Universidad de La Laguna
Facultad de Derecho

Grado en: Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2014 / 2015
Convocatoria: Septiembre

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Trends in Human Resources Management

Realizado por el alumno Verónica Pérez Kauffman

Tutorizado por el Profesor D. Juan Carlos Martín Bello

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de empresas

Universidad de La Laguna
Facultad de Derecho

ABSTRACT

Human resources are the most important value in organizations, although it is difficult to believe because the crisis in which we are engaged and which has given rise to many layoffs, business closures, reductions in salary, etc. The value of people in the organization has increased, and it is essential for the company to be competitive in a changing market.

This work makes a journey through the origin and evolution of human resources to finally try to know and deepen trends for this year 2015 in the field of human resources management.

RESUMEN

Los recursos humanos son el activo más importante en las organizaciones, aunque resulta difícil de creer por la situación de crisis en la que estamos inmersos y que ha dado lugar a múltiples despidos, cierre de empresas, descensos de salario, etc. El valor de las personas en la organización se ha incrementado, siendo fundamental para que la empresa sea competitiva en un mercado en permanente cambio.

Este trabajo hace un viaje a través del origen y evolución de los Recursos Humanos para finalmente tratar de conocer y profundizar en las tendencias previstas para este año 2015 en materia de gestión de Recursos Humanos.

Universidad de La Laguna
Facultad de Derecho

“La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito”

(Stephen Covey)

Universidad de La Laguna
Facultad de Derecho

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN ---------- 5

1.1. DEFINICIÓN

1.2. OBJETIVOS

1.3. METODOLOGÍA

1.4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

2.- LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD ---------- 12

2.1. FUNCIÓN Y ACTIVIDADES

2.2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RR.HH

3.- TENDENCIAS Y PRIORIDADES 2015 ---------- 18

4.- INFORME DE TENDENCIAS Y PRIORIDADES 2015 ---------- 26

4.1. EMPRESAS

4.2. CUESTIONARIO

4.3. ENTREVISTA PERSONAL

5.- CONCLUSIONES ---------- 45

6.- BIBLIOGRAFÍA ---------- 47

7.- ANEXOS ---------- 48

1.- INTRODUCCIÓN.

1.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS.

Tendencia.

(De *tender*, propender).

1. f. Propensión o inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines.

2. f. Fuerza por la cual un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa.

3. f. Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección

Recurso.

(Del lat. *recursus*).

1. m. Acción y efecto de recurrir.[1]

2. m. Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

3. m. Vuelta o retorno de algo al lugar de donde salió.

4. m. Memorial, solicitud, petición por escrito.

5. m. *Der.* En un juicio o en otro procedimiento, acción que concede la ley al interesado para reclamar contra las resoluciones, ora ante la autoridad que las dictó, ora ante alguna otra.

[1] Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Consultado en http://www.rae.es/rae.htmlhttp://www.rae.es/rae.html

6. m. pl. Bienes, medios de subsistencia

7. m. pl. **Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.** ***Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos***

8. m. pl. Expedientes, arbitrios para salir airoso de una empresa.

Las personas son la **parte fundamental de una organización**, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el "todo" que dicha organización necesita.
Cuando las empresas empiezan a considerar a su personal, no como un "coste" sino, como un "valor" de su organización, nace el concepto de "recurso humano", siendo éste uno más de los recursos de los que dispone para conseguir sus objetivos; se toma conciencia de la importancia de invertir en él, así como de gestionarlo y dirigirlo de un modo más eficaz y eficiente.
Según estudios realizados por la consultora Watson Wyatt, una adecuada gestión del capital humano puede repercutir positivamente en el valor de la empresa.[2]
Este proceso viene determinado por factores como la globalización de la economía y de los mercados, la sociedad cada vez es más diversa y está sometida a constantes cambios; que internet es parte cotidiana de nuestra vida es indiscutible, así que, podríamos afirmar que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (NTIC) no pueden ser indiferentes para el entorno empresarial ni en la gestión de los recursos humanos.

Por lo tanto se denomina recursos humanos a las **personas con las que una organización** (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) **cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas** que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

[2] En el valor para el accionista en un 26% http://.www.watsonwyatt.com

Y por gestión estratégica de los Recursos Humanos entendemos el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional buscando el mejoramiento continuo mediante la planeación, implantación y control de la estrategia organizacional considerando las interacciones con el entorno.

En el contexto actual en el que se encuentra nuestro país, marcado por un período de crisis generalizada, resulta irónico hablar del valor de las personas en las organizaciones, cuando lo más destacable han sido los despidos y expedientes de regulación de empleo, las elevadas tasas de desempleo, cierre de empresas, flujos de población activa hacia otros países, etc.

¿Para qué se utiliza el análisis de tendencias en los recursos humanos?

El análisis de tendencias implica la recolección y la evaluación de datos para identificar patrones de información que podrían afectar al futuro. Muchas empresas deben reinventar sus prácticas de recursos humanos, los procesos de evaluación y gestión de personal y la forma en la que actúan sus líderes.
Las organizaciones que apuesten por nuevos enfoques, que en muchos casos implicarán cambios radicales, estarán mejor posicionadas en un entorno empresarial y mercado de talento en continuo cambio.

1.2. OBJETIVOS

1.- Profundizar sobre las tendencias que se seguirán a lo largo de este año 2015 en materia de Gestión de RR.HH.
2.- Conocer cuáles son las prioridades de las diferentes organizaciones.
3.- Saber cómo se han adaptado las empresas a las nuevas tecnologías y que métodos novedosos han utilizado.
4.- Conocer de primera mano cómo ha afectado la crisis a los diferentes sectores, que medidas han adoptado y cuáles son sus expectativas.

1.3. METODOLOGÍA

He realizado un estudio descriptivo, basándome en los diferentes informes que las grandes empresas especializadas hacen cada año sobre prioridades y tendencias.

En primer lugar he elaborado un cuestionario de diez preguntas, el cuestionario está compuesto por preguntas cerradas, donde las empresas elegirán entre diferentes opciones con el próposito de conocer sus resultados mediante una gráfica , y otras abiertas para permitir a los encuestados dar una opinión más amplia sobre determinados temas (en estas preguntas no se presenta gráfica).

Para la muestra he pensado que sería interesante seleccionar empresas de diferentes sectores para así conocer la realidad de todos ellos y poder compararla, el cuestionario se ha enviado a 25 empresas y han contestado 20 por lo tanto el índice de respuesta es del 80%.

Los cuestionarios han sido elaborados con la aplicación Google Form y enviados por correo electrónico, tras haber sido contrastadas y revisadas con el tutor, con algunas empresas he mantenido contacto telefónico previo.

Por último para la elaboración de la entrevista personal para conocer el punto de vista de la Administración Pública me desplacé a la Dirección de Recursos Humanos del Servicio Canario de la Salud.

1.4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Se ha producido una evolución derivada de un cambio cultural desde la gestión tradicional de los recursos humanos hasta lo que hoy denominamos **gestión del talento,** este cambio cultural se fundamenta en asignar valor a las personas, no como elemento al servicio del proceso productivo sino como integrantes de la propia organización.

J.M. Rodríguez Porras (1989) va más allá al afirmar que *"toda organización es fruto del esfuerzo humano".*[3]

Es necesario conocer cómo se ha llegado al concepto de recursos humanos que tenemos en la actualidad.

[3] RODRÍGUEZ PORRAS, J.M.: *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto. 1989.

Durante el siglo XIX se producen los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas de dirección de RRHH en las empresas. Un punto de inflexión fue la Revolución Industrial que trajo consigo la mecanización de tareas, generando insatisfacción en los trabajadores por lo que iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba éste movimiento, decidieron crear los llamados "departamentos de bienestar´, preludio de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores con respecto a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc.

a.- La década de los cuarenta: "Los años oscuros".

Se caracterizó por una rígida disciplina laboral con una infra industria dotada de abundante mano de obra no especializada, ya que procedía principalmente del campo. La motivación de los trabajadores se debe exclusivamente a motivos económicos- Teoría de W.Taylor. La empresa estaba fuertemente verticalizada, imperaba un tipo de liderazgo autocrático-castrense[4], la dirección de personal tiene rango de jefatura. El jefe de personal solía ser un administrativo "de confianza" que se encargaba de elaborar el recibo de salarios, controlar el absentismo, de las altas y bajas en la Seguridad social y de pocas cosas más.

b.- 1950- 1959: "El decenio bisagra".

España va a experimentar un cierto crecimiento económico gracias a cuatro fuentes de ingresos: exportaciones, especialmente de productos agrícolas[5], remesas de emigrantes, inversiones extranjeras y los ingresos por turismo.

Quizás lo más destacable en el campo laboral es la reconversión de gran parte de la población desempleada rural, que es absorbida por la industria[6].

Hacia 1951 surgen los primeros movimientos laborales de oposición en el País Vasco, Cataluña y Madrid y al mismo tiempo tiene lugar un proceso de urbanización de la población campesina.

[4] Para referirse a un empresario se le solía denominar "un capitán de empresa".
[5] Los productos estrella fueron el aceite de oliva y la naranja
[6] Inicialmente los sectores de la construcción para mano de obra masculina y el servicio doméstico para la femenina.

La estructura de la empresa se hace más horizontal y se amplía el organigrama con nuevas funciones. Se produce una mayor tecnificación de la función de Personal, aparece la formación, y aunque todavía no se puede hablar propiamente de Relaciones Laborales, se le concede mayor importancia al conflicto individual. La jefatura de Personal suele estar ocupaba por un abogado o graduado social.

c.- 1959- 1975: "El desarrollo".

El "desarrollo" con el que se inicia la década de los sesenta que dio lugar al denominado "milagro español", por reunir en aquel momento una serie de circunstancias favorables que lo hicieron posible (energía, materias primas baratas, mano de obra abundante, ingresos por turismo, inversión extranjera, etc.) se agotó al cabo de unos años entre otras cosas por la ideología del Régimen y la crisis del petróleo que afecto a Europa en 1973. La entrada de empresas multinacionales y el desarrollo del empleado técnico acortan las distancias entre los distintos niveles del organigrama con nuevas funciones que empiezan a dar mayor relevancia al factor humano en la empresa. Entre estos profesionales destacan los profesionales de Psicología, ante la necesidad de realizar procesos de selección, formación, motivación y evaluación.

Aparece la dirección de personal, aunque su función fuera meramente administrativa y en los últimos años de esta etapa destaca la importancia de la negociación colectiva, para hacer frente a la creciente conflictividad laboral, y el ansía de cambio en lo político y lo social.

d.- Restauración Monárquica.

Será a finales de los años setenta y a lo largo de los ochenta ([7]Ley Orgánica de libertad sindical, RD Ley de Relaciones Laborales y la Constitución de 1978) junto al cambio de régimen político, cuando aparece el concepto de Dirección de Recursos Humanos, distinta de la de Personal.

[7] Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto (RCL 1985, 1980)
Real Decreto- Ley 17/1977, de 4 de Marzo, sobre relaciones de trabajo
Constitución Española de 29 de Diciembre de 1978.
Consultado en http://noticias.juridicas.com/

En su origen, los departamentos de RRHH tenían un rol meramente burocrático y administrativo, y conforme fueron creciendo las organizaciones, sus responsabilidades fueron adquiriendo protagonismo y junto a esta evolución se produce también la del perfil de su máximo responsable.

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL[8]		
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones Laborales	Socio- Jurídico	Determinación del conflicto mediando la negociación de condiciones de trabajo
Recursos Humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: - Aumentar productividad - Mejorar eficacia - Crear cultura de empresa - Asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral.	Integración de personas en la organización

[8] PÍRIZ SÁNCHEZ, RAÚL. *Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos*, rrhhMagazine.com, 2001 (http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm).

2.- LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD.

2.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS se ha incorporado hace relativamente poco tiempo en la mayoría de las empresas como parte de la gestión de recursos humanos. Consiste en determinar cuáles son las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal y si los recursos humanos de los que disponemos se ajustan a esas necesidades. Consiste en determinar, entre otras cosas, cuántos empleados se necesitan, como se van a conseguir (reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna) y las necesidades de formación que tendrá la organización.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO, (¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? Y ¿Cómo se hace?)

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, la dotación de personal consiste en el reclutamiento de los aspirantes a un puesto de trabajo, cuanto mayor sea el número de candidatos cualificados más selectiva podrá ser la empresa. Una vez conseguidos los aspirantes puede iniciarse el proceso de selección, el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño es esencial.

FORMACIÓN Y CARRERA, decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con el objetivo de mejorar sus capacidades así como su rendimiento. Además muchas organizaciones han creado políticas con el propósito de ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización.

EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y COMPENSACIÓN, es necesario hacer un seguimiento de las contribuciones de los empleados para tomar decisiones

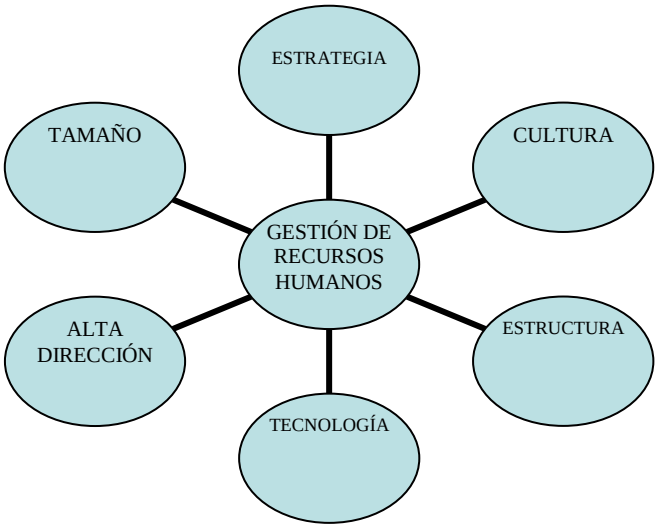
Relativas a traslados, ascensos, retribuciones[9], etc. La retribución del personal se determinar en función de sus contribuciones personales y el rendimiento, ¿Cuál es la forma de retribución más justa?, ¿Cuál es la más efectiva?, las respuestas a estas preguntas determinan el sistema de retribución, el cual incluye el diseño de un sistema de compensaciones.

LA GESTIÓN DE LA SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO, el interés principal está centrado en los accidentes y enfermedades laborales, aunque cada vez son más las organizaciones que comienzan a interesarse también por los factores de riesgo social y psicológico. Una buena salud y seguridad en el trabajo tiene beneficios, ya que supone tener una fuerza laboral saludable.

2.2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las estrategias de las empresas deben ser congruentes, no sólo de manera interna, en el sistema de recursos humanos que posee, sino que también de éste con su entorno, tanto dentro de la organización como con el ambiente de esta.

CONDICIONANTES INTERNOS



[9] Para reconocer diferencias individuales, el sistema de retribución es importante tanto para atraer a nuevos trabajadores como para retenerlos.

CONDICIONANTES EXTERNOS:

- Situación económica
- Nivel de competitividad
- Valores sociales y legislación
- Mercado de trabajo

Por lo tanto para decidir cuáles son los cursos de acción posibles las empresas necesitan conocer cuáles son sus fuerzas y debilidades en términos de componente humano.

a.- Técnica de la Matriz DAFO.

Su objetivo fundamental es conocer y actuar respecto a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y su entorno, se vincula al **Posicionamiento Estratégico de Resultado (PER),** que consiste en buscar y destacar aquellos factores relevantes en la empresa donde desarrolla "*capacidades distintivas o superiores al resto*[10]".

La Matriz DAFO debe responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra posición ante la competencia?

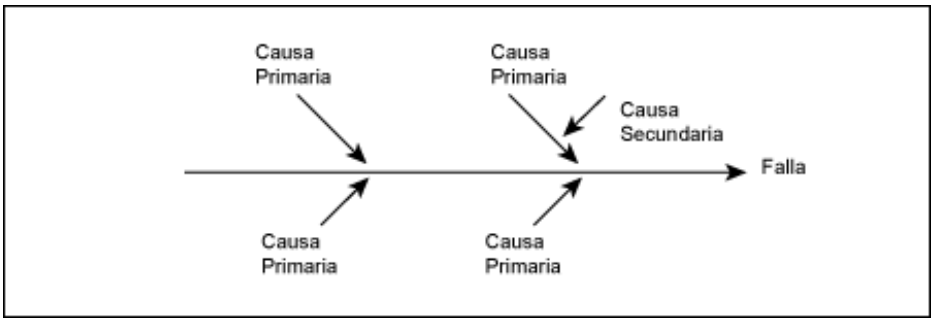
MATRIZ DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que las demás? ¿Qué recursos superiores distinguen a la empresa? ¿Qué percibe el mercado como fortaleza de la empresa? ¿Qué elementos diferenciales la acreditan?	¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe el mercado como debilidades de la empresa? ¿Existen dificultades financieras? ¿Existen resistencias al cambio en la organización? ¿Hay problemas de motivación del personal?
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis externo	¿Qué tendencias del mercado nos favorecen? ¿Existe una buena coyuntura económica? ¿Qué cambios en la tecnología o en la normativa legal van en la dirección en la que está la empresa? ¿Qué cambios hay en la moda y en estilos de vida para anticiparnos a ellos? ¿Muestran debilidades nuestros competidores?	¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo mejor los competidores? ¿Existen problemas con nuestros proveedores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Existen nuevos productos sustitutivos? ¿Qué factores están reduciendo las ventas?

[10] HARPER Y LYNCH, 1992; Stoner et al, 1996

Teniendo en cuenta los resultados se deben potenciar de manera general todas las fortalezas como manera para superar fundamentalmente las debilidades.

b.- Técnica Diagrama Ishiwaka Ponderado.

También conocido como diagrama causa-efecto o "espina de pescado"[11].



El problema (efecto) se sitúa en la punta y las "espinas" son sus posibles causas, para lograr ese diagrama se lleva a cabo una "lluvia de ideas" (braimstorming) de posibles causas. Las causas fundamentales (espinas primarias) pueden ser ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia, indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido, y pueden tener a su vez otras causas o espinas secundarias.

c.- Técnica de los escalones.

Nos indica en qué nivel se encuentran las perspectivas de los empleados en la organización, puede ser en ascenso o en descenso en función del resultado que refleje el coeficiente de perspectivas (Cp).

[11] Se aplicó al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección, los empleados y el sindicato.

Cp: Coeficiente de perspectivas

A+: Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso)

D-: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso)

N: Total de respuestas (total integrantes grupo)

Me: Cantidad de marcas en el escalón (1,2,3 en ascenso o en descenso)

N: Total de marcas

FRp: (Me/N)*100

2.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RR.HH

Existen distintos tipos de objetivos a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

Los **OBJETIVOS EXPLÍCITOS** buscan **atraer** a candidatos cualificados y capaces de desarrollar competencias necesarias para la organización, **retener** a los empleados deseables, **motivar** a los empleados para que adquieran compromiso e implicación con la empresa, y ayudar a que los empleados se **desarrollen** dentro de la misma.

Los **OBJETIVOS IMPLÍCITOS** buscan la mejora de la **productividad** (organización del trabajo y su diseño), mejora de la **calidad de vida** en el trabajo (aumentar la satisfacción de los trabajadores en

La empresa), y el cumplimiento de la legislación (el director de recursos humanos debe estar al día en materia normativa)[12].

Los **OBJETIVOS A LARGO PLAZO** se refieren a la **rentabilidad y competitividad**, al incremento de valor de la empresa y como resultado de este una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

Por lo tanto la creciente importancia en los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le otorga dentro de la organización para dar respuesta a los cambios que tienen lugar en la sociedad en general y en particular en el ámbito laboral, a través de la gestión de recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

"*La función de Recursos Humanos tiene un papel clave en la creación de valor para la empresa, ayudando a los ejecutivos a aprender y actualizar su capacidad de motivar y satisfacer las necesidades profesionales de sus colaboradores*"[13].

[12] El marco normativo debe ser respetado y se deben marcar los límites de actuación por parte de la organización.
[13] <<Retos de la gestión: la anorexia corporativa>>, Cinco días, 1 de marzo 2002

3.- TENDENCIAS Y PRIORIDADES EN RRHH 2015

GESTIÓN DEL TALENTO

Según una encuesta realizada a 1.350 ejecutivos de 27 países europeos este es el principal reto al que tendrán que hacer frente las organizaciones los próximos años[14].

Se avecina una escasez de talento, las empresas deberán acostumbrarse a buscar nuevos talentos en cualquier parte del mundo. Si la organización desea explotar en su totalidad la oferta de trabajo de profesionales altamente capacitados, deberá realizar su búsqueda alrededor del mundo.

Los cambios generacionales presentan dificultades a las empresas a la hora de retener a su mejor talento[15]. Para mantenerlos se necesitará: identificar a los trabajadores de mejor desempeño que estén en riesgo de dejar la empresa, determinar cómo la compensación, el desempeño y el compromiso impactan en la retención del talento y determinar qué fuentes de reclutamiento proveen los mejores trabajadores.

Si bien hablamos de tendencias, el reto debe ser crear estrategias personalizadas no sólo para cada organización, sino para cada reto de gestión del talento en la organización.

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

Los cambios generacionales son un tema importante. Las empresas europeas tienen que controlar dos grandes riesgos: la pérdida de capacidad y conocimiento cuando los trabajadores se jubilan y la reducción de productividad mientras la fuerza de trabajo va envejeciendo.

Se predice que para este 2015 la generación del Milenio, también conocida como Generación Y[16], representará la mayoría de la fuerza laboral, mientras que los baby boomer[17] se retirarán de forma mayoritaria. El reto será retener y comprometer a la generación del Milenio y asegurar que se mantengan el conocimiento y las habilidades de los que se retiran.

---

[14] La encuesta ha sido dirigida por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM).

[15] Se estima que el 86% de los trabajadores ya están buscando una nueva posición mientras se encuentran empleados.

[16] Nacidos entre 1980-1992

[17] Es un término usado para hacer referencia a las personas que nacieron durante el baby boom posterior a la Segunda Guerra Mundial. (Generación X).

La integración generacional cada vez cobra mayor importancia en nuestras empresas, y se deben estudiar cuales son las necesidades, motivaciones e intereses de cada una de ellas y trabajar para que exista entendimiento, cohesión, y fluidez entre todas ellas.

GESTIÓN DEL TRABAJO Y LA VIDA PRIVADA

Las empresas deberán ofrecer acuerdos de trabajo flexibles para atraer y retener trabajadores talentosos. Los trabajadores rechazan o seleccionan trabajos en función de la facilidad que le ofrece la empresa para alcanzar un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, o en función de si podrán avanzar o no en la búsqueda de sus metas y valores personales.

REDES SOCIALES Y APLICACIONES MÓVILES

Internet es parte cotidiana de nuestra vida. Podríamos afirmar que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (NTIC) no pueden ser ignoradas por el entorno empresarial, ni en la gestión de recursos humanos. La forma de selección de personal ha cambiado en los últimos años. Este "mundo 2.0" formado por las redes sociales, los jobsites (portales web de trabajo) y las aplicaciones móviles han facilitado a los departamentos de RR.HH la búsqueda de talento y las ofertas de trabajo ahora son más accesibles.

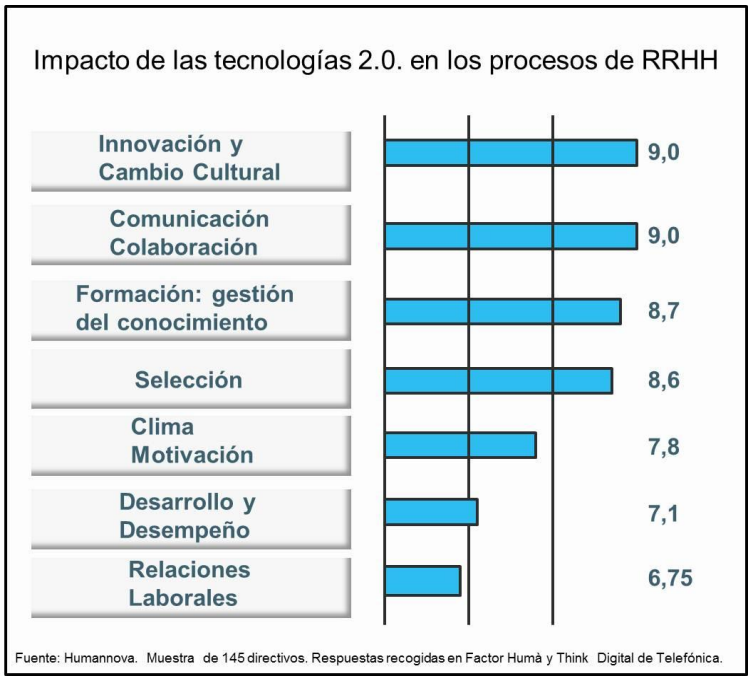
La aplicación de las nuevas tecnologías es bidireccional, es utilizada tanto por los empleadores como por las personas que quieren entrar a formar parte de la plantilla de una organización; surge de esta manera el *e-recruitment*, canal intermediario que pone en contacto a la oferta y la demanda.

Según datos estadísticos extraídos del III Estudio Adecco Profesional sobre Intermediación Laboral fechado en diciembre de 2012[18], el 48,7% de las empresas utilizaba las redes sociales para reclutar candidatos, sin embargo según un estudio realizado por la empresa Randstad[19] en el 2014, el 67% de las empresas utilizan las redes sociales y obtienen resultados satisfactorios para el reclutamiento de personal, y la tendencia en el presente año irá en aumento.

[18] III Estudio Adecco Profesional, de Diciembre 2012, Consultado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf

[19] RANDSTAD, 2014, Informe Internacional de Tendencias en RR.HH, Consultado en http://www.randstad.es/tendencias360/infografia-tendencias-salariales-randstad-professionals

Las áreas de RR.HH son conscientes de la importancia de tener datos a través de fuentes externar que pueden ayudar a identificar y reclutar talento, además de ayudar a construir su marca como empleador.



Entre las herramientas 2.0 destinadas a la selección y reclutamiento del talento debemos distinguir entre jobsites y social media (redes sociales).

Jobsites

Websites o sitios web conocidos en este ámbito como *jobsites* o portales de empleo en las que aparecen publicadas ofertas de empleo, no solo ponen en contacto a empresas y candidatos sino que ofrecen información sobre empresas, enlaces de interés, comunicación de noticias, etc. Pueden ser **generalistas,** portales que publican ofertas de empleo de todos los sectores de actividad (Infojobs, primerempleo.com, trabajar.es) o **especializadas** que se dedican a ofrecer servicios a colectivos específicos o a profesionales de un sector de actividad determinado (tecnoempleo, tecnojobs, rrhh.net).

Redes Sociales

Es el instrumento por excelencia de la cultura 2.0. Entendemos la red social como el espacio en el que una persona interactúa con su entorno virtual o el espacio en el que varias personas interactúan entre ellos a través del mismo medio en tiempo real compartiendo contenidos, se trata de un sistema virtual abierto y en permanente evolución.

Las redes sociales pueden ser **horizontales**, aquellas que son dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida (Facebook, Twitter) o **verticales**, cuyo objetivo es congregar en torno a una temática definida a un colectivo específico (LinKedin).

Muchos líderes de RR.HH afirman que los perfiles de los empleados son más completos y exactos en estos portales que en sus propios registros internos.

Estar presente en las redes sociales y tener un buen perfil aumenta nuestras posibilidades de éxito a la hora de encontrar trabajo. El Currículum Vitae 2.0 aunque no es una herramienta propia de la empresa, sí es una herramienta muy importante en el proceso de selección, y permite definir nuestra *personal branding* (marca personal), nos permite potenciar aquellas características que nos hacen valioso o importantes en nuestro sector.

A la hora de subir nuestro perfil a las redes sociales debemos tener en cuenta una serie de factores que serán relevantes para las empresas:

- Subir fotos que no salgan de la normalidad
- Los comentarios no deben ser radicales
- Tener amigos que compartan interés por tu trabajo
- Mostar interés por tu formación, compartir noticias relacionadas.[20]

"El talento más importante eres tú, desarróllalo".

[20] Extraído de www.blogrecursoshumanos.com

Se prevé que *"el 88% de las empresas mantendrá el mismo nivel inversión en tecnología que en 2014 o lo incrementará"*[21] y además *"casi dos tercios de las compañías ya utilizan aplicaciones móviles o plantean introducirlas en los próximos 12 o 18 meses".*

El teléfono inteligente es un equipo esencial para la mayoría de los trabajadores.

Dato relevante

"En un solo día se intercambian más de 100.000 millones de correos electrónicos, pero sólo uno de cada siete es verdaderamente importante. El empleado promedio actualmente gasta una cuarta parte del día laboral leyendo y respondiendo correos electrónicos. La gente ahora revisa su móvil 150 veces al día".[22]

ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El Cuarto Informe anual de la red profesional Linkedin[23] revela los cambios que se producirán en la contratación de personal y las prioridades de las empresas a lo largo del presente año.

1.- **Aumenta el presupuesto y volumen de contrataciones por primera vez desde que comenzó las crisis.**

En 2015 el presupuesto de contrataciones es un 43% superior, el más alto desde 2011.

Durante los cinco meses que duró la "tarifa plana" de 100 euros como incentivo para impulsar el empleo aumentó la contratación indefinida.

2.- Crecen las contrataciones de recién licenciados.

Es una tendencia en alza en España y el resto del mundo, casi el 80% de las empresas internacionales dice contratar a recién licenciados, en España asciende al 90%.

---

[21] TOWERS WATSON, *2015 HR Service and Technology* consultado en http://www.computerworld.es/tendencias/la-nube

[22] DELOITTE UNIVERSITY PRESS, *"Tendencias Globales en Capital Humanos 2015. Liderando en el nuevo mundo de trabajo".*

[23] LINKEDIN. https://es.linkedin.com, "La mayor red profesional del mundo"

3.- La contratación basada en datos.

A nivel general, las empresas españolas usan los datos para planificar, la analítica como tendencia acelerada, usar las estadísticas para obtener una mejor comprensión de la gestión del talento.

Existen varios niveles de madurez en el análisis de datos: reactivo, proactivo, estratégico y predictivo, este es el uso ideal relacionado con reclutamiento, desempeño y retención del talento.

Muchos ejecutivos encuentran datos más exactos en fuentes externas que los que hay dentro de la propia organización.

DESARROLLAR LÍDERES CON TALENTO

El liderazgo y la cultura y el compromiso eran hasta ahora los temas a tratar de menos relevancia, sin embargo se han convertido en prioridades urgentes.

Los directores de RR.HH han de ser capaces de integrar toda su actuación en un marco estratégico con visión global.

Las grandes decisiones de los próximos años de los comités de dirección estarán relacionadas con la transformación digital, hay que ser capaz de seguir el ritmo a los cambios tecnológicos para hacer frente a las mayores expectativas de los clientes, los departamentos de RR.HH tienen importantes desafíos en las próximas décadas y deben saber responder con agilidad, deben conseguir que las empresas no tengan que dejar de abordar proyectos por escasez de talento o de competencia en sus equipos.

Las empresas que no inviertan en sus líderes del mañana podrían quedarse atrasadas frente a sus competidores, se necesita un equipo fuerte de líderes que ayuden a comprometer a los trabajadores, que impulsen estrategias de crecimiento e innovación, y que ayuden a trabajar directamente con los clientes, el liderazgo impulsa la cultura y esta a su vez, el desempeño.

CULTURA, COMPROMISO Y CÓDIGO ÉTICO

"La cultura se come a la estrategia en el desayuno". (Peter Druker)

Se debe proteger el interés general por encima de las preferencias de la empresa, poseer unos elevados principios de honestidad profesional e integridad en cada momento, velar por el interés y bienestar de todos los empleados, el compromiso empieza desde arriba.

Corresponde a los líderes garantizar que el ambiente de trabajo sea adecuado y placentero para todos, conseguir que los trabajadores estén más motivados por la pasión por su trabajo que por la ambición de progresar en su trabajo, que se sientan comprometidos con su trabajo, las empresas con altos niveles de compromiso son más rentables a largo plazo.

Google es "uno de los mejores lugares para trabajar", la empresa evalúa permanentemente los factores que hace a sus trabajadores más felices y productivos, esto ha dado forma a una cultura de trabajo que va desde una política de vacaciones ilimitadas hasta servicio de lavandería para sus trabajadores.

Esta gestión de recursos humanos debe realizarse de manera ética, es crucial por razones fundamentales: Para aprovechar el valor profesional de sus trabajadores, mejora los resultados económicos, mejora el servicio de los clientes, etc. Tanto la ética como la responsabilidad social generan innovación, transparencia, confianza, rentabilidad que trae consigo una mayor competitividad de las personas y las organizaciones.

En EE.UU, la sociedad de Gestión de Recursos Humanos[24] ha adoptado un código que podría servir de ejemplo.

[24] Society for Human Resource Management, "*Code of Ethies".* Washington St. Alexandria, VA 22314, EE.UU. http://www.shrm.org/pages/default.aspx

CÓDIGO ÉTICO

Como miembro de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos, me comprometo a:

Mantener los principios más elevados de conducta profesional y personal.
Esforzarme por el crecimiento personal en el área de recursos humanos.
Apoyar las metas y objetivos de la Asociación para el desarrollo de la profesión de gestión de los recursos humanos.
Alentar a mi empresa a que haga del trato justo e igualitario a los empleados un tema central de interés.
Esforzarme en que mi empresa sea rentable, tanto en lo económico como a través del apoyo y el fomento de prácticas eficientes de recursos humanos.
Inculcar en los empleados y en el público en general una sensación de confianza respecto de las conductas e intenciones de mi empresa.
Mantener lealtad a mi empresa y trabajar por sus objetivos de forma coherente con el interés público.
Respetar y defender las leyes y normativas relativas a las actividades de mi empresa.
Abstenerme de utilizar mi cargo oficial para asegurarme privilegios especiales, beneficios o ventajas.
Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.
Mejorar la comprensión pública del papel de la gestión de los recursos humanos.

Este código ético de los miembros de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos se ha adoptado para fomentar y mantener los principios más elevados de conducta personal y los principios profesionales de sus socios. Es obligatoria la observancia de este código para ser miembro de la Asociación y sirve para asegurar el secreto público de la integridad y el servicio de los profesionales de la gestión de los recursos humanos.

En general a la hora de gestionar la crisis las empresas han sido consecuentes con su código ético y valores corporativos aunque siempre hay alguna excepción, según el "*Estudio de prioridades y tendencias en recursos humanos"* que Garrigues realizó para el 2014[25], durante la crisis el 7% de las empresas encuestadas tomó alguna decisión importante si tener en cuenta dichos principios.

[25] GARRIGUES Human Capital Services, "Estudio Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos 2014"

4.- INFORME DE TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2015

Se ha elaborado un cuestionario utilizando como referencia diferentes informes que empresas especializadas han realizado para este año, con el fin de profundizar en las tendencias y prioridades de las diferentes organizaciones a la hora de gestionar sus recursos humanos y las expectativas de las mismas en un mercado en constante cambio.

Para la muestra he contado con empresas de diferentes sectores (Textil, eléctricas, especialistas en Recursos Humanos, etc.) para tener una visión más amplia.

4.1. LAS EMPRESAS

ENDESA: Endesa es la primera eléctrica de España y la principal multinacional energética de Latinoamérica. También opera en Portugal (distribución y comercialización) y tiene presencia en Marruecos, en la Central térmica de Tahaddart. En Sudamérica, Endesa produce y distribuye electricidad en Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Perú, siendo en las cuatro últimas naciones la principal compañía energética del país en número de clientes.

RANDSTAD: Portal de empleo de referencia para los candidatos y el partner de RRHH para las empresas que necesitan talento. Líderes en Recursos Humanos en España.

LITHIUM TECNOLOGIES: Lithium Technologies proporciona software de gestión de la experiencia del cliente social de la empresa. Con sede en San Francisco, tiene oficinas en Londres, Austin, París, Sydney, Singapur, Nueva York, y Zurich.

ADECCO: Adecco es la consultora líder en el sector de los Recursos Humanos en España. Lleva 34 años en el mercado laboral español realizando una labor social diaria que los ha situado como uno de los 10 mayores empleadores en nuestro país y son la 3ª mejor empresa de más de 1.000 empleados para trabajar en España, dentro del sector de los Recursos Humanos, según Great Place to Work

MAPFRE: Es una empresa multinacional española dedicada al sector del seguro y reaseguro, con presencia en 49 países.

AENA: **ENAIRE** es la entidad pública empresarial encargada de la navegación civil aérea y de los aeropuertos civiles en España de interés general del Estado. Hasta el 5 de julio de 2014 se denominó **Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea** (*Aena*), fecha en que cambió su nombre a **ENAIRE**, y su filial *Aena Aeropuertos, S.A.* a *Aena, S.A.*

VUELING: Es la mayor aerolínea dentro del territorio español en número de destinos y por tamaño de flota y la segunda por número de pasajeros transportados dentro del territorio español[2] sólo superada por la irlandesa Ryanair

INTERSERVE: Interserve es una de las principales empresas de construcción y servicios del mundo, que opera en el sector público y privado a nivel mundial. Ofrece servicios de asesoramiento, diseño, construcción, equipamiento, facilities management y atención al público.

CONVI: Convi nace como empresa mayor de ferretería, para el suministro de obras y negocios ferreteros, evolucionando por la demanda del mercado hacia ese espacio de los productos de cerámica, porcelana sanitaria, pavimentos, revestimientos y grifería, consolidándose como tal desde el año 1994.

ROSTI FAMILY GROUP, S.L.: Empresa que se dedica a la importación, exportación, fabricación, distribución y venta al mayor y menor de artículos deportivos de todo orden, pudiendo Ostentar Representaciones de casas nacionales y extranjeras. Distribuidora de la revista SHOWROOM MAG.

CANARIAS WORLD: CanariasWorld.com es una agencia online especializada en excursiones y actividades en Canarias.

MAC: La Mutua de Accidentes de Canarias, MAC, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social nº 272, es una Entidad colaboradora de la Seguridad Social, cuyo origen es el resultado de la fusión llevada a cabo el 1 de Octubre de 1992 entre dos Mutuas locales, fundadas ambas en 1933.

GABOL S.L.: es una empresa familiar que cuenta con una experiencia de casi 40 años en el mercado, una trayectoria en la que se han erigido como unos auténticos especialistas en el diseño, fabricación y comercialización de artículos de viaje, bolsos de complemento, bolsos de playa, mochilas urbanas y mochilas colegiales, etc.

URUGUAY GESTION DE EMPRESAS S.L.: Fue constituida el 12/09/2001 con el objetivo "la gestión administrativa, contable, marketing, control de almacenes, publicidad para otras empresas en general y especialmente para el grupo de REPUESTO URUGUAY SA. Y REPUESTOS URUGUAY II S.L." y se dedica a la actividad CNAE de "Servicios financieros y contables".

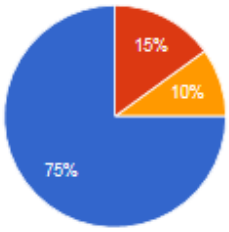
NASH FINE CLOTHING S.L: La Sociedad tiene por objeto el comercio al por menor de prendas de vestir, calzado y complementos. Distribuidor de Tommy Hilfiger y Hackett.

Además de las empresas privadas citadas he querido conocer también la visión de un autónomo, YIPSON GARCÍA PEÑA, especialista en publicidad y en instalación de vallas publicitarias, del REGISTRO DE LA PROPIEDAD Nº 2 DE LA LAGUNA por tratarse de un organismo con particularidades diferentes, y de la ASESORÍA JUAN LUIS REYES.

4.2. CUESTIONARIO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

¿Cuál cree que es el desafío clave en la esfera de los RR.HH?

Una encuesta realizada por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) determinó que el mayor reto al que se tendrán que enfrentar los departamentos de RR.HH es la gestión del talento, sin embargo el 72,2% de las empresas participantes en el cuestionario objeto de este trabajo consideran que el reto más importante para este año en la esfera de los RR.HH es aumentar el rendimiento y productividad, que como ya hemos visto anteriormente (y veremos posteriormente en otras preguntas), está directamente relacionado con la gestión del talento; cuidar y potenciar a los trabajadores con más talento permitirá a las empresas crecer, aumentar la innovación y la competitividad en un mercado en constante evolución y además incrementar el rendimiento y la productividad de la empresa.



Aumentar el rendimiento y productividad	15	75%
Retener a los empleados más productivos	3	15%
Desarrollar líderes con talento	2	10%

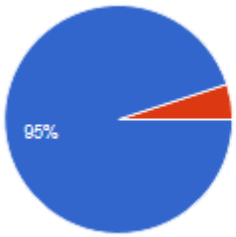
¿Diría que se ha experimentado una evolución en el desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos en los últimos años?

RR.HH ha evolucionado pasando de ser “proveedor de servicios” a “desarrollador del talento”. El 95% de los encuestados consideran que se ha producido una evolución en la gestión de recursos humanos en los últimos años, la rápida evolución de la tecnología ha hecho que las tareas

Tradicionales ahora sean realizadas a través de proveedores de servicios operativos, tecnologías de gestión del capital humano y aplicaciones móviles.

Por otro lado el personal de recursos humanos cada vez es más especializado, buscan generar mejores resultados en menores tiempos para hacer frente al mercado competitivo y satisfacer a sus clientes.

Esta evolución comienza fundamentalmente por el nuevo rol del Director de RR.HH, que debe ser innovador y ser capaz de gestionar al equipo para ayudarlo a evolucionar.



Sí	19	95%
No	1	5%

¿Considera que la gestión del talento es un reto importante?

La gestión del talento es un reto importante, todas las empresas coinciden en que es de vital importancia para conseguir una organización más competitiva e innovadora y que una gestión efectiva del mismo se traducirá en un aumento de la productividad y el beneficio.

Por lo tanto debemos dejar de ver a las personas como un "coste" ya que una buena gestión de los recursos humanos otorga a las organizaciones un "valor añadido"

Para algunas empresas "*resulta mucho más caro realizar una nueva contratación que retener alguno de sus empleados más valiosos (gastos de formación, tiempo de baja productividad por formación, incertidumbre de la partida de un empleado, pagos y gestiones, fuga de información interna. etc.). Al cuidar y gestionar los talentos existentes se genera más productividad y armonía de trabajo, por eso considero que es un reto muy importante mantener y desarrollar talentos internos*", así se recoge también el *"IV Informe Anual"* de la empresa LinKedin.

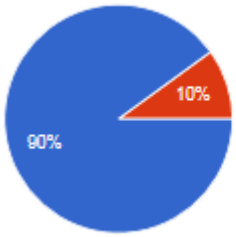
Existen muchas empresas que por su dimensión o infraestructura aún no han conseguido potenciar el talento todo lo que les gustaría, los trabajadores "hacen de todo", no están especializados, y realizan multitarea. Esto puede llevar a una falta de motivación y sobrecarga del trabajo, cuando la tendencia en alza es totalmente contraria, simplificar el trabajo. Según el informe llevado a cabo por la empresa Deloitte mencionado anteriormente, *"Tendencias Globales en Capital Humano 2015"*, más de 7 de cada 10 organizaciones calificó la necesidad de simplificar el trabajo como un "problema importante". Modernizar y optimizar el trabajo, reducir la carga administrativa y simplificar los procesos complejos, traerá resultados de los que toda la organización puede beneficiarse.
Sin embargo en nuestra Comunidad Autónoma la tasa de desempleo de jóvenes con estudios universitarios es de las más altas del país, solo superada por Andalucía. "*El tejido productivo en Canarias sigue dando mayor peso a los perfiles no cualificados"*, aunque debemos ser optimistas; en el año 2011 la tasa de desempleo de titulados en Canarias se situaba en torno al 16% y según los últimos datos publicados por el Servicio Canario de Empleo[26] en Julio de este año se sitúa alrededor del 9%.

¿El desarrollo de las redes sociales y profesionales ha sido beneficioso para atraer trabajadores con talento?

El 90% considera que el desarrollo tecnológico ha sido beneficioso para atraer a trabajadores con talento. Muchas empresas encuentran datos más fiables en redes externas que en los que posee la propia organización, *"las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad"*[27], la competitividad de la empresa comienza en la elección de los trabajadores que la harán más competitiva.
El e-recruitment supondrá además un ahorro de costes económicos y de tiempo, tanto como para los encargados de la selección de personal como para los candidatos; permite a la empresa ofrecer mayor

[26] Servicio Canario de Empleo. Gobierno de Canarias. http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/web/observatorio/documentos/obecan_temas_estadisticas_adjuntos_informe_resumen
[27] LINKEDIN, "La mayor red profesional del mundo" IV Informe Anual, https://es.linkedin.com

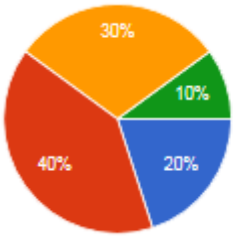
información sobre la oferta de empleo y la empresa, y al candidato le servirá para poder elegir la oferta más acorde con su preparación e intereses.



Sí	18	90%
No	2	10%

¿Cómo ha afectado la situación actual a su empresa?

Todas las empresas han sufrido las consecuencias de la situación que vive nuestro país, en su mayoría han sufrido reducciones de plantilla o descensos y congelación salarial (30%). En otros casos las medidas adoptadas dentro de la organización *"ha generado clima laboral de tensión"*.

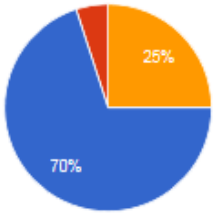


Recortes presupuestarios	4	20%
Reducciones de plantilla	8	40%
Descensos o congelación salarial	6	30%
Otro	2	10%

¿Cuáles son los métodos más utilizados actualmente en métodos de selección?

Los métodos de selección y reclutamiento más utilizados actualmente son las redes profesionales (Linkedin, Indeed, infojob, etc.). En plena expansión de la era tecnológica es un resultado lógico, internet forma parte de nuestro día a día, sin embargo contrasta que el 25% de las empresas aún no hayan utilizado ningún método de selección innovador.

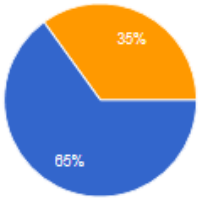
No todas los ámbitos encuentran la misma utilidad en cuanto a la selección por internet, esto puede deberse a múltiples factores: el tamaño de la empresa, la media de edad de sus trabajadores, el ámbito geográfico (rural o urbano), el tipo de puesto ofertado (no será tan acertado para un cadena de producción básica, por ejemplo), la edad de la persona buscada (no será lo mismo pretender a una persona mayor de 45 años), etc.



Redes profesionales	14	70%
Redes Sociales	1	5%
No he utilizado métodos de selección innovadores	5	25%

Las previsiones relativas a la economía española son positivas ¿Cuál sería su pronóstico?

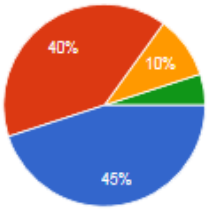
Todas las empresas son optimistas con respecto a su evolución en el presente año, el 65% cree que su organización crecerá en el presente año, mientras que el 35% espera que se mantenga estable. La mayoría ha establecido planes estratégicos para afrontar los momentos más duros de la crisis y como hemos visto en la mayoría de los casos estos han traído como consecuencia recorte de personal y de salarios



Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	13	65%
La actividad empeorará/disminuirá	0	0%
Estabilidad	7	35%

¿Cuáles cree que deben ser las materias a abordar en el presente año?

Para el 2015 la eficiencia organizativa, relación existente entre los objetivos conseguidos y los medios empleados para conseguirlos, cobra relevancia, especialmente en proyectos dirigidos a la reducción de costes, optimización de recursos, gestión del absentismo y la eficiencia de los procesos.
Además queda patente de nuevo la importancia que actualmente dan las empresas a la formación, desarrollo y gestión del desempeño y talento.
Adecco ha puesto en marcha "la Factoría de Talento Adecco", *"con el objetivo de ayudar y orientar a los jóvenes con un alto potencial que se incorporarán próximamente al mercado laboral, a través de una política activa de atracción, desarrollo e integración del talento, estimulando la iniciativa emprendedora y guiándoles en una etapa decisiva de su carrera profesional".*
La integración de las diferentes generaciones presentes en la organizaciones es importante, retener y comprometer el talento de la "Generación Y o *Generación del Milenio*" y mantener las habilidades y conocimientos de la "Generación X o *baby boomers".*



Eficiencia organizativa	9	45%
Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	8	40%
Compensación y beneficios	2	10%
Otro	1	5%

¿Diría que su empresa se ha adaptado a los cambios?

Aunque todas las empresas consideran esencial adaptarse a los cambios que está experimentando nuestra sociedad y el mercado, sobre todo por la situación de crisis que vivimos, no todas han logrado o han podido hacerlo.
En muchos casos la adaptación ha dado lugar reducción de plantilla y salarios y en otros se han establecido políticas de productividad y ahorro de costes para superar los peores momentos o para ofrecer mejor calidad en los productos a un precio competitivo en el mercado.

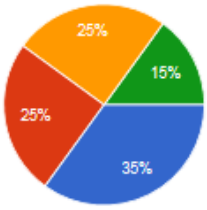
El uso de nuevas tecnologías y lo que nos ofrece es un paso importante para la adaptación al mercado actual, la mejora de las webs como estrategia de marketing, la búsqueda de procesos innovadores como por ejemplo en el caso de la revista Showroom MAG, que consciente de que en Canarias el Turismo es la principal fuente de ingresos, y con el objetivo de abrirse paso en el mercado extranjero, publican en varios idiomas y se encuentra de manera gratuita en establecimientos de nueva apertura en el sur de la isla.

¿Han desarrollado una gestión estratégica de la comunicación interna?

Destaca el interés por la implantación de redes sociales internas *"como forma de mejorar la imagen interna y externa a fin de hacer a la empresa más atractiva tanto para trabajadores potenciales como para las empresas competidoras"*

Empresas como Adecco han creado una plataforma donde continuamente el personal recibe información sobre cursos que pueden realizar online, y sobre los datos de demandantes de empleo que se han inscrito en su página web.

El 25% considera importante que la comunicación dentro de la organización sea más fluida y horizontal, además es necesario fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia. El compromiso debe partir de los puestos más altos, hacer que los trabajadores se encuentren en un ambiente de trabajo agradable y con unas condiciones óptimas es fundamental y se traducirá en beneficios para la organización. Los líderes deberán escuchar a sus trabajadores, por eso en muchas empresas se ha optado por las entrevistas de conocimiento como método para mejorar la comunicación interna.



Redes sociales internas	7	35%
Comunicación más fluida y horizontal	5	25%
Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia	5	25%
Otro	3	15%

4.3. ENTREVISTA PERSONAL. (El punto de vista de la Administración)

¿Considera que la gestión del talento es un reto importante?

Si, en la Comunidad Autónoma de Canarias se han puesto en marcha las COMUNIDADES DE PRACTICA, es decir, la transferencia de conocimiento a través de distintas herramientas, que pueden ser: entrevistas que permiten consolidar una serie de registros que extraigan las experiencias de las personas. Por otra parte se encuentra el planteamiento del desarrollo de dinámicas internas de aprendizaje, en la que las personas pueden seleccionar su método para transferir. Posteriormente, la denominada "gestión por pares" que establece un análisis de los puntos críticos de determinados procesos en los que se acumula gran parte del conocimiento esencial de la organización, y, finalmente, la consideración de los "mapas de conocimiento" en los que se genera una representación gráfica del conocimiento esencial y, por ende, una mejor manera de accederlo y consultarlo.
No se puede perder el denominado "conocimiento experto", este tipo de activo es básico, sobre todo, ante los procesos de jubilación, extraer todo el talento del futuro jubilado y transferirlo, es fundamental.

¿Diría que su empresa se ha adaptado a los cambios?

Por Resolución de 3 de agosto de 2012, se dispone la publicación del Acuerdo por el que se aprueba la Estrategia para la Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias 2012-2014 (BOC nº 195, de 4.10.2012). El denominado PEMAC está centrado en las siguientes líneas de actuación: 1) Desarrollo e implantación de la administración electrónica; 2) Simplificación de procedimientos administrativos y reducción de cargas administrativas; 3) Mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos;

4) Evaluación de los programas y políticas públicas; 5) La dirección por objetivos orientada a resultados; 6) Gestión integral del conocimiento corporativo y 7) Transversalidad.

Profundizando en la materia de recursos humanos y centrándonos en la dirección por objetivos orientada a resultados (DPO) podemos decir que la DPO como herramienta de gestión de las políticas públicas facilita el ejercicio de la función de planificación, dándole al sistema coherencia y uniformidad interna en todos los departamentos del Gobierno, de tal manera que, al monitorizar las fases de la planificación, se consigue evaluar y examinar el logro o no y qué desviaciones se han podido producir entre la definición de los objetivos o metas a alcanzar y los resultados finales obtenidos.

Los objetivos específicos son: 1) Mejorar los sistemas de dirección y gestión de los Recursos Humanos en DPO. 2) Impulsar la participación de los empleados públicos y de la ciudadanía en los procesos de elaboración e implantación de las políticas públicas y analizar el nivel de satisfacción final que reciben los ciudadanos. 3) Asegurar los procesos de coordinación y homogeneización en la implantación de la DPO y su adaptación a la estructura orgánica y funcional de los departamentos del Gobierno, sus organismos y entidades adscritas.

¿Han desarrollado una gestión estratégica de la comunicación interna? *

Comunidades de prácticas. Los objetivos son: 1) Facilitar intercambio de experiencias y generación de valor para la organización; 2) Proveer espacios de encuentro para el desarrollo de actividades de profundización en el conocimiento.; 3) Desarrollo de una memoria corporativa generando un servicio de consulta a recursos de valor añadido.; 4) Facilitar el aprendizaje organizativo, sobre todo, revalorizando el papel de los expertos que están disponibles internamente; 5) Consolidar áreas de conocimiento (saber quién sabe qué, y donde se desarrollan temas específicos).

¿Cómo ha afectado la situación económica actual?

En este sentido, la difícil situación económico-financiera aconseja adoptar medidas de reducción de gastos que tendrán su reflejo en los presupuestos de la Administración Pública de la Comunidad

Autónoma de Canarias, lo cual afectará de manera importante a la ejecución de los proyectos en cuanto a la capacidad de la Administración para contratar servicios y asistencias externas; este hecho, sin embargo, se compensa con el esfuerzo que está realizando el personal de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias para la puesta en marcha del precitado PEMAC, aprovechando al máximo los recursos propios con que contamos y reduciendo las inversiones a aquellas acciones o proyectos que se consideran prioritarios para la consecución de los objetivos marcados.

En materia de RRHH y, más concretamente, en el Servicio Canario de la Salud, se realizó un Plan de RRHH para los procesos de jubilación, en el que, siguiendo una disposición regulada en la Ley de Presupuestos, se establecía que, el 31 de marzo de 2012, pasaría a jubilarse todo el personal estatutario que cumpliera la edad forzosa de jubilación establecida en la legislación vigente de la Seguridad Social, así, para el año 2015 está establecida en 65 años y tres meses (35 años y 9 meses cotizados), por lo que, aun estando regulado en el artículo 26 de la Ley 55/2003, de 16 de diciembre, del Estatuto Marco del personal estatutario de los servicios de salud (BOE nº 301, de 17.12.03) que: *"el interesado podrá solicitar voluntariamente prolongar su permanencia en servicio activo hasta cumplir, como máximo, los 70 años de edad…",*en la fecha anteriormente citada, se procedió a jubilar a todo el personal estatutario que, por un lado, suponía un ahorro económico, pero, por otro lado, una pérdida de personal "experto" en todos los centros sanitarios de Canarias.

En los últimos años se ha estado ejecutando la OPE/2007; esta Oferta de Empleo Público, con presupuestos del ejercicio 2007, pretende dar estabilidad laboral a todo el personal estatutario, tanto asistencial, de gestión o servicios, por lo que se han estado celebrando las diversas convocatorias para todas las categorías del Servicio Canario de la Salud, estando previstas las que mayor número de solicitudes generan: Auxiliar Administrativo y ATS/DUE para finales de este año o principios de 2016.

¿De qué manera se han integrado las nuevas tecnologías? ¿Y el uso de las redes sociales/profesionales?

El objetivo estratégico del desarrollo e implantación de la administración electrónica es hacer efectivo el derecho de la ciudadanía de Canarias a relacionarse por medios electrónicos con nuestra Administración Pública, fomentando, además, el desarrollo de medidas que mejoren la sostenibilidad de los recursos naturales.

La Comisión Europea reconoce que los servicios de administración electrónica constituyen una opción rentable para prestar un mejor servicio a todos los ciudadanos y empresas, propiciando una administración participativa, abierta y transparente. Estos servicios pueden reducir los costes y ahorrar tiempo, tanto a las administraciones públicas como a la ciudadanía y a las empresas.

El Gobierno de Canarias se compromete a conseguir para el 2015, unos servicios electrónicos centrados en los usuarios, personalizados y multicanal; para ello se adoptarán medidas para evitar los requisitos técnicos innecesarios, avanzando en la implantación de una administración electrónica inteligente. Los servicios que se pongan a disposición de la ciudadanía deberán soportar unos procesos administrativos más ágiles, se facilitará la puesta en común de información y se simplificará la interacción con otras Administraciones, mejorando así la eficiencia, efectividad y transparencia de nuestra actividad administrativa.

Algunos de los proyectos previstos son:

<u>Sedes electrónicas</u>

- Servicio Corporativo de ayuda a los usuarios/as (PEI).
- Plataforma de Interoperabilidad (PLATINO).
- Cita previa como servicio en las sedes – Estudio de viabilidad (PEI).

<u>Seguridad e infraestructuras tecnológicas</u>

- Políticas de Seguridad de la Información

e-documentos – Gestión

- Archivo electrónico corporativo.
- Digitalización.
- Documentos y archivo electrónicos- Política de gestión.

e-Procedimientos

- Gestor de expedientes corporativo.
- Procedimientos administrativos iniciados a instancia de parte.
- Comunicaciones electrónicas internas.

Gobierno Abierto

- Portal Web – El portal como herramienta de transparencia, participación y comunicación.
- Portal Web- Política de dominios.
- Portal Web- Gobierno de Canarias 2.0.

La aplicación de RRHH de la Comunidad Autónoma de Canarias se denomina SIRhUS (Sistema de Información de Recursos Humanos), así como SICHO (Sistema Integral de Control Horario). El Servicio Canario de la Salud cuenta, entre otras aplicaciones, con DRAGO (para gestión y administración clínica e integra el denominado "Programa de Mostrador" para la gestión de agendas, citaciones, carteras de servicios, cumplimiento de asistencia, listas de espera, receptación, gestión de interconsultas y solicitud de pruebas complementarias con el ámbito de Atención Especializada). DATAMAR (Almacén de Datos) o FLOR (funciona como una base de datos de personal y en la que se manejan: datos personales, académicos, profesionales, laborales, de formación y evaluación).

El Gobierno Canario prevé elaborar una nueva "ley de régimen jurídico del personal del servicio público". ¿Cómo valora este hecho? ¿Qué novedades presentará?

Sí, así se pone de manifiesto en el programa de gobierno firmado entre Coalición Canaria y PSOE, y en el que ambos partidos creen preciso regular el sistema de empleo público de la Comunidad

Autónoma teniendo presentes las exigencias de control de gasto, racionalización y transparencia, el impacto de las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de gestión del personal, carrera y función directiva; así como la incorporación de nuevos perfiles profesionales acordes a las nuevas necesidades.

Esta nueva ley contendrá entre sus ejes fundamentales:

- El establecimiento de un nuevo sistema de salarios para ir abandonando el actual modelo retributivo lineal y defender diferencias retributivas de empleados públicos de igual cualificación profesional en virtud del rendimiento en el puesto de trabajo, aplicando criterios objetivos y, por tanto, claramente observables.
- Crear una verdadera carrera profesional que aproveche la aportación real de los empleados públicos, en la que realmente se valore su esfuerzo en la consecución de los objetivos de la Administración.
- Regular el personal directivo profesional en las Administraciones Públicas y para ello se diseñará un nuevo modelo de directivo profesional acorde a la autonomía que se pretende dar a las unidades administrativas y que contemple compromisos e incentivación.
- Funcionarización y procesos de consolidación del empleo temporal; el ejecutivo regional se propone garantizar la participación voluntaria de todos aquellos empleados públicos laborales que quieran funcionarizarse y que cumplan los requisitos exigidos en la normativa básica. Asimismo se propone avanzar para fijar el modelo de consolidación de empleo temporal para dar estabilidad a sus trabajadores.
- Seguir profundizando en la incorporación de medidas de discriminación positiva para que puedan acceder a la Administración Pública personas con discapacidad.

Por último, señalar que, recientemente se publicó el **Decreto 68/2015, de 30 de abril, por el que se establece el marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC nº 90, de 13.5.15).**

5.- CONCLUSIONES.

Volviendo a los objetivos establecidos al inicio del trabajo podemos y en función de los resultados obtenidos, podemos concluir:

- La gestión del talento se ha convertido en la principal prioridad de los especialistas en RR.HH, incorporar y retener a trabajadores formados y capaces es vital para obtener mayor rentabilidad y beneficios, además de aumentar la competitividad de las empresas en el mercado.
- Frente a la situación que vivimos y las condiciones de un mercado en constante cambio, las empresas han movido ficha. Adaptarse no es fácil, en muchas empresas las medidas adoptadas para hacer frente a los cambios han dado lugar a climas desfavorables dentro del propio entorno laboral y en otras ha dado lugar a congelaciones salariales y reducción de plantilla, aunque en general todas las empresas son optimistas en cuanto al futuro.
- En plena "era digital" las empresas han tomado conciencia de la importancia de crear su "imagen personal", saber venderse es fundamental, son pocas las empresas que no tiene una website actualizada que proporcione información útil y de calidad, el uso de aplicaciones móviles ha facilitado el acceso a esa información y facilita la comunicación entre las empresas y sus clientes, además el uso de las redes sociales y profesionales ha permitido a las empresas ahorrar tiempo y costes para la selección y reclutamiento, además de acceder a datos que no obtienen dentro de su propia organización.

Incluso la Administración Pública, conoce la necesidad de adaptarse a los cambios y seguir la corriente de las nuevas tendencia, algo que queda patente con la Estrategia para la Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (PEMAC) y la intención de aprobar la **ley de régimen jurídico del personal del servicio público** para regular el sistema de empleo público.

Como joven titulada, fiel usuaria de Infojob, y con un contrato a tiempo parcial en una asesoría laboral, aunque considero que tengo suerte por tener trabajo de "lo mío", cuesta creer que una de las

Principales tendencias, según los estudios de importantes empresas dedicadas a RR.HH, sea el incremento de la contratación de trabajadores titulados.

Hasta ahora lo hemos tenido difícil, y si bien es cierto que internet ahorra tiempo y costes y facilita el acceso a diferentes ofertas de trabajo, en muchas ocasiones nos perjudica. Los encargados de realizar la selección acaban descartando casi al instante a trabajadores que valdrían perfectamente para el puesto, algunos de esos factores determinantes podrían paliarse en una entrevista personal, otros, desgraciadamente, como los años de experiencia, no dependen de nosotros, prevalece la permanencia de la "Generación X" frente a la incorporación de la "Generación del Milenio", por reducción de costes y no por formación.

Coincido en que la formación y la gestión del talento son vitales, cuidar a personas formadas y capaces, con ganas de trabajar, dar a las personas el valor que merecen porque sin ellas no habría organización y capacitarlas para construir una empresa más competitiva.

La mejora de las condiciones laborales, los "Planes de Igualdad" que por desgracia aún no se han implantado en todas las empresas aunque sea obligatorio, la conciliación de la vida familiar y laboral, etc. son "retos" que deben afrontarse con urgencia.

Este trabajo ha cumplido con mis expectativas me ha servido para conocer de primera mano, cuales son las principales prioridades y preocupaciones de las organizaciones y me quedo con lo que para mí, es más importante: LAS PREVISIONES DE FUTURO SON POSITIVAS.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Consultado en http://www.rae.es/rae.html
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M.: *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto. 1989.
- Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto (RCL 1985, 1980)
- Real Decreto- Ley 17/1977, de 4 de Marzo, sobre relaciones de trabajo
- Constitución Española de 29 de Diciembre de 1978. Consultado en http://noticias.juridicas.com/
- PÍRIZ SÁNCHEZ, RAÚL. *Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos*, rrhhMagazine.com, 2001 (http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm).
- "Retos de la gestión: la anorexia corporativa", Cinco días, 1 de marzo 2002
- III Estudio Adecco Profesional, de Diciembre 2012, Consultado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf
- RANDSTAD, 2014, Informe Internacional de Tendencias en RR.HH, Consultado en http://www.randstad.es/tendencias360/infografia-tendencias-salariales-randstad-professionals
- TOWERS WATSON, *2015 HR Service and Technology* consultado en http://www.computerworld.es/tendencias/la-nube
- DELOITTE UNIVERSITY PRESS, *"Tendencias Globales en Capital Humanos 2015. Liderando en el nuevo mundo de trabajo".*
- LINKEDIN. https://es.linkedin.com, "La mayor red profesional del mundo"
- Society for Human Resource Management, "*Code of Ethies".* Washington St. Alexandria, VA 22314, EE.UU. http://www.shrm.org/pages/default.aspx
- GARRIGUES Human Capital Services, "Estudio Prioridades y Tendencias: Recursos Humanos 2014"

7.- ANEXOS

Nombre de la empresa que representa y cargo que ocupa. *

¿Cuál cree que es el desafío clave en la esfera de RRHH? *

- Aumentar el rendimiento y productividad
- Retener a los empleados más productivos
- Desarrollar líderes con talento

¿Diría que se ha experimentado una evolución en el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos en los últimos años? *

- Sí
- No

¿Considera que la gestión del talento es un reto importante? *

Argumente su respuesta

¿El desarrollo de las redes sociales y profesionales ha sido beneficioso para atraer trabajadores con talento?

- Sí
- No

¿Cómo ha afectado la situación económica actual? *

- Recortes presupuestarios
- Reducciones de plantilla
- Descensos o congelación salarial
- Otro:
-

¿Cuáles son los métodos más utilizados actualmente en métodos de selección? *

- Redes profesionales
- Redes Sociales
- No he utilizado métodos de selección innovadores

Las previsiones relativas a la economía española son positivas, ¿Cuál sería su pronóstico? *

- ○ Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año
- ○ La actividad empeorará/disminuirá
- ○ Estabilidad

¿Cuáles cree que deben ser las materias a abordar en el presente año?

- ○ Eficiencia organizativa
- ○ Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento
- ○ Compensación y beneficios
- ○ Otro: _____

¿Diría que su empresa se ha adaptado a los cambios? *

¿De qué manera?

¿Han desarrollado una gestión estratégica de la comunicación interna? *

¿De qué manera?

- ○ Redes sociales internas
- ○ Comunicación más fluida y horizontal
- ○ Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia
- ○ Otro: _____

RESUMEN RESULTADOS[28]

¿Diría que se ha experimentado una evolución en el desarrollo de RR.HH?	¿Cuál cree que es el desafío clave?	¿Considera que la gestión del talento es un reto importante?	¿Cómo ha afectado la situación económica actual?	¿El desarrollo de las redes sociales y profesionales ha sido beneficioso para atraer trabajadores con talento?	¿Cuáles son los métodos más utilizados actualmente en métodos de selección?	Las previsiones relativas a la economía española son positivas, ¿Cuál sería su pronóstico?	¿Cuáles cree que deben ser las materias a abordar en el presente año?	¿Diría que su empresa se ha adaptado a los cambios?	¿Han desarrollado una gestión estratégica de la comunicación interna?
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Es muy impórtate y hay que cuidarlo	Recortes presupuestarios	Sí	No he utilizado métodos de selección innovadores	Estabilidad	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Actualmente está en ese proceso.	Entrevistas de conocimiento
Sí	Retener a los empleados más productivos	Es la clave en la gestión de RRHH, ya que nos permite detectar qué personas tenemos trabajando en la organización y en qué áreas podemos desarrollarlas para que nos aporten valor añadido.	Descensos o congelación salarial	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Ha sabido prepararse afrontando una política de productividad y ahorro de costes antes de llegar la peor parte de la crisis, y actualmente se encuentra preparándose para el crecimiento.	Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia

[28] Las respuestas de las empresas se han puesto en orden aleatorio, no siguen el orden establecido en el apartado de la descripción de empresas participantes para así guardar la privacidad de las mismas.

Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Sí, como todo en la vida lo que hace funcionar un sistema y la gestión, tanto de las cosas negativas como positivas y gestionar el talento de una forma adecuada puede contribuir a crear un buen ambiente en el puesto de trabajo y por supuesto como consecuencia a aumentar el rendimiento y productividad de la empresa.	Descensos o congelación salarial	No	No he utilizado métodos de selección innovadores	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	No se ha adaptado bien, no obstante estamos en proceso de cambio, lo enfocamos con una comunicación más dinámica y las nuevas tecnologías.	Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Sí. Aunque el tejido productivo en Canarias actualmente sigue dando mayor peso a los perfiles no cualificados.	todos los que indicas y además ha creado clima laboral de tensión	Sí	Redes profesionales	Estabilidad	Eficiencia organizativa	Reducción salarial	no. carencia de esta gestión. ha provocado un aumento rumorología y mal clima
Sí	Desarrollar líderes con talento	Potenciando a los talentos, la empresa tiene más posibilidades de que se pueda aumentar la innovación.	Descensos o congelación salarial	Sí	Redes profesionales	Estabilidad	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Si, aunque han habido momento complicados, han sabido encaminarlos para que no todo fuera tan negativo	Redes sociales internas
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Poseer talento para un determinado puesto de trabajo es tan importante como saber gestionarlo para sacarle el mayor rendimiento al trabajador	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	Actualmente las empresas a que quieran competir en un alto nivel deben tener muy en cuenta la adaptación a las nuevas tecnologías. Mi empresa ha creado diferentes medios para darse a conocer y fomentar la interactividad	Comunicación más fluida y horizontal
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Si es importante ya que el desarrollo del talento del personal, repercute en la productividad y crecimiento de las empresas.	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Buscando cada día la manera de ofrecer mejor calidad en nuestros productos a un precio competitivo en el mercado.	Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Si para mejorar la productividad	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Estabilidad	Compensación y beneficios	Si reduciendo plantilla	Redes sociales internas

Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Es muy importante, siempre hay personal dispuesto a colaborar con la empresa, en cuanto a ideas y son escuchados con atención.	Recortes presupuestarios	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Es necesario adaptarse a los cambios, nuestro Departamento Informático nos facilita la labor de lo que podemos desarrollar.	Comunicación más fluida y horizontal
Sí	Desarrollar líderes con talento	Sí. Consideramos que el desarrollo del talento en las personas es fundamental para el desarrollo óptimo de diferentes puestos de trabajo. En Adecco apostamos por las personas en el desarrollo del talento, por ello existe "la Factoría de Talento Adecco" con el objetivo de ayudar y orientar a los jóvenes con un alto potencial que se incorporarán próximamente al mercado laboral, a través de una política activa de atracción, desarrollo e integración del talento, estimulando la iniciativa emprendedora y guiándoles en una etapa decisiva de su carrera profesional.	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Sí. Cabe destacar el desarrollo dentro del departamento de RRHH la comunicación interna entre todos los empleados internos de Adecco. Se ha creado una plataforma con formación donde continuamente recibimos información de cursos que podemos realizar online orientado a la gestión de RRHH. Además, se ha desarrollado la página web de Adecco con bastante utilidad tanto para candidatos a la hora de inscribirse a ofertas de empleo y registrar su CV, como para los empleados de Adecco a la hora de realizar criba curricular y selección de personal. También destacar que nos encontramos en todas las redes sociales de forma activa con publicación de ofertas, noticias, etc. de forma diaria.	Redes sociales internas
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Sí	Reducciones de plantilla	No	No he utilizado métodos de selección innovadores	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Sí, no ha sido complicado adaptarnos ya que la empresa consta de bastante gente joven que saben adaptarse estupendamente	Comunicación más fluida y horizontal

Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Sí, porque de esa manera se pueden desarrollar mejor las capacidades de cada uno.	En mayor o menor medida, todos participan en dicha situación.	Sí	Redes profesionales	Estabilidad	Todos los anteriores	Sí, con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de los equipos humanos.	Redes sociales internas
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Muy importante, porque el talento es lo que hará ser a la empresa más competitiva e innovadora.	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	Totalmente, se ha adaptado al mercado, sino desaparecería como empresa.	Redes sociales internas
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Si. Tener gente con talento dentro de cada uno de los campos de la organización de la empresa es de vital importancia.	Descensos o congelación salarial	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	Si. Nuestra empresa está en continua mejora, persiguiendo siempre conseguir procesos innovadores y eficientes que hagan que nuestra empresa este en continuo crecimiento.	Comunicación más fluida y horizontal
Sí	Retener a los empleados más productivos	Sí; el talento aporta ideas innovadoras y mejora la gestión de una empresa. De ese modo aumenta la productividad y en consecuencia el beneficio.	Recortes presupuestarios	Sí	No he utilizado métodos de selección innovadores	Estabilidad	Eficiencia organizativa	Es una empresa de reciente creación; creada desde las nuevas condiciones económicas adoptadas en nuestro país. Por lo tanto no puedo valorar esta pregunta. No he experimentado ningún cambio.	Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Si, todavía no se ha conseguido potenciar el talento de cada uno en la empresa sino que somos multitareas y hacemos de todo.	Descensos o congelación salarial	Sí	No he utilizado métodos de selección innovadores	Estabilidad	Compensación y beneficios	Se ha adaptado en lo que son las redes sociales y movimientos tecnológicos. Mejorando pagina web y redes sociales, ordenadores y sistemas de wifi o fibra.	Comunicación más fluida y horizontal
Sí	Retener a los empleados más productivos	Resulta mucho más caro para una empresa realizar una nueva contratación que retener alguno de sus empleados más valiosos, gastos de entrenamiento, tiempo de baja productividad por entrenamiento	Descensos o congelación salarial	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Formación, desarrollo, gestión del desempeño y talento	Hemos intentado adaptarnos al mercado cambiante, salir un poco del circulo inicial en el que se encuentran muchas empresas de la zona, cerrándose a un mercado extranjero que	Redes sociales internas

		incertidumbre de la partida de un empleado, pagos y gestiones, fuga de información interna. etc...Al cuidar y gestionar los talentos existente se genera más productividad y armonía de trabajo, por eso considero que es un reto muy importante mantener y desarrollar talentos internos						evidentemente es el motor principal de la economía en canarias, cambiando en publicaciones de español a diferentes idiomas, nuevas zonas y tiendas que amplían mes a mes sus mercados en la zona sur de las islas.	
Sí	Aumentar el rendimiento y productividad	Si, un talento sin aprovecharlo/gestionarlo no es un valor añadido para el trabajador	Reducciones de plantilla	Sí	Redes profesionales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	Totalmente, necesario para subsistir	Fomentar valores de equipo y orgullo de pertenencia
No	Aumentar el rendimiento y productividad	Sí. Mantener a un empleado constantemente motivado y comprometido es fundamental.	Recortes presupuestarios	Sí	Redes Sociales	Se producirá un crecimiento en mi empresa el próximo año	Eficiencia organizativa	Todavía somos una empresa joven.	No tenemos tantos empleados

Universidad de La Laguna

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Facultad de Derecho