajo²

El análisis de puesto de trabajo es una práctica de la dirección de recursos humanos consistente en analizar y comprender el contenido de los puestos de trabajo (responsabilidades, funciones, tareas, etc.) así como el entorno en el que se desarrolla.

También trata de conocer las exigencias mínimas de cada puesto, individualmente considerado, para determinar si el titular actual puede desempeñarlo con el nivel de eficacia y eficiencia necesarias.

El análisis del puesto de trabajo tiene muchas utilidades para la empresa, entre las que destacan:

- Colaborar en la mejora organizativa de la empresa, al dejar claras y delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como las relaciones con el resto.
- Ayudar en la elaboración de protocolos de trabajo, útiles en la elaboración de manuales de procedimientos e imprescindibles para todo tipo de certificación o normalización que se quisiera obtener más adelante.
- Aportar datos fundamentales para poder llevar a cabo procesos de selección de personal cuando se necesiten.
- Obtener información para el establecimiento del sistema de clasificación profesional en las empresas, la diferenciación en categorías profesionales y su posterior encuadramiento en grupos profesionales.
- Contribuir al logro de una equidad interna distributiva de salarios cuando se combina con un sistema analítico de valoración de puestos.

Los métodos más utilizados para analizar el puesto son la observación, los cuestionarios y las entrevistas a los titulares actuales y directivos.

² Valero Matas, J. *Recursos Humanos*. 1ª ed. Madrid: Tecnos, 2008. pp. 126 – 128. 978-84-309-4807-9.

2.3. Reclutamiento³

El reclutamiento se concibe cómo una acción dinámica, flexible e innovadora que, sin atenerse necesariamente a procedimientos establecidos o fijos, consigue encontrar las personas con las características deseadas en plazo conveniente para, posteriormente, seleccionar entre ellas las más adecuadas. En este sentido, entendemos el reclutamiento como el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Las fuentes de reclutamiento podemos dividirlas en fuentes internas y externas, según la procedencia de los candidatos.

El reclutamiento interno es muy común en empresas que consideran que el ingreso de su gente debe realizarse por puestos bajos de la estructura empresarial e ir promocionándolos hacia lo más alto. La fuente principal de este tipo de reclutamiento está compuesta por toda la información referente a los actuales empleados.

Entre las ventajas que encontramos en este tipo de reclutamiento encontramos:

- Rapidez en la disponibilidad de la persona
- Proceso de selección rápido y barato
- Proceso de socialización o acogida mínimo o casi innecesario, dado que la persona ya conoce la cultura de la empresa y, tan sólo, necesitaría comprender lo propio del nuevo puesto de trabajo.
- Las posibilidades de error en la selección son menores porque todas las variables de actitud y aptitud en los candidatos son conocidas.
- Si se completa con una adecuada política de carreras profesionales incrementa la moral colectiva, al transmitir en la organización que es posible la promoción.
- El “nuevo empleado” se incorporará con una motivación muy alta, al verse promocionado en la empresa.

³ Valero Matas, J. *Recursos Humanos*. 1ª ed. Madrid: Tecnos, 2008. pp. 146-153. 978-84-309-4807-9.

- En caso de no-amortización de puesto vacante (el que ocupa, de origen, el reclutado interno) se necesitaría abrir un proceso de selección paralelo pero en un puesto de inferior categoría, incrementándose en número de reclutados.

Por su parte, el reclutamiento externo se nutre de las siguientes fuentes:

- Ofertas espontaneas: La empresa puede recibir ofertas de personas que se dirigen a la compañía para expresa su deseo de trabajar en ella.
- ETT y agencias privadas de colocación: se puede utilizar como fuentes de reclutamiento e incluso como selección de personas, ya que utilizando sus servicios, la empresa puede encontrar personas válidas para incorporarlas en la plantilla estructural misma.
- Servicios públicos de empleo: Se puede acudir a este tipo de recurso para reclutar candidatos válidos.
- Anuncios en prensa y revistas especializadas: Se pueden publicar anuncios para que se dé a conocer la vacante y los requisitos del reclutamiento. Esta es una fuente muy extendida años atrás y que poco a poco va perdiendo peso con la introducción de las nuevas tecnologías en este proceso.
- Contactos directos: contactos personales con clientes, proveedores, colaboradores y toda persona que pueda conocer a otras que quieran presentarse como candidatos.
- Anuncios en Internet y páginas web: Esta es una fuente que tiene cada vez más acogida porque, por esta vía, se puede acceder rápidamente a gran número de posibles candidatos. Si entramos en profundidad sobre este tipo de reclutamiento por estar directamente relacionado con las nuevas tecnologías, encontramos varios datos de interés⁴ que destacan el uso de este tipo de reclutamiento y nos dan una idea de la magnitud y la importancia, no solo en el proceso de reclutamiento, sino también en el de selección:

⁴ Rojas, P. *Reclutamiento y selección 2.0*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2010. pp. 12-13. 978-84-9788-927-8.

- En 2012, 2.405.518.376 personas usaron Internet⁵ y muchas de ellas lo hicieron para buscar un empleo o un cambio de profesional.
- En los Estados Unidos, el número de reclutadores que utiliza redes sociales para buscar candidatos, se ha duplicado en menos de un año.
- El 45% de seleccionadores utilizan las redes sociales para revisar la identidad digital de los candidatos.
- El 11% de seleccionadores están estableciendo mecanismos para buscar personas de forma eficiente en Internet.
- Casi una de cada dos empresas decide buscar en redes sociales⁶ antes de una contratación.
- El 22% de crecimiento en relación al año anterior de las empresas que afirman buscar en redes sociales, cómo algo habitual en sus procesos de selección.
- El 35% de las empresas afirmaron haber encontrado contenido en redes sociales que les llevó a no reclutar a candidatos, fundamentalmente debido a la aparición de fotos o información provocativa o inapropiada (53%), contenidos relacionados con el alcohol o las drogas (44%), comentarios hostiles sobre empresa en las que el candidato había trabajado anteriormente (35%), escasa habilidad para la comunicación (29%), comentarios discriminatorios (26%), mentiras acerca de su cualificación (24%), divulgación de información confidencial de empresas en las que se trabajó anteriormente (20%), o cuestiones tan curiosas cómo uso de emoticonos (14%) o de lenguaje SMS (16%).
- El 18% de las empresas decidió contratar a alguien gracias a la información que encontró en las redes sociales, entre las que destacan el haber encontrado perfiles que resaltan la personalidad y el buen encaje cultural con la organización (50%), las evidencias de cualificaciones profesionales (39%), la creatividad (38%), la demostración de buenas habilidades comunicativas (35%),

⁵ Datos de www.internetworldstats.com. Cuadros en Anexo 1.

⁶ Explicado en punto 2.5 a continuación.

la impresión general positiva (33%), las referencias positivas de otras personas (19%) y los premios o reconocimientos obtenidos (15%).

Todos estos datos nos aclaran que las empresas y profesionales están realizando procesos de reclutamiento y selección a través de Internet y se registra un aumento de contratación directamente en las redes sociales que poco a poco irá sustituyendo a la publicación de anuncios.

2.4. Selección de personal⁷

La selección es el momento culminante en el proceso de obtención de los recursos humanos, es el punto donde se toman decisiones sobre qué candidato del grupo reclutado ocupará el puesto vacante. Esta decisión comporta expectativas y riesgos tanto para la organización como para el candidato seleccionado. Para reducir esos riesgos se deben utilizar métodos para evaluar la adecuación de los perfiles del candidato al trabajo, son los siguientes:

- **Formulario de solicitud:** Un formulario diseñado por la organización que recoge la información que considera necesaria para obtener elementos para valorar y comparar los diferentes candidatos.
- **Currículum:** La evaluación y comparación de currículum, diseño y envío por el candidato.
- **Entrevista:** La entrevista es el método más clásico de selección. Consiste en una conversación controlada o estructurada entre los candidatos y la empresa por tal de evaluar la adecuación del candidato al trabajo. Los objetivos de la misma es recoger información sobre el candidato, dar información sobre el trabajo y la organización y asegurar que el proceso se percibe justo.
- **Test:** El propósito de los test de selección es conseguir datos objetivos para evaluar las habilidades o las características de los candidatos.

⁷ Valverde Aparicio, M; Marín Franconetti, M; Orduña Ponti, J.M. *Introducció a la gestió de Recursos Humans*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2001. pp. 113 – 115. 84-8429-240-1.

- Centros de evaluación: Consiste en utilizar un abanico de técnicas de selección por tal de maximizar la probabilidad de tomar una buena decisión. Pueden servir para evaluar aptitudes concretas para las cuales no hay un test genérico.
- Pruebas in-basket: Son pruebas de situación para simular aspectos clave de un puesto de trabajo, principalmente evalúan habilidades de trabajo.

2.5. Reclutamiento 2.0⁸

Internet está cambiando en muchos aspectos la forma en la que nos desenvolvíamos, uno de los cambios que más rápidamente ha estado madurando los últimos años es el de búsqueda de personas a través de las redes sociales, el denominado reclutamiento y selección 2.0.

En la actualidad, utilizar redes sociales como herramientas únicas o parciales de reclutamiento y selección no sólo representa una alternativa para las pequeñas y medianas empresas en términos de coste, sino que puede ser considerada como una estrategia en toda regla.

Si comparamos los modelos clásicos de reclutamiento y selección con el nuevo 2.0 no podemos determinar si es mejor o peor, ya que ambos contienen una gestión de contactos y generación de relaciones interpersonales. Lo que si queda claro que el método tradicional consume siete veces más tiempo que una gestión en red, debido a que sólo podemos mantener una conversación a la vez. Lo mismo que antes podíamos hacer de forma tradicional ahora podemos acelerarlo y optimizarlo a través de las redes sociales. Podemos enumerar las siguientes acciones que podemos realizar con este nuevo tipo de reclutamiento:

- Encontrar de forma rápida y efectiva perfiles que no hayan estado en procesos de selección que hayamos abierto en el pasado, encontrar personas con talento que no tengan ni idea de que una posición vacante está disponible, o incluso, de que la empresa oferente existe y, por último, encontrar personas que aún no se

⁸ Rojas, P. *Reclutamiento y selección 2.0*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2010. pp. 9-11, 35-39. 978-84-9788-927-8.

han planteado cambiar de empleo, pero que podrían considerarlo con el acercamiento adecuado.

- Precalificación, filtrar y evaluar a nuestros candidatos potenciales, incluso sin que ellos sepan que los estamos considerando para ofrecerles una posición disponible.

Entre las ventajas que nos ofrece encontramos:

- Contactar con personas no disponibles por otras vías, los llamados candidatos pasivos. Esta puede ser una de las ventajas más importantes, ya que es difícil encontrar candidatos potenciales que no están buscando empleo o que no han considerado cambiar de trabajo.
- Los datos personales y profesionales se encuentran mucho más detallados y fáciles de comprobar, incluso con referencia de otros usuarios.
- Cientos de herramientas y de aplicaciones gratuitas⁹, fáciles de utilizar y muy eficientes para contactar y localizar el talento que buscamos.
- Proporcionan calidad durante el proceso de selección y ayuda al candidato a involucrarse activamente en el mismo, creando una conexión tanto a nivel personal como profesional.
- Las empresas pequeñas tienen la oportunidad de equipararse con las más grandes puesto que poseer capacidad económica no es un factor tan determinante como el hecho de tener la personal correcta gestionando las redes sociales de la empresa. Esta persona encargada es el Community manager¹⁰, que se encarga

⁹ www.serph.com – conversaciones en tiempo real. www.boardtracker.com – para encontrar conversaciones sobre un tópico en foros. www.tweepseach.com – para encontrar personas según lo que colocan en su Bio. www.socialmention.com – para buscar lo que se dice de una marca o un tema. www.youtube.es – para buscar vídeos, muchos candidatos cuelgan su currículum en vídeo. www.flickr.com – buscador de imágenes, muchos profesionales publican allí sus portafolios.

¹⁰ Castelló Martínez, A. Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea: Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 2010, nº 1. pp. 74-97 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405401>

de compartir, comunicar, conversar y cooperar son las 4 Cs de la Web 2.0¹¹, que por medio de espacios y herramientas como los blogs¹², las redes sociales online¹³, las plataformas de video digital¹⁴, los websites de intercambio de noticias¹⁵, las wikis¹⁶, los marcadores sociales¹⁷, la sindicación¹⁸ o el microblogging¹⁹, ha permitido al usuario generar contenidos, editarlos en base a sus intereses y compartirlos con su comunidad.

- El talento es mucho más fácil de localizar, tanto por las herramientas disponibles para buscar por palabras clave, como por los contenidos que los candidatos potenciales publican, lo que representa una referencia indiscutible de lo que han hecho y pueden llegar a hacer.

¹¹ Web 2.0 es un concepto acuñado por Tim O'Reilly, que lo define en su nivel más alto como un conjunto de aplicaciones que tratan de abarcar la red entendiendo cómo funcionan los efectos de red y aprovechándolos en todo lo que se hace. Se trata de todo aquello que se centra en explotar al máximo la participación y la información generada por consumidores.

¹² Se conoce como *blogosfera* al espacio virtual formado por *blogs* (o bitácoras, en castellano). Un *Weblog* (abreviado como *blog*) es una jerarquía de textos, imágenes, objetos multimedia y datos, ordenados cronológicamente, soportados por un sistema de distribución de contenidos capaz de proporcionar al autor la funcionalidad necesaria para distribuir esos contenidos con cierta frecuencia, exigiéndole unas capacidades técnicas mínimas y que puede facilitar la construcción de conexiones sociales significativas o comunidades virtuales alrededor de cualquier tema de interés

¹³ Una red social es un grupo de personas que tienen algo en común y es por ese algo por lo que se conocen y se agrupan para interactuar y estar en contacto. Según datos de Nielsen NetView, Facebook, Tuenti y MySpace son las redes más utilizadas en España.

¹⁴ La más conocida es Youtube, fundada en febrero de 2005 por Hurley, Chen y Karim. Permite a los usuarios incluir, compartir y comentar videos. Es propiedad de Google, desde su compra en octubre de 2006 por 1.650 millones de dólares. Según datos de Youtube (www.youtube.com)

¹⁵ En ellas los usuarios pueden enviar y votar noticias, como en Menéame (www.meneame.net) o Culturizame (www.culturizame.net).

¹⁶ Sitios web colaborativos que pueden ser editados y modificados por los usuarios. La palabra "Wiki" fue inventada por Ward Cunningham en 1995 a partir del término hawaiano "wikiwiki", que significa "rápido". En 2001, Jimno Wales y Larry Sanger desarrollaron la wiki más conocida hasta el momento, la Wikipedia (www.wikipedia.org), enciclopedia en la que los términos son introducidos y modificados por los propios internautas.

¹⁷ Los marcadores sociales, los sistemas de etiquetado y los de filtrado social permiten almacenar, clasificar y compartir enlaces a contenidos de Internet de forma sencilla.

¹⁸ Permite a los usuarios suscribirse a los contenidos de cuantas fuentes deseen, de tal forma que tengan en un solo lugar, conocido como agregador, todo aquello que les interese. La fuente de sindicación más aceptada es RSS (Really Simple Syndication – Rich Site Summary).

¹⁹ Herramientas de comunicación que permiten a los usuarios enviar mensajes de texto con una longitud determinada de caracteres (en general, en torno a 140 caracteres) de forma instantánea y gratuita, como Twitter, Jaiku, Pownce o YouAre. Con sus cerca de dos millones y medio de usuarios, Twitter se ha convertido en el líder indiscutible del microblogging

2.6. Nuevas tecnologías de la información

Son muchas las definiciones que podemos encontrar de Nuevas Tecnologías de la Información, Peter Zorkoczy²⁰ las define como el uso de instrumentos realizados por el hombre para la clasificación, grabación, reelaboración y explotación de la información. David G. Hawkrige²¹ entiende por Nuevas Tecnologías de la Información la nueva tecnología aplicada a la creación, almacenamiento, selección, transformación y distribución de las diversas clases de información.

Si analizamos lo que nos expone Tejedor y Valcárcel²², las Nuevas Tecnologías se centran en los procesos de comunicación y suelen agruparse en tres grandes áreas: la informática, el video y la telecomunicación, siendo frecuente entre ellas.

La llegada de la tecnología digital y con ella la informatización y el mundo de los ordenadores personales así como la aportación de las telecomunicaciones a la difusión y transporte de información han supuesto cambios en el proceso de comunicación.

Si nos centramos en el trabajo objeto de estudio, las nuevas tecnologías en los procesos de Recursos Humanos han hecho que la unión de las telecomunicaciones con la informática haya hecho que las telecomunicaciones den la posibilidad de que muchos procesos se realicen a distancia entre hombre y máquina.

Tal y cómo dice Tejedor y Valcárcel, las Nuevas Tecnologías no suponen una ruptura con las anteriores tecnologías, se trata, más bien, de un proceso evolutivo, por ejemplo, los medios de comunicación de masas: prensa, cine, radio, televisión..., lejos de ser abolidos por las innovaciones técnicas, se han rejuvenecido.

Junto con las Nuevas tecnologías de la información surge la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), podemos definirla, tal y cómo define Romani, J.C²³, como dispositivos tecnológicos que permiten editar, producir, almacenar,

²⁰ Zorkoczy, Peter. *Information technology. an introduction*. 2a ed. London: Pitman 1985. pp.163 – 166.

²¹ Hawkrige, D. G. *New Information Technology in Education*. 1ª ed. Michigan: Johns Hopkins University Press, 1983. 16 – 22 pp. 08-018-2980-1.

²² García-Valcárcel, A.; Tejedor, F. J.; Diéguez, J. L. *Perspectivas de las nuevas tecnologías en la educación*. 1ª ed. Madrid: Ed. Narcea, 1996. 185-199 pp. 84-277-1148-4.

²³ Romani, J.C. El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Revista de Estudios de Comunicación*, 2009, vol. 14, nº 27, pp. 295-318.

intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento.

La acelerada innovación e hibridación de estos dispositivos ha incidido en diversos escenarios. Entre ellos destacan: las relaciones sociales, las estructuras organizacionales, los métodos de enseñanza aprendizaje, las formas de expresión cultural, los modelos negocios, las políticas públicas nacionales e internacionales, la producción científica (I+D), entre otros. En el contexto de las sociedades del conocimiento, estos medios pueden contribuir al desarrollo educativo, laboral, político, económico, al bienestar social, entre otros ámbitos de la vida diaria.

Por tanto, nos encontramos con que dentro de las Nuevas Tecnologías, las TIC son la tecnología principal en la sociedad actual donde la información es uno de los recursos más preciados.

2.7. Innovación tecnológica

El concepto de innovación es introducido en el ámbito económico por Schumpeter²⁴, quien desde los comienzos de su trabajo, en 1911, se interesó por el desarrollo económico, otorgando un papel fundamental a la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica.

Podemos definir la innovación tecnológica, según nos detalla Purcalla, M.A; Belzunegui, A; Moreno, J; Pastor, I; Romero, A.M ²⁵, como una *forma original (inérita) para la empresa de poner en marcha recursos tecnológicos, sean nuevos (...)*,

²⁴ Joseph A. Schumpeter (1883-1950) fue un destacado economista austro-estadounidense, ministro de Finanzas en Austria entre 1919 y 1920 y profesor de la Universidad de Harvard (Estados Unidos) desde 1932 hasta su muerte en 1950.

²⁵ Purcalla, M.A; Belzunegui, A; Moreno, J; Pastor, I; Romero, A.M. Empleo, Organización empresarial y Tecnología.1ª ed. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010. pp. 41-42. 978-84-9876-831-2.

o el resultado de combinar tecnologías existentes, siempre que esta combinación resulte también novedosa para la empresa.

En definitiva, la entendemos cómo la introducción en el mercado de un producto nuevo, que no tiene precedentes, que cubre una necesidad no satisfecha hasta entonces, o de mejoras en las características técnicas, de calidad, uso, etc., en procesos ya existentes, las cuales lo hacen diferente de estos.

2.8. Innovación de procesos

Al igual que el proceso de innovación tecnológica, la bibliografía aportada la entiende cómo *una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, así como los métodos nuevos y/o sensiblemente mejorados.*

En conclusión, la innovación puede ser introducida en el proceso de producción, a través de nuevos o mejorados sistemas de fabricación que utilizan nuevas tecnologías. Estos nuevos procesos, o variaciones en procesos actuales suponen la utilización de técnicas y procedimientos, y la implantación de nuevas formas de organización y gestión de la producción.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. Análisis jurídico de la normativa aplicable

El uso de las nuevas tecnologías en el proceso de selección aporta una normativa complementaria a la propia del proceso de selección, donde los nuevos medios de comunicación e información son los protagonistas, la Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio, relativa a los servicios de la sociedad de la información y que estaba destinada a dar respuesta a la extraordinaria expansión de las redes de telecomunicaciones y, en especial, de Internet como vehículo de transmisión e intercambio de todo tipo de información.

A nivel nacional, con objeto de incorporar en el ordenamiento jurídico la Directiva anteriormente mencionada encontramos la Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, alguno de cuyos artículos fue modificado por la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones.

Por último la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD de aquí en adelante) regula la información obtenida, en este caso el proceso de reclutamiento y selección. Cabe destacar que si para la selección de personal se realiza algún tipo de anuncio debe incluirse en ella la información del art. 5 LOPD que determina que los interesados a los que se soliciten datos personales deberán ser previamente informados de “modo expreso, preciso e inequívoco: a) De la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de los destinatarios de la información. b) Del carácter obligatorio o facultativo de su respuesta a las preguntas que les sean planteadas. c) De las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a suministrarlos. d) De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición. e) De la identidad y dirección del responsable del tratamiento o, en su caso, de su representante”. El Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de protección de datos²⁶ indica que el deber de información deberá llevarse a cabo a través de un medio que permita acreditar su cumplimiento, debiendo conservarse mientras persista el tratamiento de los datos del afectado.

²⁶ Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal

Si entramos a analizar la legislación propia del proceso para la incorporación de trabajadores está diferenciado en 2 partes, la primera la búsqueda de empleo, caracterizada porque los aspirantes intentan localizar información sobre posibles ofertas y vacantes y donde los empresarios intentan cubrir y ocupar tales puestos. La segunda, el proceso de selección, su objetivo es la indagación sobre las circunstancias concretas de los empleos ofertados y las aptitudes y cualidades de quienes están interesados en ellos.

En todo este proceso nos encontramos una serie de normas que influyen directamente en todos los pasos y donde el empleador inicia este proceso gracias a la libertad de empresa reconocida en la Constitución Española (CE de aquí en adelante), art. 38, que le faculta para establecer vínculos laborales con quien desee. La Sentencia del Tribunal Supremo (STS de aquí en adelante) del 21 de Junio de 1994 matiza este artículo respecto a la contratación detallando que la *“la libertad de contratación se puede ejercer para acomodar las condiciones generales a la organización del sistema productivo, siempre que (...) la adaptación se justifique en necesidades que sean razonables, y no arbitrarias ni discriminatorias”*.

El principio de libertad está sometido por dos límites fundamentales: por un lado, debe observar la ley (art. 53.1 CE) y por otro, ha de respetar los derechos fundamentales de los aspirantes.

El art.17.1 ET establece, de acuerdo a lo dispuesto por art.1.1.a) del Convenio núm. 111 de la OIT²⁷, que *“se entenderán nulos o sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que den lugar en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo, a situaciones de discriminación directa o indirecta desfavorables por razón de edad o discapacidad o a situaciones de discriminación directa o indirecta por razón de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o*

²⁷ Organización Internacional del Trabajo, fue fundada en 1919, se convirtió en la primera agencia de las Naciones Unidas en 1946 con los objetivos principales de promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. Fuente: www.ilo.org

condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español". El art.4.2.c ET detalla los mismos preceptos y añade cómo diferenciación que la no discriminación por razón de lengua.

Añade el art.17.1 ET que serán igualmente nulas las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación.

Debemos añadir la Directiva 2000/78/CE de 27 de noviembre, art.21, cómo normativa aplicable para regular la opción empresarial que no comporte discriminación en el acceso al empleo por razones de edad.

En conclusión, el empresario encuentra en el principio de igualdad en el acceso al empleo un importante límite a la hora de seleccionar y contratar a nuevos trabajadores. En este momento previo a la relación laboral, debe tener en cuenta la existencia de un amplio y variado elenco de circunstancias que pueden afectar a la selección de los candidatos idóneos para el puesto de trabajo ofertado y en el caso de que el medio utilizado sean las nuevas tecnologías se añade una normativa adicional centrada en la Ley 34/2002.

El candidato encuentra una protección sobre la discriminación por la edad, la lengua, el origen o la etnia, entre otras, que facilita al candidato la opción de acceder en igualdad de condiciones a un empleo, con independencia de su condición o status social.

Por último, el candidato tiene el derecho de la protección de datos, sea cual sea el medio de selección y el empresario la obligación de garantizarlo.

3.2. Contexto sociológico de las nuevas tecnologías

Para determinar la influencia que han tenido las nuevas tecnologías en el mercado laboral, en su composición y su forma de trabajo es necesario iniciar nuestra explicación en cómo han afectado estas NNTT a la sociedad en general.

A nivel social, tal y cómo determina Mas y Quesada²⁸ en la siguientes líneas, las nuevas tecnologías comenzaron a percibirse en los años setenta, pero es en los años noventa donde las nuevas tecnologías centradas en las tecnologías de la Información y Comunicación cuando irrumpen en la sociedad.

Se puede comparar la revolución de las TIC a la implantación de la máquina de vapor, la introducción del ferrocarril o la producción y utilización de la energía eléctrica, todos ellos correspondientes a la Revolución Industrial.

La principal influencia de la revolución TIC, con el paso de los años, consistirá en haber hecho posible la construcción de la sociedad del conocimiento, un nuevo estadio del desarrollo en el que los sectores primario, industrial y de servicios tradicionales disminuyen su importancia en favor de un conjunto de actividades que giren alrededor de la educación y capacitación profesional, la producción científica, el desarrollo tecnológico y la innovación empresarial. La capacidad de las TIC para generar, gestionar, transmitir y compartir la información hace posible la intensa producción de nuevos conocimientos científico-técnicos y su utilización de forma instantánea en todo el planeta.

Las razones del avance de las TIC en las economías desarrolladas se encuentran en el aumento de la utilidad de sus aplicaciones con un coste muy bajo. Las numerosas aplicaciones de las TIC las han convertido de convenientes a indispensables y el precio las ha hecho asumibles, con lo que se ha producido un efecto expansivo que ha forzado una implantación generalizada. El rápido desarrollo de las TIC, junto a la reducción en los costes internacionales del transporte, ha permitido el fenómeno conocido como globalización, una integración internacional de todo tipo de mercado, que ha modificado

²⁸ Mas, M; Quesada, J. *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. 1ª ed. Madrid: Fundación BBVA, 2005. pp. 19-21. 978-84-8476-351-2.

el entorno tradicional de competencia de las empresas así cómo el ámbito de elección de los consumidores.

En definitiva, esta breve explicación aclara la influencia de las TIC en la sociedad, experimentando una revolución que se ha trasladado al mercado laboral, tal como comenta el libro *Nuevas Tecnologías, nuevos mercados de Trabajo*²⁹, las TIC están suponiendo un profundo cambio sobre el mercado laboral que afecta, tanto a la dimensión cuantitativa, como los aspectos cualitativos del mismo, generando nuevas fuerzas de creación y destrucción de empleo, así como nuevas exigencias de competencias y habilidades de los trabajadores. Respecto a la dimensión cuantitativa, estos efectos se recogen tanto en la cantidad de empleo como en el precio del mismo y salario, mientras que los efectos cualitativos afectan a los empleos demandados, competencias exigidas e incluso a las formas de organización del propio mercado laboral o las formas de incorporación de dicha mano de obra al sistema productivo.

Nos encontramos con un cambio en la composición de la mano de obra, el efecto cuantitativo afecta de forma negativa a corto plazo, al encontrarnos con una destrucción de empleo, tanto en las ramas o actividades productoras de las tecnologías sustituidas, como en aquellas actividades o labores que son realizadas por estas nuevas tecnologías, o lo que es lo mismo, el empleo perdido de las ramas productoras podría tener como ejemplo los servicios de correo físico, mientras que el empleo sustituido directamente podría estar representado por las labores de secretaría. La repercusión final a largo plazo es positiva cuando se garantizan las condiciones necesarias para que el proceso de transición entre el trabajo manual, jerarquizado y con un bajo nivel de capacitación hacia el trabajo mental, autónomo y con un alto nivel de capacitación, sea eficiente.

Respecto a la forma de trabajo, los cambios organizacionales que conllevan la incorporación de las TIC al mercado de trabajo afectan a la estructura y a las instrucciones en esa estructura jerárquica, los procedimientos de búsqueda y selección de empleo o la propia forma de prestación de trabajo. En este último caso nos

²⁹ Sepi, Fundación. *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo*. 1ª ed. Madrid, Mundi-Prensa Libros, 2008. pp. 15 - 25. 978-84-87287-21-3.

encontramos con la aparición del teletrabajo³⁰, permitiendo una mayor flexibilidad horaria y generando una mayor deslocalización del trabajo gracias a que la actividad laboral se realiza fuera de los centros de trabajo y que ha sido propiciado por el fuerte desarrollo de las TIC, impulsado directamente por la Unión Europea a través del Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo firmado el martes 16 de julio de 2002. En su artículo 2 detalla que el *“teletrabajo es una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular”*.

Cabe destacar, tal y cómo determina de nuevo Mas y Quesada³¹, que la incursión de las TIC, permiten la difusión de información de forma rápida y globalizada, está jugando un papel cada vez más significativo en los procesos de búsqueda y selección de empleo. El desarrollo de Internet como un sistema de comunicación masiva ha permitido ampliar los mercados laborales permitiendo a oferentes y demandantes de empleo superar las barreras locales que presentaban los métodos tradicionales de difundir tanto las ofertas como las demandas de empleo.

Si nos centramos en el reclutamiento y selección, nos encontramos con que las TIC han tenido una transformación progresiva en este campo en los últimos años, la inclusión de las nuevas tecnologías en él lo ha transformado pasando de las jobsites de carácter generalista³² (portales de empleo en los que aparecen publicadas ofertas de trabajo de todos los sectores de actividad, sin hacer ningún tipo de distinción y que surgen como una alternativa de publicación y recepción curricular a las tradicionales vías, como el anuncio en prensa) al reclutamiento 2.0 explicado en el apartado 2.5 y que se resume en uso de las redes sociales como herramientas únicas o parciales de reclutamiento tal y como indica el cuadro ejemplo a continuación.

³⁰ Purcalla, M.A; Belzunegui, A; Moreno, J; Pastor, I; Romero, A.M. *Empleo, Organización empresarial y Tecnología*. 1ª ed. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010. pp. 113. 978-84-9876-831-2.

³¹ Mas, M; Quesada, J. *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. 1ª ed. Madrid: Fundación BBVA, 2005. pp. 23-24. 978-84-8476-351-2.

³² Sabín, Raquel G. *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. 1ª ed. Vigo; Ideaspropias Editorial SL, 2005. pp. 27. 978-84-934547-5-3.

Logo	Descripción	Captación de talento
	XING: Red social profesional, permite crear y gestionar una amplia agenda de contactos profesionales, buscar proveedores y referencias, seguir eventos de nuestro interés, pedir opiniones, etc.	Excelente. Búsqueda de personas de interés, publicación de ofertas de empleo, búsqueda individual de empleo, etc.
	LINKEDIN: Red social profesional que nos permite crear y gestionar una amplia agenda de contactos profesionales, buscar proveedores y referencias, seguir eventos de nuestro interés, pedir opiniones, etc.	
	TWITTER: Herramienta de microblogging, que permite enviar mensajes con un máximo de 140 caracteres de forma instantánea y gratuita a sus seguidores. Canal bidireccional muy potente. Permite adjuntar vídeos, fotos, archivos, etc.	Permite conocer a las personas más relevantes, publicar ofertas y recibir respuestas inmediatamente.
	FACEBOOK: Red social generalista, la más popular en todo el mundo. Los usuarios publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional.	Publicar búsquedas, recibir respuestas inmediatas y encontrar perfiles interesantes aunque no estén en el mercado.

Fuente: Celaya, J. *La Empresa en la Web 2.0*. 1ª Edición Barcelona, Ed. Gestión 2011. 978-84-9875-189-5

En resumen, nos encontramos con que la realidad social se ha transformado, las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha hecho que se globalicen muchos aspectos relacionados con la vida diaria, el desarrollo de Internet cómo un sistema de comunicación masivo ha permitido una comunicación instantánea y global. Todo ello trasladado al mercado laboral ha posibilitado que las empresas se transformen buscando más rentabilidad, teniendo como resultado una transformación de la composición de la mano de obra. También ha habido una evolución en las formas de trabajo, creando nuevas formas cómo es el teletrabajo, dando las NNTT herramientas para trasladar el puesto de trabajo ha donde el trabajador crea más oportuno.

Las TIC también han transformado un proceso laboral tan importante para la empresa cómo es el proceso de reclutamiento y selección, abriendo este proceso a Internet, la empresa ha visto una reducción de costes tiempo y dinero, mayor disponibilidad al ser un medio abierto 24 horas 365 días al año, mayor publicidad y promoción, facilidad del proceso filtrando los candidatos y posibilidad de elaboración de bases de datos de candidatos potenciales. Para los candidatos ha supuesto una mayor comodidad pudiendo acceder a cualquier hora del día y obteniendo mayor información de la empresa y del puesto.

Pero no todo es positivo con la introducción de las TIC al proceso, nos encontramos que este proceso origina una saturación de candidatos, el sistema de filtrado no es siempre el

que la empresa quiere, el sistema de reclutamiento vía Internet no es siempre útil para según qué perfiles y lo más importante, nuestro país no llega a todos los hogares cuyos miembros podrían ser candidatos idóneos para nuestros puestos vacantes.

4. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

4.1. Estudio de casos, teoría y aplicación a nuestro caso.

4.1.1. Introducción:

Las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera consiste en el contraste de teoría ya existente a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

4.1.2. Estudio de casos:

El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa.

En los últimos años ha habido un incremento en el uso de este tipo de estudio en diferentes campos de las ciencias sociales, tales como la Antropología, la Psicología, la Economía, la Sociología o la Pedagogía, siendo la sociología el campo de estudio de este trabajo de final de grado.

Cada vez proliferan más los estudios de caso, pero, en proporción a ello, aún son escasos los trabajos que se ocupan de sistematizar las características, propiedades y exigencias propias de este método de investigación. Apenas existen libros dirigidos a teorizar sobre el mismo, siendo los trabajos más citados y más exhaustivos los de Yin³³

³³ Yin, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. 4a ed. London: SAGE, 1989

(1989), Stake³⁴ (2005) y Grandon Gill's³⁵ (2011) en el panorama internacional, sentando las bases teóricas y prácticas del método.

A nivel nacional es importante citar los trabajos de Martínez Bonafé³⁶ (1990), López-Barajas Zayas³⁷ (1996) o Collier³⁸ (2005) entre otros. En todos ellos es posible adentrarse en los fundamentos teóricos y metodológicos a seguir en los estudios de casos y encontrar algunos ejemplos.

Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas.

Por lo tanto, llamamos casos a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación. Así, por ejemplo en educación, un aula, un alumno autista o un programa de enseñanza pueden considerarse un caso.

Yin (1989) distingue tres tipos de objetivos diferentes:

- Exploratorio: cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.
- Descriptivo: intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- Explicativo: facilita la interpretación.

Los estudios de casos pueden clasificarse a partir de diferentes criterios. Atendiendo al objetivo fundamental que persiguen Stake identifica tres modalidades:

³⁴ Stake, R. E. *Investigación con estudio de casos*. 5ª ed, Madrid: Morata, 2010.

³⁵ Grandon Gill, T. *Informing with the Case Method: Guidelines for Case Method Research, Writing and Facilitation*. 1ª ed. California: Informing Science Press, 2011. 53 – 80 pp. 978-1-932886-44-3.

³⁶ Martínez Bonafé, J. El estudio de casos en la investigación educativa. *Revista Investigación en la escuela, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada*, 1988, nº6. pp. 43 – 51. http://www.investigacionenlaescuela.es/articulos/6/R6_3.pdf.

³⁷ López-Barajas Zayas, E. *El estudio de casos. Fundamentos y metodología*. 1ª ed. Madrid: UNED, 1996. 84-362-3251-8.

³⁸ Collier, X. *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005.

- El estudio intrínseco de casos: su propósito básico es alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo. Queremos aprender de el en sí mismo sin generar ninguna teoría ni generalizar los datos. El producto final es un informe básicamente descriptivo. (ejemplo: un profesor llama a un asesor o investigador para resolver un problema en el aula)
- El estudio instrumental de casos: su propósito es analizar para obtener una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico (el caso concreto sería secundario). El caso es el instrumento para conseguir otros fines indagatorios (ejemplo: en el caso anterior del problema en el aula nos interesaría por qué se produce dicho problema en el aula)
- El estudio colectivo de casos: el interés se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos. El investigador elige varios casos de situaciones extremas de un contexto de objeto de estudio. Al maximizar sus diferencias, se hace que afloren las dimensiones del problema de forma clara. Este tipo de selección se llama múltiple: se trata de buscar casos muy diferentes en su análisis pero que al menos al principio será relevantes.

4.1.3. El proceso de investigación de un estudio de casos:

El estudio de casos se puede estructurar según la propuesta de Montero y León³⁹ (2002) que desarrolla este método en cinco fases:

1º La selección y definición del caso: Se trata de seleccionar el caso apropiado y además definirlo. Se deben identificar los ámbitos en los que es relevante el estudio, los sujetos que pueden ser fuente de información, el problema y los objetivos de investigación.

³⁹ Montero, I. y León, O. G. Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2002, nº 2. pp. 503-508.

2º Elaboración de una lista de preguntas: Después de identificar el problema, es fundamental realizar un conjunto de preguntas para guiar al investigador. Tras los primeros contactos con el caso, es conveniente realizar una pregunta global y desglosarla en preguntas más variadas, para orientar la recogida de datos.

3º Localización de las fuentes de datos: Los datos se obtienen mirando, preguntando o examinando. En este apartado se seleccionan las estrategias para la obtención de los datos, es decir, los sujetos a examinar, las entrevistas, el estudio de documentos personales y la observación, entre otras. Todo ello desde la perspectiva del investigador y la del caso.

4º El análisis e interpretación: Se sigue la lógica de los análisis cualitativos. Tras establecer una correlación entre los contenidos y los personajes, tareas, situaciones, etc., de nuestro análisis; cabe la posibilidad de plantearse su generalización o su exportación a otros casos.

5º La elaboración del informe: Se debe contar de manera cronológica, con descripciones minuciosas de los eventos y situaciones más relevantes. Además se debe explicar cómo se ha conseguido toda la información (recogida de datos, elaboración de las preguntas, etc.).

4.1.4. El proceso de investigación de nuestro trabajo de final de grado:

En nuestro caso concreto partimos de una cuestión inicial, saber cómo influyen las nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento y selección de Repsol, el objetivo es hacer una descripción y análisis detallado sobre este aspecto.

Si definimos el objeto de este análisis, basándonos en los tres tipos que define Yin, podemos encuadrar este estudio de casos como tipo descriptivo, ya que intenta describir lo que sucede en los procesos de reclutamiento y selección de la compañía.

Podemos clasificarlo, tal y cómo determina Stake cómo un estudio instrumental de casos con el objetivo de analizar para obtener una mayor claridad sobre el tema objeto de estudio.

Si nos centramos en la estructura propuesta por Montero y León, este trabajo se puede definir de la siguiente manera:

1º La selección y definición del caso: en este caso el objeto de estudio es las nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento y selección de Repsol.

2º Elaboración de una lista de preguntas: En este caso partimos de las preguntas descritas en puntos anteriores:

¿Cuál es la política de reclutamiento y selección de la empresa? ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en este proceso?

¿Quién decide / sugiere la política de reclutamiento y selección? ¿Cada complejo organiza su reclutamiento y selección?

¿Utilizan las nuevas tecnologías como medio para atraer nuevos talentos?

3º Localización de las fuentes de datos: La obtención de los datos se estructura de la siguiente manera en relación con las preguntas del punto anterior:

¿Cuál es la política de reclutamiento y selección de la empresa? ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en este proceso?

En esta pregunta encontramos adecuado el uso de encuestas sobre los trabajadores actuales para saber cómo fue y cómo ha evolucionado, para ello se ha hecho un muestreo de un 10% de la plantilla total (744 en total) de Repsol Petróleo Tarragona, con un total de 87 encuestas con gente de diferentes edades, sexos y categorías profesionales, que nos permiten conocer la evolución del sistema de selección y reclutamiento utilizado en los últimos 25 años.

¿Quién decide / sugiere la política de reclutamiento y selección? ¿Cada complejo organiza su reclutamiento y selección?

En este caso entendemos que se debe utilizar el método de entrevista para conocer aspectos relevantes y que debe ser una persona con perfil técnico en selección y reclutamiento.

¿Utilizan las nuevas tecnologías como medio para atraer nuevos talentos?

Para esta parte utilizaremos el análisis de las herramientas que actualmente utiliza Repsol para la selección y Reclutamiento y que se centran básicamente en su portal de internet www.repsol.com.

4º El análisis e interpretación:

Analizaremos los datos de las encuestas, entrevista y análisis de su página web para saber cómo era y cómo es el proceso de reclutamiento y selección y cómo han actuado y actúan las nuevas tecnologías en este proceso.

5º La elaboración del informe:

En este último punto, centrado en las conclusiones, se explica cómo era y cómo es el proceso de reclutamiento y selección y que ha aportado a toda su evolución las nuevas tecnologías.

4.2. Análisis de la empresa a nivel global y concreto en Tarragona

Si analizamos la evolución de Repsol cómo empresa debemos partir de sus orígenes cómo empresa pública, en 1927 se crea CAMPSA (Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos S.A) en una época política agitada. Su función era administrar la concesión del monopolio estatal de petróleo.

En octubre 1987, se privatiza creando Repsol adecuándose así a la situación mundial de ese momento. Su actividad engloba exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas.

En 1999 se inicia la apertura internacional, Repsol adquiere el 97,81% de la argentina YPF S.A la mayor compañía privada de petróleo y gas de Latinoamérica.

Actualmente Repsol está comprometido con el suministro energético seguro, responsable y sostenible a largo plazo. Además del desarrollo de fuentes energéticas alternativas. Está presente en más de 30 países y sus líneas de negocio más importantes son las siguientes:

1. Exploración y producción: Según las proyecciones de las agencias de referencia, el petróleo continuará siendo una de las fuentes de energía primaria hasta el 2035 y es en esta línea donde Repsol centra sus esfuerzos para ser lo más autosuficiente posible.

2. Gas Natural: Operan en zonas privilegiadas que permite incursionar en mercados estratégicos. Aunque desde hace poco tiempo Repsol está vendiendo activos de esta línea de negocio, por lo que se presume que con el tiempo deje de explotar esta línea.
3. Nuevas energías: La compañía está invirtiendo en la búsqueda de alternativas energéticas seguras y sostenibles para el futuro cómo relevo a otros negocios con fecha de caducidad.
4. Refino y Marketing: La actividad de refino de la compañía se desarrolla a través de sus cinco refinerías en España, siendo Tarragona su refinería más importante junto con Cartagena, y su participación en la Refinería de la Pampilla en Perú. La calidad de los productos se prueba en las más altas competiciones y en los mercados más exigentes del mundo.

Cabe destacar la apuesta por la innovación tecnológica cómo motor de cambio para crear un nuevo modelo energético está representada en el Centro de Tecnología Repsol por más de 400 tecnólogos e investigadores que trabajan día a día en la búsqueda de las mejores soluciones tecnológicas a retos que se nos plantean. Se trata de un equipo multidisciplinar de 35 a 39 años de media, en el que ingenieros, químicos, físicos, geólogos o matemáticos ponen en juego toda su creatividad para crear valor y conocimiento propio por medio de la Investigación y Desarrollo (I+D).

En 2010, Repsol invirtió 64 millones de euros en actividades de I+D ejecutadas directamente en el centro de tecnología situado en Móstoles (España), a los que hay que sumar otros 7 millones de euros en proyectos llevados a cabo en diferentes unidades de negocio de la compañía.

Nuestro estudio se ha realizado en el Centro Industrial de Repsol Petróleo en Tarragona, con la actividad central de Refino de petróleo cómo actividad principal, en este complejo trabajan 744 personas por estructura, datos proporcionados por Recursos Humanos del complejo, se han realizado encuesta a 87 personas y entrevista a un responsable de Personas y Organización de 7 que actualmente tiene el complejo.

A nivel de Reclutamiento y selección, Repsol dispone de una Política y una Norma de Actuación. En el caso de la Política⁴⁰, tiene como objeto establecer las directrices generales de la política de reclutamiento y selección, el ámbito de aplicación será en todas las Sociedades Jurídicas en las que están integradas las Unidades de Negocio del Grupo Repsol, y en las que Repsol tiene el control de la gestión.

Respecto al contenido cabe destacar lo siguiente:

- Mediante los procesos de reclutamiento y selección Repsol favorecerá el desarrollo de una cultura de empresa multinacional, abierta a la diversidad, integradora de visiones multiculturales y consistente con los valores y reglas internas de comportamiento de la Compañía.
- En su acercamiento al mercado de profesionales, Repsol se caracterizará por un alto nivel de proactividad e iniciativa y una generación de expectativas acordes con las necesidades y el recorrido potencial de cada puesto. Para ello, Repsol:
 - Participará en aquellos foros, organismos e instituciones en donde estén presentes profesionales con un perfil y formación adecuados para cubrir las necesidades de la Compañía.
 - Estudiará los factores demográficos, sociales y educativos en cada país, para diseñar una correcta actuación en la captación de empleados.
 - Actuará proactivamente con las autoridades académicas para tratar de que los sistemas educativos se adapten a las necesidades requeridas por la Compañía.
 - Empleará aquellas fuentes de captación y acercamiento al mercado más consistentes con el perfil requerido en cada momento. Fomentará la participación de personal propio en la identificación de potenciales candidatos.

⁴⁰ Política de Reclutamiento y Selección. Propietario: Director de Desarrollo de Recursos Humanos. Código interno: 012-NO601MG. Ámbito de aplicación: Mundial.

- Asegurará en todo momento una imagen de Compañía que atraiga y favorezca la captación de los profesionales más idóneos.
- Velará para que los criterios y procesos de selección estén acomodados en cada momento a los perfiles requeridos por la cultura deseada.

Repsol promoverá el uso de medios propios de reclutamiento y selección con vistas a alcanzar un elevado grado de autosuficiencia en todas aquellas etapas críticas del proceso.

Si analizamos la Norma de Actuación⁴¹, el objeto de la misma es establecer los criterios a seguir y definir las responsabilidades en la evaluación y selección de personal interno⁴² y externo, para puestos de estructura en la Compañía, dentro del marco actual de optimización de plantillas consecuencia de la implantación del nuevo modelo organizativo.

En esta misma norma se determina que la Dirección General de Recursos Humanos será responsable de velar por la optimización del balance global de plantilla dando prioridad, con carácter general, a la cobertura de vacantes en aquellas áreas para las que no se haya determinado necesidad de reducción.

La distribución de las responsabilidades según norma queda de la siguiente manera:

- Dirección General de RRHH
 - Aprobar contrataciones de personal externo hasta que no se haya optimizado la recolocación de excedentes internos.
- Dirección de Desarrollo
 - Garantizar la visión integrada de los distintos Planes de Recursos Humanos con objeto de favorecer la movilidad interáreas.

⁴¹ Cobertura de vacantes. Propietario: Director de Servicios de Recursos Humanos. Código interno: 012-NO601MG. Ámbito de aplicación: Mundial.

⁴² La convocatoria de vacantes internas será en RepsolNet, intranet corporativa de Repsol en todas sus líneas de negocio.

- Dirección de Servicios de RRHH
 - Publicar las vacantes de acuerdo con los criterios establecidos en norma.
 - Informar al Responsable de la Unidad Organizativa que un empleado de su organización va a formar parte de un proceso de movilidad interna.
 - Realizar acciones de preselección y selección de candidatos internos.
 - Realizar la selección de personal interno y externo y presentar candidatos al Responsable de la Unidad.
 - Acordar fecha de incorporación, de acuerdo con la Unidad de origen y de destino.
 - Coordinar con las Unidades de Selección/servicios Países la realización de actividades de selección de ámbito mundial para garantizar la homogeneidad del proceso.
 - Dirigir y coordinar el Comité de Movilidad
 - Mantener actualizada dicha norma.
- Responsable Recursos Humanos de la Unidad de Negocio⁴³
 - Proponer en el Plan Anual de Recursos Humanos candidatos identificados para la cobertura de puestos.
 - Proponer personas que requieran movilidad.
 - Comunicar a U.S. Selección la designación de candidatos identificados en el Plan Anual de Recursos Humanos.
 - Representar a su Unidad en el Comité de Movilidad
- Relaciones Laborales o Responsable de RRHH Unidad de Negocio

⁴³ Explicado anteriormente, son Exploración y producción, Gas Natural, Nuevas energías, Refino y Marketing

- Negociar con el candidato designado las condiciones económico-laborales acordadas con los Responsables de RRHH (BP) de las unidades origen y destino.
- Elaborar carta de designación
- Responsable Unidad Organizativa
 - Solicitar las necesidades de cobertura de puestos, señalando la fecha necesaria de cobertura y perfil de requerimientos de la vacante.
 - Participar en el proceso de movilidad interna, interviniendo de manera coordinada con las unidades de selección implicadas en las fases de evaluación y toma de decisión.
 - Realizar seguimiento de las acciones de movilidad propuestas en los Planes Individuales de Desarrollo.
 - Identificar dentro de su ámbito personas incluidas en los programas específicos del Plan Anual de Recursos Humanos (sucesores, altos potenciales, etc.). Así como excedentes y personal con disponibilidad de movilidad cuando se trate de áreas de potencial reducción, responsabilizándose de la implantación de los planes concretos que se definan al respecto.
 - Establecer mecanismos para acelerar la adecuación de las personas a los puestos.

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1. Primer bloque de encuestas.

Este bloque está orientado a contestar las cuestiones siguientes en base al análisis de encuestas:

¿Cuál es la política de reclutamiento y selección de la empresa? ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en este proceso?

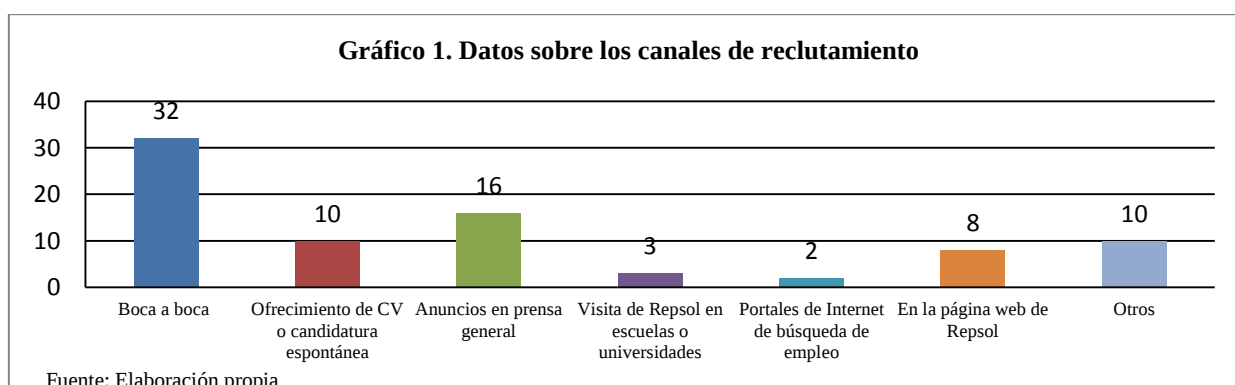
Para ello hemos utilizado encuestas⁴⁴ que se han repartido a 100 personas vía correo electrónico, con una respuesta de 77 personas, lo que supone más de un 10% de los trabajadores del complejo, en esta encuesta se pretendía conocer los siguientes datos:

- Año de entrada.
- Edad actual.
- De qué manera conocieron la vacante.
- Cómo se entregó el CV.
- Forma de entrega telemática del CV.
- ¿Cómo se comunicó el paso al siguiente paso del proceso del proceso?

Las preguntas que hacen referencia al trabajo objeto de estudio, y que vamos a analizar, son las siguientes:

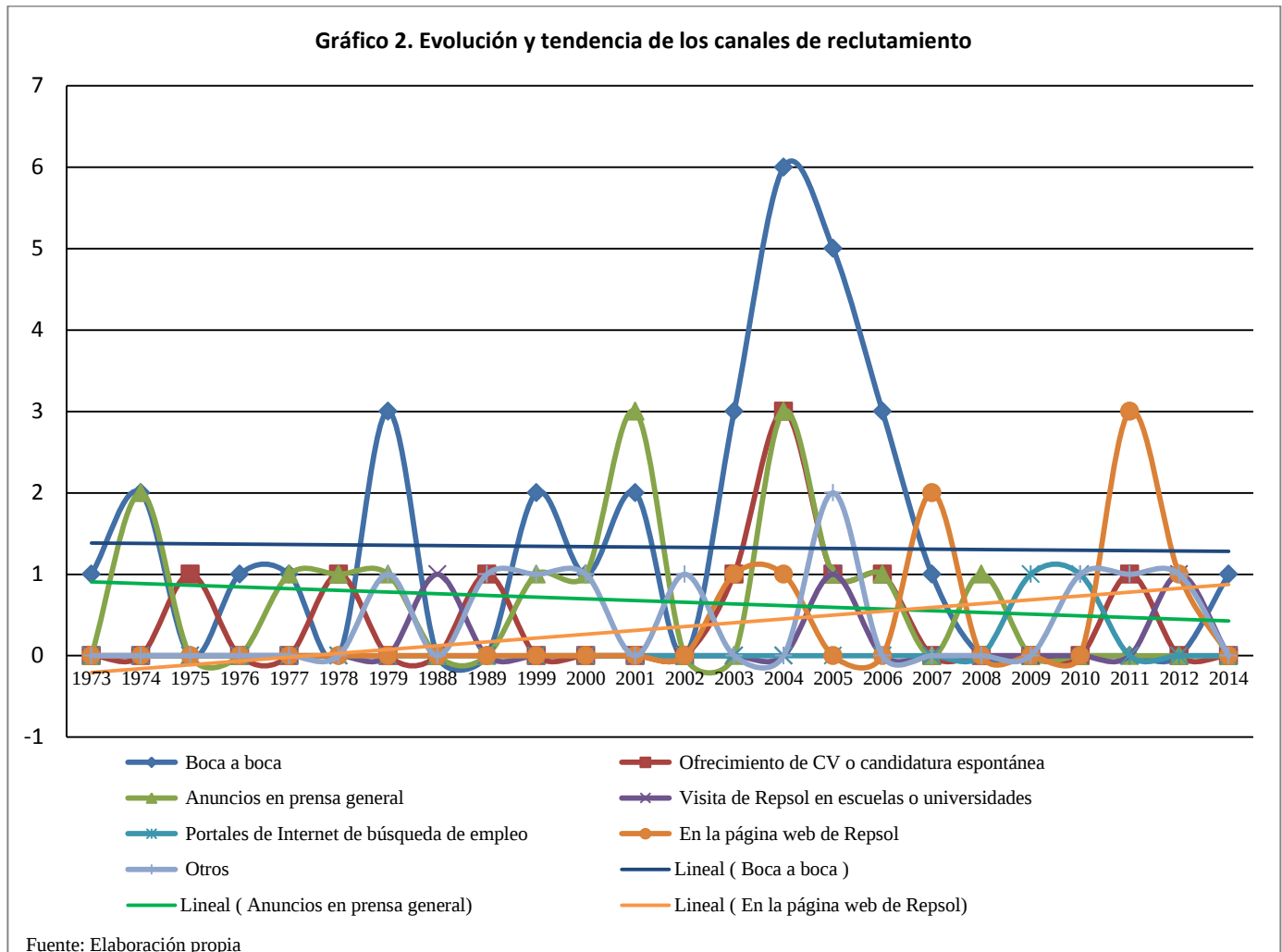
¿Por cuál o cuáles de los siguientes canales se enteró de la oferta?

Los datos obtenidos sobre el proceso de reclutamiento son los que se muestran en Anexo 2, y su análisis se resume en lo siguiente:



⁴⁴ Formato de encuesta en Anexo 2

Si solo analizamos esta gráfica observamos que el boca a boca ha sido el método más utilizado en Repsol desde hace años, pero si analizamos la siguiente gráfica observamos que la evolución en el tiempo nos indica un cambio.

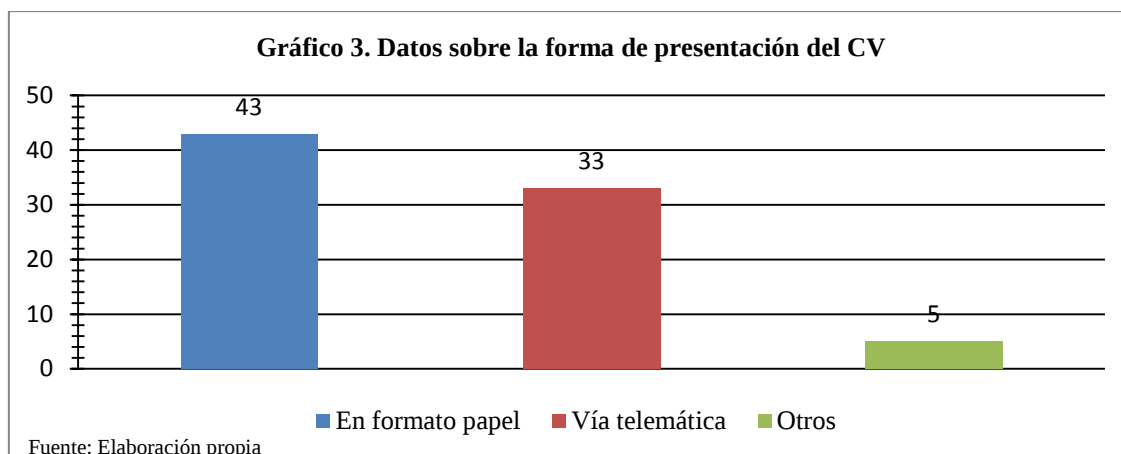


Si tenemos en cuenta las tendencias lineales, vemos un ligero descenso del boca a boca y de los anuncios en prensa general, es decir, se ve un descenso de los métodos tradicionales y un ascenso de los métodos que incluyen las nuevas tecnologías, se ve un ligero ascenso en el conocimiento de la oferta a través de portales de búsqueda de empleo, pero es la página de Repsol la que más aumento tiene respecto a los demás.

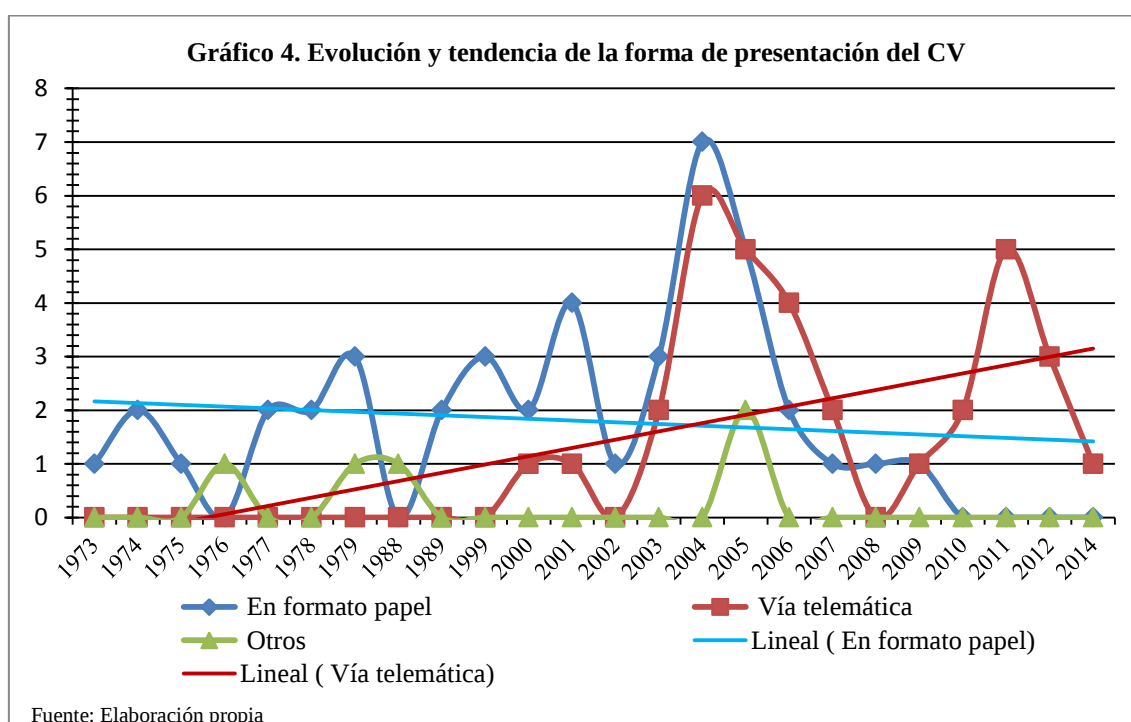
En conclusión, desde 1973 hasta 2014 observamos una serie de cambios, la inclusión de las nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento se observan claramente en las gráficas, Repsol ha ido disminuyendo el uso de los canales clásicos en favor de las nuevas tecnologías, siendo su página web principal origen de la captación de sus nuevos profesionales en los últimos 5 años.

¿Cómo entregó el CV a Repsol?

Si entramos al análisis del proceso de selección, los datos se presentan en el anexo 2 nos muestra lo siguiente:



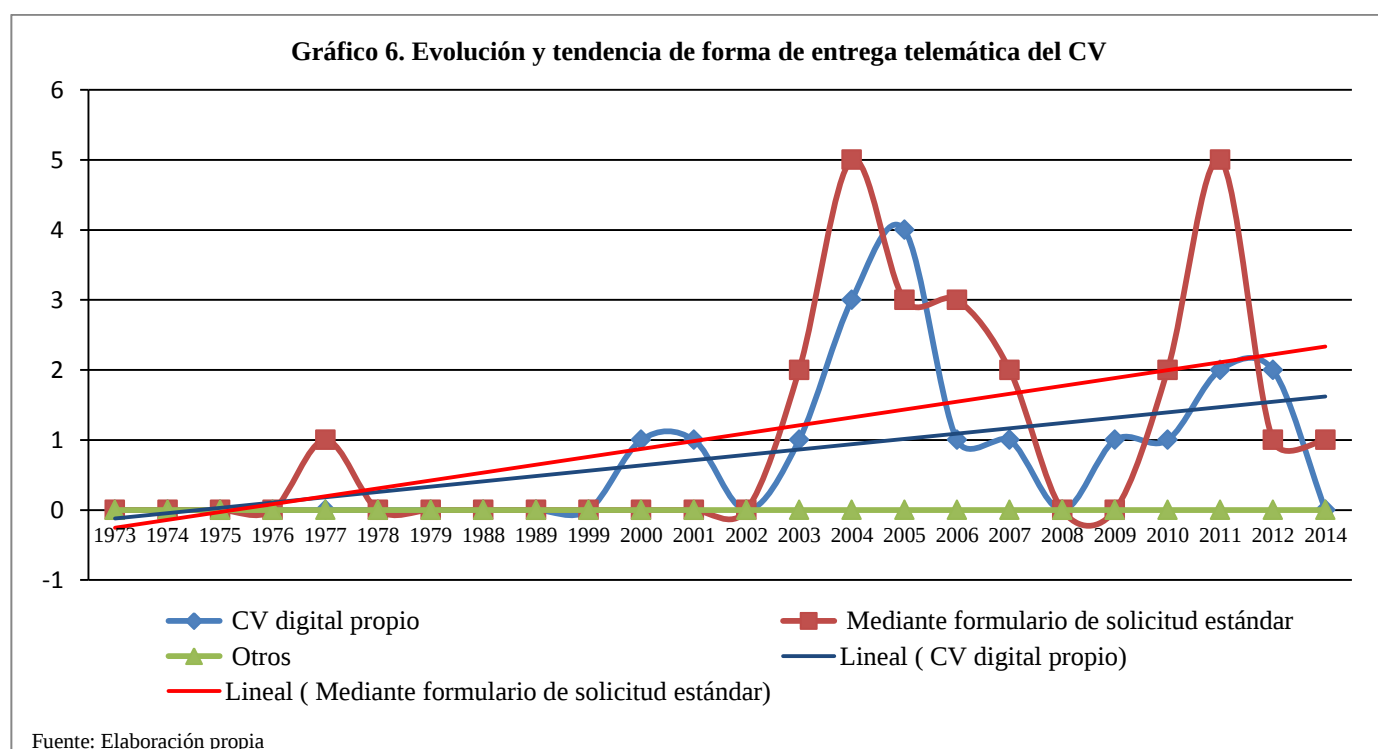
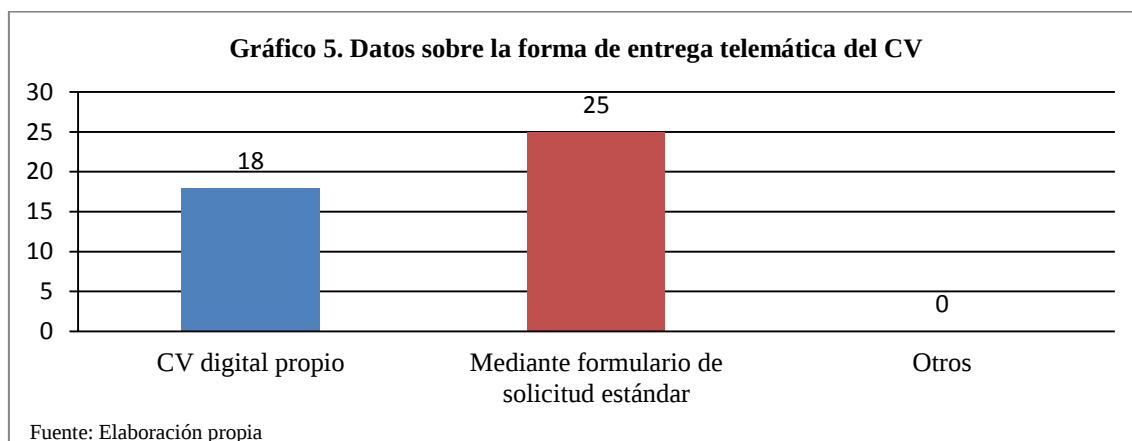
El formato papel es la principal forma de entrega del CV, pero si entramos a analizar la dispersión en el tiempo nos encontramos con cambios significativos:



Observamos una tendencia muy pronunciada en la entrega del CV de forma telemática y un descenso pronunciado de formato papel, se observa que desde 2010 ya no se ha entregado el CV en formato papel y por lo tanto Repsol centra su proceso de selección en los CV que le entran a través de su página web.

Si la entrega fue de forma telemática ¿cómo se estructuraron los datos?

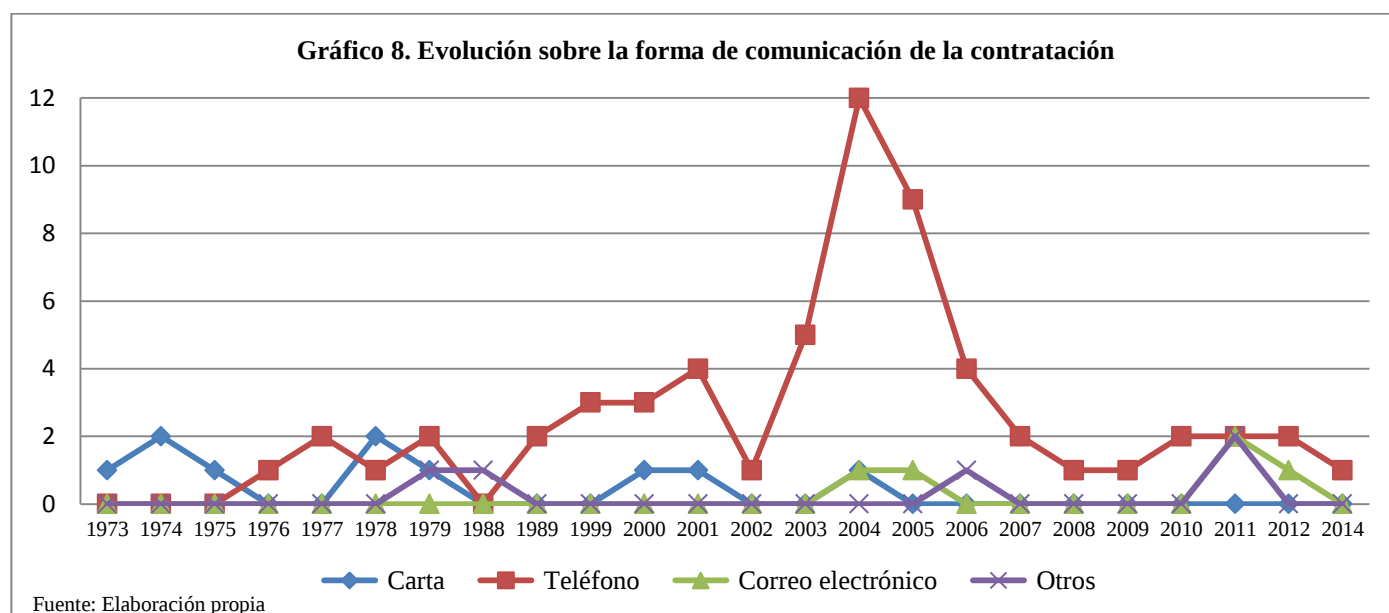
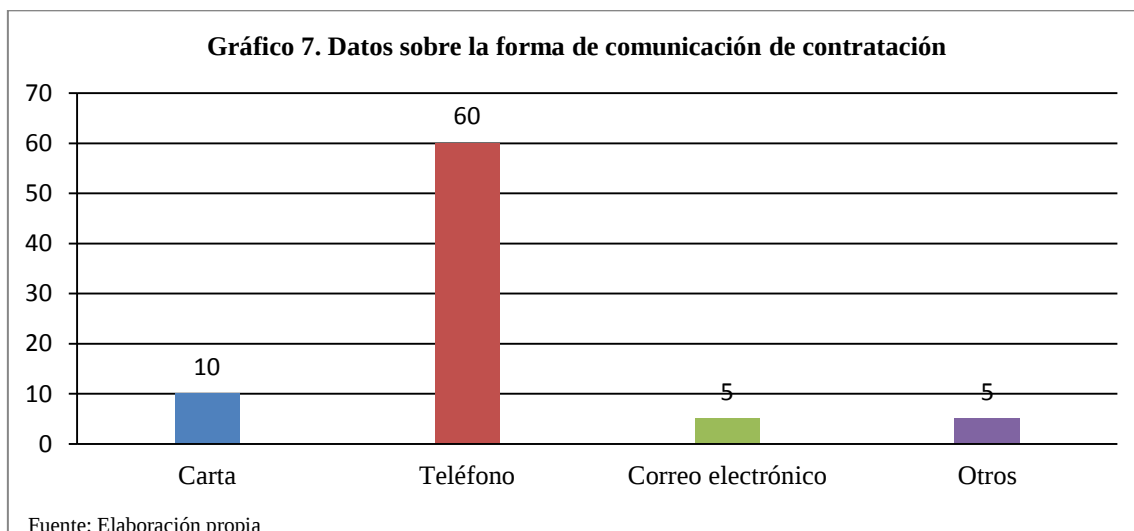
Con esta pregunta se pretende conocer cuál es la forma de recepción de estos datos en su web, cabe destacar que la página web de Repsol solo permite actualmente introducir datos vía formulario, pero que hace 2 años permitía introducir el CV en formato propio. Los datos son los siguientes:



Se observa una tendencia en aumento de formulario estándar, en cambio desde el 2012 no tenemos ningún dato sobre la introducción de CV propio.

¿Cómo se pusieron en contacto con usted para comunicarle que accedía a la preselección?

En esta última cuestión del formulario queremos conocer la forma de comunicación que tiene la empresa con sus aspirantes, los datos nos muestran lo siguiente:



El medio elegido por la empresa de forma extensa es la comunicación vía teléfono, en los últimos años se ha puesto en contacto con el candidato vía correo electrónico, pero es el teléfono el principal medio de comunicación actualmente.

5.2. Segundo bloque de entrevista.

Este bloque está destinado a contestar la siguiente cuestión:

¿Quién decide / sugiere la política de reclutamiento y selección? ¿Cada complejo organiza su reclutamiento y selección?

Para conocer mejor cómo funciona Repsol a nivel interno hemos entrevistado a María Encarnación Palleja Llaurador, gestora de Personas y Organización en el departamento de Relaciones Petroquímicas del Centro Industrial de Repsol Petróleo⁴⁵, encargada desde hace años de parte del proceso de selección que se realiza en el propio complejo de Tarragona realizando test psicotécnicos y entrevistas previas.

A continuación se detallan una serie de preguntas con el objetivo de conocer de qué manera intervienen las nuevas tecnologías en el proceso de selección y quien es el que define este proceso:

1. ¿Cada complejo organiza su reclutamiento y selección?

Se diferencia entre dos tipos de profesionales, los ingenieros polivalentes para los complejos industriales (Producción, Ingenieros de Procesos para Soporte a Operación, Ingeniería y Mantenimiento) y los operadores de procesos químicos y otros operarios del complejo.

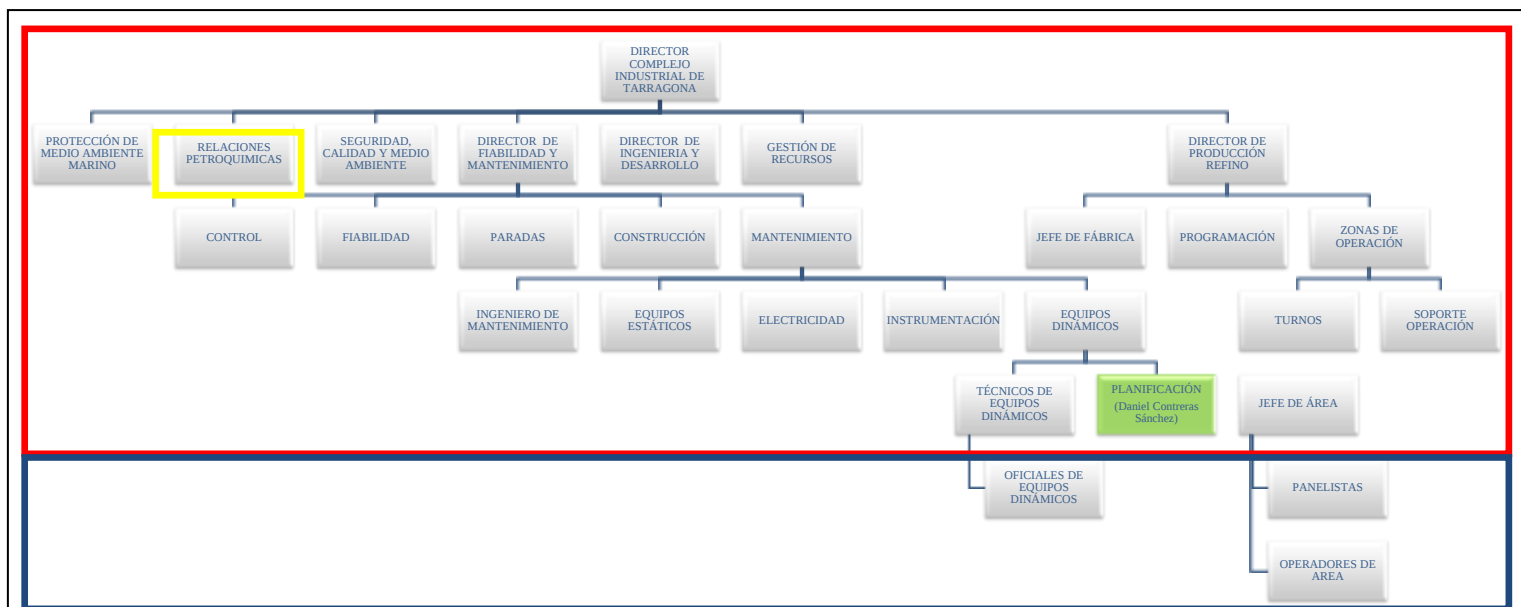
En el primer caso, el proceso está totalmente centralizado, siendo un proceso realizado y gestionado desde Madrid y donde el proceso de selección se inicia con la recepción de CV en su página web. En caso de ser recién titulado Repsol ofrece, previa selección y contratación, la realización de “Máster de Refino, Petroquímica y Gas”. Por lo tanto, en este proceso el complejo no interviene.

En este tipo de proceso las nuevas tecnologías intervienen en todo el proceso, ya que la recepción se hace vía web, las pruebas de selección se hacen vía internet, incluida la de idioma, y únicamente se hace un pretest en persona para corroborar que los test que se han hecho de forma telemática se hicieron por el candidato y la entrevista final en Madrid.

⁴⁵ Organigrama detallado en Anexo 4.

En el caso de que el puesto sea de operador de planta química y un puesto inferior al de ingeniero en la estructura de empresa, se produce un proceso de selección mixto, donde cada complejo colabora, el proceso se inicia mediante la convocatoria en la página web, pero posterior a la preselección, todos los pasos se hacen en el complejo donde realizará el curso de operador propio de Repsol.

En resumen, existe una diferencia entre ambos casos, en el primero (marcado en rojo a que puestos se ven afectados en el organigrama contiguo) se realizan las pruebas de forma telemática y se contrata al personal para que luego trabaje en alguno de sus complejos. En el segundo caso (marcado en azul a que puestos se ven afectados en el organigrama contiguo), se prevé la contratación desde Madrid pero es cada uno de los complejos el que organiza su propio proceso de selección estructurado incluyendo entrevista previa, pruebas y test y entrevista final.



Dibujo 2. Organigrama de Repsol Petróleo Tarragona

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Quién decide/sugiere la política de selección?

Todo el proceso de selección está gestionado directamente por la Dirección General de Personas y Organización central en Madrid, desde este departamento llega de forma vertical al Departamento de Personas y Organización de Tarragona ubicado en el área de Relaciones Petroquímicas (marcado en amarillo en Dibujo 2) del complejo pasando por el Departamento de Personas y Organización del Área Industrial.

Por lo tanto, nos encontramos con una estructura piramidal y dependiente, la innovación tecnológica en el proceso de Reclutamiento y Selección junto con todos los procesos de la empresa hacen que esta comunicación sea fluida e instantánea.

3. ¿Cómo afectan estas tecnologías a este proceso?

La compañía ha iniciado en su sede central el “0 uso de papel” en su gestión, por lo tanto, toda la información que recibe es en formato digital, eso permite que todas las personas que intervienen en el proceso tengan la misma información y les llegue igual de rápido.

En el caso de todas las Relaciones Laborales de Repsol se ha centralizado su entrada en la página web de Repsol siendo actualmente el único medio para inscribirse como candidato a un puesto de trabajo e iniciar un proceso.

En resumen, se puede decir que la empresa apuesta por las nuevas tecnologías a la hora de gestionar toda su actividad eliminando el formato papel de sus tareas.

4. ¿En qué año cambia la tendencia de centralizar estos procesos?

A partir del 2005 se inician los cambios y se empieza a trabajar con formato papel y con la introducción del CV en la web hasta llegar poco a poco a ser el formulario de página web la única manera de inscribirte como demandante de las vacantes de empleo.

Por lo tanto, tal y como nos indican, la empresa experimenta una innovación de proceso que poco a poco transforma el proceso de reclutamiento y selección hasta el actual donde se centraliza dando una información homogénea y estandarizada a la empresa.

5. ¿Por qué se ha centralizado este proceso?

Se ha centralizado por política de empresa y por querer estandarizar todo el proceso, la selección de personal actualmente tiene un proceso común para todos sus trabajadores indiferente del complejo donde vaya a realizar su actividad profesional.

6. ¿Se está intentando centralizar la emisión de ofertas en la página web de Repsol?

La emisión de ofertas de empleo está centralizada en la página web, pero paralela a ella también se usan otros portales cómo por ejemplo Infojobs⁴⁶, sobre todo para las vacantes de operadores de planta.

Por lo tanto, en este caso nos encontramos que la empresa centraliza la gestión de reclutamiento en aquellos puestos de la empresa donde no es necesaria un nivel alto de especialización.

7. ¿Se utilizan redes profesionales (Linkedin, Xing...) u otros medios cómo twitter, foros, etc... para captar nuevos profesionales?

Se usan este tipo de redes profesionales, sobretodo Linkedin, desde la página web tenemos enlace, pero este tipo de búsqueda se hace para perfiles muy concretos.

En el caso de cargos muy específicos se recurre a redes profesionales, aunque sin ser habitual, la empresa se auto gestiona el proceso.

8. ¿Se utilizan o han utilizado empresas de reclutamiento 2.0 cómo SNTalent, Jaratech Social Technologies o the Recruitery?

Al igual que con Linkedin, las empresas de reclutamiento se usan para perfiles muy concretos y escasos, sobre todo para perfiles con mucha experiencia donde el proceso de selección no es el típico y donde se buscan unas actitudes muy concretas.

⁴⁶ www.infoJobs.net. es una bolsa de empleo privada online, especializada en el mercado español. La empresa, que nació en 1998 dentro de Grupo Intercom, cuenta con 200 trabajadores y tiene su sede central en Barcelona, pero dispone de 10 oficinas más en el territorio español.

Si sacamos una conclusión general de toda la entrevista, nos encontramos con una innovación en todo el proceso de reclutamiento y selección con una evolución paulatina hacia una centralización, en 8 años se ha pasado de una cesión de competencias con unos requisitos establecidos por cada centro de trabajo a una Política y Norma de Reclutamiento y Selección que centraliza toda su gestión.

Pero también apreciamos que esta centralización no es total en puestos determinados, nos encontramos que los puestos técnicos y directivos se han estandarizado a través de su centralización, esto proporciona a la empresa una plantilla homogénea y capaz de trabajar en cualquier centro de trabajo de la compañía. En cambio nos encontramos puestos específicos dentro del proceso productivo que incluye gestión propia de cada centro de trabajo, dando la oportunidad a sus refinerías de tener una mínima autogestión.

Por último apreciamos que la empresa ha recurrido y recurre a las nuevas tecnologías para abrir su abanico de reclutamiento, utilizando redes profesionales y bolsas de empleo privadas para reclutar a nuevos profesionales.

En resumen, nos encontramos con un proceso de gestión global y centralizada de todo el proceso de reclutamiento y selección con una flexibilidad que permite la inclusión de empresas privadas y reclutamiento 2.0, así como la colaboración de sus centros de trabajo.

5.3. Tercer bloque de análisis de página web e información corporativa

Este último bloque busca conocer lo siguiente:

¿Utilizan las nuevas tecnologías como medio para atraer nuevos talentos?

Para hacer este análisis debemos recurrir a la página de Repsol www.repsol.com, el apartado de “Empleo” ocupa la cabecera de la página, ocupando la misma línea que las “Líneas de Negocio” y “Responsabilidad corporativa”, tal y cómo muestra el Dibujo 3.



Dibujo 3. Cabecera de página corporativa de Repsol

Fuente: Elaboración propia

Si entramos dentro del Canal de Empleo de Repsol nos encontramos con una serie de elementos (Dibujo 4) que atraen a los posibles candidatos, son los siguientes:

5.3.1. 10 razones para trabajar en Repsol (nº ① en Dibujo 4)

En este apartado Repsol se muestra cómo una empresa líder en España, que compite en los sectores de la energía y la petroquímica, actuando en negocios de Exploración y Producción, Refino, Distribución y Marketing, Química, Gas y Electricidad, y que enfatiza las siguientes razones para atraer a candidatos:

- Energética global: Enfatiza su presencia global, indicando su presencia en más de 30 países.
- Proyecto empresarial sólido: Repsol ha desarrollado una planificación clara de sus objetivos y proyectos más importantes para los próximos años, mostrando en su página el Plan Estratégico hasta el 2016.
- Comprometida con la sociedad: En este apartado nos recalca que está entre las diez energéticas privadas más grandes del mundo y que por tanto implica contar con una cultura empresarial sustentada en valores y compromisos con la sociedad que va más allá de los objetivos estrictamente organizacionales

- Apuesta por la innovación tecnológica: En todo el análisis de la empresa apreciamos innovación en todas sus áreas, en este apartado nos muestra toda su I+D+i⁴⁷.
- Formación y desarrollo profesional, satisfacción de los empleados, beneficios sociales competitivos, estabilidad laboral y diversidad e igualdad de oportunidades: En estos 5 apartados se centra en el capital humano, se deja claro que la compañía cuida, retiene y desarrolla, con políticas de igualdad de oportunidades, integración y conciliación laboral, poniendo énfasis en el clima empresarial, realizando encuestas de clima de forma periódica para conocer el grado de satisfacción de su plantilla. No hay que olvidar los beneficios sociales cómo empleado que se muestran competitivos, así como la estabilidad e igualdad de oportunidades.

En conclusión, la empresa nos muestra su dimensión, sus estrategias, su responsabilidad social, con una apuesta clara por la innovación, con una apuesta por el capital humano, así como el desarrollo e igualdad de oportunidades. Es decir, primero se muestra quien es, su dimensión, su actividad, su innovación cómo pilar fundamental y su apuesta por la I+D+i, luego nos atrae para que seamos miembros de su proyecto.

5.3.2. Nuevos profesionales (nº ② en Dibujo 4)

Repsol está en búsqueda de jóvenes recién titulados para que desarrollen una carrera de éxito dentro la organización. La compañía cuenta con programas de formación profesional que preparara para formar parte de Repsol.

⁴⁷ <http://es.wikipedia.org>: Investigación, desarrollo e innovación (habitualmente indicado por la expresión I+D+i o I+D+I) es un concepto de reciente aparición, en el contexto de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad; como superación del anterior concepto de investigación y desarrollo (I+D). Es el corazón de las tecnologías de la información y comunicación.

De esta manera Repsol atrae a candidatos con su plan de formación a través de su Programa de Formación para Nuevos Profesionales compuesto por el Master de Exploración y Producción y Master de Refino y Petroquímica.



Dibujo 4. Canal de empleo de Repsol

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. ¿Qué te ofrecemos? (nº ③ en Dibujo 4)

En este apartado la compañía ofrece poner en práctica los conocimientos adquiridos en función de si eres un profesional, ofreciendo una evolución profesional constante; recién titulado, el Centro Superior de Formación (CSFR) incorpora entre sus actividades programas para nuevos profesionales en diversas áreas de conocimiento; o estudiante, ofreciendo becas y prácticas en Repsol que tienen como objetivo un primer contacto laboral para titulados superiores de los dos últimos años de carrera o recién titulados.

5.3.4. Nuestra plantilla (nº ④ en Dibujo 4)

En este apartado nos muestra la dimensión real de la organización, con sus últimas contrataciones y plantillas actuales en todos los centros del mundo.

5.3.5. Otros aspectos destacables

Si analizamos la página web encontramos varios aspectos destacables, en la columna derecha (cuadro azul del Dibujo 4) encontramos la zona en la que podemos introducir el CV mediante formulario estándar, permitiendo actualizarlo mediante el registro de usuario. En esa misma zona encontramos presencia de nuevas formas de reclutamiento 2.0, cómo es LinkedIn, dando la posibilidad de tener contacto profesional con Repsol mediante su seguimiento en este medio.

A su vez nos muestra el compromiso de Repsol en la sociedad en general, a través de su catalogación cómo entidad adherida a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, impulsado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, con el objetivo de desarrollar medidas dirigidas a reducir el desempleo juvenil. De esta forma Repsol vuelve a utilizar su página web cómo medio de sugestión para posibles candidatos.

En la zona de la izquierda (cuadro verde del Dibujo 4) nos vuelven a mostrar que nos ofrece Repsol, así como las vacantes y la forma de afrontar los procesos de selección detallando los aspectos importantes cómo es la trayectoria, inquietudes, motivaciones e intereses.

5.3.6. Conclusión

Podemos decir que la página web está repleta de razones que nos da la compañía para atraer a nuevos candidatos, toda la información que detalla en ella está debidamente justificada y ampliada en cada uno de sus puntos, enlazando cada punto relevante de la compañía, la persona que quiere optar por cualquier puesto de Repsol se ve atraído por las razones que da la empresa centrándose en un ambiente laboral óptimo, competitivo, que promueve la igualdad de oportunidades para todos sus empleados, sin distinción de nacionalidad, género y condición, que inyecta la ilusión de trabajar en el proyecto empresarial.

6. CONCLUSIONES

1. Estas conclusiones deben iniciarse teniendo en cuenta una realidad actual con constantes cambios en las organizaciones tanto a nivel privado como público, y que la obligan a estructurarse y reorganizarse para seguir siendo competitivas en un mercado tan variable y cambiante, la inclusión de las nuevas tecnologías en todo el conjunto del proceso de reclutamiento y selección pretende conseguir un elevado grado de autosuficiencia.

2. El proceso de reclutamiento y selección sigue una estructura clásica, iniciada por una planificación de Recursos Humanos, encaminada a disponer del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro. Junto a la planificación es importante disponer de un análisis y descripción del puesto de trabajo consistente en analizar y comprender el contenido de los puestos de trabajo, así como el entorno en el que se desarrolla. Una vez realizada la planificación y el análisis del puesto de trabajo iniciamos el reclutamiento y selección, en que se pretende encontrar las personas con las características deseadas en plazo conveniente, es en este proceso donde las Nuevas Tecnologías han incidido con mayor ímpetu, permitiendo encontrar de forma rápida y efectiva perfiles gracias a Internet y sus bolsas de empleo privada online, el método tradicional consume siete veces más tiempo que una gestión en red, debido a que sólo podemos mantener una conversación a la vez. Este proceso ha ido recibiendo innovaciones constantes hasta encontrarnos con un proceso donde no solamente se usa internet y sus empresas de empleo privadas, las redes sociales son cada vez más importantes, permitiendo, por ejemplo, un crecimiento del 22% de las empresas, en relación al año anterior, que afirman buscar en redes sociales de forma habitual en sus procesos de selección.

5. El desarrollo del proceso de selección de personal, desde la emisión de la oferta de empleo hasta la decisión de contratación, pasando por las diferentes pruebas evaluadoras de los candidatos estar amparado por el art. 38 de la Constitución

Española que reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Cabe destacar que estos procesos deben respetar los derechos fundamentales de los aspirantes y la inclusión de las Nuevas Tecnologías han originado normativa específica desde la Unión Europea y trasladada a nuestro ordenamiento jurídico por la Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico, alguno de cuyos artículos fue modificado por la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones y la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal que regula la información obtenida en el proceso de reclutamiento y selección.

La Organización Internacional del Trabajo en su Convenio 111 y trasladado al art.17.1 del Estatuto de los Trabajadores determina cómo nulas las cláusulas de los de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario en relación al empleo, y por lo tanto, a los procesos de reclutamiento y selección, por lo tanto, el empresario encuentra en el principio de igualdad en el acceso al empleo un importante límite a la hora de seleccionar y contratar a nuevos trabajadores.

6. La Nuevas Tecnologías comenzaron a percibirse en los años setenta, pero es en los años noventa donde las nuevas tecnologías centradas en las tecnologías de la Información y Comunicación cuando irrumpen en la sociedad. El rápido desarrollo de las TIC ha permitido el fenómeno conocido cómo globalización, una integración internacional de todo tipo de mercado, que ha modificado el entorno tradicional de competencia de las empresas así cómo el ámbito de elección de los consumidores. En el mercado de trabajo, están suponiendo un profundo cambio, generado nuevas fuerzas de creación y destrucción de empleo, así como nuevas exigencias de competencias y habilidades de los trabajadores, cambiando los procedimientos de búsqueda y selección de empleo o la propia forma de prestación de trabajo.
7. El trabajo objeto de estudio pretende conocer cómo afectan las nuevas tecnologías en reclutamiento y selección de la empresa, conociendo la política de empresa, sabiendo quien es el que decide dichas políticas y cómo se utilizan estas NNTT para

atraer nuevos talentos. Para ello se ha utilizado una metodología de encuestas, entrevistas y análisis de la página web de corporativa con el siguiente resultado:

- Para conocer la política de reclutamiento y selección, y la afectación de las NNTT sobre la misma, se ha realizado una encuesta sobre el 10% de la plantilla total de Repsol Petróleo que actualmente es de 744 personas con unos resultados que determinan:
 - Una disminución en el uso de los canales clásicos en favor de las nuevas tecnologías, siendo su página web principal origen de la captación de sus nuevos profesionales en los últimos 5 años.
 - Una tendencia muy pronunciada en la entrega del CV de forma telemática y un descenso pronunciado de formato papel, se observa que desde 2010 ya no se ha utilizado el formato papel y Repsol ha empezado a centrar su proceso en los CV que entran a través de su página web.
 - Se observa un aumento de formulario estándar de introducción de datos en detrimento del CV digital.
 - La comunicación de la empresa con el candidato es mediante conversación telefónica, las NNTT no están extensas en esta parte del proceso, no usando con habitualidad el correo electrónico.
- La segunda parte del trabajo pretende conocer, mediante entrevista, quien decide/sugiere la política de reclutamiento y selección y si cada complejo organiza su reclutamiento y selección. En este caso nos encontramos con una innovación en todo el proceso de reclutamiento y selección con una evolución paulatina hacia una centralización, pero sin ser total, dividiendo estos procesos de incorporación de nuevos profesionales en dos grupos, puestos técnicos y directivos y oficiales y mandos intermedios del proceso productivo. En el primer grupo, el proceso se realiza de forma centralizada, con el apoyo de las nuevas tecnologías como herramienta indispensable de este proceso, con el objetivo de proporcionar a la empresa una plantilla homogénea y capaz de trabajar en cualquier centro de trabajo de la compañía. En el segundo caso se realiza parte del proceso desde cada centro de trabajo, dando la oportunidad a sus refinerías de tener una mínima autogestión.

- Para finalizar, hemos realizado un análisis de la página web corporativa, que ofrece una imagen de empresa líder en innovación y tecnología con un eslogan orientado a la innovación de producto y que a su vez lo plasma en su apartado de reclutamiento, orientado en un primer bloque a presentación de empresa y lo que representa trabajar en ella y un segundo bloque de presentación de garantías laborales y proyección empresarial. Las nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección quedan presentes en todos los apartados de esta página y las redes sociales ocupan un lugar principal en la web con enlace a LinkedIn.

8. Para terminar este trabajo, quiero destacar que me he encontrado con una empresa que se ha adaptado a la realidad existente, con la realización de una serie de cambios organizacionales a nivel de reclutamiento y selección, permitiendo pasar en pocos años de un proceso clásico a un proceso basado en las Nuevas Tecnologías, adaptándose a un mercado globalizado con profesionales polivalentes y con perfiles que responden a una planificación empresarial con el objetivo de permitir una circulación de los mismos por cualquier centro de trabajo que tiene repartidos por todo el mundo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Castelló Martínez, A. Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 2010, nº 1. pp. 74-97
- García-Valcárcel, A.; Tejedor, F. J.; Diéguez, J. L. *Perspectivas de las nuevas tecnologías en la educación*. 1ª ed. Madrid: Ed. Narcea, 1996. 185-199 pp. 84-277-1148-4.
- Gómez-Mejía, L; Balkin, D; Cardy, R. *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall, 1998. 47 – 55 pp. 84-98660-10-7.
- Grandon Gill, T. *Informing with the Case Method: Guidelines for Case Method Research, Writing and Facilitation*. 1ª ed. California: Informing Science Press, 2011. 53 – 80 pp. 978-1-932886-44-3.
- HawkrIDGE, D. G. *New Information Technology in Education*. 1ª ed. Michigan: Johns Hopkins University Press, 1983. 16 – 22 pp. 08-018-2980-1.
- López-Barajas Zayas, E. *El estudio de casos. Fundamentos y metodología*. 1ª ed. Madrid: UNED, 1996. 84-362-3251-8.
- Martínez Bonafé, J. El estudio de casos en la investigación educativa. *Revista Investigación en la escuela, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada*, 1988, nº6. pp. 43 – 51.
- Mas, M; Quesada, J. *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. 1ª ed. Madrid: Fundación BBVA, 2005. pp. 19-24. 978-84-8476-351-2.
- Montero, I. y León, O. G. Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2002, nº 2. pp. 503-508.
- Purcalla, M.A; Belzunegui, A; Moreno, J; Pastor, I; Romero, A.M. *Empleo, Organización empresarial y Tecnología*. 1ª ed. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010. pp. 41-42, 113. 978-84-9876-831-2.
- Rojas, P. *Reclutamiento y selección 2.0*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2010. pp. 9-13, 35-39. 978-84-9788-927-8.

Romaní, J.C. El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Revista de Estudios de Comunicación*, 2009, vol. 14, nº 27, pp. 295-318.

Sabín, Raquel G. *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's cómo herramienta de mejora permanente del capital humano*. 1ª ed. Vigo; Ideaspropias Editorial SL, 2005. pp. 27. 978-84-934547-5-3.

Sepi, Fundación. *Nuevas tecnologías, nuevos mercados de trabajo*. 1ª ed. Madrid, Mundi-Prensa Libros, 2008. pp. 15 - 25. 978-84-87287-21-3.

Stake, R. E. *Investigación con estudio de casos*. 5ª ed, Madrid: Morata, 2010.

Valero Matas, J. *Recursos Humanos*. 1ª ed. Madrid: Tecno, 2008. pp. 126 – 128, 146-153. 978-84-309-4807-9.

Valverde Aparicio, M; Marín Franconetti, M; Orduña Ponti, J.M. *Introducció a la gestió de Recursos Humans*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2001. pp. 113 – 115. 84-8429-240-1.

Yin, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. 4a ed. London: SAGE, 1989

Zorkoczy, Peter. *Information technology. an introduction*. 2a ed. London: Pitman 1985. pp.163 - 166.

ANEXOS

Anexo 1. Estadísticas de uso de Internet:

USO EN EL MUNDO DE INTERNET Y ESTADÍSTICAS DE POBLACIÓN						
Junio 30, 2012						
Regiones del mundo	Población	Usuarios internet	Usuarios internet	Penetración	Crecimiento	Usuarios %
	(2012 Est.)	Dic. 31, 2000	Última fecha	(% Población)	2000 - 2012	de tabla
Africa	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
Asia	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
Europa	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
Medio Este	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
Norte américa	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
Latino America / Caribe	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
Oceania / Australia	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
TOTAL MUNDO	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0 %

Uso Internet y Facebook en Europa						
Regiones del mundo	Población	Pop. %	Usuarios internet	Penetración	Internet	Facebook
	(2012 Est.)	del mundo	30 - Junio - 12	(% Población)	% mundo	31- Dic - 12
Europa	820,918,446	11.7 %	518,512,109	63.2 %	21.6 %	250,934,000
Resto del mundo	6,196,928,476	88.3 %	1,887,006,267	30.5 %	78.4 %	725,009,960
TOTAL MUNDO	7,017,846,922	100.0 %	2,405,518,376	34.3 %	100.0 %	975,943,96

Uso Internet en España			
Año	Usuarios internet	Población	% Pob.
2000	5,387,800	40,827,300	13.2 %
2004	14,095,451	43,435,136	32.5 %
2006	19,765,032	45,003,663	43.9 %
2008	27,028,934	40,491,051	66.8 %
2010	29,093,984	46,505,963	62.6 %

Fuente: www.internetworldstats.com

Anexo 2.- Encuesta repartida a trabajadores de Repsol.

Encuesta N°:

ENCUESTA SOBRE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

El cumplimiento de esta entrevista no le ocupará más de 2 minutos. Gracias de antemano.

Perfil del entrevistado

Edad: Año de contratación: Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

Cuál es el puesto que ocupa en la organización:

Datos sobre el proceso de selección

1.- ¿Por cuál o cuáles de los siguientes canales se enteró de la oferta?

- ☐ Boca a boca
- ☐ Ofrecimiento de CV o candidatura espontánea
- ☐ Anuncios en prensa general
- ☐ Visita de Repsol en escuelas o universidades
- ☐ Agencias de trabajo
- ☐ Portales de Internet de búsqueda de empleo
- ☐ En la página web de Repsol
- ☐ Otros:

2.- ¿Estaba trabajando para Repsol mediante una empresa contratista antes de acceder como personal propio?

- ☐ Sí
- ☐ No

3.- ¿Cómo entregó el CV a Repsol?

- ☐ En formato papel
- ☐ Vía telemática
- ☐ Otros:

4.- Si la entrega fue de forma telemática ¿cómo se estructuraron los datos?

- ☐ CV digital propio
- ☐ Mediante formulario de solicitud estándar
- ☐ Otros:

5.- ¿Cómo se pusieron en contacto con usted para comunicarle que accedía a la preselección?

- ☐ Carta
- ☐ Teléfono
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Otros:

6.- ¿Se realizó alguna parte del proceso de selección de forma telemática, como por ejemplo la entrevista por videoconferencia?

- | | | |
|------------------------|-----------------------------|---|
| Preselección | ☐ No | ☐ Sí. Cual: <input type="text"/> |
| Realización de pruebas | ☐ No | ☐ Sí. Cual: <input type="text"/> |
| Entrevista final | ☐ No | ☐ Sí. Cual: <input type="text"/> |

7.- ¿Cuál o cuáles de las siguientes características le atrajeron de Repsol?

☐	Desarrollo personal y profesional
☐	Un buen ambiente de trabajo
☐	Formación
☐	Oportunidades de promoción interna
☐	Movilidad laboral
☐	Beneficios sociales competitivos
☐	Estabilidad laboral
☐	Diversidad e igualdad de oportunidades
☐	Innovación y uso de nuevas tecnologías
☐	Otros:

9.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre las nuevas tecnologías y el proceso de selección?

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.- Datos de encuesta a trabajadores

1. Pregunta 1:

			¿Por cuál o cuáles de los siguientes canales se enteró de la oferta?						
Encuesta	Edad	Año de contratación	Boca a boca	Ofrecimiento de CV o candidatura espontánea	Anuncios en prensa general	Visita de Repsol en escuelas o universidades	Portales de Internet de búsqueda de empleo	En la página web de Repsol	Otros
1	39	2000	0	0	1	0	0	0	0
2	44	2004	0	1	0	0	0	0	0
3	35	2001	1	0	0	0	0	0	0
4	43	2011	0	0	0	0	0	1	0
5	32	2004	0	0	1	0	0	0	0
6	43	2000	0	0	0	0	0	0	1
7	34	2005	1	0	0	0	0	0	0
8	35	2002	0	0	0	0	0	0	1
9	33	2005	1	0	0	0	0	0	0
10	44	1988	0	0	0	1	0	0	0
11	59	1979	0	0	0	0	0	0	1
12	33	2005	1	0	0	0	0	0	0
13	35	2005	0	0	1	0	0	0	0
14	39	2003	0	0	0	0	0	1	0
15	41	2004	0	0	1	0	0	0	0
16	34	1999	1	0	1	0	0	0	0
17	32	2005	0	1	0	0	0	0	0
18	39	2003	0	1	0	0	0	0	0
19	37	2004	1	0	0	0	0	0	0
20	44	2001	0	0	1	0	0	0	0
21	37	2004	0	0	0	0	0	1	0
22	34	2001	0	0	1	0	0	0	0
23	58	1979	1	0	0	0	0	0	0
24	42	2001	0	0	1	0	0	0	0
25	57	1979	1	0	1	0	0	0	0
26	36	2004	1	0	0	0	0	0	0
27	59	1979	1	0	0	0	0	0	0
28	35	2004	1	0	0	0	0	0	0
29	37	2011	0	0	0	0	0	0	1
30	26	2008	0	0	1	0	0	0	0
31	29	2010	0	0	0	0	0	0	1
32	28	2010	0	0	0	0	1	0	0
33	42	2001	1	0	0	0	0	0	0
34	55	1977	1	0	0	0	0	0	0
35	58	1974	1	0	1	0	0	0	0
36	28	2012	0	0	0	1	0	0	0
37	31	2012	0	0	0	0	0	0	1
38	58	1975	0	1	0	0	0	0	0
39	34	2006	0	0	1	0	0	0	0

40	31	2005	0	0	0	0	0	0	1
41	39	2007	1	0	0	0	0	0	0
42	61	1977	0	0	1	0	0	0	0
43	59	1978	0	1	0	0	0	0	0
44	43	2006	1	0	0	0	0	0	0
45	50	1989	0	0	0	0	0	0	1
46	35	2004	0	0	1	0	0	0	0
47	35	2006	1	0	0	0	0	0	0
48	48	1989	0	1	0	0	0	0	0
49	31	2004	1	0	0	0	0	0	0
50	34	2007	0	0	0	0	0	1	0
51	29	2012	0	0	0	0	0	1	0
52	26	2011	0	1	0	0	0	0	0
53	27	2011	0	0	0	0	0	1	0
54	35	2007	0	0	0	0	0	1	0
55	26	2009	0	0	0	0	1	0	0
56	35	1999	1	0	0	0	0	0	0
57	39	2000	1	0	0	0	0	0	0
58	43	2006	1	0	0	0	0	0	0
59	30	2005	1	0	0	0	0	0	0
60	29	2014	1	0	0	0	0	0	0
61	37	2011	0	0	0	0	0	1	0
62	42	2003	1	0	0	0	0	0	0
63	31	2004	1	0	0	0	0	0	0
64	33	2006	0	1	0	0	0	0	0
65	28	2005	0	0	0	1	0	0	0
66	42	2004	0	1	0	0	0	0	0
67	34	2004	0	1	0	0	0	0	0
68	28	2005	1	0	0	0	0	0	0
69	32	2004	1	0	0	0	0	0	0
70	34	2003	1	0	0	0	0	0	0
71	56	1978	0	0	1	0	0	0	0
72	58	1974	1	0	1	0	0	0	0
73	57	1976	1	0	0	0	0	0	0
74	29	2005	0	0	0	0	0	0	1
75	35	1999	0	0	0	0	0	0	1
76	34	2003	1	0	0	0	0	0	0
77	57	1973	1	0	0	0	0	0	0
TOTALES			32	10	16	3	2	8	10

2. Pregunta 2:

				¿Estaba trabajando para Repsol mediante una empresa contratista antes de acceder cómo personal propio?	
Encuesta	Edad	Año de contratación	Sexo	Si	No
1	39	2000	H	0	1
2	44	2004	H	0	1
3	35	2001	H	0	1
4	43	2011	H	1	0
5	32	2004	H	0	1
6	43	2000	H	1	0
7	34	2005	H	1	0
8	35	2002	M	0	1
9	33	2005	H	1	0
10	44	1988	H	0	1
11	59	1979	H	0	1
12	33	2005	H	1	0
13	35	2005	H	1	0
14	39	2003	H	0	1
15	41	2004	H	0	1
16	34	1999	H	0	1
17	32	2005	H	0	1
18	39	2003	H	0	1
19	37	2004	H	0	1
20	44	2001	H	0	1
21	37	2004	H	0	1
22	34	2001	H	0	1
23	58	1979	H	0	1
24	42	2001	H	0	1
25	57	1979	H	0	1
26	36	2004	H	1	0
27	59	1979	H	0	1
28	35	2004	H	1	0
29	37	2011	M	1	0
30	26	2008	H	0	1
31	29	2010	M	0	1
32	28	2010	M	0	1
33	42	2001	H	0	1
34	55	1977	M	0	1
35	58	1974	M	0	1
36	28	2012	M	0	1
37	31	2012	H	0	1
38	58	1975	M	0	1
39	34	2006	H	0	1
40	31	2005	H	1	0
41	39	2007	H	1	0
42	61	1977	H	0	1
43	59	1978	H	0	1
44	43	2006	H	1	0

45	50	1989	H	0	1
46	35	2004	H	1	0
47	35	2006	H	0	1
48	48	1989	H	0	1
49	31	2004	M	0	1
50	34	2007	M	0	1
51	29	2012	M	0	1
52	26	2011	M	0	1
53	27	2011	M	1	0
54	35	2007	H	0	1
55	26	2009	M	0	1
56	35	1999	M	0	1
57	39	2000	H	0	1
58	43	2006	H	1	0
59	30	2005	M	0	1
60	29	2014	H	1	0
61	37	2011	H	1	0
62	42	2003	H	1	0
63	31	2004	M	0	1
64	33	2006	H	1	0
65	28	2005	H	0	1
66	42	2004	H	0	1
67	34	2004	H	1	0
68	28	2005	H	1	0
69	32	2004	H	1	0
70	34	2003	H	0	1
71	56	1978	M	0	1
72	58	1974	M	0	1
73	57	1976	M	0	1
74	29	2005	M	0	1
75	35	1999	H	0	1
76	34	2003	H	1	0
77	57	1973	M	0	1
TOTALES				23	54

3. Pregunta 3:

			¿Cómo entregó el CV a Repsol?		
Encuesta	Edad	Año de contratación	En formato papel	Vía telemática	Otros
1	39	2000	1	0	0
2	44	2004	0	0	0
3	35	2001	1	0	0
4	43	2011	0	1	0
5	32	2004	0	1	0
6	43	2000	0	1	0
7	34	2005	1	0	0
8	35	2002	1	0	0
9	33	2005	1	0	0
10	44	1988	0	0	1
11	59	1979	0	0	1
12	33	2005	0	1	0
13	35	2005	1	0	0
14	39	2003	0	1	0
15	41	2004	0	1	0
16	34	1999	1	0	0
17	32	2005	0	1	0
18	39	2003	1	0	0
19	37	2004	1	0	0
20	44	2001	1	0	0
21	37	2004	0	1	0
22	34	2001	1	0	0
23	58	1979	1	0	0
24	42	2001	1	0	0
25	57	1979	1	0	0
26	36	2004	0	1	0
27	59	1979	1	0	0
28	35	2004	0	1	0
29	37	2011	0	1	0
30	26	2008	1	0	0
31	29	2010	0	1	0
32	28	2010	0	1	0
33	42	2001	0	1	0
34	55	1977	1	0	0
35	58	1974	1	0	0
36	28	2012	0	1	0
37	31	2012	0	1	0
38	58	1975	1	0	0
39	34	2006	0	1	0
40	31	2005	0	0	1
41	39	2007	1	0	0
42	61	1977	1	0	0
43	59	1978	1	0	0
44	43	2006	0	1	0
45	50	1989	1	0	0
46	35	2004	1	0	0

47	35	2006	0	1	0
48	48	1989	1	0	0
49	31	2004	1	0	0
50	34	2007	0	1	0
51	29	2012	0	1	0
52	26	2011	0	1	0
53	27	2011	0	1	0
54	35	2007	0	1	0
55	26	2009	1	1	0
56	35	1999	1	0	0
57	39	2000	1	0	0
58	43	2006	1	1	0
59	30	2005	1	1	0
60	29	2014	0	1	0
61	37	2011	0	1	0
62	42	2003	0	1	0
63	31	2004	1	0	0
64	33	2006	1	0	0
65	28	2005	1	1	0
66	42	2004	1	1	0
67	34	2004	1	0	0
68	28	2005	0	1	0
69	32	2004	1	0	0
70	34	2003	1	0	0
71	56	1978	1	0	0
72	58	1974	1	0	0
73	57	1976	0	0	1
74	29	2005	0	0	1
75	35	1999	1	0	0
76	34	2003	1	0	0
77	57	1973	1	0	0
TOTALES			43	33	5

4. Pregunta 4:

			Si la entrega fue de forma telemática ¿cómo se estructuraron los datos?		
Encuesta	Edad	Año de contratación	CV digital propio	Mediante formulario de solicitud estándar	Otros
1	39	2000	0	0	0
2	44	2004	0	0	0
3	35	2001	0	0	0
4	43	2011	1	1	0
5	32	2004	0	1	0
6	43	2000	1	0	0
7	34	2005	0	0	0
8	35	2002	0	0	0
9	33	2005	0	0	0
10	44	1988	0	0	0
11	59	1979	0	0	0
12	33	2005	1	0	0
13	35	2005	1	0	0
14	39	2003	0	1	0
15	41	2004	1	1	0
16	34	1999	0	0	0
17	32	2005	1	1	0
18	39	2003	0	0	0
19	37	2004	0	0	0
20	44	2001	0	0	0
21	37	2004	1	1	0
22	34	2001	0	0	0
23	58	1979	0	0	0
24	42	2001	0	0	0
25	57	1979	0	0	0
26	36	2004	0	1	0
27	59	1979	0	0	0
28	35	2004	0	1	0
29	37	2011	0	1	0
30	26	2008	0	0	0
31	29	2010	0	1	0
32	28	2010	1	1	0
33	42	2001	1	0	0
34	55	1977	0	0	0
35	58	1974	0	0	0
36	28	2012	1	0	0
37	31	2012	0	1	0
38	58	1975	0	0	0
39	34	2006	0	1	0
40	31	2005	0	0	0
41	39	2007	0	0	0
42	61	1977	0	1	0
43	59	1978	0	0	0

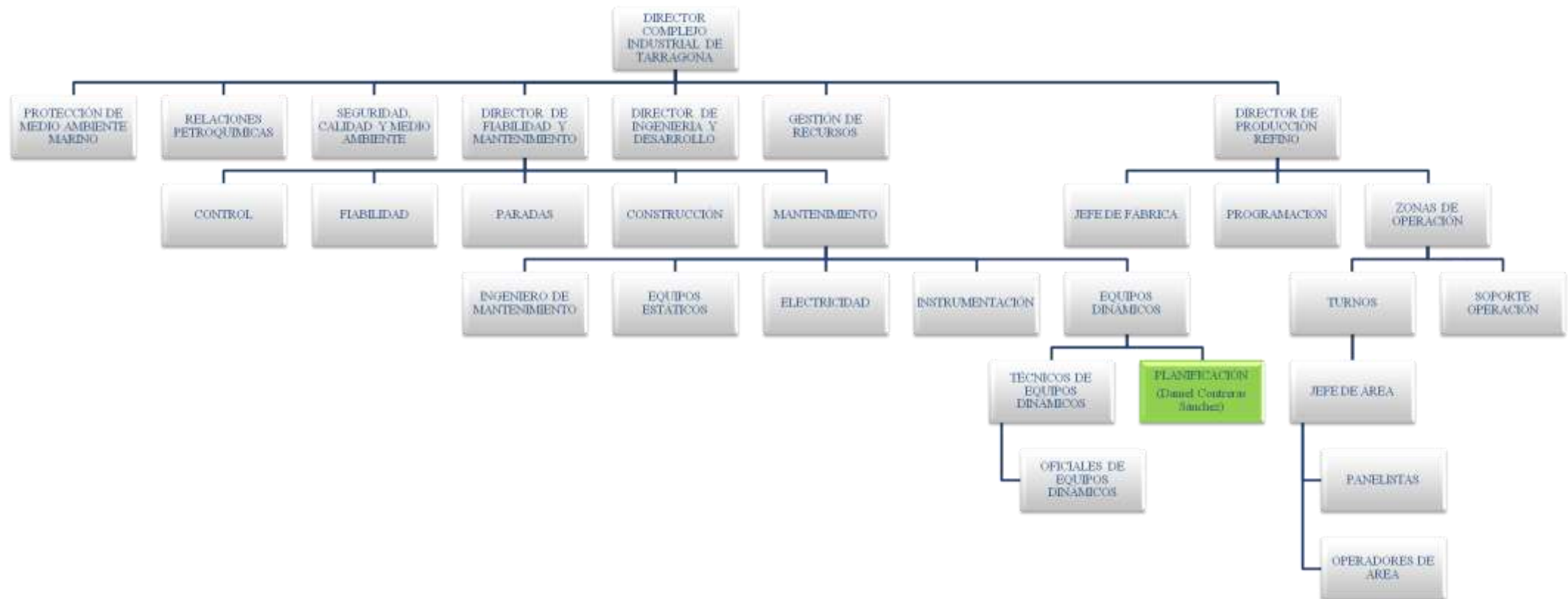
44	43	2006	1	0	0
45	50	1989	0	0	0
46	35	2004	0	0	0
47	35	2006	0	1	0
48	48	1989	0	0	0
49	31	2004	0	0	0
50	34	2007	0	1	0
51	29	2012	1	0	0
52	26	2011	1	1	0
53	27	2011	0	1	0
54	35	2007	1	1	0
55	26	2009	1	0	0
56	35	1999	0	0	0
57	39	2000	0	0	0
58	43	2006	0	1	0
59	30	2005	0	1	0
60	29	2014	0	1	0
61	37	2011	0	1	0
62	42	2003	1	0	0
63	31	2004	0	0	0
64	33	2006	0	0	0
65	28	2005	1	0	0
66	42	2004	1	0	0
67	34	2004	0	0	0
68	28	2005	0	1	0
69	32	2004	0	0	0
70	34	2003	0	1	0
71	56	1978	0	0	0
72	58	1974	0	0	0
73	57	1976	0	0	0
74	29	2005	0	0	0
75	35	1999	0	0	0
76	34	2003	0	0	0
77	57	1973	0	0	0
TOTALES			18	25	0

5. Pregunta 5:

			¿Cómo se pusieron en contacto con usted para comunicarle que accedía a la preselección?			
Encuesta	Edad	Año de contratación	Carta	Teléfono	Correo electrónico	Otros
1	39	2000	0	1	0	0
2	44	2004	0	1	0	0
3	35	2001	0	1	0	0
4	43	2011	0	1	1	0
5	32	2004	0	1	0	0
6	43	2000	1	1	0	0
7	34	2005	0	1	0	0
8	35	2002	0	1	0	0
9	33	2005	0	1	0	0
10	44	1988	0	0	0	1
11	59	1979	0	1	0	0
12	33	2005	0	1	0	0
13	35	2005	0	1	0	0
14	39	2003	0	1	0	0
15	41	2004	0	1	1	0
16	34	1999	0	1	0	0
17	32	2005	0	1	0	0
18	39	2003	0	1	0	0
19	37	2004	0	1	0	0
20	44	2001	1	0	0	0
21	37	2004	1	0	0	0
22	34	2001	0	1	0	0
23	58	1979	0	0	0	1
24	42	2001	0	1	0	0
25	57	1979	1	0	0	0
26	36	2004	0	1	0	0
27	59	1979	0	1	0	0
28	35	2004	0	1	0	0
29	37	2011	0	0	0	1
30	26	2008	0	1	0	0
31	29	2010	0	1	0	0
32	28	2010	0	1	0	0
33	42	2001	0	1	0	0
34	55	1977	0	1	0	0
35	58	1974	1	0	0	0
36	28	2012	0	1	0	0
37	31	2012	0	0	1	0
38	58	1975	1	0	0	0
39	34	2006	0	1	0	0
40	31	2005	0	1	0	0
41	39	2007	0	0	0	0
42	61	1977	0	1	0	0
43	59	1978	1	1	0	0
44	43	2006	0	1	0	0
45	50	1989	0	1	0	0

46	35	2004	0	1	0	0
47	35	2006	0	1	0	0
48	48	1989	0	1	0	0
49	31	2004	0	1	0	0
50	34	2007	0	1	0	0
51	29	2012	0	1	0	0
52	26	2011	0	0	0	1
53	27	2011	0	1	0	0
54	35	2007	0	1	0	0
55	26	2009	0	1	0	0
56	35	1999	0	1	0	0
57	39	2000	0	1	0	0
58	43	2006	0	0	0	1
59	30	2005	0	1	1	0
60	29	2014	0	1	0	0
61	37	2011	0	0	1	0
62	42	2003	0	1	0	0
63	31	2004	0	1	0	0
64	33	2006	0	1	0	0
65	28	2005	0	1	0	0
66	42	2004	0	1	0	0
67	34	2004	0	1	0	0
68	28	2005	0	1	0	0
69	32	2004	0	1	0	0
70	34	2003	0	1	0	0
71	56	1978	1	0	0	0
72	58	1974	1	0	0	0
73	57	1976	0	1	0	0
74	29	2005	0	0	0	0
75	35	1999	0	1	0	0
76	34	2003	0	1	0	0
77	57	1973	1	0	0	0
TOTALES			10	60	5	5

Anexo 4.- Organigrama de Repsol Petróleo Tarragona.



Fuente: Elaboración propia

