

DETECTANDO TALENTO JOVEN EN REPSOL

DETECTING YOUNG TALENT AT REPSOL

JAVIER GARCÍA CABREJAS
javiergc2018@gmail.com
EAE business School

ELENA GARCÍA CAMPILLO
elenagarcia300@gmail.com
EAE business School

SOFÍA ZAMIT GONZÁLEZ
sofiazamitgonzalez@gmail.com
EAE business School

Resumen

En la actualidad, España es uno de los países de Europa con mayor tasa de paro juvenil y de abandono escolar. Otra realidad es el desajuste existente entre la oferta formativa y su posterior encaje laboral. Esto genera un problema de escasez de talento específico, principalmente, en perfiles relacionados con la digitalización y las energías renovables, tan demandados en el contexto empresarial actual. El programa Diamantes en Bruto permite identificar a jóvenes con inquietudes, habilidades y competencias orientadas a las ramas energética y digital para Repsol. Con el foco en el sector petrolífero y energético, este proyecto alcanza sus objetivos mediante el empleo de un completo assessment específicamente diseñado para el perfil objetivo mediante tres tipos de pruebas: test predictivos, role play y dinámica grupal.

Palabras clave: talento joven, detección, digitalización, sostenibilidad, energías renovables.

Abstract

Currently, Spain is one of the countries in Europe with the highest rate of youth unemployment and school dropout. Another reality is the mismatch between the educational offer and its subsequent job placement. This generates a problem of a shortage of specific talent, mainly in profiles related to digitization and renewable energies, which are so in demand today. The Rough Diamonds program allows identifying young people with concerns, skills and competencies oriented to the energy and digital branches for Repsol. Focusing on the oil and



energy sector, this project achieves its objectives through the use of a complete assessment specifically designed for the target profile through three types of tests: predictive tests, role play and group dynamics.

Keywords: youth talent, detection, digitalization, sustainability, renewable energies.

RECIBIDO: 09-02-2024 / ACEPTADO: 11-05-2024 / PUBLICADO: 30-06-2024

Cómo citar: García et al. (2024). Detectando talento joven en Repsol. *Almanaque*, 43, 47 - 76.
<https://doi.org/10.58479/almanaque.2024.105>

INDICE

Resumen	47
Abstract	47
Repsol como empresa	51
Perfil del participante	53
Energías renovables	57
Transformación digital	59
Análisis externo	61
Paro juvenil	61
Tasa de abandono escolar	61
Perfiles y habilidades más demandados	62
Fuga de cerebros	63
Análisis interno	63
Organigrama y plantilla	63
Tasa de rotación	65
Objetivo de empresa: cero emisiones netas 2050	65
Perfiles y habilidades más demandadas	65
Programas similares	66
DAFO	67

Descripción del área de Recursos Humanos	68
Necesidad específica de Recursos Humanos	69
Propuesta valor: Plan de Recursos Humanos	70
Presentación y objetivos del plan	70
Beneficios	71
Referencias Bibliográficas	72

Repsol como empresa

Los orígenes de Repsol se remontan a 1927 cuando se crea CAMPSA, la empresa encargada de administrar el monopolio estatal del petróleo. Este monopolio termina en 1947 exceptuando la distribución y la comercialización. A partir del año siguiente se constituyen otras empresas como REPESA que inaugura la primera refinería de lubricantes y asfaltos en 1951, siendo Repsol la marca más importante de esta, dedicada a la comercialización de lubricantes (Martos, 2015). En 1987 absorbe a Butano S.A., una empresa dedicada a la producción y distribución de GLP, bajo la denominación de Repsol Butano (de Castro, 2019).

En 1981 comienza la reorganización del sector, para ello se crea el INH cuyo objetivo es coordinar y controlar las actividades empresariales del sector público en el área de hidrocarburos. Años después, al encontrarse España en trámites para ingresar en la CEE, transfiere a CAMPSA la red nacional de transporte y logística. En 1985 el Estado vendió su participación en CAMPSA a las empresas refinadoras. Finalmente, en 1986 el INH crea Repsol S.A. con el objetivo de transferir toda su participación industrial, finalizando este proceso en un año más tarde (de Castro, 2019).

En los años posteriores Repsol se ha expandido internacionalmente y está presente en más de 30 países en los cinco continentes, especialmente en el continente americano, donde tiene presencia en Perú, Brasil, Colombia, Chile, Méjico, Canadá y Estados Unidos, entre otros, y en el continente asiático como puede observarse en la figura 1. Cuenta con un equipo diverso donde conviven más de 25.000 empleados de 79 nacionalidades lo que genera un talento multicultural muy positivo y orientado a la innovación.

También destaca la creación, en 2014, de la sede corporativa de Repsol. Diseñada por Rafael de La-Hoz y construida bajo criterios de sostenibilidad ya que cuenta con más de 1.300 paneles fotovoltaicos y su accesibilidad ha sido supervisada por la ONCE. La creación de esta sede ha posicionado a Repsol como una empresa cuya cultura está comprometida con las personas, la sociedad y el planeta que son reflejo de los valores de la marca basados en la buena comunicación, la colaboración y la transparencia (Cantis, 2013).

DETECTANDO TALENTO JOVEN EN REPSOL

n	2005 (4000)		2016 (1250)		2020 (1609)	
	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante
Salud	82	97	83	97	81,4	96,4
Familia	80	98	81	97	73,6	94,6
Educación	-	-	-	-	68,0	95,6
Igualdad de género	-	-	-	-	67,4	89,8
Igualdad social	-	-	-	-	58,9	90,2
Medioambiente	-	-	-	-	55,1	89,8
Trabajo	60	92	57	96	50,9	90,7
Vida moral y digna	52	85	53	93	50,6	88,1
Amigos y conocidos	63	95	62	95	49,1	90,7
Tiempo libre y ocio	49	92	47	90	48,6	90,8
Ganar dinero	55	91	49	93	44,1	89,2
Pareja	-	-	48	84	44	77,1
Vida sexual satisfactoria	89	85	39	78	32,8	72,6
Competencia profesional	-	-	-	-	31,6	78,4
Política	7	25	12	41	16,5	54,1

Figura 1. Repsol en el mundo
Fuente: Repsol (2021a)

La evolución natural de Repsol se encamina hacia un modelo energético descarbonizado y su objetivo primordial es convertirse en una compañía con cero emisiones netas de carbono en 2050. El modelo de negocio que plantea incorpora la exploración y producción de petróleo y gas y la comercialización de soluciones energéticas para el hogar y la movilidad. Tal y como recoge Repsol (2020) en su Plan Estratégico 2021-2025, sus cuatro grandes líneas de negocio son:

- *Upstream*. El inicio de la actividad comienza con la exploración de yacimientos donde se utiliza la tecnología para desarrollar trabajos de geología, geofísica y estudios de impacto medioambiental que ayudan a identificar el potencial del área. En la parte de desarrollo se implanta un sistema de recolección y plantas de procesamiento siempre bajo la premisa de la sostenibilidad, la seguridad y la transparencia. En la parte de producción los equipos utilizan todo su potencial para la extracción de petróleo y gas, labores de mantenimiento y de transporte de hidrocarburos. En cifras, Repsol produce 650.000 barriles diarios, tiene unas reservas de 1.852 millones de barriles, acumula hasta un 70% de sus reservas en forma de gas y tiene 14 proyectos de ciclo corto y retorno atractivo en su portfolio.
- Industrial. Repsol es líder en Europa gracias a su competitividad y la calidad de sus activos. El negocio industrial se divide en 4 partes:
 - *Trading*. Donde se optimiza el abastecimiento y comercialización de crudos y productos para sistemas de refino y otras necesidades.

- Refino. Apoyado en uno de los sistemas más innovadores y eficientes Repsol es capaz de generar productos de mayor valor y con menor intensidad de carbono. La ubicación es un punto clave ya que cuenta con puntos de distribución en el océano Atlántico y en el mar Mediterráneo.
- Química. Está presente en múltiples objetos cotidianos y que aportan mayor bienestar y seguridad, como son la automoción, la agricultura, construcción, envases, hogar, etc.
- Terminales marítimas. Opera en más de una decena de terminales situadas en España, Perú, Canadá y Portugal.
- Cliente. El cliente y sus necesidades energéticas están en el centro de la estrategia. Dentro del negocio de cliente existen 3 apartados: ○ Movilidad sostenible. El laboratorio de Repsol trabaja con una visión global donde aplica varias tecnologías y soluciones. Algunas de ellas son: la creación de combustibles sintéticos cero emisiones, baterías de nueva generación, combustibles avanzados que reducen el consumo y las emisiones, lubricantes más eficientes con menos emisiones de CO₂, la aplicación de autogas como carburante alternativo, la creación de fuelóleos para que la movilidad marítima reduzca sus emisiones y el proyecto *Spain 2017* que permite entender y anticipar cómo la energía va a contribuir al transporte en el presente y el futuro.
- Soluciones inteligentes para el hogar. Los hogares inteligentes son los que cuentan con un sistema que permite monitorizar, controlar y optimizar la energía consumida. Algunas de las soluciones son: “Tu Oficina Online” que es un servicio para adaptar la vivienda hacia un hogar inteligente, “Repsol Solify” dedicada a la instalación de paneles solares o “Repsol Solmatch” donde se puede compartir la energía solar con otros clientes.
- Productos y servicios. Repsol ofrece servicios propios y desarrollados con la máxima calidad, la mayor seguridad y una alta innovación. Los productos y servicios son: asfaltos, aviación, especialidades, lubricantes, química, *oil & gas trading*, estaciones de servicio, gas butano y propano, gasóleos y fuelóleos y luz y gas.
- Negocios de bajas emisiones. Es uno de los pilares de la estrategia de Repsol y clave para conseguir ser una compañía cero emisiones. La estrategia de expansión internacional espera llegar a la generación de 7.500 MW en 2025 y los 15.000 MW en 2030.

Perfil del participante

Pineda y Aliño (1999) definen como adolescencia la etapa que transita entre la niñez y la edad adulta, situada entre los diez y los diecinueve años y está caracterizada por grandes cambios biológicos, psicológicos y sociales que a su vez generan crisis, conflictos y contradicciones. Además de suponer un periodo de adaptación a los cambios físicos se suma una etapa de grandes determinaciones hacia una mayor independencia psicológica y social.

Algunos aspectos psicosociales integrados en una serie de características y comportamientos presentes en la adolescencia y que se deben tener en cuenta serían:

- Búsqueda de identidad.
- Necesidad de independencia.
- Tendencia grupal.
- Evolución del pensamiento concreto al abstracto.
- Manifestaciones y conductas sexuales.
- Contradicciones en las manifestaciones de su conducta y cambios de estado anímico.
- Relaciones conflictivas con los padres.
- Actitud social reivindicativa.
- Elección de una ocupación y la necesidad de aprendizaje y capacitación para su desempeño.
- Necesidad de formular y tener respuesta para un proyecto de vida.

Delpino y Eresta (2012) en su informe de La Liga Española de la Educación de Utilidad Pública recogen el momento vital por el que transitan los estudiantes y las preocupaciones relativas a este momento se reflejan en los sondeos de opinión del Instituto de la Juventud, que determinan sus áreas de mayor preocupación en: el paro, la educación, la vivienda, problemas económicos y las preocupaciones por situaciones personales.

También en el propio estudio elaborado de la Liga Española de la Educación de Utilidad Pública destaca entre las preocupaciones de los adolescentes en general frente al futuro: el fracaso en los estudios, la pérdida de amistades, los apuros económicos, conflictos familiares y el paro. En otra pregunta qué aplica a las preocupaciones personales de cada uno, reflejan como las principales preocupaciones: la elección de carrera, las dificultades en los estudios, los noviazgos, la situación económica, la crisis y la situación económica familiar (figura 2).

El caso de estudio está orientado a adolescentes de entre dieciséis y dieciocho años, encajados dentro de la denominada adolescencia tardía. En esta fase se ha finalizado gran parte del crecimiento físico y desarrollo, y comienza una etapa donde deberá afrontar decisiones importantes en lo educacional y ocupacional. Además, se controlan mejor los impulsos y se ha madurado en la identidad, incluido el apartado sexual, lo que le acerca a convertirse en un adulto joven.

*	2005 (4003)		2016 (1250)		2020 (1699)	
	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante
Salud	82	97	83	97	81,4	96,4
Familia	80	90	81	97	73,6	94,6
Educación	-	-	-	-	68,0	95,6
Igualdad de género	-	-	-	-	67,4	89,8
Igualdad social	-	-	-	-	59,9	90,2
Medioambiente	-	-	-	-	55,1	89,3
Trabajo	60	92	57	96	50,9	90,7
Vida moral y digna	52	85	58	93	50,6	88,1
Amigos y conocidos	63	95	62	95	49,1	90,7
Tiempo libre y ocio	49	92	47	90	48,6	90,8
Gozar dinero	55	91	49	93	44,1	89,2
Pareja	-	-	48	84	44	77,3
Vida sexual satisfactoria	49	85	39	78	32,8	72,6

Figura 2. Asuntos que preocupan a los jóvenes
Fuente: Delpino y Eresta (2012)

Sumado a este estudio se aportan algunas de las principales conclusiones de Fontcuberta et al (2021), del informe Jóvenes españoles 2021. Ser Joven en tiempos de pandemia cuyos datos del estudio se incorporan en la figura 3:

- Jóvenes preocupados por el medioambiente con un mayor compromiso político, pero sin considerar creíbles a las instituciones. En esta tabla se puede observar la evolución durante los estudios realizados desde 1994 y la evolución de las preocupaciones juveniles. En el podio destacan: la salud (81,4%), la familia (73,6%) y la educación (68%).
- Los jóvenes reconocen el valor de la educación y la importancia de los centros educativos como lugares de transmisión de valores y desarrollo. La principal vinculación de los estudios viene causada por la probabilidad de encontrar un trabajo (41%). Todavía un 30% de los jóvenes que abandonan los estudios lo hacen por motivos económicos.
- Las redes sociales cobran importancia y disminuye la importancia de las amistades. En 2016 para el 62% de los encuestados los amigos eran muy importantes en su vida en 2020 este porcentaje es sólo del 49%. La tecnología es un elemento constante e imprescindible en sus relaciones sociales. Algunas de las bondades de su uso según los encuestados son: facilidad para conectar con personas con los mismos intereses (6,7 sobre 10), y con sus amigos (6,49). Entre los aspectos negativos destacan: la posibilidad de que se generen malentendidos (6,63) y la dificultad para controlar la imagen proyectada en las redes sociales (6,14). Además, el 25% de los jóvenes admite haber sido agredido, maltratado o intimidado a través de las redes sociales.
- El cambio climático es considerado el principal problema de España. Según el informe el 80% de los jóvenes encuestados consideran prioritaria la protección

al medioambiente y un 81% creen que su estilo de vida es fundamental para la conservación del planeta. Para los jóvenes españoles el cambio climático es el principal problema (8,07 sobre 10).

- Jóvenes tecnológicos. El contexto actual ha causado que el espacio online sea donde discurre la vida y tienen lugar las cosas importantes. Su uso principal se destina a las relaciones y comunicación y al entretenimiento audiovisual. Las actividades más populares son: escuchar música (73%), ver películas o series (70%), navegar por la red (70%) y ver la televisión (64%).
- Los jóvenes consideran en un 46% que su vida futura será mejor que la de sus padres, pero un porcentaje similar cree que tendrá muchas dificultades para formar un hogar y ser autosuficientes económicamente. El 49% considera que tendrá muchas dificultades para trabajar en lo que le gusta, y un 48% para conseguir una vivienda adecuada. Más de la mitad (52%) cree que es muy probable que tenga que emigrar para poder trabajar en el futuro de cara a mejorar la calidad de vida o para encontrar trabajos con mejores condiciones. Llama la atención que los jóvenes con peores condiciones socioeconómicas son los más reacios a construir su futuro fuera de España.

n	2005 (4000)		2016 (1250)		2020 (1609)	
	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante	Muy importante	Muy + bastante importante
Salud	82	97	83	97	81,4	96,4
Familia	80	98	81	97	73,6	94,6
Educación	-	-	-	-	68,0	95,6
Igualdad de género	-	-	-	-	67,4	89,8
Igualdad social	-	-	-	-	58,9	90,2
Medioambiente	-	-	-	-	55,1	89,3
Trabajo	60	92	57	96	50,9	90,7
Vida moral y digna	52	85	53	93	50,6	88,1
Amigos y conocidos	63	95	62	95	49,1	90,7
Tiempo libre y ocio	49	92	47	90	48,6	90,8
Ganar dinero	55	91	49	93	44,1	89,2
Pareja	-	-	48	84	44	77,1
Vida sexual satisfactoria	49	85	39	78	32,8	72,6
Competencia profesional	-	-	-	-	31,6	78,4
Política	7	25	12	41	16,5	54,1
Religión	6	19	5	16	10,6	22,7

Figura 3. Histórico de las preocupaciones de los jóvenes
Fuente: Fontcuberta et al (2021)

Con toda la información recogida se ha elaborado un mapa de empatía (figura 4) donde se describe el perfil de estudiante que participa en el programa Diamantes en bruto. Con este mapa se busca que el lector, a partir de una serie de preguntas relacionadas con los sentimientos del estudiante, pueda conocerle mejor.



Figura 4. Mapa de empatía candidatos

Energías renovables

Las energías renovables están definidas como aquellas que provienen de fuentes naturales que producen energía de forma inagotable e indefinida. Además de ser inagotables suponen un nulo o bajo impacto negativo sobre el medio ambiente, por lo que se consideran energías limpias. Por ejemplo, la energía solar, la eólica, o la mareomotriz son fuentes renovables de energía, otras como la masa forestal también son consideradas renovables porque se regeneran con el paso del tiempo de manera natural. A destacar que las energías renovables pueden ser aplicadas y explotadas a nivel local contribuyendo a disminuir la dependencia de las poblaciones hacia los grandes productores de energía, favoreciendo el desarrollo económico y la creación de empleo (Cuidemos el planeta, 2018).

Para Twidell y Weir (2006) la energía renovable es “energía que se obtiene a partir de corrientes de energía continuas y recurrentes en el mundo natural”, mientras que para Sorensen (2017) es todo “flujo energético que se restablece al mismo ritmo al que se utiliza” o, también,

“el uso de cualquier depósito de energía que se rellena a velocidad comparable a la que es extraída”.

Algunas de las ventajas respecto a las energías tradicionales son:

- Contribuyen a reducir las emisiones de gases efecto invernadero causante del calentamiento global. Son consideradas energías limpias por respetar el medio ambiente.
- Reducen los costes de producción energética, crean empleo y reducen la dependencia hacia los grandes productores y los países con reservas de combustible.
- La producción es indefinida ya que son fuentes inagotables e ilimitadas.

En España las principales energías renovables son la energía eólica (51%) la hidráulica (36%) y la energía solar (8%). La producción total es del 44% de la demanda energética del país al cierre del año 2020 (Cuidemos el planeta, 2018).

En Repsol las energías renovables son aquellas que se obtienen a partir de fuentes naturales como el sol, el viento, el agua o la biomasa vegetal o animal, por lo tanto, son inagotables y no producen gases de efecto invernadero. Además, los avances tecnológicos han permitido abaratar los costes de producción, así como los costes de mantenimiento de los centros logísticos, convirtiendo a las renovables en energías más accesibles y competitivas. Repsol genera 3.386 MW y tiene otros 2.549 MW en desarrollo (Repsol, 2021d). Las principales fuentes de energía renovable de Repsol son la energía eólica marina y terrestre, la hidráulica y la solar fotovoltaica.

Respecto a la competencia en el sector de las energías renovables y que están presentes a nivel nacional destacan las siguientes empresas, sus principales fuentes de energía renovable y su capacidad de generación:

- Iberdrola. Es la empresa referencia en cuanto a la apuesta por las Energías renovables desde hace más de dos décadas. Hoy en día es un referente mundial y lidera la transición energética hacia una economía baja en emisiones. Sus planes de inversión hasta 2030 pretenden llegar a los 95.000 MW de producción. En la actualidad Iberdrola tiene una capacidad de generación de 34.800 MW. Sus principales fuentes de energía renovable son la energía eólica terrestre y marítima y la energía solar (Iberdrola, 2021).
- Endesa. Pertenece al grupo Energético Italiano Enel, y cuya empresa Enel Green Power es la encargada del área de energías renovables, es líder mundial en cuanto a producción, en el año 2020 ha llegado a la cifra de 49.000 MW. Sus fuentes de energía renovable son la energía hidráulica con 27.830 MW, la eólica con 15.430 MW y la solar con 6.600 MW (Enel Green Power, 2021).
- Naturgy. Es una multinacional energética que destaca por ser líder en el sector gas y un referente en el sector eléctrico. Su estrategia es la de impulsar la innovación sostenible donde, además, coincide con Repsol y el objetivo común de tener cero

emisiones en 2050. El plan de crecimiento de Naturgy pasa por la inversión de 8.700€, durante el periodo de 2021-2025, centrada en países atractivos, con una regulación estable y una divisa sólida. Actualmente produce 4.600 MW y pretende alcanzar los 14.000 MW en 2025. Sus principales fuentes de energía renovable son la Hidráulica con 2.100 MW, la Eólica terrestre con 2.000 MW y la Solar con 400 MW (Naturgy, 2021).

- Siemens Gamesa. Es uno de los principales fabricantes de aerogeneradores. Su modelo de negocio está centrado en el Onshore que es la fabricación e instalación de los aerogeneradores terrestres donde cuenta con más de 40 años de experiencia. En datos, se estima que han instalado más de 94.600 MW en todo el mundo. También está el negocio Offshore que se centra en la fabricación e instalación de aerogeneradores marinos, y cuyas cifras se elevan a los 15.000 MW instalados en el mundo. Además, las previsiones mundiales estiman la instalación de 55.000 MW anuales hasta 2025 y 65.000 en 2030 para el negocio Onshore y más de 180.000 MW en el negocio offshore para el periodo de 2020-2030 (Siemens Gamesa, 2021).
- Grenergy. Nace en 2007 fundada por 5 personas y produce electricidad 100% renovable a gran escala. Actualmente cuenta con 470 MW instalados y otros 6.294 MW en desarrollo. Su estrategia de crecimiento pretende alcanzar los 25.000 MW en 2023. Sus fuentes de energía renovables son la Eólica terrestre y la Solar (Grenergy, 2021).
- Audax Renovables. Nace en el año 2000 y es líder energético en el segmento PYME. Tiene una capacidad de generación de 2.498 MW y presencia en Europa y América Latina. Sus fuentes de energía renovable son la eólica terrestre y la solar (Audax Renovables, 2021).
- Solaria. Su comienzo es en el año 2002 y desde entonces se ha convertido en una empresa líder en el desarrollo y generación de energía solar fotovoltaica. Actualmente es capaz de generar más de 2.000 MW y con el objetivo de llegar a los 6.200 MW en 2025 y a los 18.000 MW en 2030 (Solaria, 2021).

En esta investigación la energía renovable será toda aquella energía que proviene de recursos naturales, que es inagotable y que tiene un nulo impacto en el medio ambiente.

Transformación digital

La transformación digital en las empresas es un concepto relativamente nuevo que viene de la mano del desarrollo de nuevas tecnologías y el empleo de las mismas como búsqueda de ventaja competitiva. Martínez (2016) lo define como la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de obtención de beneficios. Otros autores como del Val (2016) lo relacionan directamente con el concepto de Industria 4.0 como una revolución industrial causada por el incremento de las tecnologías de la información, principalmente de la

informática y el software. Y otros autores lo identifican no solo con su atributo tecnológico, sino, dependiente, también, de elementos organizacionales y sociales (Reis et al, 2018).

Para Repsol la transformación digital es un conjunto de todas las definiciones anteriores, ya que lo identifican como la herramienta que se apoya en las personas y la tecnología como vía de mejora y ventaja competitiva diseñando productos y servicios digitales, principalmente a través de Big Data, IoT, omnicanalidad, robotización o blockchain. Consideran la transformación como un paso muy importante en su reto hacia la descarbonización, tanto que, en 2021 elabora su propio dossier en el que desarrolla cada elemento que forma parte de este proceso y expone sus datos (figura 5). Porque su estrategia corporativa se enfoca, entre otros elementos, en la digitalización e innovación, como palanca para la transición energética y sostenibilidad en el camino hacia su objetivo de descarbonización.

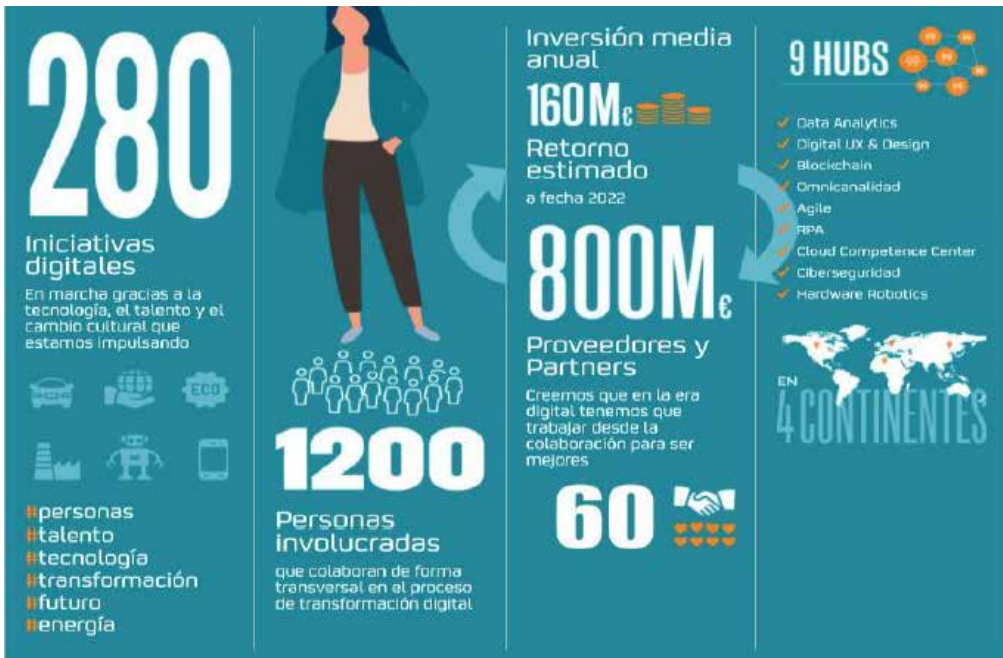


Figura 5. Transformación digital en datos.

Fuente: Repsol

Repsol afronta su transformación digital asentándose en siete valores principales: mejorar su fiabilidad y seguridad en las operaciones, planificación y programación inteligente End to End, desarrollo excelente de sus operaciones y procesos digitalizados, creación y puesta en marcha de activos optimizados digitalmente, omnicanalidad para mejorar la experiencia de cliente, implementación de modelos de negocios novedosos y convertirse en una organización Agile. Para lograr estos valores ha abierto su propio centro de investigación de nuevas soluciones tecnológicas llamado Repsol Technology (Repsol, 2021b).

Todos estos elementos se incorporan y desarrollan por equipos de personas muy especializados en distintas ramas como son: data analytics, UX&Design, blockchain, omnicanalidad, agile, software robotics, cloud competence center, ciberseguridad y hardware robotics. Estos son los perfiles principales que guían a Repsol a la consecución de sus objetivos y, por tanto, una de las líneas más importantes en las que detectar el talento.

Análisis externo

Para el correcto diseño del programa es necesario determinar la contextualización presente y futura en la que se encuentra la sociedad y Repsol, que motiva la actuación necesaria de este proyecto.

Paro juvenil

Las elevadas tasas de paro juvenil y la falta de expectativas de futuro es una de las grandes preocupaciones de los jóvenes en España. La crisis del 2008 evidenció este problema y la pandemia generada por el Covid-19 ha agravado la situación. Toda una generación (nacidos entre 1981-1996) lleva arrastrando estos problemas de empleabilidad. Este nivel de desempleo afecta al desarrollo del país. El desempleo juvenil alcanzó el 56% en 2013 y todavía se mantiene en un 38%, muy por encima de la media de la Unión Europea. Sumado a la elevada tasa de desempleo está la precariedad laboral resultado de un 52% de contratos temporales. La suma de desempleo y precariedad aumenta la inseguridad y como consecuencia en España, un 64,5%, de los jóvenes de 18-34 años no han podido emanciparse y ser económicamente independientes. El desempleo afecta en mayor medida a los jóvenes con niveles de estudio más bajos llegando a ser del 63,8% para los jóvenes que no tienen estudios superiores. Además, el porcentaje de jóvenes sin empleo, sin formación y sin capacitación ha repuntado hasta el 17,3% (Missé, 2021).

Tasa de abandono escolar

España cierra el año 2020 con una tasa de abandono escolar del 16%, muy alejada de los objetivos de la Unión Europea en la Estrategia Europa 2020, que fijaba en un 10% la media para los países miembros y en un 15% para España. Esta cifra tan elevada tiene un carácter histórico muy marcado puesto que España lleva décadas liderando la clasificación de los países con mayor tasa de abandono escolar de Europa. Los motivos se recogen bajo 4 grandes dimensiones; la dimensión personal, la dimensión del contexto familiar, la dimensión social y la dimensión del sistema educativo, que en muchos casos llegan a estar interrelacionadas (Suberviola, 2021).

Perfiles y habilidades más demandados

Este apartado refleja las nuevas habilidades requeridas para los próximos años igual que los perfiles diferentes necesarios y la tendencia de su demanda.

Según el World Economic Forum (WEF, 2020), en su informe The future of Jobs report 2020, los nuevos trabajos y habilidades requeridas en el futuro van a cambiar drásticamente, dónde 85 millones de empleos pueden ser desplazados por máquinas y se estima la creación de 97 millones de nuevos roles para adaptar la división de trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos. Algunas de las nuevas posiciones son analistas de datos, científicos, inteligencia artificial, especialistas de aprendizaje automático, etc. Lo que demuestra una aceleración de la automatización.

El estudio sobre Empleabilidad y RRHH en el sector energético: Perfiles más demandados y situación actual y futura de las empresas del sector realizado por The Adecco Group Institute (2021) afirma que:

Los perfiles más demandados en las empresas de energía son: Ingenieros/as (65%), marketing y ventas (30%), perfiles IT (24%), personal de staff (22%) y operarios (16%) (p.2).

Mirando hacia el futuro a largo plazo, los perfiles que aparecen como más demandados son los de transformación tecnológica, así opinan 3 de cada 4 empresas. El 58% cree que son puestos muy importantes para los nuevos modelos técnicos encargados de la transición energética (almacenamiento, agregadores, autoconsumo, vehículo eléctrico, etc.), y el 50% piensa que también va a existir una fuerte demanda para los especialistas en energías renovables. Mientras que 1 de cada 4 cree que los perfiles más buscados tienen que ver con el ámbito de la sostenibilidad (RSC, medioambiente, gobernanza) (p.4).

Si se tiene en cuenta los procesos de selección en las empresas energéticas y lo que más valoran a la hora de seleccionar a un candidato es la experiencia dentro del sector (42%), seguido de la formación y el conocimiento técnico (31%). El 25% de las compañías se fija en las competencias personales y los valores, y tan solo un 3% en la formación básica en el sector (p.4).

El grupo de habilidades más valoradas están cambiando y entre las destacadas aparece el pensamiento crítico y análisis, la resolución de problemas y otras habilidades de autogestión como aprendizaje, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad. Estas son algunas de las principales habilidades demandadas entre los empleadores para 2025, refleja los diferentes grupos de habilidades y la tendencia esperada para los próximos 5 años, donde el grupo de habilidades físicas es el más afectado.

En las habilidades que figuran en el Top 15 elaborado por el WEF para 2025 se observa la tendencia marcada, dónde habilidades como el pensamiento analítico e innovación, análisis, resolución de problemas o aprendizaje activo son algunas de las que encabezan esta lista.

Según el Estudio sobre Empleabilidad y RRHH en el sector energético de Adecco Group Institute (2021):

El 78% de las empresas energéticas ha acelerado su modelo de digitalización tras los primeros meses de pandemia, esto ha afectado gravemente a las habilidades más demandadas (p.2).

Las habilidades más valoradas en el sector energético son: el trabajo en equipo (57%), la orientación a objetivos (41%), la resolución de problemas (35%) y la capacidad de aprendizaje (32%) (p.2).

Fuga de cerebros

En España la crisis económica de 2008 causó el llamado fenómeno de la fuga de cerebros. Según cifras del INE (Instituto Nacional de Estadística), el total de jóvenes entre 20-35 años, incluyendo todas las nacionalidades, residentes en España que emigraron alcanzó los 223.805 en el año 2013. En el apartado de jóvenes de nacionalidad Española fue en el año 2014 cuando más jóvenes emigraron llegando a la cifra de 32.183. Esta cifra comienza a descender a partir de 2015 y se frena en seco a causa de la pandemia, pero el problema no ha desaparecido.

Este comportamiento asociado a países en vías de desarrollo se ha reproducido en España, principalmente, en los años de la crisis económica. La denominada guerra por el talento es fundamental para el desarrollo de un país y en España los jóvenes señalan algunos puntos clave para la atracción, motivación y retención del talento como son la Diversidad relacionando ésta con una mentalidad orientada hacia el futuro bajo una percepción positiva de la organización que incrementa la rapidez para innovar, el acceso a mercados diversos gracias a la multiculturalidad y otro punto es la reinención de la entrevista de trabajo donde el concepto “soft-skills” ha generado un cambio de mentalidad en las áreas de selección de las empresas que ahora priorizan la búsqueda de competencias socioemocionales, clave para seleccionar a los futuros líderes del trabajo.

Análisis interno

En este apartado se realiza un análisis de la situación actual de Repsol a nivel general, incluyendo su estructura y distribución, su estrategia principal y los perfiles y habilidades necesarios para alcanzarla, así como otros programas formativos similares que lleva a cabo Repsol.

Organigrama y plantilla

Repsol Global cuenta con cuatro líneas principales de negocio que son: upstream, industrial, cliente y negocio de bajas emisiones. Siendo esta última línea la que está cobrando mayor peso en su perspectiva futura, al englobar las áreas de digitalización y energías de bajas emisiones.

En la figura 6 se puede observar cómo se ha conformado el organigrama global de Repsol. Está compuesto por el presidente, seguido del director general de Presidencia, el director general

Fundación Repsol y el consejero delegado. A continuación, se distribuyen nueve directores de igual categoría:

- Director General de Transición Energética, Sostenibilidad y Tecnología & Adjunto al CEO.
- Directora General de Cliente y Generación Baja en Carbono.
- Director General Económico Financiero.
- Director General de Asuntos Legales.
- Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales.
- Director General de Exploración y Producción.
- Director ejecutivo de Transformación Industrial y Economía Circular.
- Director Corporativo de Digitalización y Servicios Globales.
- Directora de Personas y Organización.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Identificación principal de la marca con la venta de combustible y, con ella, de la contaminación.• La presencia en países con inestabilidad política, en ocasiones, le lleva a ser asociado con dichos problemas.• Sus actividades de extracción y transporte pueden ser causantes de graves accidentes ecológicos.	<ul style="list-style-type: none">• Barreras institucionales para trabajar con miembros de edad.• Regulación medioambiental que puede afectar a su estructura financiera.• Mala reputación del sector energético, principalmente por el encarecimiento.• Gran variedad de precios debido a las subidas de impuestos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Gran capacidad financiera.• Empresa de actividad esencial.	<ul style="list-style-type: none">• Sector consolidado y en crecimiento gracias a las energías renovables.

Figura 6. Organigrama
Fuente: Repsol (2021c)

Los últimos datos acerca de la plantilla de los ofrece el Informe de Gestión Integrado 2020 de Repsol (2021a), que indica que la composición por género de la plantilla de Europa en 2020 era de 11.750 hombres y 6.602 mujeres. Siendo el total de empleados en España 16.646, de 60 nacionalidades distintas y cuya distribución por edades a nivel de grupo es de un 9,2% de menores de 30 años, un 67,5% de entre 30 y 50 años y 23,3% de mayores de 50 años. Estos datos demuestran la necesidad de detectar talento joven constante que ofrezcan nuevas ideas a la empresa.

Tasa de rotación

Repsol indica en su Informe de Gestión Integrado 2020 (2021a) que la tasa de rotación voluntaria (número de bajas voluntarias sobre el número total de empleados al cierre del mismo ejercicio) se encontraba en 2019 y 2020 en un 6% y 5% respectivamente, el objetivo es reducirlo al tipo de rotación voluntaria en Europa situado en el 3%. La primera fase en la vida laboral de un empleado donde se pueden identificar factores para reducir la rotación es en el proceso de selección, donde se tiene que detectar un buen encaje de la persona con la cultura y objetivos de la empresa.

Objetivo de empresa: cero emisiones netas 2050

Repsol tiene un objetivo claro, llegar al 2050 con cero emisiones netas siguiendo la senda del Acuerdo de París, siendo conscientes que de este modo se colocan como la primera compañía en marcar un objetivo tan ambicioso.

Para poder alcanzar este objetivo se sumergen en una fuerte transformación industrial que les permita progresar hacia la descarbonización, por consiguiente, este cambio en la visión de la actividad de la compañía debe ir acompañado de una gran transformación digital y personal de sus trabajadores. Este escenario lleva a la compañía a requerir perfiles cada vez más novedosos y especializados.

Perfiles y habilidades más demandadas

Repsol centra su objetivo corporativo de forma clara y directa, la transición energética y digital, esto conlleva un cambio en las necesidades de perfiles y habilidades.

Se ha realizado un análisis de las ofertas de empleo que se encuentran actualmente en LinkedIn y en la bolsa de empleo corporativa, a fecha 3 de octubre de 2021. Este análisis refleja que los perfiles más demandados por la propia empresa son perfiles IT, con conocimientos en digitalización y transformación, ingenieros y técnicos especializados en energías renovables de bajas emisiones y gestores de proyectos, estando englobados, la mayoría de estos puestos, bajo la Dirección Corporativa de Digitalización y Servicios Globales. En detalle algunas de las ofertas disponibles:

- Machine learning applied scientist:
- Arquitecto/a Solución / Devops AWS
- Ingeniero técnico-comercial automoción.
- Senior Data Engineer / Platform Architect
- Gestor-a compras logística y SMA.
- Operación lead retail.

- Responsable de región de ejecución solar mobility clima (SMASO): nueve ofertas.
- Arquitecto Ciberseguridad.
- Analista Contabilidad y Reporting NNII.
- Trader Mercados Financieros.
- Técnico SCIIF Interno- Temporal.
- Responsable de desarrollo de nuevos modelos de venta PYME.
- Gestor telesales nuevos proyectos: una vacante.
- Consultor/a Sistemas comerciales Puntos Venta (TMS).
- Data Analyst: Fidelización.
- Responsable plataforma Retail.
- Trader de Renta Variable.
- Dr Data and Analytics Engineer.
- Consultor/a SR Proyectos TI & D.

Puesto el enfoque en las necesidades estratégicas que plantea Repsol en su Plan Estratégico 2021-2025 (2020), las nuevas soft skills necesarias dentro de la compañía son, la resiliencia, la capacidad de adaptación y aprendizaje y la cultura de datos. A esto se suman las hard skills, que son aquellas centradas en conseguir su objetivo principal y que son todos los conocimientos necesarios para la digitalización, blockchain, inteligencia artificial, energías renovables y las que contribuyan a la reducción de la huella de carbono.

Programas similares

Repsol es una compañía muy concienciada con el futuro, esto le ha llevado a plantear con anterioridad programas dirigidos a jóvenes entre los que se encuentran:

- Repsol Digital Girls: a través de la participación en Technovation Girls se les guía y anima a la creación de una App. El objetivo es alentar a las chicas a adentrarse en una formación teórica y práctica que aumente su interés en las disciplinas STEM (Repsol, s.f.).
- Energía con conciencia: es un proyecto dirigido a estudiantes de 3º y 4º de la ESO, en el que se les propone realizar una auditoría energética en sus propios colegios. El objetivo es concienciar y enseñar de manera práctica la importancia de la eficiencia energética, involucrando de este modo a los trabajadores y los jóvenes (Fundación Repsol, 2020).

- Fundación Repsol Zinkers: Es un programa que ofrece a los docentes material y retos innovadores con contenido sobre sostenibilidad, eficiencia energética, impacto ambiental, y ODS, adaptado al nivel de los estudiantes (Fundación Repsol, s.f.).
- Formación Profesional Dual: Repsol participa con distintos centros de formación profesional de toda España, realizando un programa que consta de un año de teoría de conocimientos y un segundo año de práctica aplicada en los centros productivos.

DAFO

La herramienta DAFO (figura 7) ofrece una imagen del contexto actual de la empresa en torno a los factores que afectan principalmente al ámbito del estudio, detección de talento en jóvenes para Repsol como empresa energética.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación principal de la marca con la venta de combustible y, con ello, de la contaminación. ● La presencia en países con inestabilidad política, en ocasiones, le lleva a ser asociado con dichos problemas. ● Sus actividades de extracción y transporte pueden ser causantes de graves accidentes ecológicos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Barreras institucionales para trabajar con menores de edad. ● Reglamentación medioambiental que puede afectar a su estructura financiera. ● Mala reputación del sector energético, principalmente por el encarecimiento. ● Gran variedad de precios debido a las subidas de impuestos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gran capacidad financiera. ● Empresa de actividad esencial. ● Empresa mundialmente reconocida: <ul style="list-style-type: none"> ○ Forbes: como entre las 500 mejores empresas para trabajar en el mundo (381). ○ Merco: tercera empresa en España con mayor capacidad para atraer y retener talento en el país. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sector consolidado y en crecimiento gracias a las energías renovables. ● Aumento de la política regulatoria y favorecedora de la implantación de renovables.

Descripción del área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos puede estar conformada por diversas divisiones, centrando así su especialización y eficiencia, permitiendo aumentar su rango operacional. Esta segregación suele depender del tamaño de la empresa, afectando así al modo en que se asumen y reparten las funciones referentes al talento.

“Programa Diamantes en Bruto para detectar talento joven en Repsol” (García, García, Zamit) 28

Por un lado, algunos autores afirman que su gestión es asumida de forma generalista por el departamento de recursos humanos como parte de la gestión del personal, definiendo esta como el proceso que se refiere a la adquisición de talento de recursos humanos en la empresa, su administración, evaluación, desarrollo y retribución, etc. desde diversas perspectivas como son planificación, reclutamiento, selección, ingreso, formación, adiestramiento, gestión del desempeño, evaluación del potencial, administración de sueldos, compensaciones, comunicación y clima interno (Maddalena, 2021).

Por otro lado, encontramos autores que el talento lo engloban en una división denominada Administración del talento. Mondy et al (2010) lo definen como el área encargada de la detección y anticipación de las necesidades de fuerza laboral, de la gestión de los empleados y de la atracción de individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para alcanzar la mayor productividad posible de la fuerza laboral.

Y, por último, existen autores que desgranar cómo el talento puede fragmentarse en atracción, detección y adquisición y desarrollo. La primera hace referencia a una actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno, con prácticas como el employer branding, técnicas de engagement y certificaciones como Great Place to Work (Blasco et al, 2014). La segunda se acerca a una parte integral del análisis y gestión del reclutamiento y selección de trabajadores (Cardozo, 2021). La tercera implica un compendio de mejores prácticas en la gestión de recursos humanos, formación y máximo desarrollo de los empleados internos (González et al., 2009).

La división de adquisición y detección de talento es la que compete al presente trabajo porque, como afirman Huselid et al. (2005), las empresas deben centrarse en detectar los puestos de trabajo claves para la organización y enfocar todos sus esfuerzos en ubicar en los mismos a aquellos talentos con las mejores competencias y un historial de desempeño sobresaliente. Josu Jon Imaz, consejero delegado de Repsol en el Informe de Gestión Integrado de Repsol de 2020 (2021a) afirma que para afrontar las situaciones actuales de continuo cambio la empresa puede contar con la fortaleza de sus activos industriales y su solidez financiera, pero su recurso más importante es el inmenso talento de sus profesionales.

Analizando el organigrama principal de Repsol, figura 6, se observa que engloba los recursos humanos en el departamento de Personas y Organización, el cual se encuentra

integrado en el área de estrategia, otorgándole, de este modo, un papel protagonista en la visión de la empresa. Según la información ofrecida por la directora de Cultura, Diversidad e Inclusión de Repsol, María Pilar Rojas, en una entrevista mantenida el 24 de noviembre del 2021, dentro del departamento la división que gestiona el talento en la organización es el de Talento, Cultura y Transformación, a su vez conformado por las subdivisiones de Liderazgo y Talento, Selección y Movilidad, Formación y Aprendizaje, Cultura, Diversidad e Inclusión, Workday y People Analytics.

En Repsol el proceso de detección de necesidades parte del trabajo conjunto entre la subdivisión de Selección y Movilidad y el propio negocio, analizando qué es lo que se requiere y en base a eso se establecen los gaps con los empleados. Es un proceso que se realiza a través de consultores internos, personas que si bien son de la compañía tienen una visión global y estratégica. Una vez establecidos los gaps existentes, se procede a crear programas si es necesario o a hacer una nueva edición de los ya creados. Es un modelo alineado y orientado a cubrir las necesidades de la compañía, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones de la persona y preparado para responder a los cambios que el entorno demanda con un estilo de actuación basado en sus valores (Santiago, 2017).

Necesidad específica de Recursos Humanos

Un valor diferencial de las empresas actuales es la capacidad de detectar el talento, y cada vez con mayor importancia el talento joven.

Desde Repsol se pretende cubrir una necesidad primaria que es la detección de talento temprano en jóvenes en época de desarrollo, fomentando las capacidades y habilidades futuras que la empresa considera como imprescindibles para su estrategia de negocio a largo plazo. Con este programa se busca orientar a los jóvenes, a través de la visualización y puesta en valor de los mismos para, durante los primeros estadios de selección de su perfil profesional en los que prima el desconocimiento de sus posibilidades e inseguridades por realizar una elección incorrecta, ayudarles a crearse su propio perfil y sentirse cómodos durante su carrera. Del mismo modo, permite darse a conocer como una empresa que apuesta por las personas y su desarrollo ofreciendo oportunidades de primer empleo a través de la creación de cantera y generación, gracias a este primer contacto, de sentimiento de reconocimiento y pertenencia.

Las principales habilidades y competencias detectadas como necesarias para el futuro de la compañía son las asociadas a los roles de transformación digital y energías renovables. El Informe de Gestión Integrado de 2020 y el Plan Estratégico 2021-2025 de Repsol dejan clara la importancia de estas centrando los cimientos de la compañía en torno a estos conceptos. La misión es proveer de energía a la sociedad de manera eficiente y sostenible; la visión les dirige hacia ser una compañía energética global que, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad; y su modelo de negocio se basa en un modelo de sostenibilidad que materializa en la mitad de sus objetivos las necesidades que el presente trabajo viene a desarrollar:

- Cambio climático: ser una compañía con cero emisiones netas en 2025.
- Innovación y tecnología: impulsar la innovación tecnológica como palanca de transformación hacia modelos de negocio más sostenibles.
- Personas: apostar por las personas e impulsar su desarrollo y el de su entorno social.
- Medioambiente.
- Operación Segura.
- Ética y transparencia.

Propuesta valor: Plan de Recursos Humanos

Presentación y objetivos del plan

El programa Diamantes en Bruto es un proyecto nacional de detección de talento temprano en formato online, enfocado a jóvenes de entre dieciséis y dieciocho años que busca validar y orientar al colectivo en las competencias digitales y el compromiso medioambiental, durante un periodo vital en el que tienen que tomar muchas decisiones académicas que pueden definir su carrera profesional. Sirve de esta forma como ayuda, descubrimiento o ampliación de conocimiento de estas dos ramas laborales tan demandadas en Repsol.

Se organiza durante verano en los meses de junio y julio para garantizar la mayor posibilidad de participación del colectivo objetivo y disponibilidad del equipo de selección, por tratarse de meses con menor carga laboral.

Este proyecto es gestionado por tres profesionales de selección de Repsol y está organizado en dos partes principales. La primera, se desarrolla en junio y consiste en la comunicación a través de campañas internas y externas de marketing y la aplicación de las personas interesadas en participar en el programa. La segunda, y más importante, tiene lugar durante el mes de julio y abarca el proceso remoto completo de detección de talento que comprende todo el assessment, recogiendo una evaluación a través de un test propio y un test DISC, una actividad de role play de habilidades digitales y una dinámica grupal de gestión del compromiso medioambiental.

El proceso de gestión comienza tras la aplicación durante el mes de junio de los candidatos y en la cual se valora que reúnan los requisitos mínimos formales. Aquellos que cumplan con esta primera parte, pasan a realizar el assessment de forma online a través de los test mencionados. El primer lunes de julio, los participantes realizan los test y disponen de un tiempo limitado de 2 horas por la mañana. Los 54 jóvenes mejor evaluados tras las pruebas psicométricas continúan a la fase de realización de las dos últimas pruebas del proceso de selección y se les entrega un kit de participante de Repsol.

Para un correcto desempeño y valoración por parte de los profesionales, se divide a los 54 participantes en tres convocatorias divididas en grupos de 18 personas ordenadas

alfabéticamente según sus apellidos, de este modo cada convocatoria a partir de la segunda semana de julio se realiza en una semana diferente del mes. La distribución de las actividades queda así: El lunes comienza el role play durante 3 horas por la mañana y el martes se realiza la dinámica grupal durante otras 3 horas en el mismo horario, quedando de miércoles a viernes para la evaluación y análisis de los resultados. De este modo a finales de julio el programa queda finalizado.

Como última fase aquellos 20 jóvenes que hayan obtenido el mejor desempeño, en función de las observaciones de los seleccionadores, son los que pasan a realizar un programa de desarrollo de talento de la mano de profesionales de Repsol a través de actividades teórico-prácticas dinámicas y divertidas, no competentes al presente trabajo. Los objetivos principales del programa son la detección de talento joven orientado a la transformación digital y la concienciación medioambiental que cuenten, además, con una serie de competencias requeridas para trabajar en Repsol. Esta detección se realiza a través de un assessment adaptado al perfil del participante. Posteriormente a la selección de los participantes que destacan por sus capacidades, Repsol continúa su formación con una serie de actividades para desarrollar más sus competencias. Este plan formativo contribuye a establecer una potencial futura empleabilidad de estos participantes dentro de la compañía.

Beneficios

El programa Diamantes en bruto tiene objetivos claros y medibles para Repsol, pero también se espera conseguir beneficios adicionales consecuencia del mismo, que, aunque no sean medibles, puedan mejorar su situación como empresa y el entorno que le rodea. Entre los beneficios más destacables se encuentran:

1. Detección de talento necesario en la compañía. El programa de detección de talento se enfoca en la detección de talento que la compañía demanda para los próximos años. Esta temprana detección contribuye a guiar a los participantes a una orientación laboral que cuenta con una buena acogida en la compañía.
2. Contribución a una mejor empleabilidad de los estudiantes. El programa Diamantes en Bruto contribuye a mejorar la empleabilidad futura de los participantes puesto que los alinea con las necesidades presentes y futuras de una de las mayores empresas a nivel nacional y con proyección internacional que constantemente está en búsqueda de perfiles adecuados para su estrategia.
3. Generar plantilla de renovación: cantera. El programa de detección de talento tiene como consecuencia la generación de un contacto entre la empresa y los potenciales participantes que sean seleccionados. Estos quedan vinculados a través de la formación posterior en la empresa y este vínculo sirve a Repsol para contar con una base de candidatos y futuros colaboradores que ya conocen la compañía y que bien desarrollados deben mostrar predilección por trabajar posteriormente en ella.

4. Desarrollo de competencias específicas. Los participantes que son seleccionados para continuar la formación completa en Repsol continúan desarrollando las competencias necesarias para poder optar a un futuro puesto de trabajo en la organización. Estas competencias son fundamentales para la estrategia y todos los participantes se van a formar para desarrollarlas.

Referencias Bibliográficas

- Audax renovables. (2021). Quienes somos. <https://www.audaxrenovables.com/sobre-audax/>
- Blasco, M., Rodríguez, A. Fernández, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la Marca del Empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/974/1090>
- Cantis, A. (2013). Campus Repsol. Un claustro ajardinado. *Boletín Informativo Aparejadores*, (276), 18-27. <https://www.riarte.es/bitstream/handle/20.500.12251/700/BIA%20276%20PRIMAVERA-13.%2018->
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos? *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (9), 114-147. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/9-febrero21/enfoque-rrhh40>
- Chaparro, M. Y., Urra, M. (2013). Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano. *Revista Hojas y Hablas*, (10), 54-69. <http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/12/35>
- Cuidemos el planeta (2018). Energías renovables. Línea Verde. <http://www.lineaverdecarreno.com/lv/consejos-ambientales/energias-renovables/energias-renovables.pdf>
- De Castro, L. (2019). El Archivo Histórico Fotográfico de Repsol: Creación y Acceso al material fotográfico. *Documentación de las Ciencias de la Información* 42, 117-131. <http://doi.org/10.5209/dcin.65270>
- Del Val, J. L. (2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII. <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Delpino, M.A., Eresta, M. J. (2012). Adolescentes de hoy. Aspiraciones y modelos. Liga Española de la Educación de Utilidad Pública. <http://ligaeducacion.org/wp-content/uploads/2018/03/adolescentes-de-hoy.pdf>
- Enel Green Power. (2021). Energía renovable para un futuro sostenible. <https://www.enelgreenpower.com/es/quienes-somos>
- Fernández, F.P. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 31(2), 151-166. <http://www.revistahistoriapsicologia.es/app/download/5836057511/10+PEREZ.pdf?t=1361965576>

- Fontcuberta, P., González-Anleo, J.M., Ballesteros, J.C., Megías, I., Pérez, A., Rodríguez, E. (2021). Jóvenes españoles 2021. Ser joven en tiempos de pandemia. Fundación SM y Observatorio de la Juventud en Iberoamérica. https://www.fundacion-sm.org/wp-content/uploads/2021/01/SM_DOSSIER_JE2021_4as.pdf
- Fundación Repsol (2020). Ganadores del VI Campeonato Energía con conciencia. <https://www.fundacionrepsol.com/es/noticias/ganadores-del-vi-campeonato-energia-con-conciencia>
- Fundación Repsol (s.f.). Fundación Repsol Zinkers. <https://zinkers.fundacionrepsol.com/>
- González, T., Martínez, C., Pardo, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía industrial*, (374), 21-35. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/21.pdf>
- Greenergy. (2021). Líneas de negocio. <http://greenergy.eu/conocenos/>
- Huselid, M.A., Beatty, R. W., Becker, B.E. (2005). A Players or A Positions? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-118. Iberdrola. (2021). Líderes en renovables. <https://www.iberdrola.com/conocenos/energetica-del-futuro/energias-renovables>
- Interim Group Hr (2021). Fuga de talento: causas, consecuencias y soluciones. <https://interimgrouphr.com/blog/gestion-talento/fuga-talento-causas-soluciones/>
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016>
- Lucas, J., Galarraga, I., Escapa, M. (2016). ADAPTECC: Un juego de Rol sobre la Adaptación al Cambio Climático. e-pública: revista electrónica sobre la enseñanza de la economía pública (19), 55-77. <http://e-publica.unizar.es/wp-content/uploads/2016/09/193LUCAS.pdf>
- Maddalena, G. (2021). Recursos humanos. Booksprint.
- Marketing News (2021). Las redes sociales favoritas de los adolescentes. <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1165924031605/redes-sociales-favoritas-de-adolescentes.1.html>
- Martínez, F. (2018). Movilidad del talento en España. *Revista de Estudios de Juventud*, (119), 11-26. http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/1.-_movilidad_del_talento_en_espana.pdf
- Martínez, J. V. (2016). La Transformación Digital y su Repercusión en las Empresas [Trabajo de fin de grado]. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/68911/MART%C3%8DNEZ%20-%20LA%20TRANSFORMACI%C3%93N%20DIGITAL%20Y%20SU%20REPERCUSI%C3%93N%20EN%20LAS%20EMPRESAS.pdf?sequence=7>

- Martos, U. (2015). Proceso de internacionalización de Repsol [Trabajo fin de grado, Universidad de Jaén]. Repositorio de Trabajos Académicos de la Universidad de Jaén. <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/4374>
- Missé, A. (2021). Paro juvenil, un desafío de país. *Alternativas económicas*, (92), 3-3. <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/editorial/paro-juvenil-un-desafio-de-pais>
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Naturgy. (2021). Nuestro objetivo es el de tener cero emisiones en 2050. https://www.naturgy.es/Publicacion/Satellite?c=Page&childpagename=GNF%2FPage%2FGNF_GlobalLayout&cid=1477575474578&pagename=GNFWrapper
- Orús, A. (2021). Medios de comunicación preferidos para informarse por grupo de edad en España en 2021. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/874413/medios-de-comunicacion-preferidos-para-informarse-por-grupo-de-edad-espana/>
- Pineda, S., Aliño, M. (1999). El concepto de la adolescencia. En R. Márquez, E. F. Colás (Eds.), *Manual de prácticas clínicas para la atención integral a la salud de la adolescencia*, (pp. 15-23). MINSAP.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 745, 411-421. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- Repsol (2020). Plan Estratégico 2021-2025. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/conocenos/documentos-conocenos/IP26112020-plan-estrategico-2021-20251.pdf>
- Repsol (2021a). Informe de Gestión Integrado Repsol 2020. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/sostenibilidad/informes/2020/informe-gestion-integrado-2020.pdf>
- Repsol (2021b). La Transformación Digital de Repsol. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/energia-e-innovacion/documentos-energia-e-innovacion/dossier-transformacion-digital.pdf>
- Repsol (2021c). Organigrama. <https://www.repsol.com/es/conocenos/nuestro-equipo/organigrama/index.cshtml>
- Repsol (s.f.). Repsol Digital Girls. <https://www.repsol.com/es/energia-innovacion/iniciativas-stem/digital-girls/index.cshtml>
- Repsol. (2021d). Desarrollo de energías renovables. <https://www.repsol.com/es/conocenos/que-hacemos/desarrollo-energias-renovables/index.cshtml>
- Santiago, V. (2017). *Universidad corporativa: una comparativa con la escuela de negocios (ICADE Business School - Repsol)* [Trabajo de fin de máster]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24134/TFM000757.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

- Santos, J. A., Muñoz, D. (2015). Fuga de cerebros y biografías low cost: nueva etapa en la precarización de la juventud. *Recerca: revista de pensament i analisi*, (16), 13-33. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2015.16.2>
- Siemens Gamesa. (2021). Posición de liderazgo en todo el sector eólico. <https://www.siemensgamesa.com/es-es/sobre-nosotros>
- Solaria energía. (2021). Compañía. <https://www.solariaenergia.com/es/empresa-fotovoltaica>
- Sorensen, B. (2017). *Renewable Energy: physics, engineering, environmental impacts, economics and planning*. Academic Press.
- Suberviola, I. (2021). Análisis de los factores predictivos del abandono escolar temprano. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (154), 25-52. <http://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1373>
- The Adecco Group Institute (2021). Estudio sobre Empleabilidad y RRHH en el sector energético: Perfiles más demandados y situación actual y futura de las empresas del sector. <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2021/03/estudio-sobre-empleabilidad-y-rrhh-en-el-sector-energetico.-perfiles-mas-demandados-y-situacion-actual-y-futura-de-las-empresas-del-sector.pdf>
- Twidell, J., Weir, T. (2006). *Renewable Energy Resources*. E & FN.
- World Economic Forum (2020). The future of job report 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

